



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร
กับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

The Relationships between Leadership, Organizational Citizenship Behavior,
Organizational Climate with Organizational Effectiveness, Siam Commercial Bank
Public Company Limited

นามผู้วิจัย นางสาวจุฑามาศ เล้าหิระกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์, M.S.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์อำนาจ ชีระวนิช, วท.ม.)

ประธานสาขาวิชา

(อาจารย์สุนันต์ ชื่นพุฒิ, พบ.ม.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์การ
กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

The Relationships between Leadership, Organizational Citizenship Behavior,
Organizational Climate with Organizational Effectiveness,
Siam Commercial Bank Public Company Limited

โดย

นางสาวจุฑามาศ เล่าหิรัญกุล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พ.ศ. 2554

จุฬามาศ เลาห์จิระกุล 2554: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกของ
องค์กร บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ โครงการสหวิทยาการระดับบัณฑิตศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์, M.S. 182 หน้า

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็น
สมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และบรรยากาศองค์กร
ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผล
องค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาของธนาคาร
ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 384 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูล
โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบความ
แตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (F-test) การ
วิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
โดยรวม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวม และประสิทธิผลองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก
และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง

2) พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่าง
กัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม และบรรยากาศองค์กร โดยรวม แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิก
ขององค์กร โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ภาวะผู้นำโดยรวม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวม และบรรยากาศองค์กร
โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลายมือชื่อนิติ

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Jutamas Lowjeerakul 2011: The Relationships between Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Climate with Organizational Effectiveness, Siam Commercial Bank Public Company Limited. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Interdisciplinary Graduate Program. Thesis Advisor: Associate Professor Tongfu Siri Wongse, M.S. 182 pages.

The objectives of this research were 1) to study level of leadership, organizational citizenship behavior, organizational climate and organizational effectiveness, Siam Commercial Bank Public Company Limited; 2) to compare opinion of employees about leadership, organizational citizenship behavior and organizational climate by different personal characteristics; and 3) to study the relationships between leadership, organizational citizenship behavior, organizational climate with organizational effectiveness, Siam Commercial Bank Public Company Limited. The samples for this research were 384 employees from Siam Commercial Bank Public Company Limited Branch Office. This research used questionnaires as a research instrument. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and hypothesis testing by Independent Samples t-test, One-Way ANOVA (F-test), LSD analysis and Pearson product moment correlation coefficient. The research found that:

1) Employees of Siam Commercial Bank Public Company Limited had very high level of opinion of overall leadership overall organizational citizenship behavior and overall organizational effectiveness while employees had high level of opinion of overall organizational.

2) Employees of Siam Commercial Bank Public Company Limited with difference of sex, educational level and job position were significant differences in opinion of overall leadership and overall organizational climate, at the .05 level and employees with difference of educational level were significant differences in opinion of overall organizational citizenship behavior, at the .05 level.

3) Overall leadership, overall organizational citizenship behavior and overall organizational climate were positive significantly correlated with overall organizational effectiveness, at the .01 level.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง และเอาใจใส่ดูแลในการทำวิจัย ตั้งแต่เริ่มเขียนโครงการวิทยานิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในทุกๆ ขั้นตอน จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งยังขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์อำนาจ ชีระวนิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนมีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณเพื่อนพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และมีส่วนให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณบุคลากรและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษาและอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ โครงการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) รุ่นที่ 26 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ตั้งแต่เริ่มศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

เหนือสิ่งอื่นใดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณศรีภิญญา เล่าห์จิระกุล คุณเรวดี เล่าห์จิระกุล และคุณนริศรา เล่าห์จิระกุล บิดา มารดา และพี่สาวของผู้วิจัย รวมทั้งคุณกิตติเดช ชยานุวัฒน์ ที่คอยให้คำปรึกษา และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา จนทำให้ผู้วิจัยเกิดความมุ่งมั่น พยายามในการศึกษาจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตลอดจนบรรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ชีวิตในหลายๆ ด้านให้กับผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

จุฑามาศ เล่าห์จิระกุล
พฤษภาคม 2554

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
นิยามศัพท์	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ	28
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	45
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ	63
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	73
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	75
กรอบแนวคิดในการวิจัย	86
สมมติฐานการวิจัย	87
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	89
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	89
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	92
การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	97
การเก็บรวบรวมข้อมูล	100
การวิเคราะห์ข้อมูล	101
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	102

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลและวิจารณ์	104
ผลการวิจัย	104
ข้อวิจารณ์	123
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	144
สรุปผลการวิจัย	144
ข้อเสนอแนะ	147
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	151
ภาคผนวก	163
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	164
ภาคผนวก ข ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	173
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	182

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกขององค์กร	43
2	เปรียบเทียบผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด บรรยากาศองค์กร	59
3	เปรียบเทียบผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ประสิทธิผลองค์กร	71
4	ข้อมูลธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	73
5	สรุปงานวิจัยและบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล กับภาวะผู้นำ	83
6	สรุปงานวิจัยและบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับ พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกขององค์กร	84
7	สรุปงานวิจัยและบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับ บรรยากาศองค์กร	85
8	จำนวนสาขาและพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั่วประเทศ จำแนกตามภูมิภาค	89
9	จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามภูมิภาค	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	จำนวนสาขาที่ได้รับเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างของพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามภูมิภาค	91
11	จำนวนแบบสอบถามของพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ส่งและได้รับการตอบกลับ จำแนกตามภูมิภาค	100
12	การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	102
13	จำนวนและร้อยละของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	104
14	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	106
15	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	107
16	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	108
17	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	109

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
18	เปรียบเทียบเพศของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	110
19	เปรียบเทียบอายุของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	110
20	เปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	111
21	เปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	111
22	เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทย พาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	112
23	เปรียบเทียบเพศของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	113

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
24	เปรียบเทียบอายุของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	113
25	เปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	114
26	เปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	114
27	เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	115
28	เปรียบเทียบเพศของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ บรรณาสงค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	116
29	เปรียบเทียบอายุของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ บรรณาสงค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	116
30	เปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับบรรณาสงค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
31	เปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับบรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	118
32	เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับบรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	118
33	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	119
34	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การกับประสิทธิผลองค์การธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม	120
35	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	121
36	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย	122
ตารางผนวกที่		
1	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	174
2	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	176

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
3	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	178
4	ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามประสิทธิผลองค์การ ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	180

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	อัตราความผูกพันของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ปี 2547-2552 จากการสำรวจความคิดเห็นของโครงการ Voice of the Employee (VOE)	3
2	รูปแบบกำหนดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร	32
3	แบบจำลองของ Steers เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นเครื่องกำหนดประสิทธิผลอันเกิดจากผลงานของแต่ละบุคคลในองค์กร	56
4	กรอบแนวคิดในการวิจัย	86

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

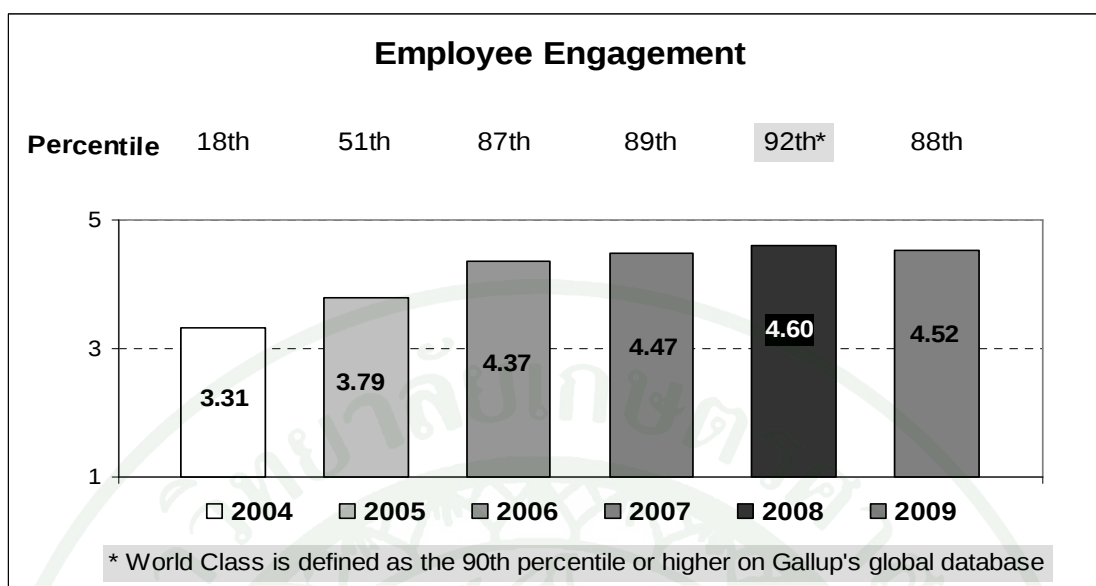
องค์การในภาคธุรกิจนั้น ถือว่าเป็นรูปแบบที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญของธุรกิจร่วมกัน (ณัฐพันธ์ เฆรนนท์, 2551) แต่การบริหารงานขององค์การจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ นั้น สามารถวัดได้จากประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) (Steer, 1975) ซึ่งได้แก่ ความมีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ ความสามารถในการแข่งขัน ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดต่อไปได้ในอนาคต (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1979) จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารจัดการองค์การ และเป็นเครื่องที่แสดงให้เห็นว่า องค์การได้บรรลุผลตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว (Robbins, 1990) ซึ่งสอดคล้องกับ ภรณี กิริติบุตร (2532) ที่กล่าวว่า เครื่องชี้วัดที่แสดงว่า องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารงาน คือ ประสิทธิภาพขององค์การ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ถือว่าเป็นสถาบันการเงินชั้นนำแห่งหนึ่งของประเทศไทย (สิวพร แก้วคำ, 2551) ที่มีความต้องการที่จะบรรลุประสิทธิผลขององค์การเช่นเดียวกับองค์การอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น การบรรลุประสิทธิผลในรูปของผลกำไร การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตอบสนองความต้องการและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ดังวิสัยทัศน์ของธนาคารที่กล่าวว่า เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก (Bank of Choice for Our Customers, Shareholders, Employees and Community) โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีในระดับมาตรฐานสากลให้กับลูกค้า, สร้างผลตอบแทนระยะยาวยาวที่ดีอย่างสม่ำเสมอให้กับผู้ถือหุ้น และดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และชุมชนอย่างเต็มที่ โดยมีพันธกิจหลักที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ภายใต้กลยุทธ์หลักทั้ง 3 ด้าน คือ การสร้างธุรกิจ (Building Business) การสร้างคุณภาพ (Building Quality) และการสร้างคน

(Building People) โดยเฉพาะการสร้างคนถือว่าเป็นกลยุทธ์หลักที่มีความสำคัญมากในปัจจุบัน เนื่องจากคน หรือพนักงานถือว่าเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า ดังนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ มีความผูกพัน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นส่วนที่เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นแรงผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง ด้วยเหตุนี้ ธนาคารจึงได้ว่าจ้างให้บริษัท The Gallup Organization ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นในด้านความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของธนาคาร ภายใต้โครงการที่ชื่อว่า Voice of the Employee (VOE) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ธนาคารเข้าใจความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553) อันเป็นการเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิผลองค์กรต่อไป

โครงการ Voice of the Employee (VOE) เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2547 แบ่งการสำรวจออกเป็น 2 รอบ คือ เดือนกุมภาพันธ์ และเดือนสิงหาคม ของแต่ละปี โดยดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในรูปของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในธนาคารในประเด็นต่อไปนี้ 1) การดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา 2) การให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง 3) การให้ความสำคัญในงานที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร 4) อุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน 5) การได้รับการยกย่องหรือชมเชย 6) ความก้าวหน้าในการทำงาน 7) เพื่อนร่วมงานที่ดี 8) การรับฟังความคิดเห็น 9) โอกาสที่ได้ทำในสิ่งที่ดีที่สุด และ 10) ความคาดหวังในการทำงาน (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553)

จากผลสำรวจ พบว่า คะแนนความพอใจของพนักงานที่มีต่อธนาคารปรับตัวสูงขึ้น ตามลำดับ ตั้งแต่ปี 2547 โดยในปี 2551 ผลคะแนนโดยรวมของธนาคาร (Grand Mean) เท่ากับ 4.60 และอยู่ในระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 92 (จากฐานข้อมูลของบริษัท The Gallup Organization) ซึ่งจากผลคะแนนดังกล่าวทำให้ธนาคารมีผลคะแนนอยู่ในระดับมาตรฐานโลก (World Class) แต่ในปี 2552 ผลคะแนนโดยรวมของธนาคาร (Grand Mean) มีแนวโน้มลดลง เท่ากับ 4.52 และอยู่ในระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 88 (จากฐานข้อมูลของบริษัท The Gallup Organization) ซึ่งจากผลคะแนนดังกล่าวทำให้ธนาคารมี ผลคะแนนต่ำกว่าระดับมาตรฐานโลก (World Class) (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553)



ภาพที่ 1 อัตราความผูกพันของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ปี 2547-2552

จากการสำรวจความคิดเห็นของโครงการ Voice of the Employee (VOE)

ที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (2553)

นอกจากแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นภายใต้โครงการ VOE จะมีประเด็นคำถามที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดบรรยากาศองค์การแล้ว เช่น ด้านการให้ความสำคัญในงานที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ ด้านอุปกรณ์และเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน ด้านการได้รับการยกย่องหรือชมเชย ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านเพื่อนร่วมงานที่ดี ด้านการรับฟังความคิดเห็น และด้านโอกาสที่ได้ทำในสิ่งที่ดีที่สุด เป็นต้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แบบสอบถามดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดอื่นๆ ด้วย เช่น ด้านการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชา และด้านการให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ นอกจากนี้ด้านการพัฒนาตนเอง มีความสอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้วยเช่นกัน ส่วนด้านความคาดหวังในการทำงาน มีความสอดคล้องกับแนวคิดประสิทธิผลองค์การจะเห็นได้ว่า นอกจากปัจจัยทางด้านบรรยากาศองค์การแล้ว ยังมีปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การได้เช่นเดียวกัน

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทั้งภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และบรรยากาศองค์การ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการผลักดันให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าหากองค์การขาดผู้บริหารที่มีคุณลักษณะของ

ภาวะผู้นำแล้ว การปฏิบัติงานภายในองค์กรจะประสบความล้มเหลว เนื่องจากผู้ตามขาดกำลังใจ และหลักการในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีระเบียบแบบแผน ปราศจากความเรียบร้อย ส่งผลให้ไม่มีผลงานที่จะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ในขณะที่เดียวกันถ้าพนักงานในองค์กรขาดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร องค์กรนั้นจะกลายเป็นองค์กรที่ประมาท ปราศจากความเข้มแข็ง เนื่องจากพนักงานขาดความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดความช่วยเหลือเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรได้ (Smith *et al.*, 1983) เช่นเดียวกับบรรยากาศองค์กร ถ้าหากองค์กรมีบรรยากาศองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ จะทำให้พนักงานไม่อยากปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น ขาดความตั้งใจ ขาดความเอาใจใส่ อาจทำให้ผลปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้เช่นกัน (ชาญชัย อาจิณสมจารย์, 2531) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการดำเนินงานของธนาคาร เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของธนาคาร และมีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด ซึ่งในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาถึงระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลองค์กรของธนาคารว่าอยู่ในระดับใด และเปรียบเทียบความแตกต่างจากปัจจัยส่วนบุคคล รวมถึงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และบรรยากาศองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของธนาคารหรือไม่ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม และพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลองค์กรแก่ธนาคารมากขึ้นต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และบรรยากาศองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่

มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร แตกต่างกัน

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลองค์การตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 9,196 คน (กลุ่มทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553) โดยเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็นตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ตำแหน่งงาน
- 5) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร

2.1.2 ภาวะผู้นำ ตามแนวคิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำของ Greenberg and Baron (n.d.) ประกอบด้วย

- 1) ด้านแรงขับ (Drive)

- 2) ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง (Honesty and Integrity)
- 3) ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation)
- 4) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
- 5) ด้านความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability)
- 6) ด้านความรู้ในงาน (Knowledge of the Business)
- 7) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
- 8) ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)

2.1.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร พัฒนาจากแนวคิดของ Organ (1987); Podsakoff *et al.* (2000) ประกอบด้วย

- 1) ด้านการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)
- 2) ด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)
- 3) ด้านความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)
- 4) ด้านการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)
- 5) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty)
- 6) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Individual Initiative)
- 7) ด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development)

2.1.4 บรรยากาศองค์กร พัฒนาจากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980); Timm *et al.* (1990) ประกอบด้วย

- 1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)
- 2) ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 3) ด้านการสนับสนุน (Support)
- 4) ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ (Warmth and Friendliness)
- 5) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment)
- 6) ด้านการยอมรับความขัดแย้ง (Tolerance for Conflict)
- 7) ด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย (Autonomy and Emphasis)

2.2 ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพองค์การ พัฒนาจากแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979); Fry *et al.* (1993) ประกอบไปด้วย

- 1) ด้านการผลิต (Production)
- 2) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 3) ด้านความพอใจ (Satisfaction)
- 4) ด้านการปรับตัว (Adaptiveness)
- 5) ด้านการพัฒนา (Development)

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และบรรยากาศองค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่มีความเกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และพัฒนาบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

นิยามศัพท์

พนักงาน (Employee) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในธนาคาร ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานระดับผู้จัดการ และพนักงานระดับเจ้าหน้าที่

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการวางแผน การจัดองค์การ การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา

รวมถึงการมีอิทธิพลเพื่อกระตุ้น โน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความเต็มใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถบรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) หมายถึง พฤติกรรมในเชิงบวกของสมาชิกที่ปฏิบัติด้วยความสมัครใจนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามใบพรรณนางาน โดยไม่หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน และเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) หมายถึง รูปแบบและคุณลักษณะ สภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์ในแต่ละองค์กร และพนักงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรนั้นๆ รวมทั้งมีผลกระทบต่อ ความคิด ทศนคติ ความพึงพอใจ และประสิทธิผลขององค์กร

ประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร มีการปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดขององค์กรต่อไปในอนาคต

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริม และพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลขึ้นในองค์การ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่า มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ เอาไว้หลายท่าน ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะเสริมสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยความศรัทธา นับถือและด้วยความเต็มใจที่จะประสานความสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

Helfetz and Laurie (1997 อ้างใน ณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ชักจูงให้บุคคลใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายบางประการ โดยผู้นำที่ดีจะมีวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต และมีความสามารถที่จะสร้างความกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายในหมู่สมาชิก

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการวางแผน การจัดองค์การ การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา รวมถึงการมีอิทธิพลเพื่อกระตุ้น โนมน้าวหรือชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและความเต็มใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถบรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่ามีการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ (ณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551) ตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Traits Theory of Leadership)

ทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Traits Theory of Leadership) เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีคุณสมบัติบางประการที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยอาศัยการรวบรวมคุณสมบัติของผู้นำจากหน่วยงานต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา (วันชัย มีชาติ, 2551) การศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำประกอบไปด้วย

1.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของ R.M. Stogdill

Stogdill (1974 อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2551) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 6 ประการ คือ

1.1.1 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristic) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีลักษณะของผู้นำในตนเองและสามารถสร้างความยำเกรงให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้ เช่น เป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายสง่างาม มีความกระฉับกระเฉง

1.1.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ ภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคมของผู้นำ เช่น การศึกษา สภาพทางสังคม และการเลื่อนฐานะทางสังคม ส่งเสริมให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้อื่น

1.1.3 สติปัญญา (Intelligence) ผู้นำต้องมีสติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการตัดสินใจและวินิจฉัยเรื่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

1.1.4 บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.1.5 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) ผู้นำควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.1.6 ลักษณะทางสังคม (Social-Related Characteristics) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่นๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม

1.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Davis, K.

Davis (1982) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1.2.1 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยู่ยากซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการรับรู้ การติดต่อสื่อสาร และจิตใจบุคคลอื่นด้วย

1.2.2 การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity) หมายถึง ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวาง และผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปรปักษ์ต่อสังคม พร้อมกับมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความเคารพตนเอง

1.2.3 มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางการจูงใจ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ ผู้นำจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่ารางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจะจับต้องได้

1.2.4 มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น ได้แก่ ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

1.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Narottam Bhindi และ Patrick Duignan

Bhindi and Duignan (1997) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำควรมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1.3.1 เป็นผู้มีความจริงใจ เป็นผู้ที่ได้รับการไว้วางใจในการกระทำและการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

1.3.2 มีเจตนาแน่วแน่ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถทำให้เกิดการใช้วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางขององค์กร และดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร วิสัยทัศน์จะมาจากความตั้งใจที่ดีของสมาชิกในองค์กรซึ่งต้องการสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

1.3.3 ผู้นำควรมีเจตนารมณ์อย่างแท้จริง ที่จะช่วยให้บุคคลอื่นเข้าใจในความหมายของชีวิต นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีเจตนารมณ์แน่วแน่เกี่ยวกับจริยธรรม และกระทำในสิ่งที่คิดว่าถูกต้องแล้ว

1.3.4 เป็นผู้ที่มีเหตุผล ผู้นำต้องเข้าใจวัฒนธรรม มีการยืดหยุ่นและเข้มงวด มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้อื่นอย่างถูกต้อง ผู้นำต้องพยายามทำในสิ่งที่ถูก โดยไม่คำนึงถึงการทำตามขั้นตอน มีความกล้าหาญ มีจุดยืน และทำตัวให้มีค่า

1.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Stephen P. Robbins

Robbins (อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2551) ได้สรุปคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1) มีแรงขับและความทะเยอทะยาน (Drive and Ambition) 2) มีความต้องการที่จะนำและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (The Desire to Lead and Influence Others) 3) มีความซื่อสัตย์และมีความมั่นคง (Honesty and Integrity) 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) 5) มีความเฉลียวฉลาดมีสติปัญญาดี (Intelligence) 6) มีความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง (In-Depth Technical Knowledge Related to Their Area of Responsibility)

1.5 คุณลักษณะภาวะผู้นำของ Jerald Greenberg และ Robert A. Baron

Greenberg and Baron (อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2551) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ คือ 1) แรงขับ (Drive) มีความต้องการและมีความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จ 2) ความซื่อสัตย์และมั่นคง (Honesty and Integrity) มีความไว้วางใจและน่าเชื่อถือ 3) แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) มีความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และใช้อิทธิพลนั้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ 5) ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบปฏิภาณ 6) ความรู้ในงาน (Knowledge of the Business) มีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน 8) ความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ถึงแม้ว่าจะมีนักวิจัยหลายท่านได้พยายามระบุคุณลักษณะของผู้นำไว้ในประเด็นต่างๆ มากมาย แต่ก็พบว่าทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Traits Theory of Leadership) มีข้อจำกัด เนื่องจากคุณลักษณะเพียงอย่างเดียวไม่ใช่กุญแจที่จะทำความเข้าใจผู้นำที่มีประสิทธิผลได้อย่างเพียงพอ เพราะผู้นำที่มีประสิทธิผลบางคนไม่ได้มีคุณลักษณะเหล่านี้ทั้งหมดและผู้นำบางคนที่มีคุณลักษณะต่างๆ ครอบงำ กลับแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้อย่างไม่มีประสิทธิผล (อานาจ ชีระวนิช, 2552) จึงทำให้นักวิจัยหลายท่านต่างมุ่งศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ และพัฒนาไปเป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavior Theories)

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavior Theories)

ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavior Theories) เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะถูกเรียกว่า รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ซึ่งการศึกษาทฤษฎีเชิงพฤติกรรมจะจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) พฤติกรรมแบบมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Behavior) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จด้วยการกระทำบางอย่าง เช่น การมอบหมายงาน การแบ่งงาน การตัดสินใจ และการประเมินผลงาน 2) พฤติกรรมแบบมุ่งเน้นคน (People-Oriented Behavior) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการเปิดรับ ให้ความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา (อานาจ ชีระวนิช, 2552) การศึกษาผู้นำเชิงพฤติกรรมประกอบไปด้วย

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies)

Kurt Lewin ได้ทำการทดลองและสังเกตเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบคือ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ ผู้นำจะรวบอำนาจการบริหารงาน โดยทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่ม และสื่อสารการตัดสินใจนั้นออกมา เพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่นำเสนอความคิด และทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่ม เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) คือ ผู้นำจะจำกัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกภายในกลุ่ม โดยทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (ฉันทิพันธุ์ เขจรนันท์, 2551)

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

Rensis Likert ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ โดยการสัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงาน เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Production Centered Leader) คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (Employee Centered Leader) คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับสมาชิกของกลุ่ม โดยจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่างๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัว (ฉันทะพนธ์ เจริญนันทน์, 2551)

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State Studies)

Ralph Stogdill ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แบบสอบถามเพื่อถามพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้างาน ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure Leader) โดยผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงานและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ 2) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration Leader) โดยผู้นำจะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค ยอมรับความคิดและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ฉันทะพนธ์ เจริญนันทน์, 2551)

2.4 คาข่ายพฤติกรรมการบริหารงาน (Managerial Grid)

Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ได้นำความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานและคน มาประยุกต์เป็นคาข่ายพฤติกรรมการบริหารงาน (Managerial Grid) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished Leader) หรือผู้นำที่ไม่เหมาะสม คือ ผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจทั้งผลผลิตและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน 2) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Production Pusher) หรือผู้นำแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มุ่งความสนใจไปที่งานสูง แต่จะไม่สนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน 3) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Country Club Leader) หรือผู้นำสโมสร คือ ผู้นำที่มุ่งความสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน แต่จะไม่สนใจต่อผลผลิตขององค์กร 4) ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road Leader) หรือ

ผู้นำแบบปานกลาง คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจกับผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในระดับปานกลาง 5) ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder) หรือผู้นำในอุดมคติ คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจกับผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเป็นอย่างสูง ซึ่ง Blake และ Mouton กล่าวว่า ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม หรือผู้นำในอุดมคติ เป็นภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหาร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2551)

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีเชิงพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Behavior Theories) จะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการศึกษาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์มากนัก แต่ในความเป็นจริงแล้วคุณลักษณะหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งๆ อาจไม่ได้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์อื่นๆ ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีนักวิจัยหลายท่านต่างมุ่งศึกษาถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และพัฒนาไปเป็นทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories)

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะผันแปรไปตามสถานการณ์ เนื่องจากไม่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมแบบใดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (อำนาจ ชีระวนิช, 2552) ดังนั้นทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์จะพิจารณาจากสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อที่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2551) การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ประกอบไปด้วย

3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler' Contingency Theory)

Fred E. Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และสถานการณ์ โดย Fiedler ได้พัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เรียกว่า Least Preferred Co-Worker (LPC) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินผู้นำว่ามีพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน (Task Oriented) คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการงานและการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อทำให้แน่ใจว่างานจะถูกนำไปปฏิบัติ หรือพฤติกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งอาศัยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หลังจากนั้นจะจัดพฤติกรรมของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ โดย Fiedler ได้กำหนดสถานการณ์ออกเป็น 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-

Member Relations) อ้างอิงระดับความมั่นใจ ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือของ
 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะมีความเหมาะสมเมื่อผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดี
 2) โครงสร้างงาน (Task Structure) อ้างอิงขอบเขตความชัดเจนของเป้าหมายงาน ขั้นตอนการ
 ปฏิบัติงานและแนวทางที่พนักงานใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความเหมาะสมต่อการนำ เมื่อการะ
 งานมีแบบแผนที่ชัดเจน 3) อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position Power) อ้างอิงขอบเขตอำนาจที่เกิด
 จากกฎระเบียบ รางวัล และการบังคับอันเป็นผลจากตำแหน่งในองค์การ ซึ่งจะมีความเหมาะสมต่อ
 การนำ เมื่ออำนาจจากตำแหน่งมีความเข้มแข็ง เมื่อนำทั้งพฤติกรรมของผู้นำ และสถานการณ์มา
 พิจารณาร่วมกัน Fiedler พบว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในทุก
 สถานการณ์ สถานการณ์แต่ละสถานการณ์ย่อมต้องการพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน (รังสรรค์
 ประเสริฐศรี, 2548; อำนาจ ชีระวนิช, 2552)

3.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory)

ทฤษฎีนี้จะสนับสนุนให้ผู้นำสร้างกลุ่มคนพวกเดียวกัน (In-group) และกลุ่มคนที่เป็
 นพวกอื่น (Out-group) ขึ้นมา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มคนพวกเดียวกัน(In-group) จะมี
 สมรรถนะในการทำงานที่สูงกว่า มีอัตราการเข้าออกจากงานน้อย และมีความพึงพอใจในหัวหน้า
 มากกว่า ส่วนผู้นำโดยปกติมักจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกัน และมีความโน้ม
 เอียงที่จะมีความพึงพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานต่าง ๆ ให้มากกว่า โดยผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์
 กับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มนี้จะมีความรู้สึกเป็นกลุ่มคน
 พวกเดียวกัน (In-group) มากขึ้น พวกเขาจะมีความไว้วางใจกัน ได้รับความสนใจหรือสิทธิพิเศษ
 บางอย่างจากผู้นำ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มนี้ จะกลายเป็นกลุ่มคนที่เป็
 นพวกอื่น (Out-group) โดยผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อกลุ่มนี้อย่างเป็นทางการมากกว่ากลุ่มคนพวกเดียวกัน
 (In-group) ที่มีลักษณะความสัมพันธ์ไม่เป็นทางการ และผู้นำจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้ามาเป็น
 กลุ่มคนพวกเดียวกัน (In-group) กับผู้นำ จากคุณลักษณะบางประการที่มีความคล้ายคลึงกับตัวผู้นำ
 (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

3.3 ทฤษฎีเส้นทางไปสู่เป้าหมายของ House (Path-Goal Theory)

Robert House เชื่อว่า พฤติกรรมของผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ และ
 มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยการกำหนดเส้นทางที่เข้าใจง่ายและชัดเจน เพื่อให้
 ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ตลอดจนกำหนดและเสนอรางวัล เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน

ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง House ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) โดยผู้นำจะสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่ชัดว่าต้องทำอะไรบ้าง กำหนดเป้าหมายและภาระงานที่จะเจอ
- 2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) โดยผู้นำจะมีความเป็นมิตร สนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Leader) โดยผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ
- 4) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leader) โดยผู้นำจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับที่ดีที่สุด ซึ่ง House เชื่อว่า ผู้นำควรจะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ในแต่ละสถานการณ์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

3.4 ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Hersey and Blanchard's Contingency Theory)

Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งสถานการณ์ในที่นี้ คือ ความพร้อมของพนักงานที่จะทำงานให้สมบูรณ์ ซึ่ง Hersey และ Blanchard ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) โดยผู้นำจะใช้วิธีการควบคุมและกำกับติดตามการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด
- 2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) โดยผู้นำจะเปิดกว้างต่อความคิดและให้ความเคารพต่อการกระทำของพนักงาน รวมถึงได้กำหนดสถานการณ์หรือความพร้อมของพนักงานออกเป็น 2 สถานการณ์คือ

- 1) ความสามารถ (Ability) ของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) ความตั้งใจ (Willingness) ซึ่งรวมถึงความผูกพัน ความเชื่อมั่นและแรงจูงใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และเมื่อนำพฤติกรรมของผู้นำและความพร้อมของพนักงานมาพิจารณาร่วมกัน ทำให้สามารถแบ่งรูปแบบการนำของผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

- 1) การสั่งการ (Directive Style) เหมาะสำหรับพนักงานที่ขาดความพร้อมทั้งความสามารถและความตั้งใจ ดังนั้นผู้นำควรให้คำแนะนำ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด
- 2) การชักจูง (Selling Style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีความตั้งใจ แต่ขาดความพร้อมในด้านความสามารถ ดังนั้นผู้นำควรใช้การฝึกสอนโดยการอธิบายและเปิดโอกาสให้พนักงานพิสูจน์ตัวเอง
- 3) การมีส่วนร่วม (Participating Style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีความสามารถ แต่ขาดความตั้งใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นผู้นำควรใช้วิธีการแบบสนับสนุน โดยการติดต่อสื่อสารแบบเปิด รับฟังปรึกษาหารือ สนับสนุนความพยายามของพนักงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่และเปิดโอกาสให้ทำ

การตัดสินใจ 4) การมอบหมายงาน (Delegating Style) เหมาะสำหรับพนักงานที่มีความพร้อมทั้งความสามารถและความตั้งใจ ดังนั้นผู้นำควรใช้การมอบหมายงานเพื่อให้พนักงานรับผิดชอบในการจัดการงานของตนเอง ตลอดจนมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน จากทฤษฎีดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผู้นำควรมีรูปแบบการนำอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยผู้นำต้องติดตามความพร้อมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำของตนให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้รับประโยชน์จากการถ่ายทอดประสบการณ์และยกระดับความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น (อำนาจ ชีระวนิช, 2552)

3.5 ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader-Participation Model)

Victor H. Vroom, Philip Yetton และ Arthur G. Jago ได้พัฒนาสร้างตัวแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมขึ้นบนพื้นฐานของสถานการณ์เพื่อประเมินสถานการณ์ก่อนกำหนดภาวะผู้นำที่ดีที่สุด โดยตัวแบบนี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีที่สุด ผู้นำต้องวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกวิธีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 5 วิธี คือ 1) ตัดสินใจ (Decide) ผู้นำจะทำการตัดสินใจโดยลำพัง พร้อมทั้งประกาศให้กลุ่มได้รับทราบถึงการตัดสินใจนั้น 2) อำนวยความสะดวก (Facilitate) ผู้นำปฏิบัติเหมือนผู้อำนวยความสะดวก อธิบายปัญหาและขอบเขตการตัดสินใจ โดยผู้นำต้องระมัดระวังว่าต้องไม่ให้น้าหนักความคิดของตนเหนือกว่าผู้อื่น 3) ปรึกษารือกับแต่ละบุคคล (Consult Individually) ผู้นำจะเสนอปัญหาให้กับสมาชิกกลุ่มแต่ละคน เพื่อขอข้อเสนอนี้ โดยไม่ได้ประชุมในรูปกลุ่มหรือทีม และผู้นำทำการตัดสินใจโดยลำพัง 4) ปรึกษารือเป็นกลุ่ม (Consult the Group) ผู้นำเสนอปัญหาให้กับสมาชิกกลุ่มในที่ประชุมกลุ่ม โดยมีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและขอข้อเสนอนี้ แต่ผู้นำทำการตัดสินใจ 5) มอบหมาย (Delegate) ผู้นำอนุญาตให้กลุ่มทำการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดที่กำหนดให้ โดยกลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดและวินิจฉัยปัญหา พัฒนาทางเลือกสำหรับแก้ไขและทำการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ในขณะที่ผู้นำไม่แสดงบทบาทโดยตรงเพียงแต่คอยสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น ส่วนตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่ผู้นำใช้ประกอบการตัดสินใจว่าปัญหานั้นๆ ควรใช้วิธีการตัดสินใจแบบใด ประกอบไปด้วย 7 สถานการณ์ คือ 1) ความสำคัญของการตัดสินใจ (Decision Significance) ที่มีต่อความสำเร็จของโครงการหรือองค์การ 2) ความสำคัญของความผูกพัน (Importance of Commitment) ของสมาชิกที่มีต่อการตัดสินใจ 3) ความเชี่ยวชาญของผู้นำ (Leader's Expertise) ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ 4) ความเป็นไปได้ของความผูกพัน (Likelihood of Commitment) ของพนักงานที่มีต่อการตัดสินใจของผู้นำ 5) การสนับสนุนของกลุ่มที่มีต่อเป้าหมาย (Group Support for Goals) ของ

องค์การ 6) ความเชี่ยวชาญของกลุ่ม (Group Expertise) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ 7) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548; อำนาจ ชีระวนิช, 2552)

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด ถือว่าเป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิม ซึ่งหลังจากนั้นได้มีการคิดค้นทฤษฎีภาวะผู้นำตามมามากมายหลายทฤษฎี ซึ่งมีทฤษฎีหนึ่งที่เสนอกรอบแนวความคิดของภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นแนวความคิดภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence-Based Approach to Leadership) และได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความสับสนและความไม่แน่นอนมากที่สุด คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ และกระตุ้นผู้ตามให้มีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นจะเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญให้กับผู้ตาม โดยผู้นำจะให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตามให้เจริญเติบโตไปพร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นการสอนทักษะที่มีความจำเป็นต่อการแก้ปัญหา กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ กระตุ้นการแบ่งปันความคิด ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงจะเน้นการปรับปรุงโครงสร้างและระบบ เน้นสร้างค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่ดีต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn (Burns' Theory of Transforming Leadership)

Burn (อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และผู้ตามสามารถส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำได้เช่นเดียวกัน โดยผู้นำจะพยายามยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ

4.1.1 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำจะติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

4.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม และกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันให้สูงขึ้นจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม

4.1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย อำนาจของของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม และสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's Theory of Transforming Leadership)

Bass (1985 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของ Burn ที่มีรายละเอียดที่เพิ่มมากขึ้น โดยกำหนดให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเปลี่ยนสภาพหรือเพิ่มพลังผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง โดยผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุลัทธิแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่น รวมถึงช่วยกระตุ้นความหมายของงานและพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วย ซึ่งผลจากการมีอิทธิพลทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก

4.3 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership) ของ Bass และ Avolio

Bass and Avolio (1993 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยโมเดลนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

4.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด และมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและ

ค่านิยมของตน มีศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ เป็นอย่างดี มีการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ของตน นอกจากนี้ผู้นำจะคอยเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิถีทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำจะคอยแสดงความมั่นใจเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้ผู้นำเป็นที่เคารพ ยกย่อง สรรพคุณ ไว้วางใจและน่านับถือแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามพยายามที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดเป็นแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามมองงานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและก่อให้เกิดเป็นความท้าทาย ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตามให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายในระยะยาว

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีความสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ โดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการกระตุ้นทางปัญญาดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีความเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคอยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นผู้ที่มีความค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนและที่ปรึกษาให้กับผู้ตามแต่ละคนเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่พร้อมกับเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ นอกจากนี้ผู้นำยังคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำมุ่งมั่นมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวและให้ความสนใจกับความกังวลของแต่ละบุคคล โดยผู้นำจะมีการรับฟังปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมองว่าปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลมากกว่าการเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต

4.3.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม โดยขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนแบบเสริมแรงตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ และทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด โดยผู้นำอาจจะระบุบทบาทและข้อกำหนดของงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามมีความเข้าใจในบทบาทเหล่านั้นมากยิ่งขึ้น และในขณะเดียวกันผู้นำจะต้องรับรู้ถึงความต้องการของผู้ตามด้วย เพื่อนำความต้องการนั้นมาเชื่อมโยงเข้ากับรางวัลและผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยรางวัลส่วนใหญ่จะเป็นรางวัลภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างไร โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบไปด้วย

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศ ความดีความชอบ การจ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้น

หรือให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักงุนงงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักงุนงงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

4.3.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่มีหลักการหรืออุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่มีบทบาทในการควบคุมดูแลความเป็นไปของผู้ตาม ไม่กล้าตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ปล่อยให้เป็นที่ที่ความรับผิดชอบของผู้ตามกันเอง

4.4 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership) ของ Avolio

Avolio *et al.* (2003 อ้างใน เอกชัย บุรณธน, 2550) ได้พัฒนาขยายทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบเพิ่มขึ้น โดยมีการเพิ่มองค์ประกอบในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

4.4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านคุณสมบัติของผู้นำ (Idealized Influence: Attribute) คือ การที่ผู้นำมีการรับรู้ในการสร้างความไว้วางใจ และการมีกำลังความสามารถอย่างสูง ผู้นำจะมีมุมมองและความคิดที่มุ่งมั่นในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นอย่างมีจริยธรรม

4.4.2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Idealized Influence: Behavior) คือ การที่ผู้นำสามารถเป็นศูนย์รวมของความเชื่อมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่นในพันธกิจต่างๆ ที่มีอยู่

4.4.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพจน์ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตามให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต

4.4.4 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4.4.5 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

แม้ว่าเรื่องราวของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง แต่การที่จะหาข้อสรุปที่มีความชัดเจนเหมือนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ยังคงทำได้ยาก แต่มีสิ่งหนึ่งที่นักวิจัยมีความเห็นตรงกันคือ ธรรมชาติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่หลากหลายมิติ (Multidimensional in Nature) จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่างๆ Podsakoff *et al.* (1990 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) ได้ข้อสรุปผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating A Vision) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์กร พร้อมกับสร้างความชัดเจนและสร้างแรงคล้อยแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. การแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing An Appropriate Model) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาแบบอย่างปฏิบัติตาม โดยสอดคล้องกับค่านิยมและหลักการเป็นผู้นำ

3. การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือขึ้นในกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. การกำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพหรือผลงานของผู้ตาม

5. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้แนวคิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Traits Theory of Leadership) เป็นกรอบในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ เนื่องจากแนวคิดคุณลักษณะจะเป็นตัวทำนายที่ดีที่ทำให้ภาวะผู้นำปรากฏขึ้น (Leadership Emergence) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คุณลักษณะที่พบมีความสำคัญต่อการรับรู้ในภาวะผู้นำโดยผู้อื่น (อำนาจ ชีระวนิช, 2552) โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำของ Greenberg and Baron (n.d.) ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ คือ

1. ด้านแรงขับ (Drive) มีความต้องการและมีความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จ
2. ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง (Honesty and Integrity) มีความไว้วางใจและน่าเชื่อถือ
3. ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) มีความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และใช้อิทธิพลนั้นในการบรรลุวัตถุประสงค์
4. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่
5. ด้านความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบปฏิภาณ

6. ด้านความรู้ในงาน (Knowledge of the Business) มีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ

7. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

8. ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ พบว่า มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ เอาไว้หลายท่าน ดังนี้

วรมน เดชเมธาวีพงศ์ (2544) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ไว้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ คือ พฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ โดยที่องค์การไม่ได้กำหนดเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยไม่ได้รับอิทธิพลจากระบบรางวัลหรือลงโทษขององค์การ

Organ (1987) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ไว้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ คือ พฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

Johns (1996) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ไว้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ คือ พฤติกรรมที่ไม่ได้กำหนดไว้ในใบพรรณนางาน และเป็นพฤติกรรมที่พนักงานสมัครใจเอง ไม่มีการออกคำสั่ง หรือแนะนำ แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้องค์การมี

ประสิทธิภาพ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวกับระบบการจ่ายผลตอบแทนหรือรางวัลตามระบบการประเมินผลขององค์กร

Newstrom and Davis (1997) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร ไว้ว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร คือ พฤติกรรมทางสังคมที่พนักงานมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน มีความสนใจที่จะทำงาน และมีการกระทำที่มีส่วนร่วมกับคนอื่นๆ ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

Hellriegel and Slocum (2004) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร ไว้ว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร คือ พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร หรือมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์และการยอมรับขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร คือ พฤติกรรมในเชิงบวกของสมาชิกที่ปฏิบัติด้วยความสนใจนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามใบพรรณนางาน โดยไม่หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน และเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร เป็นแนวคิดที่พยายามจำแนกและอธิบายพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวม ซึ่งมีแนวคิดหลัก 2 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดแรก (Van Dyne, Graham and Dienesch, 1994) เป็นแนวคิดที่จำแนกโครงสร้างของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรออกจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยแนวคิดนี้ได้นิยามความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร โดยจำแนกออกเป็น พฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรในฐานะที่เป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษ ดังนั้น ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรในแนวคิดนี้ จึงเป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษเพียงอย่างเดียว และพิจารณาว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่

บุคคลสร้างสรรค์และกระทำขึ้นเองด้วยความสมัครใจนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนด โดยมีได้ตระหนักถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งเสริมประสิทธิผลองค์กรโดยรวม แต่แนวคิดนี้ได้ถูกโต้แย้งจากนักวิชาการบางท่านว่า การจำแนกโครงสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อาจทำให้เกิดความสับสนในการระบุว่า พฤติกรรมใดคือพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมใดคือพฤติกรรมบทบาทพิเศษ เนื่องจากความแตกต่างของพฤติกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้มีความหลากหลายไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ลักษณะงาน องค์กร เวลา รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่างๆ

แนวคิดที่สอง (Van Dyne, Graham and Dienesch, 1994) เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประชากรในศาสตร์สาขาปรัชญา (Philosophy) รัฐศาสตร์ (Political Science) และประวัติศาสตร์สังคม (Social History) แนวคิดนี้ได้นิยามความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในฐานะที่เป็นพฤติกรรมเชิงบวกทั้งหมดของบุคคลในองค์กร ดังนั้น การศึกษาของนักวิชาการในกลุ่มนี้จึงศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Traditional In-Role Job Performance Behavior) 2) พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Organizationally Functional Extra-Role Behavior) และ 3) พฤติกรรมเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง (Political Behavior) โดยแนวคิดนี้พิจารณาว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยไม่สามารถจำแนกออกจากกันได้อย่างชัดเจน เนื่องจากบุคคลอาจแสดงออกหรือปฏิบัติทั้งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรและพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรจึงมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และเป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทำให้ระบบสังคมในองค์กรดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

Dyne *et al.* (1994 อ้างใน นันทสกรณ์ อภิศักดิ์กุล, 2548) ได้ทำการวิเคราะห์ตัวประกอบและพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ประกอบด้วย

1.1 การมีทัศนคติในงานเชิงบวก (Positive Job Attitudes) คือ การที่บุคคลมีความพึงพอใจในงาน และส่งผลทำให้เกิดความเต็มใจในการที่จะร่วมมือและให้ความช่วยเหลือองค์กร และเป็นการนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

1.2 การมีทัศนคติในด้านลบต่อองค์กร (Cynicism) คือ การที่บุคคลมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดแรงจูงใจ ขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรน้อยลง

2. ปัจจัยการรับรู้สถานการณ์ (Perceived Situational Factor) ประกอบด้วย

2.1 การเห็นคุณค่าของสถานที่ทำงาน (Workplace Values) การที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กัน เห็นคุณค่าในข้อตกลงร่วมกันโดยปราศจากข้อโต้แย้ง ข้อตกลงเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพ การสร้างสิ่งใหม่ๆ การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ถ้าพนักงานเห็นคุณค่าขององค์กรแล้วจะทำให้เกิดผลงานหรือบริการที่มีคุณภาพ แสดงให้เห็นว่าถ้าสมาชิกรับรู้ว่าสังคมหรือที่ทำงานมีคุณค่า ซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่จะนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

2.2 คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึงขอบเขตของโครงสร้างของงานที่กำหนดไว้และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) และให้อิสระในการทำงาน (Autonomy)

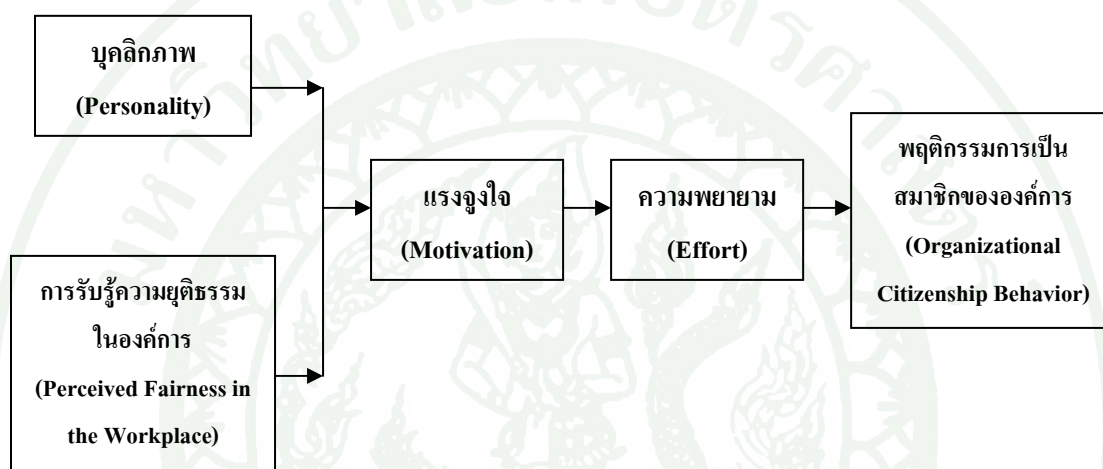
3. ปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง (Position Factors) ประกอบด้วย

3.1 ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร (Organizational Tenure) การที่พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นระยะเวลานาน และมีความสัมพันธ์กับองค์กร พนักงานจะเพิ่มความไว้วางใจในองค์กรและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน พนักงานจะมีความรู้สึกนึกคิดและการแสดงออกในทางบวกต่อองค์กร

3.2 ระดับตำแหน่ง (Hierarchical Job Level) ในการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้านการให้ความร่วมมือ พบว่ามีความสัมพันธ์กับสถานะตำแหน่งทางเศรษฐกิจสังคม

เพราะว่าตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงจะทำให้เกิดแรงจูงใจและความยึดมั่นในงาน พนักงานที่มีระดับตำแหน่งสูงจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่ต่ำ และพบว่าระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

Organ and Bateman (1991) ได้นำเสนอรูปแบบกำหนดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบกำหนดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร
ที่มา: Organ and Bateman (1991: 277)

จากรูปแบบกำหนดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ตามแนวคิดของ Organ and Bateman (1991) ซึ่งเกิดขึ้นได้จากบุคลิกภาพของบุคคลและการที่บุคคลรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดี เป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดความพยายามและแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรออกมา ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

แนวคิดเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการต่างประเทศเพิ่มขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยพิจารณากันว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นอีกแง่มุมหนึ่งที่มีส่วนช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรได้ นักวิชาการด้านองค์กรจึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ดังต่อไปนี้

Organ (1987) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความสมัครใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในทันทีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือการอาสาช่วยแบ่งเบางานของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานไม่เสร็จตามกำหนดหรือมีงานล้นมือถึงแม้จะไม่ใช่น้ำหนักของตนก็ตาม การปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ การแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเอื้อเฟื้ออุปกรณ์หรือทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นแก่เพื่อนร่วมงานที่ขาดแคลน

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำการสิ่งหนึ่ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากระทบกระทั่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภายหลัง เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นทุกคนต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงควรให้ความสนใจ เอาใจใส่ความรู้สึก หรือความต้องการของผู้อื่นด้วย เช่น การเคารพสิทธิและความต้องการของเพื่อนร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร รวมถึงการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในการปฏิบัติงานของตนว่ามีผลกระทบต่อการทำงานของคนอื่นหรือไม่

