



การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากับความสำเร็จในการ  
บริหารงาน กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร ภาค 3

A study of the Relationship between Leadership of Branch Executive  
And Successful Performance: A Case Study Regional Revenue Office 3

วิภาวดี หมั่นวิชา<sup>1</sup> เดชา โลงนสิริศิลป์<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารงาน จากการสำรวจเบื้องต้น พบว่า องค์กรกรณีศึกษามีบางสาขาสามารถสร้างรายได้ตามเป้าหมายและบางสาขาไม่สามารถทำได้ ภายใต้นโยบายทางการบริหารเดียวกัน อันเป็นที่มาของการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้ง 4 สาขาย่อย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความสำเร็จของผู้บริหารสาขา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานสาขาย่อยทั้ง 4 สาขาของสำนักงานสรรพากร ภาค 3 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (1967) ได้จำนวน 403 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน โดยเลือกใช้สถิติไครย์พารามิเตอร์ในการพิสูจน์สมมติฐาน เนื่องจากข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลประเภทความคิดเห็นจัดอยู่ในประเภท Nominal scale

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของสาขาทั้ง 4 สาขา มีความแตกต่างกันในความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของสาขา 4 สาขา มีความแตกต่างกัน ทำให้ความสามารถในการบริหาร และแรงจูงใจของผู้บริหารต่อการทำงานของพนักงานของทั้ง 4 สาขา มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อคน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร มีความแตกต่างกัน และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จาก 4 สาขา โดยการเลือกสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน ด้วยคำถามกึ่งโครงสร้างเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมจากประเด็นที่อยู่ในแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ว่า 2 สาขาที่มีรายได้เฉลี่ยต่อคนสูง คือ สาขาบางรัก และสาขาสาทร ผู้นำเป็นผู้ที่เก่ง ให้กำลังใจเน้นการทำงานเป็นทีม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน มีการตั้งคำถาม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดและตัดสินใจ มีการแก้ปัญหาโดยการวิเคราะห์และตัดสินใจร่วมกัน และ 2 สาขาที่มีรายได้เฉลี่ยต่อคนต่ำ คือ สาขาราษฎร์บูรณะ และสาขาบางกอกน้อย ผู้นำสาขาเป็นผู้นำที่ไม่มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและตัดสินใจเอง ไม่ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำใดๆต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, การบริหารงาน, ความสำเร็จ

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม panggs2343@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม deja008@gmail.com

## Abstract

Leadership is essential to the success of any managerial career. From the preliminary survey, the researcher found that the case study organization, some branches were able to generate income according to their goals, and some could not. Under the same administrative policy As the source of research The objective of 1) to compare the differences of leadership in the four sub-sectors 2) to study the relationship between leadership and success of branch management. The sample population and sample were 403 sub-branch employees of the Regional Revenue Office 3.The sample size was 403 from Taro Yamane's formula (1967).The statistics used in this study were descriptive statistics and inferential statistics by using statistics without parameters to prove the hypothesis.

The results of the research showed that the leadership of all four areas had different opinions among employees. From this research hypothesis test, it can be concluded that there are differences in leadership in all four disciplines. The managerial competence and motivation of the executives in the work of the employees of the four fields differ. This results in average income per person, which is a measure of the success of different organizations. And from the interview of a sample from 4 fields, 12 respondents were selected with semi-structured questions to request additional information from the questionnaire. It can be concluded that two branches with high average income per person are Bangrak and Sathorn branches. Leader is a great leader. Encouragement and focus on teamwork to keep employees involved in their work. Questions were asked for subordinates to think and make decisions.Problems were resolved through joint analysis and decision-making, and the two low-median earners were Ratburana. And the Bangkoknoi branch head is a leader who does not communicate with subordinates, allowing your subordinates to work and make decisions for themselves. Do not give advice or advise subordinates.