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก ความคับข้องใจ ความผิดหวังความเครียด ความไม่สะดวกสบาย หรือความกดดันต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสุขุมและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ ถึงแม้ว่าในบางครั้งบุคคลมีสิทธิที่จะเรียกร้องหรือร้องทุกข์ เพื่อขอความเป็นธรรม แต่เนื่องจากการร้องทุกข์ในบางเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นจะเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหาร และทำให้เกิดการโต้เถียงกันยืดเยื้อจนละเลยความสนใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นบุคคลจึงต้องมีความอดทนอดกลั้นด้วยความเต็มใจเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะช่วยเหลือและให้ความร่วมมือ เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์การ เช่น การติดตามข่าวสารภายในองค์การ การสนใจ

เข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายในหัวข้อต่างๆ การเก็บรักษาความลับขององค์กร รวมถึงการแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อแนะนำที่เหมาะสมต่อการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

5. พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบนโยบายขององค์กรด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร การใช้เวลาและทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรอย่างคุ้มค่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนจนเสร็จแม้ว่าจะต้องทำนอกเหนือเวลางานปกติก็ตาม ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว

Graham (1991) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อผู้นำองค์กรและต่อองค์กรโดยรวม การให้ความสนใจต่อบุคคล กลุ่มงานและหน่วยงานในองค์กร และมีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในการปกป้ององค์กรจากการคุกคามต่างๆ การเสียสละเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กร และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรโดยรวม

2. การเคารพเชื่อฟังองค์กร (Organizational Obedience) เป็นพฤติกรรมในการปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างองค์กร รายละเอียดของงาน และนโยบายด้านบุคลากร โดยตระหนักและยอมรับถึงความจำเป็น รวมทั้งเหตุผลของกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรที่กำหนดไว้ การเคารพเชื่อฟังองค์กรอาจจะแสดงออกโดยการให้ความเคารพต่อกฎระเบียบและคำสั่งขององค์กร การตรงต่อเวลาทั้งในการปฏิบัติงานและการส่งมอบผลงาน และมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร

3. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Organizational Participation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยการให้ความสนใจในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมอันเป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติในองค์กรโดยอาศัยคุณธรรมเป็นแนวทาง พฤติกรรมนี้แสดงออกโดยมีความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุมโดยไม่ต้องบังคับ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ

แนวความคิดใหม่ๆ กับผู้อื่น การเสนอข้อมูลทางลบและสนับสนุนมุมมองที่แตกต่างจากผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่ม เป็นต้น

George and Brief (1992 cited in Podsakoff *et al.*, 2000) กับ George and Jones (1997 cited in Podsakoff *et al.*, 2000) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน (Helping Coworkers) เป็นพฤติกรรมในการช่วยเหลือสมาชิกในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และตรงตามเป้าหมายด้วยความสมัครใจ รวมทั้งการช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป การแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ แก่เพื่อนร่วมงาน การใส่ใจต่อความผิดพลาดและข้อพึงระวังต่างๆ รวมทั้งการให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน
2. การเผยแพร่ไมตรีจิตขององค์การ (Spreading Goodwill) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติเพื่อช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิผลด้วยความสมัครใจ โดยอาศัยความพยายามในการเผยแพร่องค์การสู่สังคมในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือกล่าวถึงองค์การในฐานะที่องค์การเป็นผู้สนับสนุนและคอยดูแลเอาใจใส่สมาชิกในองค์การเป็นอย่างดี หรือกล่าวถึงสินค้าและบริการขององค์การในฐานะที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
3. การให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์แก่องค์การ (Making Constructive Suggestions) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมสิ่งใหม่ให้กับองค์การด้วยความสมัครใจเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดการองค์การ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานในองค์การ หรือการให้คำแนะนำที่สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. การปกป้ององค์การ (Protecting the Organization) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การเพื่อปกป้องหรือคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินขององค์การหรือของสมาชิกในองค์การ เช่น การรายงานอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นจากอภิกภัย การปิดประตูสำนักงานเพื่อความปลอดภัย การรายงานพฤติกรรมที่น่าสงสัยหรืออาจก่อให้เกิดอันตรายแก่องค์การ การริเริ่มในการต่อต้านวิธีการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคคลในองค์การ

5. การพัฒนาตนเอง (Developing Oneself) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลสมัครใจในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ได้ดีขึ้น แสวงหาและไขว่คว้าโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาตนเองในวิชาชีพ หรือการเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้มากขึ้น

Podsakoff and Mackenzie (1994) ได้ศึกษาแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1. ความช่วยเหลือ (Helping) เป็นพฤติกรรมที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการทำงาน ให้คำแนะนำกับพนักงานใหม่ มีความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งและกระทบกระทั่งกัน ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
2. ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่เอาใจใส่งานขององค์กร สร้างชื่อเสียงให้องค์กร ให้การสนับสนุน ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงาน และมีความสนใจในการเข้าร่วมประชุม
3. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่ไม่แสดงอาการบ่น หรือเรียกร้องในเรื่องที่ไม่สำคัญ มองข้ามข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการจับผิดเพื่อนร่วมงาน และพยายามค้นหาแต่สิ่งที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

Greenberg and Baron (1997) ได้จำแนกองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรืออาสาช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือ
2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การให้ความเคารพต่อกฎระเบียบขององค์กร การตรงต่อเวลา การมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ หลีกเลี่ยงการขาดงานถ้าหากไม่มีความจำเป็น และไม่นำเวลางานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว

3. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับวิถีชีวิตขององค์กร เช่น การให้ความสนใจเกี่ยวกับการเข้าร่วมประชุมด้วยความสมัครใจ การให้ความสำคัญต่อการอ่านประกาศหรือบันทึกข้อมูลต่างๆ เพื่อรับรู้ข่าวสารหรือข้อมูลใหม่ๆ ภายในองค์กร และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เช่น การเป็นสมาชิกของชมรม สโมสร และคณะกรรมการต่างๆ

4. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสมัครใจหรือยินยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการบ่น หรือการแสดงอาการไม่พอใจ

5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความสุภาพ อ่อนน้อมเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร เช่น การไม่ใช้อารมณ์เมื่อเกิดความขัดแย้ง และไม่ทำให้การทะเลาะเบาะแว้งขยายวงกว้างออกไปโดยการช่วยจากบุคคลอื่น

Podsakoff *et al.* (2000) ได้จำแนกและจัดกลุ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรที่นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้จำแนกไว้ โดยรวมพฤติกรรมต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงหรือมีความซ้ำซ้อนกันเข้ามาอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน สามารถจำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรได้เป็น 7 องค์ประกอบ คือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความสมัครใจ โดยเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหของเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่ง ไม่เห็นแก่ตัว พยายามสร้างความสงบเรียบร้อยในองค์กร และช่วยสนับสนุนในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน

2. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมในการอดทนต่อความไม่สะดวกสบาย ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจโดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ พยายามมีทัศนคติในเชิงบวกแม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่บ่งคับขู่ขู่เพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน มองข้ามข้อบกพร่องและค้นหาข้อดีของเพื่อนร่วมงาน ยินดีสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และมีความสุขอ่อนน้อม

3. พฤติกรรมความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีไมตรีจิตอันดีและการปกป้ององค์กร โดยการสนับสนุนและตอบสนองนโยบายขององค์กร และการปกป้องรักษาทรัพย์สินและชื่อเสียงขององค์กรจากการคุกคามจากภายนอก

4. พฤติกรรมการเคารพในกฎระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) หมายถึง พฤติกรรมในการเรียนรู้ และยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับและกระบวนการต่างๆ ขององค์กร พร้อมกับปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด ถึงแม้ว่าจะไม่มีผู้ใดสังเกตหรือควบคุมอยู่ก็ตาม

5. พฤติกรรมการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Individual Initiative) หมายถึง พฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล และการออกแบบนวัตกรรมที่มุ่งปรับปรุงพัฒนางานหรือผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีคุณภาพ มีความพยายามและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง รวมถึงการอาสาทำงานในหน้าที่รับผิดชอบ โครงการพิเศษ

6. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงออกซึ่งความสนใจหรือมีความผูกพันกับองค์กรโดยรวม กระตือรือร้นในการเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร สังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร ระมัดระวังและรักษาผลประโยชน์ขององค์กร มีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์กรด้วยความสมัครใจ

7. พฤติกรรมการพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถด้วยความสมัครใจ แสวงหาโอกาสและเข้าร่วมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรเพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร

จากคำนิยามของ Organ ในเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรได้สรุปว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในระยะแรกข้อสรุปนี้ยังไม่ได้รับการพิสูจน์ แต่ต่อมาได้มีการยอมรับข้อสรุปนี้มากขึ้น โดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งพบว่า มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดย

Podsakoff *et al.* ได้สรุปเหตุผลและยกตัวอย่างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การไว้ ดังนี้ (Podsakoff *et al.*, 2000)

1. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การช่วยเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานบุคลากร

1.1 พนักงานที่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติงาน (Learn the Ropes) สามารถทำให้เพื่อนร่วมงานกลายเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

1.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) ให้กับหน่วยงานหรือกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การได้

2. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การช่วยเพิ่มผลผลิตในด้านการจัดการของบุคลากร

2.1 ถ้าพนักงานเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมในการทำความดีให้แก่สังคมในองค์การ ผู้บังคับบัญชาอาจจะได้รับคำแนะนำที่มีค่าและ/หรือข้อมูลป้อนกลับจากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิผลของหน่วยงาน

2.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) จะหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถหลีกเลี่ยงการเกิดวิกฤตการณ์ในการบริหารจัดการ

3. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การทำให้องค์การมีกำลังแรงงานเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากร ทำให้สร้างผลผลิตได้มากกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3.1 ถ้าพนักงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องลงมาแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผลที่ตามมาคือ ผู้บังคับบัญชาจะมีเวลามากขึ้นในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เช่น การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ไม่ต้องใช้การควบคุมมากนัก ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงานได้มากขึ้น ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชามีเวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3.3 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) ของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรมและปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยไม่จำเป็นในกิจกรรมเหล่านี้ได้

3.4 ถ้าพนักงานเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาในการจัดการกับการร้องเรียนของพนักงานในเรื่องที่ไม่สำคัญ

4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรช่วยลดความสูญเสียเปล่าด้านทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

4.1 ผลพลอยได้ของพนักงานที่มีพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) คือ ช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้กับทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจ และความเหนียวแน่นภายในหน่วยงาน ดังนั้น จึงช่วยลดความจำเป็นในการสูญเสียกำลังแรงงานและเวลาของสมาชิกในหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาในการบำรุงรักษาการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

4.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) จะช่วยลดความขัดแย้งภายในหน่วยงานได้ ดังนั้น จึงช่วยให้องค์กรไม่ต้องสูญเสียเวลาในการบริหารจัดการความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

5.1 พนักงานที่มีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) ด้วยความสมัครใจ โดยการเข้าร่วมประชุมในหน่วยงานด้วยความกระตือรือร้น จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความพยายามในการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกภายในหน่วยงาน ดังนั้น จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

5.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมการค้ามาถึงผู้อื่น (Courtesy) โดยให้ความเป็นกันเองต่อสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน หรือสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานอื่นในองค์กร ช่วยลดความเป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา หรือลดเวลาและความพยายามในการแก้ปัญหา

6. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรช่วยส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการดึงดูดและรักษามูลค่าที่ดีให้ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป และทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดใจในการปฏิบัติงาน

6.1 พนักงานที่มีพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) จะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และความรู้สึกในการเป็นเจ้าของให้กับสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานและช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีไว้กับองค์กร

6.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) โดยมีความตั้งใจทุ่มเทความพยายามและไม่บ่นว่าเกี่ยวกับเรื่องไม่เป็นสาระต่างๆ เช่น เรื่องของผู้อื่น เป็นต้น จะเป็นการส่งเสริมความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการรักษาพนักงานไว้กับองค์กรต่อไป

7. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรช่วยเพิ่มเสถียรภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

7.1 ช่วยลดความเฉื่อยชาของพนักงานที่ขาดงาน หรือผู้ที่มีภาระงานมากเกินไป จึงสามารถเสริมสร้างความสม่ำเสมอด้านผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

7.2 พนักงานที่มีพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) จะมีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงสม่ำเสมอ ดังนั้น จึงช่วยลดความไม่สม่ำเสมอด้านผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

8. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรช่วยทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.1 พนักงานที่พยายามติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ด้วยความสนใจ และให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับวิธีการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น จะช่วยให้องค์กรเกิดการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น

8.2 พนักงานที่พยายามเข้าร่วมประชุมอย่างกระตือรือร้นสามารถช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร ดังนั้น จึงช่วยส่งเสริมให้เกิดสำนักความรับผิดชอบมากขึ้นในองค์กร

8.3 พนักงานที่มีพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) โดยมีความตั้งใจที่จะแสวงหาความรับผิดชอบในงานใหม่ๆ หรือพยายามเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของนักวิชาการส่วนใหญ่ค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กร

พฤติกรรมกรเป็น สมาชิกขององค์กร	Organ (1987)	Graham (1991)	George & Brief (1992)	Podsakoff & Mackenzie (1994)	Greenberg & Baron (1997)	Podsakoff et al. (2000)
1. ด้านการให้ความ ช่วยเหลือ	- การให้ความ ช่วยเหลือ		- การช่วยเหลือเพื่อน ร่วมงาน	- ความช่วยเหลือ	- การให้ความช่วยเหลือ	- การให้ความช่วยเหลือ
2. ด้านการให้ความ ร่วมมือ	- การให้ความร่วมมือ	- การมีส่วนร่วมใน องค์กร		- ความร่วมมือ	- การให้ความร่วมมือ	- การให้ความร่วมมือ
3. ด้านความอดทน อดกลั้น	- ความอดทนอดกลั้น - การคำนึงถึงผู้อื่น			- ความอดทนอดกลั้น	- ความอดทนอดกลั้น - การคำนึงถึงผู้อื่น	- ความอดทนอดกลั้น
4. ด้านการสำนึกใน หน้าที่	- การสำนึกในหน้าที่	- การเคารพเชื้อพืง องค์กร			- ความสำนึกในหน้าที่	- การเคารพในกฎ ระเบียบของ องค์กร
5. ด้านความจงรักภักดี ต่อองค์กร		- ความจงรักภักดี ต่อองค์กร	- การเผยแพร่โมตรจิต ต่อองค์กร - การปกป้ององค์กร			- ความจงรักภักดีต่อ องค์กร
6. ด้านการริเริ่ม สร้างสรรค์ส่วน บุคคล			- การให้คำแนะนำใน เชิงสร้างสรรค์แก่ องค์กร			- การริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนบุคคล
7. ด้านการพัฒนาตนเอง			- การพัฒนาตนเอง			- การพัฒนาตนเอง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของ Organ (1987); Podsakoff *et al.* (2000) มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ได้จำแนกและจัดกลุ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่นักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ได้จำแนกไว้ โดยรวมพฤติกรรมต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันเข้ามาอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันรวมทั้งหมด 7 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ

1. ด้านการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) พัฒนาจากแนวคิดของ Organ (1987); Podsakoff *et al.* (2000) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีความยินดีให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในระหว่างการทำงาน การอาสาแบ่งเบาภาระงานของเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือและไม่สามารถปฏิบัติงานได้เสร็จตามกำหนด หรือการปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เนื่องจากมีธุรกิจที่จำเป็นหรือมีปัญหาสุขภาพ

2. ด้านการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) พัฒนาจากแนวคิดของ Organ (1987); Podsakoff *et al.* (2000) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การด้วยความสมัครใจ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เช่น การติดตามข่าวสารและปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การให้ความสนใจเข้าร่วมประชุม และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

3. ด้านความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) พัฒนาจากแนวคิดของ Organ (1987); Podsakoff *et al.* (2000) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกถึงการมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรค ความยากลำบาก ความคับข้องใจ ความผิดหวัง ความเครียด ความไม่สะดวกสบาย หรือความกดดันต่างๆ จากการปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงานด้วยความสุขุมและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติในเชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน

4. ด้านการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) พัฒนาจากแนวคิดของ Organ (1987); Podsakoff *et al.* (2000) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบนโยบายขององค์การด้วยความเคารพ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา หลีกเลี่ยงการขาดงานถ้าหากไม่มีธุรกิจจำเป็น ไม่นำเวลางานไปใช้ในเรื่องส่วนตัว และปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนจนเสร็จแม้ว่าจะเลเวลางานแล้วก็ตาม

5. ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) พัฒนาจากแนวคิดของ Podsakoff *et al.* (2000) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกถึงการสนับสนุนและการมีไมตรีจิตอันดีที่จะปกป้ององค์การ โดยการเก็บรักษาข้อมูลที่มีความสำคัญกับองค์การไว้เป็นความลับ การปกป้องรักษาทรัพย์สินและชื่อเสียงขององค์การจากการคุกคามของสังคมภายนอก การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ และอยู่เคียงข้างองค์การในระหว่างที่องค์การประสบกับภาวะวิกฤต

6. ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Individual Initiative) พัฒนาจากแนวคิดของ Podsakoff *et al.* (2000) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่เกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการคิดค้นนวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์การด้วยความสมัครใจ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์การให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การ หรือการให้คำแนะนำที่สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. ด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development) พัฒนาจากแนวคิดของ Podsakoff *et al.* (2000) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของตนเองด้วยความสมัครใจ โดยการพยายามแสวงหาโอกาสและเข้าร่วมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพ หรือการเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การเพิ่มขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ พบว่า มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า บรรยากาศองค์การ เอาไว้หลายท่าน ดังนี้

Litwin and Stringer (1968) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อการจูงใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์การ

Brown and Moberg (1980) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกในองค์การนั้น อันมีลักษณะดังนี้

1. บรรยายภาพเป็นการบรรยายถึงลักษณะหรือสภาพขององค์การ
2. บรรยายภาพเป็นบ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. บรรยายภาพจะอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เมื่อสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป
4. บรรยายภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Haimann *et al.* (1985) ได้ให้ความหมายของบรรยายภาพองค์การไว้ว่า บรรยายภาพองค์การคือ บรรยายภาพภายในซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยสามารถสร้างความพึงพอใจในสิ่งที่บุคคลในองค์การมีความต้องการ และสามารถส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ

Cherrington (1994) ได้ให้ความหมายของบรรยายภาพองค์การไว้ว่า บรรยายภาพองค์การ คือ คุณลักษณะที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Stringer (2001) ได้ให้ความหมายของบรรยายภาพองค์การไว้ว่า บรรยายภาพองค์การ คือ ความสัมพันธ์เชิงคุณภาพของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การที่วัดจากประสบการณ์และความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นสิ่งที่สามารถอธิบายค่านิยม หรือลักษณะเฉพาะขององค์การได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยายภาพองค์การ คือ รูปแบบและคุณลักษณะสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์ในแต่ละองค์การ และพนักงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การนั้นๆ รวมทั้งมีผลกระทบต่อความคิด ทศนคติ ความพึงพอใจ และประสิทธิผลขององค์การ

รูปแบบของบรรยายภาพองค์การ

Likert (1961 อ้างใน ชญาณุช ลักษณวิจารณ์, 2541) ได้ทำการศึกษารูปแบบบรรยายภาพองค์การที่เรียกว่า ระบบองค์การ (System of Organization) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian) เป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก มีการมุ่งใจในการปฏิบัติงานโดยการบังคับเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจต่างๆ ภายในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเท่านั้น

2. แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian) เป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิธีการมุ่งใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการให้รางวัล มีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางบ้าง ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถร่วมตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง โดยต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก มีการขอคำแนะนำปรึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจ มีการมุ่งใจการปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลสูง การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้บริหารมีการวางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่การตัดสินใจที่สำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอยู่

4. แบบมีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก โดยผู้บริหารจะนำเอาข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการมุ่งใจในการปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสูง การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ทั้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยตนเอง

Litwin and Stringer (1968) ได้เสนอรูปแบบบรรยากาศองค์การไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) โดยอำนาจการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตลดลง ขวัญและความพึงพอใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

2. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Affiliative Climate) ผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน บรรยากาศแบบนี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง สมาชิกในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน แต่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการปฏิบัติงานยังอยู่ในระดับต่ำ

3. บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน (Achievement Oriented Climate) จะเน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความพึงพอใจในงาน ตลอดจนมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้มีความสำเร็จสูง และทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

4. บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) ผู้ร่วมงานจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ซึ่งบรรยากาศแบบนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กร

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร

Litwin and Stringer (1968) ได้กำหนดมิติของบรรยากาศองค์กรไว้ 8 รูปแบบ ดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับการกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขอบเขตความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาและขั้นตอนในการดำเนินงาน

2. มิติความท้าทายและความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Emphasis on Individual Responsibility) หมายถึง การที่พนักงานมีอิสระและความท้าทายในการปฏิบัติงาน โดยทำการตัดสินใจภายในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งความท้าทายของงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์กร และแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ จะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานสูงด้วย

3. มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง การรับรู้ถึงการให้การสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาพนักงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการให้ความอบอุ่นแก่พนักงาน เพื่อช่วยลดความตึงเครียด และความกังวลในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ และยังเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร

4. มิติการให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) หมายถึง การรับรู้ถึงการให้รางวัลและการลงโทษจากการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดหารางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ และเป็นการช่วยลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการให้รางวัลเป็นการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น

5. มิติความขัดแย้งและการยินยอมให้มีความขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) หมายถึง การที่องค์กรยินยอมให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งในหน่วยงานต่างๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหามากกว่าการนิ่งเฉยหรือปล่อยปละละเลยไม่สนใจในปัญหานั้น

6. มิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงานมุ่งเน้นให้ปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายทั้งของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร ซึ่งมีผลต่อการจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น

7. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Identity and Group Loyalty) หมายถึง การรับรู้ถึงความเป็นมิตร ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของพนักงาน รวมทั้งความภาคภูมิใจของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. มิติความเสี่ยงภัยและการยอมรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารในด้านการยอมรับความเสี่ยง รวมทั้งความท้าทายในงาน โดยมุ่งเน้นการพิจารณาความเสี่ยงในการเลือกทางเลือก เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน

Litwin and Stringer (1968) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์กรขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ Revised of Improved Climate Questionnaire (Form B) ซึ่งได้กำหนดบรรยากาศองค์กรไว้ 9 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกี่ยวกับข้อบังคับในกลุ่ม ระเบียบ กฎเกณฑ์ กระบวนการดำเนินการที่มีอยู่ มุ่งเน้นที่การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และตรวจสอบแนวทางอย่างละเอียดหรือมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน
2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าเป็นนายของตัวเอง เมื่อมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำ
3. ความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง ความรู้สึกถึงมิตรภาพที่ดีภายในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงานด้วยความเป็นมิตรและเป็นกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ
4. การสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของหัวหน้างาน และพนักงานคนอื่นๆ ในกลุ่ม เน้นความร่วมมือสนับสนุนจากหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การให้รางวัล (Reward) หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี เน้นการให้รางวัลทางบวกมากกว่าการลงโทษ รับรู้ถึงความยุติธรรมของนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่ง
6. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความรู้สึกของหัวหน้างานและพนักงานคนอื่นๆ ที่ต้องการฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เน้นการนำปัญหามาเปิดเผยมากกว่าการไม่สนใจปัญหาหรือเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็นำเอามาตกลงแก้ไขกัน
7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติงานที่ดี ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีเป้าหมายส่วนตัวและกลุ่มที่ท้าทาย
8. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การ (Organizational Identity) หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของบริษัท และเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของทีมที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ถือเป็นความภาคภูมิใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ

9. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความรู้สึกถึงความเสี่ยงและความท้าทายในงานและในองค์กร เน้นที่การคำนวณถึงความเสี่ยงหรือการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย หาวีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

Kelly (1980) ได้ให้ทัศนะว่า การศึกษาถึงบรรยากาศองค์กรเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อสิ่งต่อไปนี้

1. โครงสร้าง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความชัดเจนของการแบ่งงาน ขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และสายการบังคับบัญชา
2. ความเป็นอิสระ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตการปฏิบัติงานในทางลบ
3. รางวัลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รางวัลสำหรับงานของตนที่ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร มีความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ
4. ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับมิตรภาพที่ดีภายในองค์กร การได้รับการยอมรับและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
5. การยอมรับความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการที่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการตกลงแก้ไขกันเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น
6. การเปลี่ยนแปลงในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้กับองค์กร ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์กร เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

Aldag and Breef (1981) ได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือ ระดับที่องค์การอนุญาตให้พนักงานมีอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจหรือคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้
2. โครงสร้างของงาน (Structure) คือ ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. รางวัล (Reward) คือ ระดับที่องค์การให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานในรูปของการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลงาน ความสามารถ หรือผลผลิตอื่นๆ ที่เกิดจากความสามารถของพนักงาน
4. ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน (Warmth and Support) คือ ระดับที่องค์การให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่สมาชิกขององค์การ โดยผ่านการสนับสนุนจากผู้นำ

DuBrin (1984 อ้างใน ชนัดดา เพ็ชรประยูร, 2545) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นอิสระของบุคคล (Individual Autonomy) ระดับของพนักงานที่มีอิสระในการจัดการด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. โครงสร้างของตำแหน่ง (Position Structure) ระดับของการวางเป้าหมาย วิธีการ และงานจะเป็นตัวกำหนดในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน
3. การให้รางวัลตอบแทน (Reward Orientation) ระดับของการให้รางวัล ผลตอบแทน และส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จโดยหัวหน้างาน องค์การจะส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มผลผลิต และจ่ายค่าตอบแทนถ้าพวกเขาสามารถปฏิบัติได้ บรรยากาศองค์การลักษณะนี้จะเน้นที่การให้รางวัลสูง
4. ความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (Consideration, Warmth and Support) ระดับของความต้องการการสนับสนุน และการให้กำลังใจจากสมาชิกและหัวหน้างานในองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

5. ความก้าวหน้าและการพัฒนา (Progressiveness and Development) ระดับของเงื่อนไขในองค์การจะรวมถึงการจัดการ ส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าเจริญเติบโต นำความคิดและวิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้

6. ความเสี่ยง (Risk Taking) ระดับที่พนักงานรับรู้ว่าคุณเองมีอิสระที่จะได้รับประสบการณ์และนวัตกรรมใหม่ๆ ถึงแม้จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องกังวลกับคำตอบแทนและการลงโทษที่เกิดขึ้นในองค์การ

7. การควบคุม (Control) ระดับของการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่เป็นทางการ องค์การจะยึดกฎเกณฑ์สูง มีระบบการควบคุมต่างกับองค์การที่มีการควบคุมต่ำ ซึ่งให้พนักงานควบคุมตนเอง ตรวจสอบพฤติกรรมกันเอง

Timm *et al.* (1990) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 มิติ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) พนักงานในทุกระดับขององค์การพยายามพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ ความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือซึ่งกันและกัน โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร และการปฏิบัติต่อกันด้วยความเหมาะสม

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision Making) พนักงานในทุกระดับขององค์การควรได้รับการติดต่อสื่อสารและปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ของนโยบายองค์การที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบอยู่ และหาแนวทางในการติดต่อสื่อสารและปรึกษาหารือร่วมกับฝ่ายจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและตั้งเป้าหมายร่วมกัน

3. การสนับสนุน (Supportiveness) เป็นบรรยากาศของการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ครอบคลุมอยู่ทั่วไปในองค์การ พนักงานสามารถพูดเปิดใจซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพในองค์การของพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและหัวหน้างาน

4. การเปิดให้มีการสื่อสารจากบนลงล่าง (Openness in Downward Communication) ยกเว้นข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงขององค์การ สมาชิกในองค์การควรมีส่วนในการรับรู้และเข้าถึง

ข้อมูลข่าวสารที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเขาได้โดยตรง เพื่อให้พนักงานสามารถจัดการและร่วมมือในการวางแผนการปฏิบัติงานนั้นได้

5. การรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Listening in Upward Communication) พนักงานในแต่ละระดับขององค์การควรจะรับฟังข้อเสนอแนะหรือรายงานปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่ามีความสำคัญในการนำมาดำเนินการหาแนวทางแก้ไขต่อไป

6. ความเกี่ยวพันกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับสูง (Concern for High Performance Goals) พนักงานในทุกระดับขององค์การควรแสดงถึงความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับสูง เช่น ผลผลิตสูง คุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ

Litwin and Burmeister (1992) ได้พัฒนาบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer (1968) โดยแบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 12 มิติ ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarity) หมายถึง องค์การมีเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ มีความกระชับง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับพันธกิจ
2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึง องค์การมีการสนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ
3. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้สมาชิกใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบและประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานที่เพิ่มสูงขึ้น
4. โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง องค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

5. การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (Conformity) หมายถึง องค์การมีการกำหนดกฎระเบียบ และข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้สมาชิกในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Rewards) หมายถึง องค์การให้แรงกระตุ้นใจโดยการกล่าวคำยกย่องชมเชยเมื่อสมาชิกปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์การได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับสมาชิกได้อย่างมีความเหมาะสมกับหน้าที่และความสามารถ

8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and Error) หมายถึง องค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ สมาชิกก็จะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่อดำรงตำแหน่งหน้าที่

9. ความจงรักภักดีในองค์การ (Loyalty) หมายถึง องค์การได้มีกลยุทธ์ให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตัวเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

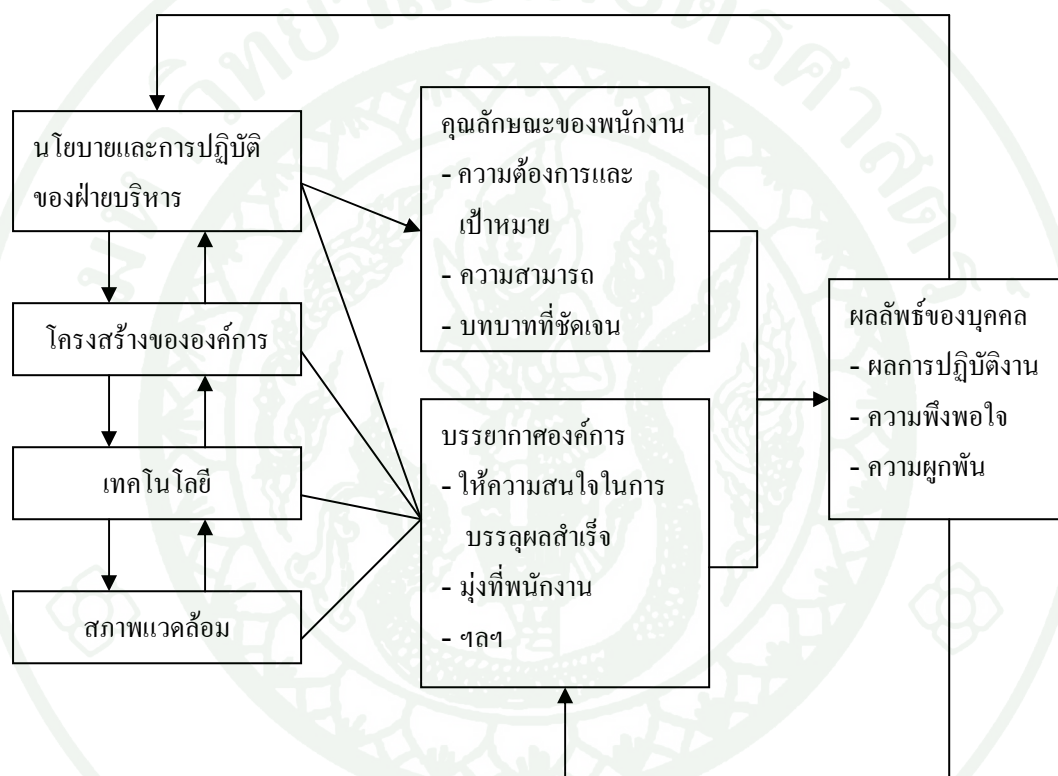
10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working Supportive) หมายถึง องค์การได้ให้การสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือสมาชิกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์การให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาได้ เมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

12. การปฏิบัติงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง องค์การสนับสนุนให้สมาชิกมีการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม

บรรยากาศองค์การและประสิทธิผล

Steers (1977) กล่าวว่า การที่จะทำความเข้าใจบทบาทของบรรยากาศองค์การที่มีต่อประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องสร้างโมเดลเชิงสมมุติฐาน (Hypothetical Model) ซึ่งโมเดลนี้มีประโยชน์ในแง่ของการเข้าใจกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผล



ภาพที่ 3 แบบจำลองของ Steers เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นเครื่องกำหนดประสิทธิผลอันเกิดจากผลงานของแต่ละบุคคลในองค์กร

ที่มา: Steers (1977: 104)

จากภาพที่ 3 จะเห็นว่า ถ้าบรรยากาศองค์การสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล เช่น มุ่งที่พนักงานและให้ความสนใจต่อการบรรลุผลสำเร็จ ก็เป็นการคาดเดาได้ว่า พฤติกรรมที่มีทิศทางไปสู่เป้าหมายจะมีมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากบรรยากาศองค์การมีลักษณะต่อต้านเป้าหมายส่วนบุคคล ความต้องการและแรงจูงใจ ก็อาจคาดเดาได้ว่า ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจก็จะลดน้อยลง จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมขั้นสุดท้ายหรือสิ่งที่ปรากฏในการกระทำของแต่ละบุคคลถูกกำหนด

โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของบุคคลและการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ และระดับของผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่บรรยากาศองค์การและอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหารด้วย

อย่างไรก็ตาม การศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลนั้น Steers กล่าวว่า การวิเคราะห์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การควรจะทำในระดับของบุคคลหรือกลุ่มเท่านั้น ไม่ควรทำในระดับองค์การ นอกจากนี้จากข้อมูลที่ได้รวบรวมมาปรากฏว่าไม่มีบรรยากาศองค์การลักษณะใดที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายบริหารจะต้องตัดสินใจว่าอะไรคือเป้าหมาย และพยายามสร้างบรรยากาศองค์การที่มีความเหมาะสมทั้งกับเป้าหมายขององค์การและวัตถุประสงค์ของพนักงานในองค์การ ถ้าผลที่ต้องการคือผลงาน บรรยากาศที่เหมาะสมอาจจะเป็นบรรยากาศที่มุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จ แต่ถ้าผลที่ต้องการคือความพึงพอใจในงาน บรรยากาศองค์การที่เหมาะสมก็อาจเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ เป็นต้น

นอกจากนี้ Gibson *et al.* (1979 อ้างใน ภรณ์ มหามนต์, 2529) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของคนในองค์การ โครงสร้างขององค์การ และกระบวนการขององค์การ ไม่ใช่เป็นเรื่องที่เป็นอิสระจากกัน แต่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นผลให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า บรรยากาศองค์การ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวมีอิทธิพลเหนือมิติของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน ย่อมทำให้ประสิทธิผลแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้ เพราะบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน ย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างกันต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และเมื่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรในพฤติกรรม โครงสร้าง หรือกระบวนการ บรรยากาศองค์การก็จะถูกกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งอาจมีผลในทางบวก หรือในทางลบต่อบรรยากาศ รวมถึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย ดังนั้นการที่องค์การมีบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการมุ่งบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ประกอบกับการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจ ความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงานจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลองค์การ ทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าภายนอก และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาสองค์การที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาสองค์การของนักวิชาการส่วนใหญ่ค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน
ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 เปรียบเทียบผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ	Litwin & Stringer (1968)	Kelly (1980)	Aldag & Breef (1981)	DuBrin (1984)	Timm et al. (1990)	Litwin & Burmeister (1992)
1. ด้านโครงสร้างองค์การ	- โครงสร้างองค์การ - มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	- โครงสร้างองค์การ - การเปลี่ยนแปลงในองค์การ	- โครงสร้างของงาน	- โครงสร้างของตำแหน่ง - การควบคุม	- ความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับสูง	- ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย - ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ - มาตรฐานของการปฏิบัติงาน - โครงสร้างองค์การ - การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร					- การเปิดให้มีการสื่อสารจากบนลงล่าง - การรับฟังการสื่อสารจากล่างขึ้นบน	
3. ด้านการสนับสนุน	- การสนับสนุน			- ความก้าวหน้าและการพัฒนา	- การสนับสนุน	- การสนับสนุนปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	Litwin & Stringer (1968)	Kelly (1980)	Aldag & Breef (1981)	DuBrin (1984)	Timm et al. (1990)	Litwin & Burmeister (1992)
4. ด้านความอบอุ่นและ มิตรภาพ	- ความอบอุ่น - ความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันและความ จงรักภักดีต่อองค์การ	- ความอบอุ่นและ การให้การ สนับสนุน	- ความอบอุ่นและการ ให้การสนับสนุน	- ความเห็นอกเห็นใจ ความอบอุ่นและการ สนับสนุน		- ความจงรักภักดีใน องค์การ - ความอบอุ่นในการ ปฏิบัติงาน - การปฏิบัติงานเป็น ทีม
5. ด้านการให้รางวัลและ การลงโทษ	- การให้รางวัลและ การลงโทษ	- รางวัลตอบแทน	- รางวัล	- การให้รางวัลตอบ แทน		- การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล
6. ด้านการยอมรับความ ขัดแย้ง	- ความขัดแย้งและการ ยินยอมให้มีความ ขัดแย้ง	- การยอมรับ ความขัดแย้ง				
7. ด้านความเป็นอิสระ และความท้าทาย	- ความท้าทายและ ความรับผิดชอบส่วน บุคคล - ความเสี่ยงภัยและการ ยอมรับความเสี่ยง	- ความเป็นอิสระ	- ความเป็นอิสระ	- ความเป็นอิสระของ บุคคล - ความเสี่ยง	- ความไว้วางใจ - การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	- ความรับผิดชอบใน งาน - การเปิดโอกาสให้ เรียนรู้โดยการ ทดลอง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980); Timm *et al.* (1990) มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศองค์การได้มีความครอบคลุมและมีความชัดเจนมากที่สุด รวมทั้งหมด 7 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ

1. ด้านโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) พัฒนาจากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980); Timm *et al.* (1990) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความชัดเจนของเป้าหมาย นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขอบเขตความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจ สายการบังคับบัญชา ขั้นตอนในการดำเนินงาน รวมถึงมาตรฐานและการบริหารงานขององค์การ ว่ามีความกระชับง่ายต่อความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

2. ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) พัฒนาจากแนวคิดของ Timm *et al.* (1990) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โดยองค์การอาจจะเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างเปิดเผย ไม่ว่าจะเป็น การติดต่อจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง การติดต่อจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และการติดต่อในระดับเดียวกัน ทำให้พนักงานรับทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความเป็นไปภายในองค์การได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และครบถ้วน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน บริหารจัดการ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการสนับสนุน (Support) พัฒนาจากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980); Timm *et al.* (1990) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาจากองค์การให้มีความเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยพนักงานจะได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และมีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อเป็นแรงผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ (Warmth and Friendliness) พัฒนาจากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรัก ความอบอุ่น และการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากองค์การ การสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกภายในองค์การนั้น ไม่ว่าจะเป็นการให้ความเป็นมิตร ความสนิทสนม ย่อมทำให้สมาชิกเกิดความรัก ความผูกพัน ความเป็นห่วงเป็นใย และเป็นกำลังใจให้แก่กันและกัน นอกจากนี้ยังช่วยทำให้พนักงานคลาย

ความวิตกกังวล ลดความตึงเครียด และความกดดันจนเกิดเป็นความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

5. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) พัฒนาจากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้รางวัล และการลงโทษ โดยองค์การส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การให้รางวัล เนื่องจากเป็นสิ่งที่กระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จที่สำคัญ และเป็นการช่วยลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวและความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ทั้งนี้การให้รางวัลนั้นจะต้องอยู่ภายใต้ความยุติธรรม มีความเหมาะสม และตรงกับความต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

6. ด้านการยอมรับความขัดแย้ง (Tolerance for Conflict) พัฒนาจากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการยอมรับความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันของสมาชิกในองค์การ โดยปกติการปฏิบัติงานในทุกๆ องค์การต้องเผชิญกับความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากพนักงานในองค์การต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การ พนักงานที่มีความเกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหา มากกว่าการปล่อยปละละเลยไม่สนใจปัญหา โดยนำปัญหานั้นมาเปิดเผยและชี้แจง เพื่อให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

7. ด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย (Autonomy and Emphasis) พัฒนาจากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980); Timm *et al.* (1990) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความมีอิสระและความท้าทายในการปฏิบัติงาน โดยองค์การอนุญาตให้พนักงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะใหม่ๆ โดยปราศจากการตรวจสอบหรือตัดสินใจซ้ำจากผู้อื่น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการเลือกทางเลือกที่ดีและเกิดเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยไม่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานในทางลบ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร พบว่า มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลองค์กร เอาไว้หลายท่าน ดังนี้

มันวาท สุวรรณเรือง (2536) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กรโดยส่วนรวมสามารถปรับตัวและพัฒนา เพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

รุจา รอดเข็ม (2547) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัว และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

วันชัย มีชาติ (2549) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กร คือ การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้

ชาญ รัตนะพิสิฐ (2551) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจที่กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรการบริหารอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กร รวมถึงสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้มีผลประโยชน์และลูกค้าขององค์กร เพื่อสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

Dressler (2004) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า ประสิทธิผลองค์กร เป็นผลลัพธ์ของประสิทธิภาพภายในขององค์กรทั้งในเรื่องวิสัยทัศน์ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย การจัดการทักษะความรู้ มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมถึงสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้มีผลประโยชน์และลูกค้าขององค์กรได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพองค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร มีการปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดขององค์กรต่อไปในอนาคต

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กร

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าประสิทธิผลเป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จของการบริหารและการจัดการองค์กร ซึ่งประสิทธิผลจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร และการใช้ทรัพยากรที่จัดหามาได้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (กรณี กิริติบุตร, 2529) โดยการประเมินประสิทธิผลองค์กรนั้นอาจจะใช้ทั้งเครื่องวัดการประเมินเพียงเกณฑ์เดียวเท่านั้น เช่น ต้นทุน คุณภาพ ปริมาณ หรือบรรยากาศองค์กร หรืออาจจะใช้การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) ก็ได้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านนำไปใช้ประเมินประสิทธิผลองค์กร จนเป็นที่ยอมรับทั้งในแง่วิชาการและการนำไปปฏิบัติ โดยแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979) ได้เสนอมิติของเวลา (Time Dimension) เข้ามาผนวกในแบบจำลองของการวัดประสิทธิผลองค์กร กล่าวคือ การวิเคราะห์องค์การจะต้องวิเคราะห์กระบวนการหรือวงจรของการนำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยหรือตัวป้อนมาจัดการให้ออกมาเป็นผลลัพธ์กลับสู่สภาพแวดล้อมหรือตามระยะเวลา ซึ่งเครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลา ดังนี้

1. เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (Short – run) ระยะเวลา 1-3 ปี โดยพิจารณาจาก

1.1 การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลผลิตในปริมาณและคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ การวัดการผลิตจะรวมถึงผลกำไร (Profit) การขาย (Sales) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) เครื่องวัดเหล่านี้สัมพันธ์โดยตรงต่อผลผลิต ซึ่งถูกใช้โดยลูกค้าขององค์กร

1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดหมายขององค์กร โดยมีกระบวนการผลิตเป็นตัวกลางในการแปรรูปหรือจัดสรรปัจจัยการผลิตที่เป็นตัวป้อน (inputs) ซึ่งได้แก่ วัตถุดิบ เงินทุน คน เวลา ฯลฯ อย่างสิ้นเปลืองน้อยที่สุด เพื่อให้ออกมาเป็นผลผลิต (outputs) ที่มีความคุ้มค่าสูงสุด

1.3 ความพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การที่องค์กรสามารถสนองตอบความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจพิจารณาได้จากทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่างๆ รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร

2. เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (Intermediate) ระยะเวลา 3-5 ปี โดยพิจารณาจาก

2.1 การปรับตัว (Adaptiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือตอบสนองต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือในภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้

2.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการซึ่งพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์กร อันได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ เป็นต้น

3. เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (Long – run) ระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โดยพิจารณาจาก ความอยู่รอดขององค์กร (Survival) หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่อยู่รอบองค์กรนั่นเอง

Milton (1981) ได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรในระยะสั้น คือ

1. ความสามารถในการผลิตผลผลิต (Output) ตามที่ตลาดต้องการ
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อวัตถุดิบเข้าวัดเป็นราคาต่อหน่วย

3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยวัดจากทัศนคติของพนักงาน การย้ายงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และข้อข้องใจ

Kaplan and Norton (1992 อ้างใน ชาญ รัตนะพิสิฐ, 2551) ได้พัฒนาแนวคิดการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่การเงิน หรือมุ่งเน้นไปยังสินทรัพย์ หรือความสามารถที่จับต้องไม่ได้ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์การในระยะยาว เช่น นวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์การที่มีผลต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นแนวทางที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน การประเมินองค์การแบบสมดุลพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นว่า กลยุทธ์ขององค์การและการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติได้ก่อให้เกิดผลกำไรหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ดังนั้นโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ด้านการเงินจึงสะท้อนความสามารถในการทำกำไรที่ผ่านมาขององค์การ ซึ่งสามารถวัดได้ในรูปของกำไรจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนการลงทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การขยายตัวของยอดขาย และความสามารถในการก่อให้เกิดกระแสเงินสด ตัวชี้วัดของมุมมองด้านการเงิน เช่น สินทรัพย์รวม ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน รายได้ต่อพนักงาน กระแสเงินสด กำไรต่อสินทรัพย์รวม เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นว่าลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายมององค์การอย่างไร ผู้บริหารจะต้องระบุส่วนของการตลาดและลูกค้าที่องค์การเข้าไปให้บริการหรือทำการแข่งขัน โดยสามารถวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การที่เข้าไปช่วงชิงส่วนแบ่งของการตลาด และลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น ดังนั้นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มนี้จึงมักประกอบด้วยตัวชี้วัดทั่วไปหลากหลายแบบที่สะท้อนถึงผลสำเร็จที่เกิดจากกลยุทธ์ขององค์การที่มีการกำหนดเป็นแนวทางไว้ เช่น การรักษาฐานของลูกค้าเดิม การสรรหาลูกค้ารายใหม่ๆ ความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด ส่วนแบ่งบัญชีจากส่วนของตลาด และลูกค้าเป้าหมาย จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้า ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น กล่าวโดยสรุปมุมมองด้านลูกค้าจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์การสามารถประมวลความรู้สึกลูกค้าที่แฝงอยู่ในกลยุทธ์ ซึ่งเน้นความสำคัญของลูกค้าและตลาดให้ออกมาเป็นรูปธรรมมากขึ้น อันจะช่วยให้สร้างผลตอบแทนด้านการเงินหรือกำไรตามมาในระยะยาวได้ ซึ่งองค์การสามารถจะวัดผลการดำเนินการ

ของแต่ละกลุ่มได้ โดยผลลัพธ์ที่ต้องการภายใต้มุมมองนี้คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การหาลูกค้าใหม่ และส่วนแบ่งการตลาด

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินด้วย ซึ่งตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น เวลาในแต่ละกระบวนการ อัตราของเสียในสายการผลิต อัตราส่งมอบที่ตรงเวลา ค่าใช้จ่ายทางด้านบริหารต่อยอดขาย ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ค่าใช้จ่ายทางด้านบริหารต่อพนักงาน เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการตัดสินใจ ต้นทุนในการผลิต การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต ค่าใช้จ่ายทางด้านเทคโนโลยีต่อค่าใช้จ่ายทางด้านบริหารทั้งหมด

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เติบโตและปรับปรุงองค์การในอนาคต โครงสร้างการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การมาจาก 3 แหล่งหลัก คือ 1) บุคลากร 2) ระบบ และ 3) ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์การ ตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยพัฒนาต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อพนักงาน การลงทุนในการให้การสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จำนวนข้อเสนอแนะต่อพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อพนักงานต่อปี อัตราการขาดงานเฉลี่ยของพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน อายุเฉลี่ยของพนักงาน ระยะเวลาอยู่ในงานเฉลี่ยของพนักงาน

Fry *et al.* (1993 อ้างใน ชาญ รัตนะพิสิฐ, 2551) ได้เสนอเครื่องชี้วัดประสิทธิผลองค์การดังต่อไปนี้

1. สภาพความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Performance) ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดของสภาพความเป็นไปได้ทางการเงิน คือ กำไร ผู้บริหารของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะพยายามทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ธุรกิจได้กำไรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องพยายามลดรายจ่ายให้เหลือน้อยที่สุด โดยที่ลูกค้ายังคงได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพอยู่เหมือนเดิม โดยกำไรเปรียบเสมือนเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ขึ้นมา กำไรจึงเป็นมาตรวัดความสำเร็จของธุรกิจที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ธุรกิจใดที่ไม่สามารถทำกำไรได้ในชั่วเวลาหนึ่ง ธุรกิจนั้นจะต้องล้มสลายหายไปนท้ายที่สุด

2. การสนองตอบความต้องการ (Need) ของลูกค้า ไม่ว่าธุรกิจนั้นจะเป็นธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการก็ตาม ธุรกิจจะต้องมีลูกค้า เนื่องจากการที่ธุรกิจจะได้กำไรมาน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจนั้นสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือไม่ เนื่องจากลูกค้าเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของธุรกิจมากกว่าการคำนึงถึงกำไร ผู้บริหารจำนวนมากยอมรับว่า ถ้าหากลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ กำไรจะต้องเกิดขึ้นตามมาอย่างแน่นอน ดังนั้น การสนองตอบความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในเรื่องปัจจัยที่สำคัญ 2 อย่าง คือ

2.1 การมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของลูกค้า (Customer Sensitivity) รวมทั้งการดำเนินการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า (Customer Service)

2.2 ความทันเวลาที่ (Timeliness) ในการสนองตอบความต้องการและความชอบของลูกค้า

3. การสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ (Building Quality Products and Services) ในปัจจุบันธุรกิจจะต้องคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) และคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการ เนื่องจากลูกค้าไม่อาจจะทนรับได้ ถ้าหากสินค้าหรือบริการมีคุณภาพต่ำ ประกอบกับในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงดังเช่นปัจจุบัน ลูกค้าจะทอดทิ้งธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพต่ำทันที และจะหันไปสนใจธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่า

4. การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Encouraging Innovation and Creativity) รสนิยม (Tastes) และความนิยมชมชอบ (Preferences) ของลูกค้าจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้คู่แข่งทางธุรกิจพยายามค้นคว้าหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเอาชนะฝ่ายตรงข้ามอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมองหาวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตให้กับองค์กร วิธีการเดียวที่ธุรกิจจะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และสร้างนวัตกรรม (Innovation) ขึ้นมา ถ้าไม่สามารถทำได้ความสำเร็จของธุรกิจจะดำรงอยู่ได้ไม่ยาวนาน โดย ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ส่วนนวัตกรรมเป็นผล (Outcome) ซึ่งมีลักษณะสถานะนิ่ง (Static) นั้นหมายความว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นแบบแผนของการคิดและการปฏิบัติในแนวใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิม ส่วนนวัตกรรม เป็นผลที่เกิดตามมาหรือสิ่งที่ผลิตขึ้นหรือสร้างขึ้น โดยอาศัยกิจกรรมทางด้านการคิดสร้างสรรค์ แต่วัตถุกรรมเกิดขึ้นได้ยากกว่า เนื่องจากต้องอาศัยความคิดที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือความคิดสร้างสรรค์

5. การได้รับความยึดมั่นผูกพันจากพนักงาน (Gaining Employee Commitment) ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะประกอบด้วยพนักงานที่มีความใส่ใจต่องาน มีความภาคภูมิใจในงาน มีความผูกพันกับงานที่ทำ และยึดมั่นผูกพันกับองค์กร โดยยอมอุทิศทั้งแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีความก้าวหน้าจึงยอมลงทุนทางด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และความเพียรพยายามอย่างมหาศาล เพื่อหาทางทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ การส่งพนักงานไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับพนักงาน ได้มีโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไปในอนาคต รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน (Empowerment) วิธีการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ดีอีกอย่างหนึ่ง คือพยายามส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้สติปัญญาของเขาได้อย่างเต็มที่ พนักงานส่วนใหญ่ต้องการที่จะให้องค์กรมีความรู้สึกว่าเขาเองเป็นที่ต้องการ พนักงานอาจจะรู้สึกคับข้องใจหรือไม่สบายใจ ถ้าหากสติปัญญาและความสามารถของตนไม่ถูกเรียกใช้ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงควรให้โอกาสพนักงานได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ไม่ปล่อยให้พนักงานปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับความรู้ ความสามารถ ซึ่งอาจจะไม่เป็นผลดีต่อการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้

Kinicki and Kreitner (2003) ได้เสนอการวัดประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

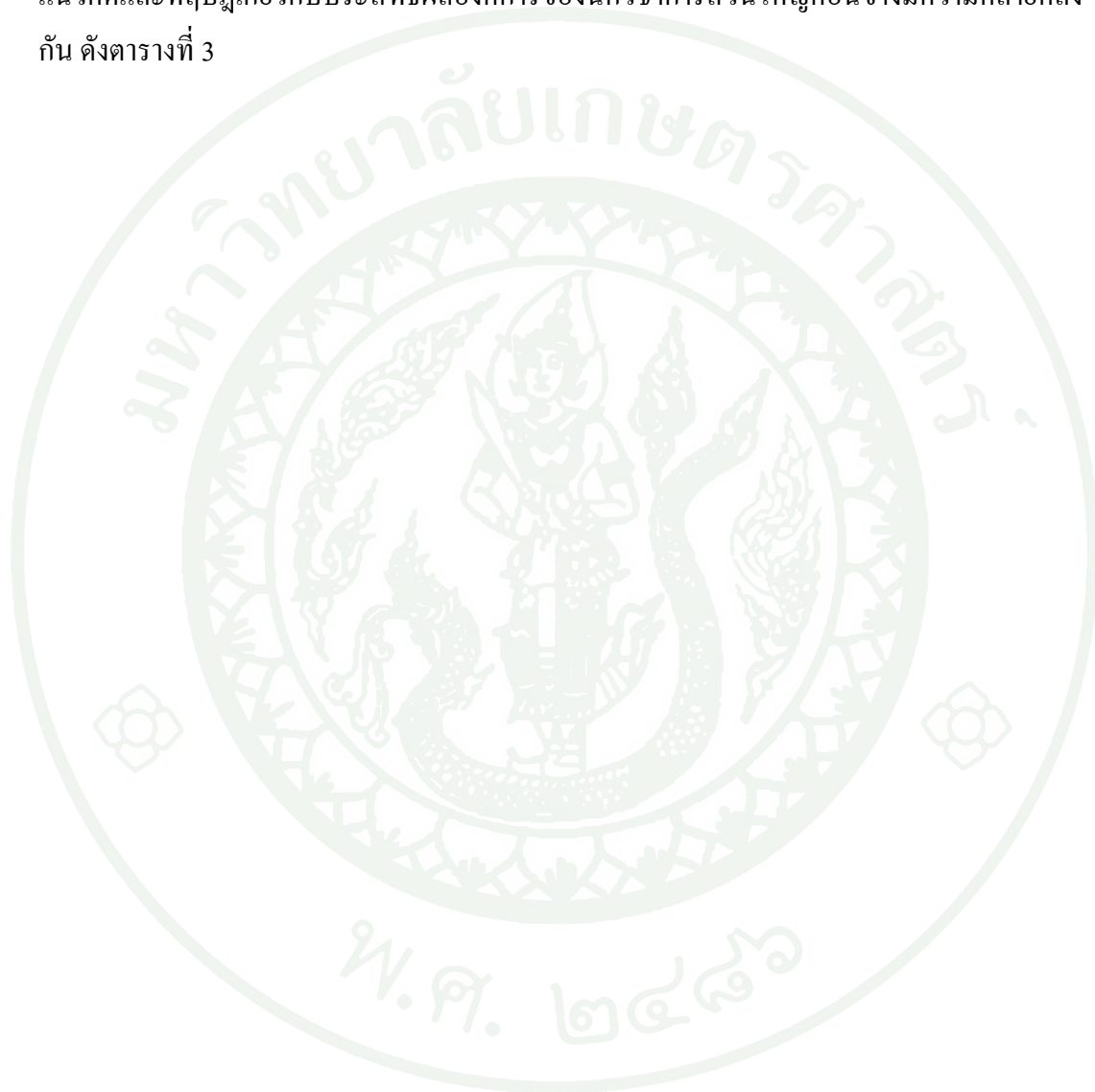
1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Accomplishment) หมายถึง องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการ เมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้วิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางแก้ไข มีการประเมินผลงานว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ชี้วัดที่กำหนดไว้

2. การได้มาของทรัพยากร (Resource Acquisition) หมายถึง องค์กรได้รับการจัดสรรปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ได้แก่ บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

3. กระบวนการภายใน (Internal Process) หมายถึง องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร มีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

4. ความพึงพอใจในกลุ่มยุทธ (Strategic Constituencies Satisfaction) หมายถึง องค์การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากรทุกคนในองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการส่วนใหญ่ค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกัน ดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 เปรียบเทียบผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กร	Gibson et al. (1979)	Milton (1981)	Kaplan & Norton (1992)	Fry et al. (1997)	Kinicki & Kreitner (2000)
1. ด้านการผลิต	- ผลผลิต	- ความสามารถในการ ผลิตผลผลิต	- มุมมองด้านการเงิน - มุมมองด้านลูกค้า	- สภาพความเป็นไปได้ ทางการเงิน - การสนองตอบความ ต้องการของลูกค้า - การสร้างสินค้าและ บริการให้มีคุณภาพ	- การบรรลุเป้าหมาย
2. ด้านประสิทธิภาพ	- ประสิทธิภาพ	- ประสิทธิภาพ	- มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน		- การได้มาของทรัพยากร - กระบวนการภายใน
3. ด้านความพอใจ	- ความพอใจ	- ความพึงพอใจ		- การได้รับการชี้แนะ ผูกพันจากพนักงาน	- ความพึงพอใจ
4. ด้านการปรับตัว	- การปรับตัว - ความอยู่รอด				
5. ด้านการพัฒนา	- การพัฒนา		- มุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต	- การส่งเสริมนวัตกรรม และความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979); Fry *et al.* (1993) มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลองค์การได้มีความครอบคลุมและมีความชัดเจนมากที่สุด รวมทั้งหมด 5 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ

1. ด้านการผลิต (Production) พัฒนาจากแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979); Fry *et al.* (1993) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิตสินค้าและบริการ ในปริมาณและคุณภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยสามารถวัดได้จากผลกำไร (Profit) ยอดขาย (Sales) ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ขององค์การ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อผลผลิตที่ถูกใช้โดยลูกค้าขององค์การ เนื่องจากลูกค้าถือว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เพราะถ้าหากลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและบริการแล้ว ถ้าไรก็จะตามมา ดังนั้นองค์การจะต้องมีความรู้สึกรับรู้ความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการนั้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) และคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการด้วย
2. ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) พัฒนาจากแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979) หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยมีกระบวนการผลิตเป็นตัวกลางในการแปรรูปหรือจัดสรรทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่เป็นตัวป้อน (Inputs) ซึ่งได้แก่ คน เงิน เครื่องจักร และวัตถุดิบ อย่างสิ้นเปลืองน้อยที่สุด เพื่อให้ออกมาเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความคุ้มค่าและให้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งการวัดประสิทธิภาพสามารถวัดจากอัตราการลงทุน ต้นทุนที่ใช้ในการผลิต ค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน ปริมาณของเสีย เวลาที่ใช้ในการผลิต เป็นต้น
3. ด้านความพอใจ (Satisfaction) พัฒนาจากแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979); Fry *et al.* (1993) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการสนองตอบความต้องการของพนักงาน ซึ่งสามารถวัดได้จากทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และข้อข้องใจต่างๆ ความพึงพอใจของบุคคลถือว่ามีผลสำคัญ เนื่องจากเป็นตัวสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน และมีผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัล ด้วยการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

4. ด้านการปรับตัว (Adaptiveness) พัฒนาจากแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือตอบสนองต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน หรือในภาวะฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อการ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไปได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการ การมีส่วนร่วม และการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนนโยบาย และการนำเอาเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีความทันสมัยมาปรับใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

5. ด้านการพัฒนา (Development) พัฒนาจากแนวคิดของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979); Fry *et al.* (1993) หมายถึง กระบวนการที่มุ่งดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยการส่งเสริมให้้องค์กรมีความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งวิธีการพัฒนาอาจเป็นไปในรูปของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย บทบาทภาระหน้าที่ โครงสร้าง กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนพฤติกรรมเพื่อเตรียมรับกับสภาพปัญหา หรือความต้องการที่สภาพแวดล้อมคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กรในอนาคต

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4 ข้อมูลธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ชื่อภาษาไทย	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ประเภทธุรกิจ	สถาบันการเงิน/ธนาคาร
ก่อตั้งเมื่อ	30 มกราคม พ.ศ. 2449
ผู้ก่อตั้ง	พระเจ้าน้องยาเธอกรมหมื่นมหิศราขัตติย (พระโอรสในรัชกาลที่ 4)
ผู้ถือหุ้นหลัก	สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และกระทรวงการคลัง
ตราสัญลักษณ์ประจำธนาคาร	
ความหมายของสัญลักษณ์ประจำธนาคาร	• สีม่วง หมายถึง สีแห่งพลังอำนาจและความสุขุม อีกด้านหนึ่งสื่อว่าเป็นธนาคารที่ก่อกำเนิดโดยพระมหากษัตริย์ • สีเหลือง หมายถึง แสงสว่างนำทางสู่ความรุ่งเรือง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ความหมายของ สัญลักษณ์ประจำ ธนาคาร (ต่อ)	● ไบโพธิ์ เปรียบเสมือนหัวใจและตัวแทนอนาคต ที่มีจิตใจพร้อมให้บริการลูกค้าและเต็มเปี่ยมคุณธรรม
คำขวัญ	ไปด้วยกัน ไปได้ไกล (Together, we can)
วิสัยทัศน์	เราจะเป็นธนาคารที่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และ สังคมเลือก (Bank of Choice for Our Customers, Shareholders, Employees and Community) ● สำหรับลูกค้า : นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีในระดับมาตรฐานสากล ● สำหรับผู้ถือหุ้น : สร้างผลตอบแทนระยะยาวที่ได้อย่างสม่ำเสมอ ● สำหรับพนักงาน : รักษา ดึงดูด และสร้างความผูกพันของพนักงาน ● สำหรับสังคม : ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และชุมชนอย่างเต็มที่
พันธกิจ	ธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) โดยมุ่งเน้นการให้บริการในตลาดการเงิน กลุ่มลูกค้าหลัก ด้วยการให้บริการอย่างสูงสุดจากเครือข่ายของกลุ่มไทยพาณิชย์ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่
กลยุทธ์หลัก	1. สร้างธุรกิจ (Building Business) ถึงแม้จะมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ธนาคารเป็นผู้นำอยู่แล้ว ธนาคารก็พยายามรักษาความเป็นผู้นำ ส่วนผลิตภัณฑ์และบริการใดที่ยังไม่มีฐานะเป็นผู้นำ จะต้องพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นผู้นำให้ได้ 2. สร้างคุณภาพ (Building Quality) คุณภาพเป็นหัวใจของความสำเร็จ ธนาคารจะปรับปรุงคุณภาพของบริการในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพลูกค้าและสร้างความมั่นคงให้กับธนาคาร 3. สร้างคน (Building People) การจะบรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยคนเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ จึงต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดหาบุคลากรมาเสริมในธุรกิจที่ธนาคารยังไม่มี ความชำนาญเพียงพอ รวมทั้งพัฒนานุคลากร และทำให้นุคลากรมีความสุข และสนุกในการทำงาน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ค่านิยมหลัก	● มีคุณธรรม (Integrity) ● รับผิดชอบ (Accountability) ● ทำงานเป็นทีม (Teamwork)
คุณลักษณะเด่น	● พันธมิตรที่วางใจ (Trusted Partner) ● ดูแลด้วยใจ (Human Touch) ● เชี่ยวชาญรู้จริง (Insightful) ● พัฒนาไม่มีขีดจำกัด (Pushing the Boundaries)

ที่มา: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (2553)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำ

นนทา ดิงสมบัติยุทธ (2538) ได้ศึกษา ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา: ศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการระดับ 1-6 ในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร จำนวน 237 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการเพศชายมีแนวโน้มคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำสูงกว่าข้าราชการเพศหญิง 2) ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งสูงกว่ามีแนวโน้มคาดหวังหรือต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำสูงกว่าข้าราชการที่มีตำแหน่งต่ำกว่า

พิชิต แจ่มคำ, ร.ต.อ. (2544) ได้ศึกษา ความคาดหวังของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ต่อภาวะผู้นำของรองสารวัตร โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองระดับชั้นประทวนและรองสารวัตร จำนวน 336 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) เจ้าหน้าที่ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคาดหวังสถานการณ์ภาวะผู้นำของรองสารวัตรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) เจ้าหน้าที่ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคาดหวังสถานการณ์ภาวะผู้นำของรองสารวัตรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังสถานการณ์ภาวะผู้นำของรองสารวัตรโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคาดหวังสถานการณ์ภาวะผู้นำของรองสารวัตรสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี 4) เจ้าหน้าที่ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคาดหวังสถานการณ์ภาวะผู้นำของรองสารวัตรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5) เจ้าหน้าที่ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคาดหวังสถานการณ์ภาวะผู้นำของรองสารวัตรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สฤติศักดิ์ เกิดมณี, พ.ท. (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันในความคาดหวัง กรณีศึกษา: หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการ สังกัดหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก และหน่วยรอง จำนวน 288 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังในภาวะผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ข้าราชการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคาดหวังในภาวะผู้นำโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการที่มีระยะเวลาในการทำงานมากจะมีความคาดหวังในภาวะผู้นำมากกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

Podsakoff and MacKenzie (1994) ได้ศึกษา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และประสิทธิผลในงาน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนขายประกันในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 987 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับผู้จัดการมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรดีกว่าระดับพนักงาน

ธยาน์ อมรสิงห์ (2549) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษา พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวน 402 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมร พลศักดิ์ (2550) ได้ศึกษา บุคลิกภาพ วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานโรงงานอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานโรงงานอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 384 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6/ปวช. หรือต่ำกว่า และพนักงานที่มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. 3) พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มนัชา จันทเขต (2551) ได้ศึกษา ค่านิยมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่ออำนาจในตนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) จำนวน 358 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับบรรยากาศองค์กร

ชญา นุช ลักษณวิจารณ์ (2541) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทกระเบื้องกระดาษาไทย จำกัด จำนวน 285 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยเพศหญิงมีระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร โดยรวมดีกว่าเพศ

ชาย 2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมดีกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

3) พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมในระดับดีกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป

นุชร จันทรเปล่ง (2542) ได้ศึกษา การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงาน ของพนักงานบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด เขตกรุงเทพมหานคร ทั้งในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ จำนวน 98 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) พนักงาน ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับบริหาร มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมดีกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ

ณิชาธิ์ ภูธร (2547) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จำนวน 146 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) บุคลากร ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-20 ปี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลองค์การ

สุภาพร รอดถนน (2542) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลขององค์การ ตามการ

รับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์พยาบาล จำนวน 303 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มนตรี บุญธรรม (2544) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 463 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประเภทของโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประเภทของโรงเรียน โดยรวม อยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชาญ รัตนะพิสิฐ (2551) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ประกอบการมีภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ด้านความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ อยู่ในระดับสูง 2) องค์การมีประสิทธิผลองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการการผลิต ด้านประสิทธิภาพ ด้านความยืดหยุ่นของระบบงาน ด้านความพึงพอใจ ด้านการแข่งขัน ด้านการพัฒนา และด้านความอยู่รอดขององค์การ อยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .565$)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การกับประสิทธิผลองค์การ

Smith *et al.* (1983) ได้ศึกษา พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารขนาดใหญ่ 2 แห่ง โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารขนาดใหญ่ 2 แห่ง จำนวน 220 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .31$) และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .21$)

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 392 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร และพฤติกรรมด้านการสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร อยู่ในระดับสูง 2) พนักงานมีความพึงพอใจในงานโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในงานด้านรายได้ และด้านโอกาสการก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .0216$)

ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 389 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พยาบาลมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสำนึกในหน้าที่ ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านการให้ความร่วมมือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านความอดทนอดกลั้น อยู่ในระดับสูง 2) ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านกระบวนการภายใน ด้านการได้มาของทรัพยากร และด้านความพึงพอใจในกลยุทธ์ อยู่ในระดับสูง 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพยาบาลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .52$)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ

ประภารัตน์ แบนทนต์ (2544) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ จำนวน 403 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พยาบาลมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ด้านข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ด้านมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความจงรักภักดีในองค์การ ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) พยาบาลมีการรับรู้ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการผลิต ด้านประสิทธิภาพการบริการ และด้านความพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง 3) บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .823$)

วีณา ไตวิชขารัง (2549) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและประสิทธิผลองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณี กรมโยธาธิการและผังเมือง โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสังกัดกรมโยธาธิการและผังเมืองระดับ 1-8 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 329 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มิติความรับผิดชอบของบุคคล และมิติความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับสูง ส่วนมิติโครงสร้างองค์การ มิติมาตรฐานงาน มิติการได้รับการยอมรับ และมิติการสนับสนุน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการ มีการรับรู้ประสิทธิผลองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง 3) บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($r = .758$)

ฐิติมา จานงค์เลิศ (2550) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 360 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) พยาบาลมีการรับรู้ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิภาพ ด้านผลิตผล และด้านความพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง 2) พยาบาลมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านมาตรฐาน ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน ด้านการสนับสนุน และด้านการได้รับการยอมรับ อยู่ในระดับสูง 3) บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .779$)

ตารางที่ 5 สรุปงานวิจัยและบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำ

เปรียบเทียบ		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		ความคิดเห็นของผู้บริหาร	สรุป
ปัจจัยส่วนบุคคล	ตัวแปร	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ⁴	
1. เพศ	ภาวะผู้นำ	✓ ¹	-	แตกต่าง พนักงานชายจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานหญิง และพนักงานหญิงจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานชาย	แตกต่าง
2. อายุ	ภาวะผู้นำ	-	-	แตกต่าง พนักงานที่มีอายุมากจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย	แตกต่าง
3. ระดับการศึกษา	ภาวะผู้นำ	✓ ²	-	แตกต่าง พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาดำ	แตกต่าง
4. ตำแหน่งงาน	ภาวะผู้นำ	✓ ¹	-	แตกต่าง พนักงานระดับผู้จัดการจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่	แตกต่าง
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร	ภาวะผู้นำ	✓ ³	-	แตกต่าง พนักงานที่มีอายุงานมากจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย	แตกต่าง

¹ นันทา ดิงสมบัติฤทธิ์ (2538) วิทยานิพนธ์เรื่อง ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาฯ

² พิชิต แจ้งคำ, ร.ต.อ. (2544) วิทยานิพนธ์เรื่อง ความคาดหวังของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ต่อภาวะผู้นำของรองสารวัตร

³ สฤณีศักดิ์ เกตุมณี, พ.ท. (2553) การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันในความคาดหวังฯ

⁴ สัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับ SVP จำนวน 1 ท่าน และผู้บริหารระดับ VP จำนวน 2 ท่าน

ตารางที่ 6 สรุปงานวิจัยและบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

เปรียบเทียบ		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		ความคิดเห็นของผู้บริหาร	สรุป
ปัจจัยส่วนบุคคล	ตัวแปร	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ⁵	
1. เพศ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร	✓ ¹	-	แตกต่าง พนักงานหญิงจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานชาย	แตกต่าง
2. อายุ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร	-	-	แตกต่าง พนักงานที่มีอายุมากจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย	แตกต่าง
3. ระดับการศึกษา	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร	✓ ²	-	แตกต่าง พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาดำกว่า	แตกต่าง
4. ตำแหน่งงาน	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร	✓ ³	-	แตกต่าง พนักงานระดับผู้จัดการจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่	แตกต่าง
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร	✓ ⁴	-	แตกต่าง พนักงานที่มีอายุงานมากจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย และพนักงานที่มีอายุงานน้อยจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานมาก	แตกต่าง

¹ ทยานี อมรสิงห์ (2549) วิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรฯ

² สมร พลศักดิ์ (2550) วิทยานิพนธ์เรื่อง บุคลิกภาพ วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานโรงงานอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง

³ Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie (1994) วิทยานิพนธ์เรื่อง Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness.