**Keywords:** Leadership, Branch Performance, Success

## ความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย

ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์การ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การคือการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพ้องค์การให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นตัวชี้วัดผลการนำของผู้บริหารที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพคือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานจำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารซึ่งเราเรียกว่าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา(Superior) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญในฐานะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหารให้ประสบความสำเร็จ หัวหน้าบางที่ก็เรียกผู้บริหารหรือผู้นำ แต่ละคนจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานเพราะความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์การจะขึ้นอยู่กับ

ความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศักยภาพที่มีใช้ทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน งบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และวิธีการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไรความสามารถของผู้นำในการใช้ทรัพยากรบุคคลมาร่วมทำงานด้วยกันจนสำเร็จ จะเกิดจากภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้นำจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์การ จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) (จิตรลดา สุภานันท์, 2552)

สำนักงานสรรพากร ภาค 3 ทำหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนธุรกิจ การเร่งรัดผลรายได้ การสำรวจ การตรวจสอบความต้องการของธุรกิจ การตรวจปฏิบัติการของสาขา และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของสาขาย่อยที่รับผิดชอบ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายขององค์การ ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบงานของสำนักงานย่อย การให้การสนับสนุนและคำปรึกษาด้านการกระตุ้นเพื่อการเพิ่มรายได้ให้กับสาขา มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ส่วนกลางชัดเจน ดำเนินการพิจารณาบริหารงานบุคคล งบประมาณ และปรับปรุงเพิ่มเติมระเบียบและแนวทางปฏิบัติให้สาขาย่อยได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน จากการดำเนินงานในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ผู้วิจัยสังเกตว่ามีสาขาย่อย 2 แห่ง คือ คือ สาขาบางรัก และ สาขาสาทร มีความสามารถในการบริหารองค์กรได้ดี ในขณะที่สาขาย่อยอีก 2 แห่ง ที่มีความสามารถในการบริหารองค์กรค่อนข้างต่ำ คือ สาขาราชบุรีบูรณะ และสาขาบางกอกน้อย ตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการวัดผลการบริหารงานของธุรกิจ โดยคำนวณจากรายได้ประจำปีของสาขาหารด้วยจำนวนพนักงาน ตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถเป็นตัวแทนวัดความสามารถการบริหารงานของสาขาได้โดยไม่คำนึงถึงจำนวนพนักงานและขนาดของสาขา ทั้งนี้ภายใต้นโยบายทางการบริหารขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยทางธุรกิจ เดียวกัน เฉลี่ยรายได้ต่อพนักงานของทั้ง 4 สาขามีความแตกต่างกันจนเห็นได้ชัดเจนตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา เมื่อได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของธุรกิจ สรุปได้ว่า เมื่อนำรายได้ประจำปีของสาขาย่อยมาทำการเฉลี่ยความสามารถของพนักงานสาขา พบว่า สาขาย่อย 2 แห่ง มีความสามารถในการทำรายได้ตลอด 3 ปี มีค่าเฉลี่ยต่อบุคคลสูงสุด ซึ่งมีความแตกต่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนกับสาขาย่อย 2 แห่ง ที่มีความสามารถในการทำรายได้ตลอด 3 ปี ได้ค่าเฉลี่ยต่อพนักงานน้อยที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่า ภายใต้นโยบายธุรกิจ และสภาพเศรษฐกิจเดียวกัน ปัจจัยที่กล่าวได้ว่าแตกต่างกัน คือ ตัวผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึงผู้จัดการสาขาต่อความสามารถบริหาร และการจูงใจพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของสาขาย่อย 4 แห่งนี้ โดยศึกษาภาวะผู้นำของสาขาที่มีความสามารถบริหารองค์กรที่ทำรายได้ที่ดีที่สุด คือ สาขาสาทร และสาขาบางรัก เพื่อนำมาเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำสาขาที่มีความสามารถบริหารองค์กร ทำรายได้ต่ำที่สุด คือ สาขาราชบุรีบูรณะ และสาขาบางกอกน้อย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์การ คือ ความสามารถของผู้นำที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจแรงจูงใจวิสัยทัศน์ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน โดยใช้แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะแนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวความคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่และการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากับความสำเร็จในการบริหารงาน



### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากับความสำเร็จในการบริหารงานกรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร ภาค 3
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้ง 4 สาขาย่อย

### สมมติฐาน

H0: ภาวะผู้นำของสาขาทั้ง 4 สาขา ไม่แตกต่างกันในความคิดเห็นของพนักงาน

H1: ภาวะผู้นำของสาขาทั้ง 4 สาขา มีความแตกต่างกันในความคิดเห็นของพนักงาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสาขาย่อยทั้ง 4 สาขาที่เลือกมาทำการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 896 คน โดยนำมาคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane (1967) ได้จำนวน 403 คน และมีการแบ่งโควตา ตามจำนวนประชากรของแต่ละสาขา ดังตารางที่ 1

### ตารางที่ 1

สาขา	จำนวนพนักงาน	จำนวนพนักงานตัวอย่าง
สาขาบารัก	317 คน	139 คน
สาขาสาทร	184 คน	83 คน
สาขาราชภัฏบูรณะ	153 คน	69 คน
สาขาบกอกน้อย	242 คน	109 คน
<b>รวม</b>	<b>896 คน</b>	<b>403 คน</b>

2. ตัวแปรที่วิจัย

ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการดำเนินงาน ประกอบด้วย รายได้เฉลี่ยต่อพนักงาน ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ เนื่องจากข้อมูลตัวแปรต้นเป็นประเภทความคิดเห็น สำหรับตัวแปรตามซึ่งเป็นรายได้ต่อพนักงาน จากข้อมูลทางบัญชีหารต่อหัว เป็นข้อมูลทุติยภูมิจึงไม่จำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งในแบบสอบถาม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้กำหนดขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา โดยกำหนดตัวเลือก (Item) ไว้ 4 ตัวเลือก ได้แก่ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็น



ด้วยเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลความคิดเห็นเป็นข้อมูลประเภท นามบัญญัติ เนื่องจากข้อมูลตัวแปรต้นเป็นประเภทความคิดเห็น สำหรับตัวแปรตามซึ่งเป็นรายได้ต่อพนักงาน จากข้อมูลทางบัญชีหารต่อหัว เป็นข้อมูลหตุยภูมิจึงไม่จำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งในแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์และเพื่อเป็นการสอบถามข้อมูลที่ได้จากการออกแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เลือกวิธีวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริมในส่วนนี้ โดยการเลือกสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยคำถามกึ่งโครงสร้างเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมจากประเด็นที่อยู่ในแบบสอบถาม

#### 4. ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยสร้างเป็นเครื่องมือแบบสอบถาม โดยการแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขา โดยกำหนดตัวเลือก (Item) ไว้ 4 ตัวเลือก ได้แก่ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลความคิดเห็นเป็นข้อมูลประเภท นามบัญญัติ

2) เพื่อให้แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับงานวิจัย ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามและการหาค่า IOC ซึ่งเป็นการทำแบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์ที่ต้องการวัด และเสนออาจารย์ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความถูกต้องและแสดงความคิดเห็นเพื่อนำคำถามที่อาจารย์เห็นว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อนำเสนออาจารย์ 3 ท่าน จำนวน 60 ข้อ แล้วนำมาหาค่า IOC โดยเลือกใช้ข้อที่ได้คะแนน 0.6 ขึ้นไป ซึ่งใช้ได้ 48 ข้อ คิดเป็น 80 % ของแบบสอบถาม และผู้วิจัยเลือกนำมาใช้ในแบบสอบถามเพื่อการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 20 ข้อ

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) เตรียมแบบสอบถาม โดยการออกแบบใน Google form พร้อมตรวจสอบความถูกต้อง และให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ แล้วทำเป็น QR Code เพื่อแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง

2) เตรียมข้อมูลบทสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม

3) ผู้วิจัยลงพื้นที่แจก QR Code ให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการตอบแบบสอบถาม และสุ่มเลือกสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน สากลละ 3 คน