⁴ มนัชา จันทเขต (2551) วิทยานิพนธ์เรื่อง ค่านิยมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่ออำนาจในตนกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานฯ

⁵ สัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับ SVP จำนวน 1 ท่าน และผู้บริหารระดับ VP จำนวน 2 ท่าน

ตารางที่ 7 สรุปงานวิจัยและบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลกับบรรยากาศองค์การ

เปรียบเทียบ		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		ความคิดเห็นของผู้บริหาร	สรุป
ปัจจัยส่วนบุคคล	ตัวแปร	แตกต่าง	ไม่แตกต่าง	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ⁴	
1. เพศ	บรรยากาศองค์การ	✓ ¹	-	แตกต่าง พนักงานชายจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานหญิง และพนักงานหญิงจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานชาย	แตกต่าง
2. อายุ	บรรยากาศองค์การ	-	-	แตกต่าง พนักงานที่มีอายุมากจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย	แตกต่าง
3. ระดับการศึกษา	บรรยากาศองค์การ	✓ ¹	-	แตกต่าง พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า	แตกต่าง
4. ตำแหน่งงาน	บรรยากาศองค์การ	✓ ²	-	แตกต่าง พนักงานระดับผู้จัดการจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่	แตกต่าง
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์การ	บรรยากาศองค์การ	✓ ^{1,3}	-	แตกต่าง พนักงานที่มีอายุงานมากจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย	แตกต่าง

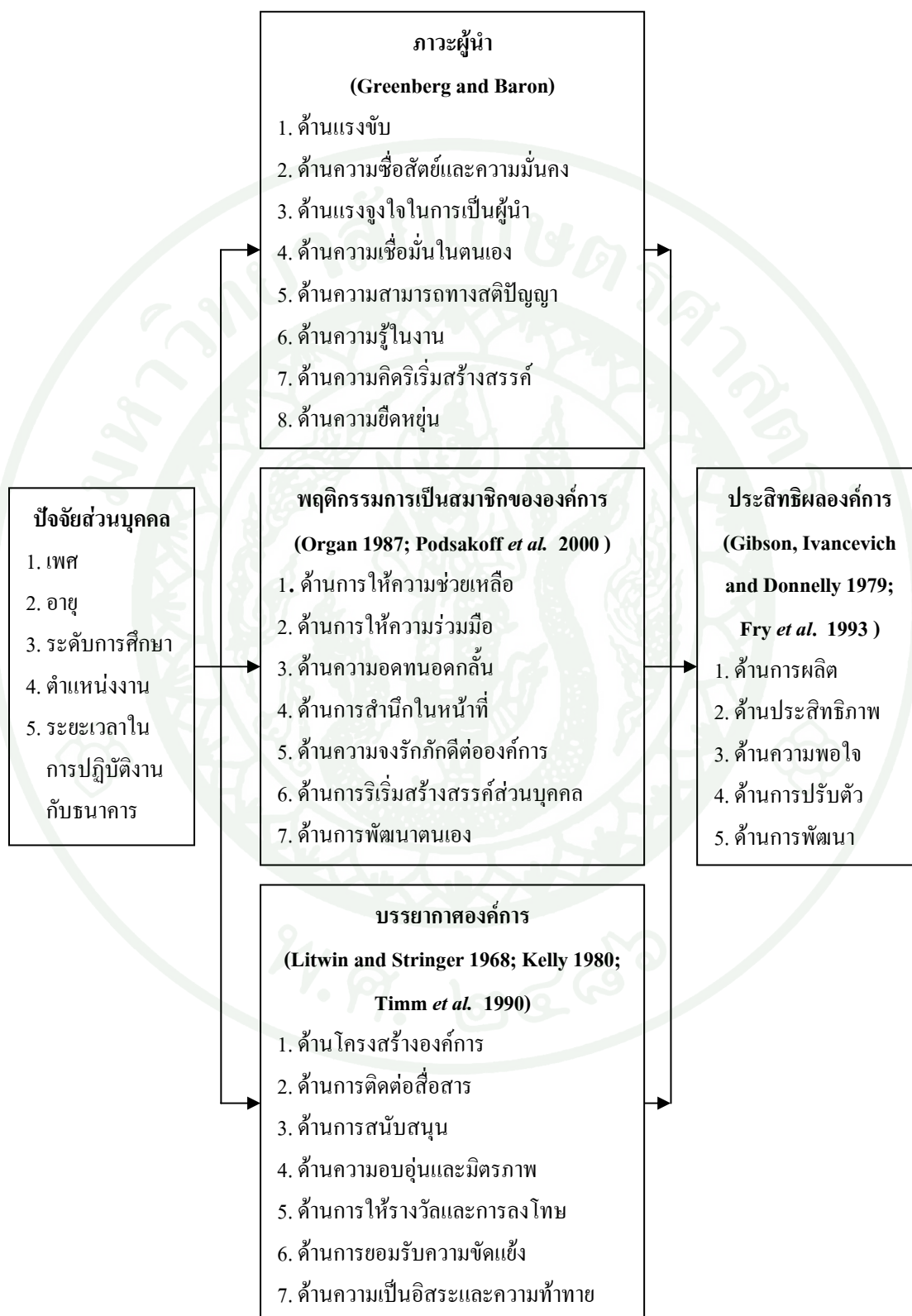
¹ ชญาานุช ลักษณะวิจารณ์ (2541) วิจัยงานพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การ

² นุชกร จันทรเปล่ง (2542) วิจัยงานพนธ์เรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด

³ นิษารีย์ ภู่อสร (2547) วิจัยงานพนธ์เรื่อง บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

⁴ สัมภาษณ์ผู้บริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับ SVP จำนวน 1 ท่าน และผู้บริหารระดับ VP จำนวน 2 ท่าน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

1.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

2. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

2.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแตกต่างกัน

2.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแตกต่างกัน

2.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแตกต่างกัน

2.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแตกต่างกัน

2.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแตกต่างกัน

3. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

3.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

3.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

3.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

3.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

3.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ

6. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์กร บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อ พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลขึ้นในองค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั่วประเทศ จำนวน 9,196 คน เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่มีจำนวนมากที่สุดในธนาคาร และมีความ ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 8 จำนวนสาขาและพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั่วประเทศ จำแนกตามภูมิภาค (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2553)

ภูมิภาค	จำนวน (สาขา)	จำนวน (คน)
กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	479	4,565
ภาคกลาง	79	1,128
ภาคเหนือ	83	578
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	107	875
ภาคตะวันออก	97	920
ภาคใต้	160	1,130
รวม	1,005	9,196

ที่มา: กลุ่มทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (2553)

2. กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2548)

ขั้นที่ 1 กำหนดหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม ในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร โดยใช้หลักการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย
 e = สัดส่วนความคลาดเคลื่อนจากกลุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

เมื่อแทนค่าตัวแปรที่ได้ในสมการ เพื่อคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากร โดยประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($\alpha = .05$) ได้ ดังนี้

$$n = \frac{9,196}{1 + 9,196 (0.05)^2}$$

$$= 383.33 \text{ หรือ } 384$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) คือ 384 คน

ขั้นที่ 2 หาจำนวนตัวอย่างที่ต้องการสุ่มในแต่ละภูมิภาค โดยวิธีการกำหนดสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) มีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละภูมิภาค} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละภูมิภาค}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 9 จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
จำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	ประชากร (คน)	ร้อยละ	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	4,565	49.6	191
ภาคกลาง	1,128	12.3	47
ภาคเหนือ	578	6.3	24
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	875	9.5	37
ภาคตะวันออก	920	10.0	38
ภาคใต้	1,130	12.3	47
รวม	9,196	100.0	384

ขั้นที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เมื่อผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามภูมิภาคแล้ว คัดสรรส่วนต่อจำนวนประชากรของแต่ละภูมิภาค ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่าไร แล้วทำการจับสลากเลือกกลุ่มตัวอย่างจากสาขาของธนาคารที่อยู่ในแต่ละภูมิภาค โดยเฉลี่ยธนาคารจะมีพนักงานประจำสาขาจำนวน 10 คนต่อ 1 สาขา (กลุ่มทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553) จากนั้นจะส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังสาขาที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 40 สาขา

ตารางที่ 10 จำนวนสาขาที่ได้รับเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	สาขา (แห่ง)
กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	191	19
ภาคกลาง	47	5
ภาคเหนือ	24	3
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	37	4
ภาคตะวันออก	38	4
ภาคใต้	47	5
รวม	384	40

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำของ Greenberg and Baron (n.d.) ประกอบไปด้วย 8 คุณลักษณะ จำนวน 25 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 1-4)
2. ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 5-7)
3. ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 8-10)
4. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 11-13)
5. ด้านความสามารถทางสติปัญญา ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 14-16)
6. ด้านความรู้ในงาน ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 17-19)
7. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 20-22)
8. ด้านความยืดหยุ่น ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 23-25)

โดยแต่ละข้อคำถามเป็นข้อคำถามเชิงบวกทุกข้อ

ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน

ไม่แน่ใจ	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	1	คะแนน

ในการพิจารณาระดับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2548)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.80$$

สามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงมาก

คะแนน 3.41 - 4.20 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง

คะแนน 2.61 - 3.40 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.81 - 2.60 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 1.00 - 1.80 หมายถึง มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของ Organ (1987); Podsakoff *et al.* (2000) ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบจำนวน 21 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการให้ความช่วยเหลือ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 1-3)
2. ด้านการให้ความร่วมมือ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 4-6)
3. ด้านความอดทนอดกลั้น ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 7-9)
4. ด้านการสำนึกในหน้าที่ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 10-12)
5. ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 13-15)

6. ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 16-18)

7. ด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 19-21)

โดยแต่ละข้อคำถามเป็นข้อคำถามเชิงบวกทุกข้อ

ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากการแสดงพฤติกรรมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	1	คะแนน

ในการพิจารณาระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2548)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.80$$

สามารถแบ่งระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับสูงมาก

คะแนน 3.41 - 4.20 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับสูง

คะแนน 2.61 - 3.40 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.81 - 2.60 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 1.00 - 1.80 หมายถึง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม
ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer
(1968); Kelly (1980); Timm *et al.* (1990) ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ จำนวน 20 ข้อ โดยมี
รายละเอียด ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 1-3)
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 4-6)
3. ด้านการสนับสนุนประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 7-9)
4. ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 10-12)
5. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 13-15)
6. ด้านการยอมรับความขัดแย้ง ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 16-18)
7. ด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย ประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ (ข้อ 19-20)

โดยแต่ละข้อคำถามเป็นข้อคำถามเชิงบวกทุกข้อ

ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากความ
คิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	1	คะแนน

ในการพิจารณาระดับของบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดย
ใช้สูตรคำนวณดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2548)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.80$$

สามารถแบ่งระดับบรรยากาศองค์การได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงมาก

คะแนน 3.41 - 4.20 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง

คะแนน 2.61 - 3.40 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.81 - 2.60 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 1.00 - 1.80 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำมาก

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979); Fry *et al.* (1993) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ จำนวน 16 ข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการผลิต ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 1-4)
2. ด้านประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 5-7)
3. ด้านความพอใจ ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ (ข้อ 8-11)
4. ด้านการปรับตัว ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ (ข้อ 12-14)
5. ด้านการพัฒนา ประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ (ข้อ 15-16)

โดยแต่ละข้อคำถามเป็นข้อคำถามเชิงบวกทุกข้อ

ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ	2	คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ในการพิจารณาระดับของประสิทธิผลองค์การ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2548)

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละระดับ} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.80$$

สามารถแบ่งระดับประสิทธิผลองค์การได้ ดังนี้

คะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับสูงมาก

คะแนน 3.41 - 4.20 หมายถึง มีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับสูง

คะแนน 2.61 - 3.40 หมายถึง มีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.81 - 2.60 หมายถึง มีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน 1.00 - 1.80 หมายถึง มีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับต่ำมาก

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยนำไปทดสอบหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามในแต่ละหัวข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์

จำกัด (มหาชน) สำนักวิจัยโชน จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) และค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient)

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของภาวะผู้นำของ Greenberg and Baron (n.d.) ประกอบไปด้วย 8 คุณลักษณะ จำนวน 25 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.920 เมื่อวิเคราะห์แยกเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านแรงจูงใจ	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.858
2) ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.826
3) ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.742
4) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.842
5) ด้านความสามารถทางสติปัญญา	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.849
6) ด้านความรู้ในงาน	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.645
7) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.551
8) ด้านความยืดหยุ่น	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.840

2.3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดองค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของ Organ (1987); Podsakoff *et al.* (2000) ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ จำนวน 21 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.892 เมื่อวิเคราะห์แยกเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านการให้ความช่วยเหลือ	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.737
2) ด้านการให้ความร่วมมือ	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.692
3) ด้านความอดทนอดกลั้น	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.553
4) ด้านการสำนึกในหน้าที่	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.564
5) ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ	มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.736

- 6) ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.867
 7) ด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.835

2.4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer (1968); Kelly (1980); Timm *et al.* (1990) ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.874 เมื่อวิเคราะห์แยกเป็นรายด้าน พบว่า

- 1) ด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.645
 2) ด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.815
 3) ด้านการสนับสนุน มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.741
 4) ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.891
 5) ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.692
 6) ด้านการยอมรับความขัดแย้ง มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.757
 7) ด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.833

2.5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของ Gibson, Ivancevich and Donnelly (1979); Fry *et al.* (1993) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ จำนวน 16 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.867 เมื่อวิเคราะห์แยกเป็นรายด้าน พบว่า

- 1) ด้านการผลิต มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.751
 2) ด้านประสิทธิภาพ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.811
 3) ด้านความพอใจ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.591
 4) ด้านการปรับตัว มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.805
 5) ด้านการพัฒนา มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.873

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในแต่ละภูมิภาค ตามรายชื่อและที่อยู่ของสาขาที่ได้ทำการรวบรวมและสุ่มคัดเลือกไว้ ซึ่งภายในจดหมาย ประกอบไปด้วย จดหมายขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามจำนวน 5 ตอน และแนบของจดหมายที่เจ้าหน้าที่พร้อมติดแสตมป์ เพื่อความสะดวกให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนมา โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามจากการส่งจดหมายทางไปรษณีย์กลับคืนมา จำนวน 391 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.8 และเมื่อนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมามาตรวจสอบความสมบูรณ์ปรากฏว่าแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมีความสมบูรณ์ จำนวน 384 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.0
2. ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ที่กำหนดและทำการบันทึกข้อมูล
3. นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติสำเร็จรูป

ตารางที่ 11 จำนวนแบบสอบถามของพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ส่งและได้รับการตอบกลับ จำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	จำนวนแบบสอบถาม (ฉบับ)					
	ส่ง		ตอบกลับ		สมบูรณ์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	195	47.5	192	98.5	191	97.9
ภาคกลาง	50	12.5	47	94.0	47	94.0
ภาคเหนือ	25	7.5	25	100.0	24	96.0
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	40	10.0	40	100.0	37	92.5
ภาคตะวันออก	40	10.0	38	95.0	38	95.0
ภาคใต้	50	12.5	49	98.0	47	94.0
รวม	400	100.0	391	97.8	384	96.0

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการวิจัย ระหว่างวันที่ 23 พฤศจิกายน 2553 ถึง วันที่ 23 มีนาคม 2554 รวมระยะเวลา 4 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ เพื่อนำไปลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติสำเร็จรูป (Statistical Software) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศขององค์กร และประสิทธิภาพขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
3. การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (Independent Samples T-test) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ, ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน) ของกลุ่มตัวอย่าง กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และบรรยากาศขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ .05
4. การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ, ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร) ของกลุ่มตัวอย่าง กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และบรรยากาศขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ .05

หากในการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียวพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของ Fisher's Least-Significant Difference (LSD)

5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การบริหารกาสองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ .01

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การประเมินผล ให้วิธีการแบ่งช่วงแปลผลตามหลักของการแบ่งชั้นอันตรภาคชั้น (Class interval) โดยให้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2553) มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ตารางที่ 12 การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.80 – 1.00	มีความสัมพันธ์สูงมาก
0.60 – 0.79	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
0.40 – 0.59	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.20 – 0.39	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
0.00 – 0.19	มีความสัมพันธ์ต่ำมาก

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลผลและความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาแบบ T-test

F	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาแบบ F-test
p	แทน ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน ค่าองศาความเป็นอิสระ
SS	แทน ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
MS	แทน ผลต่างของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
*	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 4

ผลและวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 384)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	155	40.4
หญิง	229	59.6
รวม	384	100.0
2. อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	96	25.0
26 – 35 ปี	179	46.6
36 – 45 ปี	79	20.6
มากกว่า 45 ปี	30	7.8
รวม	384	100.0

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	263	68.5
ปริญญาโท	121	31.5
รวม	384	100.0
4. ตำแหน่งงาน		
ระดับเจ้าหน้าที่	295	76.8
ระดับผู้จัดการ	89	23.2
รวม	384	100.0
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร		
น้อยกว่า 1 ปี	29	7.6
1 – 5 ปี	162	42.2
6 – 10 ปี	65	16.9
มากกว่า 10 ปี	128	33.3
รวม	384	100.0

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 384 คน มีลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

เพศ: พนักงานส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.6 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.4

อายุ: พนักงานส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมา คือ อายุไม่เกิน 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.0, อายุระหว่าง 36- 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.6 และอายุมากกว่า 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.8 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา: พนักงานส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 68.5 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 31.5

ตำแหน่งงาน: พนักงานส่วนใหญ่ มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 76.8 และระดับผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 23.2

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร: พนักงานส่วนใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับธนาคาร 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมา คือ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับธนาคารมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3, ระยะเวลาปฏิบัติงานกับธนาคาร 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.9 และระยะเวลาปฏิบัติงานกับธนาคารน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ภาวะผู้นำ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านแรงจูงใจ	4.513	.513	สูงมาก
ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง	4.398	.561	สูงมาก
ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ	4.457	.550	สูงมาก
ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง	4.306	.637	สูงมาก
ด้านความสามารถทางสติปัญญา	4.353	.641	สูงมาก
ด้านความรู้ในงาน	4.354	.572	สูงมาก
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.212	.613	สูงมาก
ด้านความยืดหยุ่น	4.385	.598	สูงมาก
รวม	4.372	.476	สูงมาก

จากตารางที่ 14 แสดงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x} = 4.372$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง ด้านความยืดหยุ่น ด้านความรู้ในงาน ด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x}$ = 4.513, 4.457, 4.398, 4.385, 4.354, 4.353, 4.306 และ 4.212 ตามลำดับ)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกของ
องค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านการให้ความช่วยเหลือ	4.410	.511	สูงมาก
ด้านการให้ความร่วมมือ	4.294	.546	สูงมาก
ด้านความอดทนอดกลั้น	4.214	.558	สูงมาก
ด้านการสำนึกในหน้าที่	4.376	.566	สูงมาก
ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ	4.477	.482	สูงมาก
ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล	4.205	.584	สูง
ด้านการพัฒนาตนเอง	4.480	.497	สูงมาก
รวม	4.351	.437	สูงมาก

จากตารางที่ 15 แสดงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x}$ = 4.351) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการสำนึกในหน้าที่ ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านความอดทนอดกลั้น อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x}$ = 4.480, 4.477, 4.410, 4.376, 4.294 และ 4.214 ตามลำดับ) ส่วนพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล อยู่ในระดับสูง ($\bar{x}$ = 4.205)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
บรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

บรรยากาศองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านโครงสร้างองค์การ	4.419	.530	สูงมาก
ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.247	.599	สูงมาก
ด้านการสนับสนุน	4.182	.595	สูง
ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ	4.235	.652	สูงมาก
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	4.205	.625	สูง
ด้านการยอมรับความขัดแย้ง	4.080	.683	สูง
ด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย	3.952	.737	สูง
รวม	4.189	.515	สูง

จากตารางที่ 16 แสดงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.189$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การ ด้าน โครงสร้างองค์การ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x} = 4.419, 4.247$ และ 4.235 ตามลำดับ) ส่วนบรรยากาศองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านการสนับสนุน ด้านการยอมรับความขัดแย้ง และด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.205, 4.182, 4.080$ และ 3.952 ตามลำดับ)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ประสิทธิผลองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านการผลิต	4.335	.492	สูงมาก
ด้านประสิทธิภาพ	4.244	.580	สูงมาก
ด้านความพอใจ	4.119	.635	สูง
ด้านการปรับตัว	4.205	.590	สูง
ด้านการพัฒนา	4.353	.517	สูงมาก
รวม	4.251	.483	สูงมาก

จากตารางที่ 17 แสดงความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x} = 4.251$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิผลองค์กร ด้านการพัฒนา ด้านการผลิต และด้านประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x} = 4.353, 4.335$ และ 4.244 ตามลำดับ) ส่วนประสิทธิผลองค์กร ด้านการปรับตัว และด้านความพอใจ อยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.205$ และ 4.119 ตามลำดับ)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และบรรยากาศขององค์กร ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศขององค์กร กับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบเพศของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

เพศ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ชาย	155	4.310	.469	-2.137	.033*
หญิง	229	4.415	.476		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เฉพาะด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านความสามารถทางสติปัญญา และด้านความรู้ในงาน โดยพนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานเพศชาย

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบอายุของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ภาวะผู้นำ					
ระหว่างกลุ่ม	3	.590	.197	.869	.457
ภายในกลุ่ม	380	86.037	.226		
รวม	383	86.627			

จากตารางที่ 19 พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ปริญญาตรี	263	4.464	.446	5.771	.000*
ปริญญาโท	121	4.174	.479		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

ตำแหน่งงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ระดับเจ้าหน้าที่	295	4.413	.476	3.109	.002*
ระดับผู้จัดการ	89	4.236	.449		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เฉพาะด้านแรงขับเคลื่อนแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านความรู้ในงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความยืดหยุ่น โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ภาวะผู้นำ					
ระหว่างกลุ่ม	3	1.052	.351	1.557	.200
ภายในกลุ่ม	380	85.575	.225		
รวม	383	86.627			

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวมแตกต่างกัน

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบเพศของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

เพศ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ชาย	155	4.316	.444	-1.277	.203
หญิง	229	4.374	.432		

จากตารางที่ 23 พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบอายุของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	3	.460	.153	.802	.493
ภายในกลุ่ม	380	72.635	.191		
รวม	383	73.095			

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไป

ตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

ระดับการศึกษา	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ปริญญาตรี	263	4.430	.427	5.465	.000*
ปริญญาโท	121	4.178	.408		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

สมมติฐานที่ 2.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

ตำแหน่งงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ระดับเจ้าหน้าที่	295	4.370	.438	1.604	.109
ระดับผู้จัดการ	89	4.286	.428		

จากตารางที่ 26 พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน เฉพาะด้านการให้ความร่วมมือ และด้านการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 2.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	3	.308	.103	.535	.658
ภายในกลุ่ม	380	72.788	.192		
รวม	383	73.095			

จากตารางที่ 27 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบเพศของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ
บรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

เพศ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ชาย	155	4.114	.497	-2.358	.019*
หญิง	229	4.239	.522		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน เฉพาะด้านการสนับสนุน ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านการยอมรับความขัดแย้ง โดยพนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานเพศชาย

สมมติฐานที่ 3.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบอายุของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ
บรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
บรรยากาศองค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	3	1.314	.438	1.660	.175
ภายในกลุ่ม	380	100.314	.264		
รวม	383	101.628			

จากตารางที่ 29 พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็น

เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน เฉพาะด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย โดยพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 25 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี และอายุมากกว่า 45 ปี

สมมติฐานที่ 3.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับบรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
ปริญญาตรี	263	4.294	.491	6.216	.000*
ปริญญาโท	121	3.959	.493		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

สมมติฐานที่ 3.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับ
บรรณาสงค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

ตำแหน่งงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ระดับเจ้าหน้าที่	295	4.234	.515	3.154	.002*
ระดับผู้จัดการ	89	4.039	.490		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรณาสงค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรณาสงค์การแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรณาสงค์การสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 3.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรณาสงค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กับบรรณาสงค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
บรรณาสงค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	3	.431	.144	.539	.656
ภายในกลุ่ม	380	101.198	.266		
รวม	383	101.628			

จากตารางที่ 32 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรณาสงค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงาน

ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกันทุกด้าน

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ

ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชากับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

ภาวะผู้นำ	ประสิทธิผลองค์การ		
	r	p	ระดับ
ด้านแรงจูง	.444	.000**	ปานกลาง
ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง	.428	.000**	ปานกลาง
ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ	.449	.000**	ปานกลาง
ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง	.468	.000**	ปานกลาง
ด้านความสามารถทางสติปัญญา	.502	.000**	ปานกลาง
ด้านความรู้ในงาน	.549	.000**	ปานกลาง
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.552	.000**	ปานกลาง
ด้านความยืดหยุ่น	.407	.000**	ปานกลาง
รวม	.586	.000**	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 33 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .586$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความรู้ในงาน ด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านแรงจูง ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง และด้านความยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .552, .549, .502, .468, .449, .444, .428$ และ .407 ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 5 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
ประสิทธิผลองค์กร

ตารางที่ 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรกับ
ประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร	ประสิทธิผลองค์กร		
	r	p	ระดับ
ด้านการให้ความช่วยเหลือ	.560	.000 **	ปานกลาง
ด้านการให้ความร่วมมือ	.635	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านความอดทนอดกลั้น	.636	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านการสำนึกในหน้าที่	.574	.000 **	ปานกลาง
ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร	.648	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล	.623	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านการพัฒนาตนเอง	.587	.000 **	ปานกลาง
รวม	.745	.000 **	ค่อนข้างสูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 34 พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .745$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความอดทนอดกลั้น ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .648, .636, .635$ และ $.623$ ตามลำดับ) ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .587, .574$ และ $.560$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 6 บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร

ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม

บรรยากาศองค์การ	ประสิทธิผลองค์การ		
	r	p	ระดับ
ด้านโครงสร้างองค์การ	.637	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านการติดต่อสื่อสาร	.657	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านการสนับสนุน	.689	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ	.627	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	.681	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านการยอมรับความขัดแย้ง	.696	.000 **	ค่อนข้างสูง
ด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย	.602	.000 **	ค่อนข้างสูง
รวม	.803	.000 **	สูงมาก

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 35 พบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับประสิทธิผลองค์การของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .803$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การด้านการยอมรับความขัดแย้ง ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ และด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .696, .689, .681, .657, .637, .627$ และ $.602$ ตามลำดับ)

ตารางที่ 36 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานทางการวิจัย	เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัย	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัย
สมมติฐานที่ 1		
พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา แตกต่างกัน		
- เพศ	✓	
- อายุ		✓
- ระดับการศึกษา	✓	
- ตำแหน่งงาน	✓	
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร		✓
สมมติฐานที่ 2		
พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มี พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน		
- เพศ		✓
- อายุ		✓
- ระดับการศึกษา	✓	
- ตำแหน่งงาน		✓
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร		✓
สมมติฐานที่ 3		
พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรต่าง กัน		
- เพศ	✓	
- อายุ		✓
- ระดับการศึกษา	✓	
- ตำแหน่งงาน	✓	
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร		✓

ตารางที่ 36 (ต่อ)

สมมติฐานทางการวิจัย	เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัย	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัย
สมมติฐานที่ 4		
ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิภาพองค์กร	✓	
สมมติฐานที่ 5		
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพองค์กร	✓	
สมมติฐานที่ 6		
บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิภาพองค์กร	✓	

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิภาพองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 384 คน ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเกี่ยวกับผลการวิจัย ดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 59.6 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 46.6 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.5 มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 76.8 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร 1-5 ปี ร้อยละ 42.2 เนื่องจากพนักงานที่ประจำอยู่ที่สาขาของธนาคารนั้น จะมีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านงานขายและการให้บริการลูกค้า (Sales & Services) เป็นหลัก จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดเวลา ดังนั้นพนักงานจะต้องเป็นผู้ที่บุคลิกภาพดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีความอดทน ละเอียดยรอบคอบ และรักในงานบริการ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ จูงใจและเชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการกับธนาคาร ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมา ธนาคารมีนโยบายที่จะขยายสาขาเพิ่มมากขึ้น โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ 1,000 สาขาทั่วประเทศ จึงมีการเปิดรับสมัครพนักงานใหม่เป็นจำนวนมาก