4) รวมข้อมูลการตอบแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

#### 6) การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยนำสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานมาใช้ในงานวิจัย โดยเลือกใช้ สถิติไร้พารามิเตอร์ในการพิสูจน์สมมติฐาน เนื่องจากข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลประเภทความคิดเห็น จัดอยู่ในประเภท Nominal scale ตัวอย่างเลือกแบบเจาะจง การกระจายตัวไม่เป็นปกติ

**สรุปผลการวิจัย**



จากการวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากับความสำเร็จในการบริหารงาน กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร ภาค 3 ในครั้งนี้ สามารถสรุปการวิจัยได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะทั่วไปของประชากรตัวอย่าง จำนวน 403 คน พบว่า สาขาที่มีประชากรตัวอย่างมากที่สุดคือ สาขาบางรัก มีจำนวนประชากรตัวอย่างทั้งสิ้น 142 คน ซึ่งเป็นเพศชายจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 43 เพศหญิงจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 57 มีช่วงอายุตั้งแต่ 20-29 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 ช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 ช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 ระดับปริญญาตรี 67 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 และปริญญาโท 43 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 ตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 ตั้งแต่ 11-25 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 และมากกว่า 25 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9

สาขาบางกอกน้อย มีจำนวนประชากรตัวอย่างมากเป็นลำดับที่ 2 จำนวนทั้งสิ้น 109 คน ซึ่งเป็นเพศชายจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 เพศหญิง 62 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 มีช่วงอายุตั้งแต่ 20-29 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 ช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 ช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 ระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 และระดับปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 ตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 ตั้งแต่ 11-25 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 และมากกว่า 25 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4

สาขาสาทร มีจำนวนประชากรตัวอย่างเป็นลำดับที่ 3 จำนวนทั้งสิ้น 83 คน ซึ่งเป็นเพศชายจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 41 เพศหญิงจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 59 มีช่วงอายุตั้งแต่ 20-29 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 ช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 ระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 และระดับปริญญาโท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 ตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 ตั้งแต่ 11-25 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 และมากกว่า 25 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3

สาขาราชบุรีบูรณะ เป็นสาขาที่มีจำนวนประชากรตัวอย่างน้อยที่สุดจำนวนทั้งสิ้น 69 คน ซึ่งเป็นเพศชายจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 46.4 เพศหญิงจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 มีช่วงอายุตั้งแต่ 20-29 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 29 ช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 29 ช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 และช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 ระดับปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 46.4 และระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 ตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 ตั้งแต่ 11-25 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 และมากกว่า 25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7

2. ภาวะผู้นำในแต่ละด้านของผู้บริหารสาขา ในภาพรวมของสาขาบางรัก ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากว่าร้อยละ 53.80 ตอบว่า เห็นด้วย รองลงมา คือ ร้อยละ 35.74 ตอบว่า เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ร้อยละ 10.39 ตอบว่า ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 0.07 ตอบว่า ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ตามลำดับ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขาสาทร ซึ่งได้สัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 83 คน โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากว่า ร้อยละ 65.72 ตอบว่า เห็นด้วย รองลงมา คือ ร้อยละ 19.82 ตอบว่า เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ร้อยละ 14.10 ตอบว่า ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 0.36 ตอบว่า ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ตามลำดับ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขาธารราษฎร์บุรณะ ซึ่งได้สัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 69 คน โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากว่า ร้อยละ 60.51 ตอบว่า ไม่เห็นด้วย รองลงมา คือ ร้อยละ 28.99 ตอบว่า เห็นด้วย ร้อยละ 8.91 ตอบว่า ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง และร้อยละ 1.59 ตอบว่า เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ตามลำดับ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขาบางกอกน้อย ซึ่งได้สัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 109 คน โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากว่า ร้อยละ 60.14 ตอบว่า ไม่เห็นด้วย รองลงมา คือ ร้อยละ 28.76 ตอบว่า เห็นด้วย ร้อยละ 9.72 ตอบว่า ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง และร้อยละ 1.38 ตอบว่า เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ตามลำดับ

3. การทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากับความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้วิจัยได้ใช้สถิติไคร้พารามิเตอร์ โดยเลือกใช้ Chi-Square Test of Homogeneity เพื่อพิสูจน์ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาจากแต่ละสาขามีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยพบว่ามีค่าคาดหวัง Expected Value ของข้อตัวเลือกบางช่องมีผลคำนวณได้ ต่ำกว่า 5 ทำให้มีความจำเป็นต้อง รวมข้อมูลในช่องตัวเลือกให้ลดลงเหลือเพียง เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วย เท่านั้น โดยการนำข้อมูลความถี่ของช่อง ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งรวมกับช่องตัวเลือกไม่เห็นด้วย และในทำนองเดียวกัน ผู้วิจัยนำข้อมูลความถี่จากช่อง เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง มารวมกับช่องเห็นด้วย เพื่อให้จำนวนความถี่เป็นไปตามเงื่อนไขของการใช้ สถิติ Chi-Square Test of Homogeneity

เมื่อทำการทดสอบ Chi-Square Test of Homogeneity เพื่อหาค่าสถิติแล้ว จะเห็นว่าค่า Critical value ของ Chi-Square Test of Homogeneity ที่  $df = 21$  เมื่อเปรียบเทียบตารางระดับนัยสำคัญที่ 0.05 เท่ากับ 32.671 เมื่อเปรียบเทียบค่าที่ได้จากการคำนวณค่า  $\chi^2 = 53.673$  ซึ่งมากกว่าค่าจากตาราง (32.671) จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลสถิติที่ได้เพียงพอที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ที่ว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 สาขาไม่แตกต่างกัน และต้องยอมรับสมมติฐานรองที่ว่า ( $H_1$ ) ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 สาขา มีความแตกต่างกัน

4. การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จาก 4 สาขา เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์และเพื่อเป็นการสอบทานข้อมูลที่ได้จากการออกแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้เลือกวิธีวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริมในส่วนนี้ โดยการเลือกสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน ด้วยคำถามกึ่งโครงสร้างเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมจากประเด็นที่อยู่ในแบบสอบถามสามารถสรุปได้ ดังนี้



การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากสาขาบางรัก จำนวน 3 คน พบว่า ผู้นำสาขามีการให้กำลังใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เข้าใจ เอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรึกษาไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว และ ได้รับคำแนะนำที่ดีเสมอ ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร มีปัญหาออกหน้ารับแทน ผู้ใต้บังคับบัญชา มีสติในการแก้ปัญหา เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน มีการ แก้ปัญหาโดยการวิเคราะห์และตัดสินใจร่วมกัน

การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากสาขาสาทร จำนวน 3 คน พบว่า ผู้นำสาขาเป็นผู้นำที่เก่ง มีความขยัน ใฝ่หาความรู้ มีการวางแผนการทำงานที่ดี สามารถอธิบายเรื่องยากให้สามารถเข้าใจได้ง่าย ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาตัวเอง ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดวิเคราะห์ เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมวางแผนและตัดสินใจร่วมกัน เป็นแบบอย่างที่ดีต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเพื่อน

การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากสาขาราชภัฏบูรณะ จำนวน 3 คน พบว่า ผู้นำสาขาเป็นหนึ่ง ไม่ค่อยพูด ต่างคนต่างอยู่ ไม่ยุ่งกับใคร ต่างคนต่างอยู่ ไม่กล้าทำอะไรใหม่ สิ่งงานไม่ชัดเจน

การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากสาขาบางกอกน้อย จำนวน 3 คน พบว่า ผู้นำสาขาเป็นคนเรียบร้อย พูด น้อย ไม่ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำใดๆต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ต่างคนต่างทำงาน เป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการมาปฏิบัติงานเช้า ไม่ขาด ลา มาสาย

### อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสาขากับความสำเร็จในการ บริหารงาน กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร ภาค 3 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของสาขาทั้ง 4 สาขา มีความแตกต่างกันในความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งจากการทดสอบ สมมุติฐานการวิจัยในครั้งนี้ จะเห็นว่า ค่า Critical value ของ Chi-Square Test of Homogeneity ที่  $df = 21$  เมื่อ เปรียบเทียบตารางระดับนัยสำคัญที่ 0.05 เท่ากับ 32.671 เมื่อเปรียบเทียบค่าที่ได้จากการคำนวณค่า  $X^2 = 53.673$  สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของสาขา 4 สาขา มีความแตกต่างกัน ทำให้ความสามารถในการบริหาร และแรงจูงใจของ ผู้บริหารต่อการทำงานของพนักงานของทั้ง 4 สาขา มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อคน ซึ่งเป็นตัวชี้วัด ความสำเร็จขององค์กร มีความแตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และนิคม เจริญจินดา(2561) การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะทาง บุคลิกภาพเป็นด้านสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำในส่วนประสิทธิภาพของการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร อยู่ในระดับสูงสุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 การวิเคราะห์ทางสถิติพบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน ตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จาก 4 สาขา โดยการเลือกสัมภาษณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน ด้วยคำถามถึงโครงสร้างเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมจากประเด็นที่อยู่ในแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ว่า 2 สาขาที่มี รายได้เฉลี่ยต่อคนสูง คือ สาขาบางรัก และสาขาสาทร ผู้นำเป็นผู้นำที่เก่ง ให้กำลังใจเน้นการทำงานเป็นทีม ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน มีการตั้งคำถาม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดและตัดสินใจ มีการแก้ปัญหาโดย การวิเคราะห์และตัดสินใจร่วมกัน และ 2 สาขาที่มีรายได้เฉลี่ยต่อคนต่ำ คือ สาขาราชภัฏบูรณะ และสาขาบางกอกน้อย





ผู้นำสาขาเป็นผู้นำที่ไม่มีติดต่อดสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและตัดสินใจเอง ไม่ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำใดๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 3.83 ความพึงพอใจในงานเท่ากับ 3.80 พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเท่ากับ 3.88 และทุนทางจิตวิทยาด้านบวก เท่ากับ 3.75 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3) ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1) ผู้บริหารสาขาที่มีรายได้ต่อพนักงานต่ำสุด 2 สาขา คือ สาขาราชภัฏบูรณะ และสาขาบางกอกน้อย ควรได้รับการพัฒนาในด้านการมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพราะองค์กรจะสามารถขับเคลื่อนได้ ผู้นำขององค์กรต้องมีคุณภาพ และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง หากบุคลากรได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากผู้บริหาร ได้รับการยอมรับ รู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อองค์กร ย่อมจะส่งผลดีต่อประสิทธิผลขององค์กรไปด้วย

2) ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้ ไม่เพียงแต่มุ่งให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จเท่านั้น แต่ควรทำให้ผู้ตามมีความสุข ดังนั้นผู้นำควรมีการควบคุมอารมณ์ตนเองให้ได้แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดๆก็ตาม โดยการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ หากผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงานได้ ย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มตามไปด้วยในที่สุด

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ ความแตกต่างของภาวะผู้นำกับการบริหารงานของผู้บริหารสาขา
- 2) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสาขา

### เอกสารอ้างอิง

แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์และนิคม เจริญจินดา. (2561).สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร.

วารสารเกษมบัณฑิต. (ฉบับพิเศษ)

เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในงานกับ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ. (วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

จิตรลดา สุภานนท์. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปการรับรู้ว่าตนมีความสมารถที่จะทำได้ แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานของผู้ตาม และความพึงพอใจในงานโดยรวม: กรณีศึกษา ทำเนียบองคมนตรี. (การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

Yamane. (1967). Taro Statistic : An Introductory Analysis. New York: Harper & row.