โดยมีการกำหนดคุณสมบัติขั้นต้น คือ ต้องสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน จึงเป็นผลทำให้พนักงานสาขาของธนาคารส่วนใหญ่ มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร ตามผลการวิจัยดังกล่าว

ภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุรัญญา วรสุนทรธรรมณ์ (2551) ที่พบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญาในการมีอิทธิพลที่จะจูงใจ โน้มน้าว สนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง ด้านความยืดหยุ่น ด้านความรู้ในงาน ด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูงมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธนาคารมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเพื่อนำทีมในหน่วยงานนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว พนักงานที่ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานที่จะพัฒนาศักยภาพในการตั้งเป้าหมาย มีความคาดหวังที่ท้าทายและสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงมีหน้าที่สื่อสารค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการยึดมั่นในมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ซึ่งเป็นหนึ่งในค่านิยมหลักของธนาคาร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการเปิดใจยอมรับสิ่งต่างๆ รอบตัวเพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Stogdill (1974 อ้างใน วุฒิชัย วรชิน, 2546) ที่พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีความฉลาด มีความรู้ลึกไวก่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีอุปนิสัยที่จำเป็น เช่น มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในตนเอง ประกอบกับผลการวิจัยดังกล่าวยังทำให้ทราบอีกว่า ผู้นำที่ดี จะมีความสามารถในการจัดระเบียบงาน มีความกระฉับกระเฉงในการให้ความร่วมมือ มีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในเป้าหมาย มีความกล้าหาญและมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา มีเอกลักษณ์ส่วนตัว รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน พร้อม

ที่จะเผชิญกับภาวะกดดัน และมีความสามารถในการกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น ซึ่งนอกจากระบบการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพแล้ว ธนาคารยังเล็งเห็นถึงความสำคัญในการคิดเชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับความสามารถของบุคลากร เพื่อก้าวสู่ความเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านการเงินครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ดังนั้นผู้บริหารของธนาคารจึงเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ธนาคารจึงส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น หลักสูตรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับหัวหน้างานระดับต้น (Supervisory Skill and Leader/Motivator Workshop) และหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Leadership Program for Manager: LPM) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจบุคคลและทีม การสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมของกลุ่ม เป็นต้น เพื่อให้พนักงานนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารทีมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรวิภา มานะต่อ (2551) ที่พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า นอกจากพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จะมีหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างสรรค์ประสิทธิผลให้เกิดขึ้นกับองค์กรแล้ว พนักงานยังมีการแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรได้กำหนดไว้ด้วยความสมัครใจ โดยไม่หวังรางวัลหรือสิ่งของตอบแทน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการสำนึกในหน้าที่ ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านความอดทนอดกลั้น อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล อยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนโยบายของธนาคารที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งเป็นหนึ่งในค่านิยมหลักของธนาคาร ทำให้พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่งาน ความเกี่ยวข้องในงาน และความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกัน ประกอบกับพนักงานส่วนใหญ่มีอายุ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน เมื่อมาทำงานร่วมกัน ย่อมส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี มีความรัก ความสามัคคี มีการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทั้งในระดับพนักงานตลอดจนผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie and

Bommer (1996 อ้างใน พชร สายสคูติ, 2544) ที่กล่าวว่า กลุ่มที่มีความรักและสามัคคีกันมากย่อมส่งผลให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การสูงกว่ากลุ่มที่ไม่รักและแตกสามัคคีกัน นอกจากนี้พนักงานยังมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรค ความคับข้องใจ ถึงแม้ว่าลักษณะงานของธนาคารจะเป็นงานที่เน้นการให้บริการเป็นหลัก จึงต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในหลากหลายรูปแบบ ประกอบกับพนักงานต้องรับผิดชอบต่อการขายซึ่งมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ตาม แต่พนักงานก็สามารถเอาชนะต่อความเครียดและแรงกดดันต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และสนองตอบนโยบายขององค์การ ทั้งทางด้านเป้าหมาย และรายได้ อันจะมีส่วนช่วยให้องค์การไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ พนักงานยังให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของธนาคารอยู่เสมอ ซึ่งอาจเนื่องมาจากธนาคารมีนโยบายการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และเต็มใจในการรับฟังข้อมูล และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมกันปรับปรุงพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังคอยปกป้องรักษาทรัพย์สินและชื่อเสียงของธนาคาร และพร้อมที่จะเผยแพร่ไมตรีจิตอันดีในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคารออกไปสู่สังคมภายนอก ตลอดจนพยายามพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานของธนาคารมีคุณลักษณะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญรู้จริง (Insightful) และพัฒนาความสามารถแบบไม่มีขีดจำกัด (Pushing the Boundaries) โดยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การให้การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาในงาน (On the Job Training) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้กันเองภายในหน่วยงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารที่มีอยู่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) ของธนาคาร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง เพื่อยกระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน และสร้างสรรค์สิ่งที่ดีมีคุณค่าให้กับธนาคารต่อไปในอนาคต ซึ่งการที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในระดับสูงนั้น ถือว่าเป็นสิ่งดี และเป็นสิ่งที่องค์กรควรรักษาไว้ เพราะพฤติกรรมเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ดังที่ Katz (1964 อ้างใน ปราณี มีหาญพงษ์, 2547) กล่าวว่า องค์การใดที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ แต่เฉพาะงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย องค์การนั้นจะเข้าสู่ภาวะตกต่ำได้ง่าย องค์การที่จะมีประสิทธิผลได้นั้นต้องอาศัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้วย

บรรยาการขององค์การ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยาการขององค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิวพร แก้วคำ (2551) ที่พบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วน

ใหญ่มีการรับรู้และเข้าใจต่อบรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการจัดระบบการบริหารงานภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุขและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความร่วมมือร่วมใจ มีความเสียสละ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ในที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนบรรยากาศองค์การ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านการสนับสนุน ด้านการยอมรับความขัดแย้ง และด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย อยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธนาคารมีการจัดระบบโครงสร้างองค์การ โดยมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ กระบวนการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในการทำงานของตน ธนาคารมีการใช้อินเตอร์เน็ต (Internet) ภายในธนาคาร เพื่อใช้เป็นช่องทางเผยแพร่ข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับธนาคารให้กับพนักงานที่อยู่ตามสาขาต่างๆ ได้ทราบอย่างทั่วถึง ซึ่งมีความสะดวก รวดเร็ว และต้นทุนต่ำ โดยข่าวสารที่พนักงานได้รับนั้นจะมีความถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามความเป็นจริง นอกจากนี้ธนาคารยังให้ความสำคัญต่อระบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งนอกจากพนักงานจะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการทำงานแล้ว ผู้บริหารยังสามารถรับรู้ถึงข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ธนาคารมีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบพี่น้อง มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อยู่ร่วมกันเหมือนครอบครัว มีความรัก ความอบอุ่น ดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้เกิดความสนิทสนมระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันสูง บรรยากาศการทำงานจึงมีความอบอุ่นและเป็นกันเอง ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิมล คะชา (2546) ที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่ดี เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการเผชิญปัญหาในงานได้อย่างเหมาะสม โดยการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ธนาคารได้มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ และเงื่อนไขการพิจารณาผลตอบแทนแก่พนักงานอย่างเป็นระบบและมีความยุติธรรม ทัดเทียมกับธนาคารหรือสถาบันการเงินชั้นนำอื่นทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งยังคอยให้การสนับสนุนและผลักดันพนักงานให้มีโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และถึงแม้ว่าลักษณะงานทางด้านธนาคารจะต้องอาศัยความรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วนเป็นอย่างสูง เนื่องจากเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับเงิน แต่ธนาคารก็ยังให้ความไว้วางใจพนักงาน โดยอนุญาตให้พนักงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ มีอำนาจตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดย

ปราศจากการตรวจสอบซ้ำจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจและมีความสุขกับการทำงาน อีกทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างอย่างอิสระ โดยผู้บังคับบัญชาจะเคารพในความคิดเห็นของพนักงาน ไม่ว่าความคิดเห็นนั้นผู้บังคับบัญชาจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อุทัย เลาหวิเชียร (2530) ที่พบว่า องค์กรที่มีบรรยากาศองค์การที่ดีจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีอิสระในการตัดสินใจ นำไปสู่การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นำไปสู่การมีความเสียสละให้กับองค์การและก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การคือทำให้องค์การเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้า มีผลผลิตที่ดีและเพิ่มมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากบรรยากาศองค์การไม่ดีหรือไม่เอื้ออำนวยแก่บุคคลในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคคลเกิดความเครียด ไม่เต็มใจปฏิบัติงาน ขาดความร่วมมือที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดความไม่ไว้วางใจในองค์การ เบื่อหน่ายต่องาน ปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ ส่งผลต่อองค์การ คือ องค์การขาดการพัฒนา ไม่เจริญก้าวหน้า หรือทำให้ผลผลิตไม่ดีหรือลดลงได้ นอกจากนี้ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะนำข้อขัดแย้งมาปรึกษาหารือ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันมากกว่าการกลบเกลื่อนหรือเพิกเฉยต่อปัญหา โดยพลิกสถานการณ์ความขัดแย้งให้กลายมาเป็นความร่วมมือในทางสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและส่งผลสำเร็จต่อองค์การได้อีกทางหนึ่งด้วย (Litwin and Stringer, 1968 อ้างใน จุฑาทวี กลิ่นเฟื่อง, 2543)

ประสิทธิผลองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชวาล โห้สงวน (2544) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของสาขาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรโดยรวม อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจที่ธนาคารกำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด และทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การ รวมถึงสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ธนาคารสามารถปรับตัวและพัฒนาองค์การให้ดำเนินงานต่อไปได้ในอนาคต เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิผลองค์การ ด้านการพัฒนา ด้านการผลิต และด้านประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนประสิทธิผลองค์การ ด้านการปรับตัว และด้านความพอใจ อยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีนโยบายที่จะเป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า และก้าวไปสู่

ความเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านการเงินครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The Premier Universal Bank) ธนาคารจึงได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างจากคู่แข่งอื่น เพื่อให้ตรงกับความต้องการลูกค้าควบคู่ไปกับการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ สะดวกและรวดเร็ว โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคาร ส่งผลให้ในช่วงปีที่ผ่านมา ธนาคารมีผลประกอบการเป็นกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่พนักงานมีความรู้สึกรักภูมิใจและมีความพึงพอใจที่ได้ร่วมงานกับธนาคาร จนก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน เนื่องจากธนาคารเป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับมานานกว่า 103 ปี นอกจากนี้ธนาคารมีนโยบายประเมินผลประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน (KPI) จึงส่งผลให้แต่ละหน่วยงานต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด นอกจากนี้ ธนาคารได้มีนโยบายปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ และวิธีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในกลุ่มงานธุรกิจ ซึ่งเป็นกลุ่มงานหลักของธนาคาร และกลุ่มงานสนับสนุน เพื่อช่วยให้กลุ่มงานธุรกิจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยรวมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัชวาล โห้สงวน (2544) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรในปัจจุบันไม่มีการกำหนดขีดขั้นสูงสุด องค์กรสมัยใหม่ต้องมีการพัฒนาแข่งขันกับตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น ถึงแม้ว่าธนาคารจะมีประสิทธิภาพองค์กรอยู่ในระดับที่สูงแล้วก็ตาม ธนาคารก็ยังจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรให้มีความมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นต่อไป เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทา ดิงสมบัติยุทธ (2538) ที่พบว่า ข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เช่นเดียวกันกับผลการวิจัยของ ร.ต.ท.หญิง เบญจา นิลาบุตร (2540) ที่พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แสดงว่า เพศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ

ผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เฉพาะด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านความสามารถทางสติปัญญา และด้านความรู้ในงาน โดยพนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานเพศชาย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานของธนาคารในปัจจุบันมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป โดยผู้หญิงเริ่มมีบทบาทในการเป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคารมากขึ้น ประกอบกับธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีข้อจำกัด ส่งผลให้พนักงานเพศหญิงเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตลอดจนพยายามศึกษาและสังเกตคุณลักษณะความเป็นผู้นำจากผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อนำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้มีความเหมาะสม เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้บังคับบัญชาต่อไปในอนาคต จึงส่งผลให้พนักงานเพศหญิงสามารถรับรู้ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาได้สูงกว่าพนักงานเพศชาย

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พันตรี ธนาธิป จุลละจาริตต์ (2541) ที่พบว่า ทหารกองหนุนอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายกที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการทหารไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับ พันตรี ชนมากรณ์ ภิบาลชนม์ (2546) ที่พบว่า นายทหารสัญญาบัตรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการทหารไม่แตกต่างกัน แสดงว่าอายุไม่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรการเดียวกัน ประกอบกับธนาคารมีการจัดโครงสร้างองค์กร เป้าหมายการทำงาน แนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงมาตรฐานและขั้นตอนในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานของธนาคารมีลักษณะการบริหารงาน ความรับผิดชอบอยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาจึงมีการแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความใกล้เคียงหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วย เพื่อสามารถนำทีมให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ที่กำหนด จึงส่งผลให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ร.ต.อ.พิชิต แจ่มคำ (2544) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของรองสารวัตรแตกต่างกัน แสดงว่า ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ถึงแม้ว่าจะอยู่ระหว่างการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของตน แต่ก็ยังไม่ถึงขั้นบรรลุผลสำเร็จทางการศึกษา ประกอบกับมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อาจทำให้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความสามารถในการตัดสินใจ จึงต้องคอยปรึกษารอหรือกับผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ทำให้มีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาและสามารถรับรู้ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาได้สูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทา ดิงสมบัติฤทธิ์ (2538) ที่พบว่า ข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะ

ผู้นำแตกต่างกัน เช่นเดียวกันกับผลงานวิจัยของ รัชฎาวรรณ โพธิ์จันทร์ (2548) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในจังหวัดจันทบุรีที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน แสดงว่า ตำแหน่งงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เฉพาะด้านแรงขับ ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านความรู้ในงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความยืดหยุ่น โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อาจทำให้ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความสามารถในการตัดสินใจ จึงต้องคอยปรึกษารอหรือกับผู้บังคับบัญชา ประกอบกับพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งดังกล่าวจะมีความกระตือรือร้นและยินดีให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ทำให้มีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาและสามารถรับรู้ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาได้สูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทา ดิงสมบัติยุทธ (2538) ที่พบว่า ข้าราชการส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตรที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกันกับผลการวิจัยของ พันตรี ชนมากรณ์ ภีบาลชนม์ (2546) ที่พบว่า นายทหารสัญญาบัตรที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการทหารไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารไม่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรองค์การเดียวกัน ประกอบกับธนาคารมีการจัดโครงสร้างองค์การ เป้าหมายการทำงาน แนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงมาตรฐานและขั้นตอนในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน

ของธนาคารมีลักษณะการบริหารงาน ความรับผิดชอบอยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาจึงมีการแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีความใกล้เคียงหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วย เพื่อสามารถนำทีมให้ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลให้พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภทรนถน พันธ์สีดา (2543) ที่พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรของรัฐแห่งหนึ่งที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกันกับผลการวิจัยของ มนัชยา จันทเขต (2551) ที่พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงานใหญ่) ที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน แสดงว่า เพศไม่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรไม่แตกต่างกันทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากธนาคารมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานที่ชัดเจนและมีความเท่าเทียมกัน ทำให้พนักงานทุกคนไม่ว่าเพศชายหรือเพศหญิงต้องอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน รวมทั้งความมั่นคงในการบริหาร ตลอดจนลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลทำให้พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรออกมาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทสกรณ์ อภิศักดิ์กุล (2548) ที่พบว่า พนักงานฝ่าย

บริการลูกค้า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่อายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ พนิดา ศรีโพธิ์ทอง (2550) ที่พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่แตกต่างกัน แสดงว่า อายุไม่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเมื่อพนักงานได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารแล้ว พนักงานไม่ว่าจะมีอายุมากหรือมีอายุน้อยต่างก็ต้องมีหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมาย และในบางครั้งพนักงานต้องมีการทำงานร่วมกับคนอื่น เนื่องจากลักษณะงานบางอย่างพนักงานไม่สามารถที่จะทำได้สำเร็จเพียงลำพังคนเดียวได้ จึงต้องอาศัยความร่วมมือ ความช่วยเหลือ และการประสานงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปด้วยความราบรื่น พนักงานไม่ว่าจะมีอายุมากหรือมีอายุน้อยต่างก็ต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรออกมาด้วยเช่นเดียวกัน

สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรท วิลาวรรณ (2546) ที่พบว่า พนักงานในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ เครือซิเมนต์ไทย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ กษมา ทองขลิบ (2550) ที่พบว่า ครูโรงเรียนราชินีบนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกัน แสดงว่า ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ จึงมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือทั้งเพื่อนร่วมงานและองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อความมั่นคงและ

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น จึงส่งผลให้พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรออกมาได้สูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

สมมติฐานที่ 2.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่า ตำแหน่งงานไม่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน เฉพาะด้านการให้ความร่วมมือ และด้านการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่นั้นต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น จึงมีความตั้งใจที่จะทำผลงานของตนให้มีคุณภาพและเอาใจใส่ต่องานที่ตนรับผิดชอบอย่างดีที่สุด ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอยู่เสมอ นอกจากนี้พนักงานยังพยายามที่จะเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง ให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

สมมติฐานที่ 2.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทสรณ์ อภิศักดิ์กุล (2548) ที่พบว่า พนักงานฝ่ายบริการลูกค้า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกันกับผลการวิจัยของ พนิดา

ศรีโพธิ์ทอง (2550) ที่พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารไม่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรไม่แตกต่างกันทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานทุกคนที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรย่อมก่อให้เกิดการหล่อหลอมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบกับกลุ่มสามารถสร้างแรงกดดันต่อสมาชิกแต่ละคนให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เป็นไปตามมาตรฐานของกลุ่ม นอกจากนี้พนักงานยังเกิดการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสังคมภายในองค์กรอีกด้วย เนื่องจากพนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน จึงส่งผลทำให้พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกันมีการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรออกมาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชญานูช ลักษณวิจารณ์ (2541) ที่พบว่า พนักงานบริษัท กระเบื้องไทย จำกัด ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ อรุณา สิริสาตี (2544) ที่พบว่า พนักงานสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ (กรุงเทพฯ) ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน แสดงว่า เพศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน เฉพาะด้านการสนับสนุน ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านการยอมรับความขัดแย้ง โดยพนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรสูงกว่าพนักงานเพศชาย กล่าวคือ พนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนพนักงานเพศชายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจ

เนื่องจากผู้หญิงเป็นเพศที่มีความละเอียดรอบคอบ และมองเห็นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมรอบตัว ทำให้สามารถผูกมิตรกับเพื่อนร่วมงานและได้รับแรงสนับสนุนทางสังคมได้ง่าย มีความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกัน พนักงานเพศหญิงจะพยายามไกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อยุติ และยอมรับในความขัดแย้งนั้นได้ดี จึงส่งผลให้พนักงานเพศหญิงสามารถรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การได้สูงกว่าพนักงานเพศชาย

สมมติฐานที่ 3.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุมา สิริสาลี (2544) ที่พบว่า พนักงานสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ (กรุงเทพฯ) ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ นิชาธิย์ ภูธร (2547) ที่พบว่า บุคลากรสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน แสดงว่า อายุไม่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน เฉพาะด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย โดยพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 25 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีอายุ 26-35 ปี และอายุมากกว่า 45 ปี ทั้งนี้อาจเนื่องจากธนาคารได้เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถโดยไม่คำนึงถึงอายุ ประกอบกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในองค์กรมากขึ้น ทำให้พนักงานที่มีอายุน้อยพยายามที่จะเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ให้เท่าเทียมกับพนักงานที่มีอายุมากกว่า ประกอบกับธนาคารยังให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่จำกัดอายุของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิริวรรณ กิติเวชกุล (2539) ที่พบว่าข้าราชการของกรมชลประทานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ชญานุช ลักษณะวิจารณ์ (2541) ที่พบว่า พนักงานบริษัท กระเบื้องกระดาษาไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน แสดงว่า ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานธนาคารที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารอย่างเคร่งครัด ตลอดจนมีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่องานที่ตนรับผิดชอบมากเป็นพิเศษ เพื่อต้องการให้ผลงานของตนมีคุณภาพและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต จึงเป็นผลให้พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

สมมติฐานที่ 3.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นุชกร จันทร์แปลง (2542) ที่พบว่า พนักงานบริษัทชีว – แชนแนลที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ รัตนา บรรยงคพันธ์ (2546) ที่พบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน แสดงว่า ตำแหน่งงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศ

องค์การแตกต่างกันทุกด้าน โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่เพิ่งเริ่มต้นทำงานกับธนาคารหรือมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย จึงมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคารอย่างเคร่งครัด ตลอดจนมีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่องานที่ตนรับผิดชอบมากเป็นพิเศษ เพื่อต้องการให้ผลงานของตนมีคุณภาพและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต จึงเป็นผลให้พนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 3.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปฐมา วงษ์อ่อน (2544) ที่พบว่า พนักงานบริษัท เอ็นเอ็มบี พรินซ์ตัน บอลส์ จำกัด ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับกับผลการวิจัยของ ประจักษ์ จงอัญญกุล (2546) ที่พบว่า พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารไม่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกันทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารมีการจัดโครงสร้างองค์การเป้าหมายการทำงาน แนวทางในการปฏิบัติงาน มาตรฐานและขั้นตอนการทำงานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา โดยไม่ได้คำนึงถึงระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร ทำให้พนักงานทุกคนมีลักษณะงาน และความรับผิดชอบในงานภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ตลอดจนการจัดระบบสวัสดิการ และผลตอบแทนก็ขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลัก ดังนั้นพนักงานที่มี

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกันจึงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความรู้ในงาน ด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านแรงขับ ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง และด้านความยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาพร รอดถนอม (2542) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม และผลการวิจัยของ มนตรี บุญธรรม (2544) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ และผลการวิจัยของ กมลกานต์ เทพธรรานนท์ (2548) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผลการวิจัยของ ชาญ รัตนะพิสิฐ (2551) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ ภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำสามารถกำหนดทิศทางหรือวางแผนการดำเนินงานหรือวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ และแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพเหมาะสม เพื่อสามารถนำทีมให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำจึงมีผลต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วุฒิชัย วรชิน (2546) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การ องค์การใดก็ตามที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่ดีและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ในทาง

ตรงกันข้ามหากผู้นำที่ไม่มีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลแล้วเป็นไปได้ยากที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าได้

สมมติฐานที่ 5 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิภาพองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความอดทนอดกลั้น ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่โดยรวม และผลการวิจัยของ ลาวัลย์ พร้อมสุข (2544) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงานจากกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย) และผลการวิจัยของ อธิริยา ร่วมวงศ์ (2546) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด และผลการวิจัยของ ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพยาบาลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโดยรวม

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าวเปรียบเสมือนเป็นกลไกหล่อเลี้ยงการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความยืดหยุ่น และมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น ถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเกิดประสิทธิผลองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ Organ (1991) ที่กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรมีความสำคัญต่อการอยู่รอดและการเกิดประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากพนักงานจะมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความเมตตา กรุณา รู้จักให้อภัย ให้ความร่วมมือกับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และหมั่นฝึกฝนพัฒนาตนเองในหน้าที่การงานอยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลองค์กรได้ในที่สุด ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิก

ขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพราะเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรแล้ว บุคคลนั้นจะปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ใช้เวลาในการปฏิบัติงานมากขึ้น และตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความพยายามอดสาหัส งานที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (พัชรียา สดุดี, 2544)

สมมติฐานที่ 6 บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์กรด้านการยอมรับความขัดแย้ง ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ และด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์กรโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประภารัตน์ แบนุนทด (2544) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโดยรวม และผลการวิจัยของ วิภา ไตรวิชชารัง (2549) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์กร กรมโยธาธิการและผังเมืองโดยรวม และผลการวิจัยของ จุติมา จำนวน์เลิศ (2550) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโดยรวม และผลการวิจัยของ มัทนี ชีรานนท์ (2552) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร บริษัท โตโยต้ามหานคร จำกัด อย่างมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่น และมีอุปสรรคน้อยที่สุด หากองค์กรมีการจัดรูปแบบหรือบรรยากาศได้อย่างเหมาะสม (สิริน ใจหาญ, 2550) ดังนั้น ถ้าหากพนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรมีบรรยากาศองค์กรที่ดี โครงสร้างองค์กรไม่มีความยุ่งยากซับซ้อน มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ การติดต่อสื่อสารเป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว การบริหารงานมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจให้กับพนักงาน มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและให้โอกาสพนักงานในการเจริญเติบโตก้าวหน้า พนักงานมีความสามัคคี รักใคร่กลมเกลียวกัน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจ มีความอดทนและส่งผลให้ระดับการทำงานของพนักงานดี

ยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกันกับองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ประสบ
ผลสำเร็จ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร และประสิทธิผลองค์กร ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และบรรยากาศองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร แตกต่างกัน ตลอดจนเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลองค์กรตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั่วประเทศ จำนวน 9,196 คน (กลุ่มทรัพยากรบุคคล ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553) และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทั่วประเทศ จำนวน 384 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (F-test) การวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .05 และ .01

ผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 384 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 59.6 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 46.6 มีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.5 มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 76.8 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร 1-5 ปี ร้อยละ 42.2

2. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำ ด้านแรงขับเคลื่อน ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง ด้านความยืดหยุ่น ด้านความรู้ในงาน ด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูงมาก

3. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการสำนึกในหน้าที่ ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านความอดทนอดกลั้น อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล อยู่ในระดับสูง

4. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนบรรยากาศองค์กร ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านการสนับสนุน ด้านการยอมรับความขัดแย้ง และด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย อยู่ในระดับสูง

5. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพองค์กร ด้านการพัฒนา ด้านการผลิต และด้านประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนประสิทธิผลองค์กร ด้านการปรับตัว และด้านความพอใจ อยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม แตกต่างกัน โดยพนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่า พนักงานเพศชาย ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท และพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา สูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ

2. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลา ในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่าง มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวม แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร สูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท

3. พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วน พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน โดย พนักงานเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรสูงกว่าพนักงานเพศชาย ส่วนพนักงานที่ มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน โดย พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรสูงกว่าพนักงาน ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท และพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการ

4. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับ ประสิทธิภาพองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความรู้ในงาน ด้านความสามารถทางสติปัญญา ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ ด้านแรงขับเคลื่อน ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง และด้านความยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม

5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ ด้านความอดทนอดกลั้น ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความช่วยเหลือ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม

6. บรรยากาศองค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การ ด้านการยอมรับความขัดแย้ง ด้านการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ และด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บังคับบัญชา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีระดับภาวะผู้นำโดยรวม อยู่

ในระดับสูงมาก และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม ในระดับปานกลาง

ดังนั้น เพื่อรักษาระดับภาวะผู้นำและเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้กับผู้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับสูงต่อไป ธนาคารควรจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมหรือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสัมมนาในรูปแบบต่างๆ เช่น การหาตัวอย่างผู้นำ (Leaders Model) หรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จทั้งในและนอกองค์กรมาร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล, การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อหาแนวทางและพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำตามที่องค์กรคาดหวัง หรือการจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำคอยให้คำแนะนำปรึกษากับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ธนาคารอาจมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น รวมถึงในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาของธนาคาร ธนาคารควรพิจารณาคุณลักษณะภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการพิจารณาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานธนาคารมีคุณลักษณะและความพร้อมที่จะนำทีมของตนให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การกับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การโดยรวม ในระดับค่อนข้างสูง

ดังนั้น เพื่อรักษาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การให้อยู่ในระดับสูงต่อไป ธนาคารควรมีการจัดรูปแบบการบริหารจัดการที่ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ จนก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การควบคู่ไปกับการเสริมสร้างจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของเป้าหมายในการ

ปฏิบัติงานและค่านิยมหลักของธนาคาร โดยการกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถมากกว่าการปฏิบัติงานเพื่อหวังรางวัลหรือผลประโยชน์ตอบแทน ส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ภายในหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานได้มีการเรียนรู้งานในหลายๆ ด้าน เพื่อให้ความช่วยเหลือและสามารถปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานคนอื่นได้ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหวภายในองค์กร โดยการชี้แจงนโยบายต่างๆ ขององค์กร และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทราบถึงกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น กิจกรรมกีฬาสี, กิจกรรมการสร้างทีม (Team Building) และกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อกระชับความสัมพันธ์และสร้างความคุ้นเคย จนก่อให้เกิดเป็นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนพนักงาน รวมถึงการจัดกิจกรรมฝึกอบรมสัมมนา เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสามารถนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับบรรยากาศองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีระดับบรรยากาศองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กรโดยรวมในระดับสูงมาก

ดังนั้นเพื่อรักษาระดับบรรยากาศองค์กรให้อยู่ในระดับสูงต่อไป ธนาคารควรมีการจัดระบบโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีการสื่อสารวัตถุประสงค์ ภาระเบี่ยง ข้อบังคับให้พนักงานทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึงและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Empowerment) และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและความขัดแย้งออกมาอย่างอิสระ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กร ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีความเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งในสายงานเดิมและสายงานใหม่ ตลอดจนพิจารณา ความดีความชอบและผลตอบแทนอย่างเป็นระบบและมีความยุติธรรมตามความสามารถของพนักงานแต่ละคน มีการยกย่องชมเชยคนดีและคนเก่งในองค์กร รวมถึงการลงโทษทางวินัยกับผู้ที่ไม่ปฏิบัติงานหรือทำความผิดอย่างจริงจัง นอกจากนี้ธนาคารควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการมีส่วนร่วม

ระหว่างทีมให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการจัดกิจกรรมนันทนาการต่างๆ เพื่อให้พนักงาน ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและเชื่อมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จน ก่อให้เกิดความอบอุ่นและมิตรภาพระหว่างเพื่อนพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มี ประสิทธิภาพได้อีกทางหนึ่งด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ผู้สนใจอาจมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมรูปแบบการวิเคราะห์ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) หรือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อขยายขอบเขตของการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ขององค์การให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น
2. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ผู้สนใจอาจทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่นๆ ของธนาคาร เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชน และสังคม เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มอื่นๆ และนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับ ผลการวิจัยในครั้งนี้
3. นอกจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และบรรยากาศ องค์การแล้ว ผู้สนใจอาจทำการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจในการทำงาน ความสุขในการทำงาน ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง และวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น
4. ผู้สนใจอาจทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การในองค์กรอื่นๆ ทั้งองค์กรภาครัฐและ เอกชน เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในครั้งนี้

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กมลกานต์ เทพรานนท์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน คุณลักษณะของ
ผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2553. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 16.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสาร.

กษมา ทองขลิบ. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร
กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูโรงเรียนราชินีบน. วิทยานิพนธ์วิทยา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุฑาภาดี กลิ่นเฟื่อง. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศ
องค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัด
กระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัชวาล ให้งวน. 2544. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณี
ผู้จัดการสาขาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชญาณุช ลักษณะวิจารณ์. 2541. ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การ.
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชนมากรณ์ กิบาลชนม์, พันตรี. 2546. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ทางการทหารของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์ฯ ใน
พื้นที่จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชนิดดา เพ็ชรประยูร. 2545. การรับรู้บรรยากาศองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า
ภายในบ้าน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาญ รัตนะพิสิฐ. 2551. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของผู้ประกอบการวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาญชัย อาจิณสมาจารย์. 2531. “บรรยากาศและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.”
วารสารวิทยาการจัดการ 72 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 17-58.

จิตติมา จานงเลิศ. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ
บริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2551. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น

ณิชารีย์ ภู่อสร. 2547. บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตบางเขน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาประยุกต์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2553. เกี่ยวกับธนาคาร (Online).
<http://www.scb.co.th>, 15 ตุลาคม 2553.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). 2553. รายงานประจำปี 2552. กรุงเทพมหานคร:
สยามเพรสแมเนจเม้นท์.

ธนาธิป จุละจาริตต์, พันตรี. 2541. ความคิดเห็นของทหารกองหนุนที่มีต่อโครงการกองหนุนเพื่อ
ความมั่นคงแห่งชาติ: ศึกษากรณีทหารกองหนุนอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาประยุกต์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธยาน์ อมรสิงห์. 2549. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การสนับสนุนทางสังคม และ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นันท์สกรณ อภิสักดิ์กุล. 2548. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้า บริษัทการบิน
ไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นันทา ดิงสมบัติยุทธ. 2538. ความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ
ผู้บังคับบัญชา: ศึกษากรณีข้าราชการในส่วนกลาง กรมส่งเสริมการเกษตร. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมวิทยาประยุกต์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นุชกร จันทรเปล่ง. 2542. การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน
บริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เบญจา นิลาบุตร, ร.ต.อ.หญิง. 2540. ความคาดหวังของข้าราชการตำรวจต่อรูปแบบภาวะผู้นำ
ของผู้บังคับบัญชา ศึกษากรณีกองบัญชาการศึกษา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาสังคมวิทยาประยุกต์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปฐมา วงษ์อ่อน. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาบริษัท เอ็นเอ็มบี พีริซัน
บอลล์ จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประจักษ์ จงอัญญากุล. 2546. การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน:
กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประภารัตน์ แบนุนทด. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของ
หัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราณี มีหาญพงษ์. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พนิดา ศรีโพธิ์ทอง. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพชีวิตในการ
ทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรวิภา มานะต่อ. 2551. ภาวะความผูกพันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ
พนักงานธนาคารพาณิชย์ (สำนักงานใหญ่) แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พัชรี สายสคูดี, ร.ต.อ.หญิง. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาล
วิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชิต แจ่มคำ, ร.ต.อ. 2544. ความคาดหวังของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองกองตรวจคนเข้าเมือง 2
ต่อภาวะผู้นำของรองสารวัตร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติจักร. 2553. ผู้นำการบริหารยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน

ภรณ์ มหามนต์. 2529. การประเมินประสิทธิผลองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ภรณ์ กิรีติบุตร. 2532. การประเมินประสิทธิผลองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ภัทรนฤน พันธุ์สีดา. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับ
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: ศึกษากรณีพนักงานระดับปฏิบัติการใน
องค์การของรัฐแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
และองค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มนัชา จันทเขต. 2551. ค่านิยมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเชื่ออำนาจในตนกับ
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (สำนักงาน
ใหญ่). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มนตรี บุญธรรม. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มัทนา สุวรรณเรือง. 2536. ประสิทธิภาพของการนำนโยบายป้องกันปฐมนิเทศของ
โครงการ ท.ม.ต. ไปปฏิบัติการในเขตเลือกตั้งจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มัทนี ชีรานนท์. 2552. การรับรู้บรรยากาศและประสิทธิผลองค์การของพนักงานบริษัท โตโยต้า
มหานคร จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาชุมชน,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับ
ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่ง
หนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ด
ดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 28 (มกราคม – มิถุนายน): 31-48.
- รัตนา บรรยงกันนท์. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการ
ทำงานของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัชฎาวรรณ โพธิ์จันทร์. 2548. การรับรู้ภาวะผู้นำและศักยภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่
สาธารณสุขในจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาชุมชน,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุจา รอดเข็ม. 2547. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลาวัลย์ พร้อมสุข. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัท มินิแบ (ประเทศไทย).

วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรท วิลาวรรณ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาพนักงานในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ เครือซีเมนต์ไทย.

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรรณ เดชเมธาวิพงศ์. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย มีชาติ. 2549. การบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.

_____. 2551. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิมล คะชา. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การ เจตคติต่อวิชาชีพ การพยาบาลกับวิธีการเผชิญปัญหาในงานของพยาบาลจบใหม่ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีณา ไตวิขยธารง. 2549. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและประสิทธิภาพของการทำงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี กรมโยธาธิการและผังเมือง. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วุฒิชัย วรชิน. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539. บรรยายาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะ
กรณี กรมชลประทาน. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2548. การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสาร.

ศิวพร แก้วคำ. 2551. บรรยายาสองค์การ: บริบทในธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).
การศึกษาค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมร พลศักดิ์. 2550. บุคลิกภาพ วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ
องค์การ ของพนักงานโรงงานอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สฤษดิ์ศักดิ์ เกิดมณี. 2553. ภาวะผู้นำของผู้บังคับหน่วยระดับกองพันในความคาดหวัง
กรณีศึกษา: หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก. การศึกษาค้นคว้าอิสระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สิริน ใจหาญ. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยายาสองค์การ ความยุติธรรมใน
องค์การและความพึงพอใจการทำงาน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550. ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชีย เพรส (1998)
จำกัด.

สุภาพร รอดถนนม. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลขององค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรัญชนา วรสุนทรารมณ. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อัคริยา ร่มวงศ์. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อรอุมา สิริสาตี. 2544. การเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การ: กรณีศึกษาสายการบิน เจแปนแอร์ไลน์ (กรุงเทพฯ). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุทัย เลาหิเชียร. 2530. ทฤษฎีองค์การในการบริหารและพัฒนาองค์การ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อำนาจ ชีระวนิช. 2552. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: มาเธอร์ บอส แพคเกจจิง.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.

เอกชัย บุรณชน. 2550. **ภาวะผู้นำ ทักษะที่ต้องงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้น ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Aldeg, R. J. and A. P. Breef. 1981. **Managing Organizational Behavior.** New York: West Publishing Company.

Bhindi, N. and D. Patrick. 1997. "Leadership for a New Century (Authenticity, Intentional, Spirituality and Sensibility)." **Journal of British Education Management & Administration Society** 25 (2): 117-132.

Brown, W. B. and D. J. Moberg. 1980. **Organization Theory and Management: A Macro Approach.** New York: John Wiley & Sons, Inc.

Cherrington, D. J. 1994. **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance.** 2nd ed. Massachusetts: Allyn and Bacon.

Davis, K. 1982. **Human Relation and Organization Behavior.** Philippine: Press.

Dressler, S. 2004. **Strategy, Organizational Effectiveness and Performance Management.** Florida: Universal Publisher.

Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly. 1979. **Organizations: Behavior, Structure Processes.** 3rd ed. Dallas, Texas: Business Publications, Inc.

Graham, J. W. 1991. "An Essay on Organizational Citizenship Behavior." **Employee Rights and Responsibilities Journal** 4 (-): 249-270.

Greenberg, J. and R. A. Baron. 1997. **Behavior in Organization**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Haimann, T., W. Scott, and P. Connor. 1985. **Management**. Boston: Houghton Mifflin.

Hellriegel, D. and J. W. Slocum, Jr. 2004. **Organizational Behavior**. 10th ed. OH: Thomson/South-Western.

Johns, G. 1996. **Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work**. 4th ed. New York: Harper Collins Publishers, Inc.

Kelly, J. 1980. **Organization Behavior**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Kinicki, A. and R. Kreitner. 2003. **Organizational Behavior Key Concept, Skill & Practice**. Boston: McGraw-Hill.

Litwin, G. H. and R. A. Stringer, Jr. 1968. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Harvard University.

Litwin, G. H. and M. G. Burmeister. 1992. **Climate Performance**. The Purrinton Foundation.

Milton, C.R. 1981. **Human Behavior in Organization**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Newstrom, J. W. and K. Davis. 1997. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 10th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.

Organ, D.W. 1987. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome**. Massachusetts: Lexington.

Organ, D. W. and T. S. Bateman. 1991. **Organizational Behavior**. 4th ed. Homewood Ill: Irwin, Inc.

- Podsakoff, P. M. *et al.* 2000. "Organizational Citizenship Behaviors : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." **Journal of Management** 26 (3): 513-563.
- Podsakoff, P. M. and S. B. Mackenzie. 1994. "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness." **Journal of Marketing Research** 31 (August 1994): 351-363.
- Robbins, S. P. 1990. **Organizational Theory, Structure, Design and Application**. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
- Smith C. A., D. W. Organ, and J. P. Near. 1983. "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents." **Journal of Applied Psychology** 68 (4): 653-663.
- Steer, R. M. 1975. "Problem in the Measurement of Organization Effectiveness." **Administrative Science Quarterly** 20 (12): 546-558.
- _____. 1977. **Organizational Effectiveness: A Behavior View**. California: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Stringer, R. 2001. **Leadership and Organization Climate**. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Timm, P. R., B. D. Peterson, and J. C. Stevens. 1990. **People at Work: Human Relations in Organizations**. 3rd ed. USA: West Publishing Company.
- Van Dyne, L., J. W. Graham, and R. M. Dienesch. 1994. "Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement and Validation." **Academy of Management Journal** 37 (4): 765-802.





ชุดที่.....



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**

คำชี้แจงทั่วไป :

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของทำวิทยานิพนธ์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ
 - ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
 - ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ
3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิผลองค์การต่อไปในอนาคต
4. ทุกคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ถือว่ามีความสำคัญ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของท่านแต่ประการใด

นางสาวจุฑามาศ เล่าหิ์จระกุล

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ที่ตรงกับความจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ ไม่เกิน 25 ปี ☐ 26 – 35 ปี ☐ 36 – 45 ปี ☐ มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

☐ ระดับเจ้าหน้าที่ ☐ ระดับผู้จัดการ

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร

☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความในแต่ละข้อ **ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 คำตอบเท่านั้น** โดยข้อมูลที่ได้จากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในการวิจัยเท่านั้น

5	4	3	2	1
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
1	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จสูงสุด					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความกระตือรือร้น และเอาใจใส่ต่อหน้าทํางานอยู่เสมอ					

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
3	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความอดทน ไม่ย่อท้อ แม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะมีปัญหาอุปสรรคและความยากลำบากก็ตาม					
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี					
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรมอันดีงาม					
6	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความจริงใจ รวมทั้งรักษาคำพูดกับการกระทำด้วยความมั่นคง					
7	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง					
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาที่จะมีความสามารถในการนำผู้อื่น					
9	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้สึกเคารพ ศรัทธา และน่านับถือ					
11	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถของตนเอง					
12	ผู้บังคับบัญชาของท่านกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง					
13	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ					
14	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเฉลียวฉลาด และมีปฏิภาณไหวพริบ					
15	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะใช้สติปัญญา และความเป็นเหตุเป็นผลในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง					
16	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะคอยตระหนักถึงปัญหาและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต					
17	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานเป็นอย่างดี					
18	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานภายในองค์กร					
19	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้รอบตัว เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
20	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะกำหนดแผนการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน					

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
21	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดียิ่งขึ้น					
22	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะกระตุ้นให้ท่านเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
23	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่ไม่มีความแน่นอนได้อย่างเหมาะสม					
24	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถปรับเปลี่ยนสถานการณ์ต่างๆ ให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานได้					
25	ผู้บังคับบัญชาของท่านกล้าตัดสินใจออกนอกกรอบระเบียบข้อบังคับในบางสถานการณ์					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์การ

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความในแต่ละข้อ **ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 คำตอบเท่านั้น** โดยข้อมูลที่ได้จากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในการวิจัยเท่านั้น

5	4	3	2	1
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
1	ท่านจะให้คำแนะนำและกำลังใจ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบปัญหาในระหว่างการทำงาน					
2	ท่านจะปฏิบัติงานแทน เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้					
3	ท่านจะแบ่งเบาภาระงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานมีงานล้นมือ และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เสร็จตามกำหนดเวลา					
4	ท่านจะให้ความสนใจติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ภายในองค์การ					
5	ท่านจะให้ความสำคัญและเข้าร่วมประชุมกับองค์การด้วยทุกครั้ง					
6	ท่านจะเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่องค์การจัดขึ้น					
7	ท่านจะมีความอดทน เมื่อเกิดปัญหา และแรงกดดันต่างๆ ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
8	ท่านจะควบคุมอารมณ์ เมื่อถูกตำหนิหรือถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
9	ท่านจะร่วมงานกับองค์กรต่อไป ถึงแม้จะรู้สึกเหนื่อย และท้อแท้จากการปฏิบัติงานก็ตาม					
10	ท่านจะปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสนองตอบนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
11	ท่านจะมาปฏิบัติงานตรงเวลาทั้งตอนเช้า และหลังพักกลางวัน และเริ่มปฏิบัติงานในทันที					
12	ท่านจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จ แม้ว่าจะเลยเวลาพักหรือเวลาเลิกงานแล้วก็ตาม					
13	ท่านจะเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญกับองค์กรไว้เป็นความลับ					
14	ท่านจะช่วยรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร					
15	ท่านจะอยู่เคียงข้างองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรจะประสบกับปัญหาภาวะวิกฤตก็ตาม					
16	ท่านจะช่วยเสนอแนะแนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคขึ้นในการดำเนินงาน					
17	ท่านจะช่วยเสนอแนะรูปแบบวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
18	ท่านจะช่วยคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร					
19	ท่านพยายามที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น					
20	ท่านชอบที่จะร่วมงานกับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อเป็นหนทางในการเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาตนเอง					
21	ท่านพยายามที่จะแสวงหาโอกาสและเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองในวิชาชีพอยู่เสมอ					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความในแต่ละข้อ **ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 คำตอบเท่านั้น** โดยข้อมูลที่ได้จากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในการวิจัยเท่านั้น

5	4	3	2	1
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
1	องค์การของท่านมีการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติตามได้					
2	องค์การของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและคล่องตัว					
3	องค์การของท่านมีการกำหนดโครงสร้าง หน่วยงาน ตำแหน่งงาน และสายการบังคับบัญชาขององค์การไว้อย่างชัดเจน					
4	องค์การของท่านสามารถให้พนักงานรับทราบข้อมูลข่าวสารภายในองค์การได้อย่างเปิดเผย					
5	องค์การของท่านมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ภายในองค์การได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และครบถ้วน					
6	องค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารได้ทั้งจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง, จากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และในระดับเดียวกัน					
7	ผู้บังคับบัญชาในองค์การของท่านคอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่					
8	ผู้บังคับบัญชาในองค์การของท่านจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องที่มีความสำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ					
9	ผู้บังคับบัญชาในองค์การของท่านจะให้ความชื่นชมและยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง					
10	ในองค์การของท่านมีบรรยากาศการปฏิบัติงานที่อบอุ่นและเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน					
11	พนักงานในองค์การของท่านจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกหรือต่างคนต่างปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
12	พนักงานในองค์กรของท่านจะยินดีให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
13	องค์กรของท่านมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบและเงื่อนไขการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
14	องค์กรของท่านจะพิจารณาความดีความชอบให้กับพนักงานอย่างเป็นระบบและมีความยุติธรรม					
15	องค์กรของท่านมีการประกาศยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลพนักงานที่มีผลงานดีเด่นหรือทำชื่อเสียงให้กับองค์กรเสมอ					
16	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผยและปลอดภัย					
17	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะนำข้อขัดแย้งมาปรึกษาหารือ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน					
18	เมื่อยุติความขัดแย้งแล้ว พนักงานในองค์กรของท่านจะยอมรับในคำตัดสิน และไม่ถือคึกกับเพื่อนร่วมงาน					
19	องค์กรของท่านสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบให้กับพนักงานในระดับต่างๆ					
20	องค์กรของท่านจะให้อิสระและความไว้วางใจแก่พนักงานในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยปราศจากการตรวจสอบซ้ำ					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความในแต่ละข้อ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 คำตอบเท่านั้น โดยข้อมูลที่ได้จากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในการวิจัยเท่านั้น

5	4	3	2	1
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
1	องค์กรของท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า					

ข้อ	ข้อความ	5	4	3	2	1
2	ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการจากองค์การของท่าน					
3	ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาองค์การของท่านมีผลประกอบการที่เป็นผลกำไรมาโดยตลอด					
4	ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาองค์การของท่านมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
5	องค์การของท่านสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทันต่อเวลา					
6	องค์การของท่านมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายทางด้านการผลิตสินค้าและบริการอยู่ในระดับที่เหมาะสม					
7	องค์การของท่านสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ในปริมาณและคุณภาพที่สามารถแข่งขันในตลาดได้เป็นอย่างดี					
8	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การแห่งนี้					
9	ท่านปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสนุก ทำหาย และไม่เบื่อ					
10	ท่านได้รับผลตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบ					
11	ท่านมีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน					
12	องค์การของท่านสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ					
13	องค์การของท่านสามารถนำแนวนโยบายและเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่มาปรับใช้กับองค์การได้อย่างเหมาะสม					
14	พนักงานในองค์การของท่านให้ความร่วมมือในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี					
15	องค์การของท่านมีการพัฒนาโครงสร้าง และขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ					
16	องค์การของท่านมีการจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในวิชาชีพอยู่เสมอ					

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้



ภาคผนวก ข
ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านแรงจูงใจ				
1	91.70	85.528	.673	.915
2	91.53	88.189	.428	.918
3	91.70	85.459	.508	.917
4	91.67	84.299	.583	.916
ด้านความซื่อสัตย์และมั่นคง				
5	91.97	81.826	.712	.913
6	91.87	85.085	.606	.916
7	91.77	85.564	.659	.915
ด้านแรงจูงใจในการเป็นผู้นำ				
8	91.90	84.783	.670	.915
9	91.73	87.857	.544	.917
10	91.70	83.252	.684	.914
ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง				
11	91.97	83.826	.565	.916
12	92.13	82.533	.693	.914
13	92.20	81.890	.729	.913
ด้านความสามารถทางสติปัญญา				
14	92.17	83.247	.632	.915
15	92.17	81.454	.648	.915
16	92.23	85.357	.596	.916

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านความรู้ในงาน				
17	92.13	86.464	.516	.917
18	91.97	87.551	.485	.918
19	92.07	86.754	.420	.919
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				
20	92.13	89.223	.353	.919
21	92.17	89.799	.281	.920
22	92.33	90.161	.231	.921
ด้านความยืดหยุ่น				
23	92.27	90.409	.205	.921
24	92.00	86.690	.380	.920
25	91.73	84.547	.555	.916
Alpha Coefficient	.920			
N of Cases	30			
N of Items	25			

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร
ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการให้ความช่วยเหลือ				
1	81.90	41.266	.571	.886
2	82.03	40.999	.466	.889
3	82.07	39.789	.652	.883
ด้านการให้ความร่วมมือ				
4	82.07	43.306	.313	.892
5	82.23	41.495	.374	.892
6	82.40	39.007	.584	.885
ด้านความอดทนอดกลั้น				
7	82.00	41.586	.423	.890
8	82.17	42.557	.321	.892
9	82.63	43.137	.249	.894
ด้านการสำนึกในหน้าที่				
10	82.13	41.085	.517	.887
11	82.20	41.200	.435	.890
12	82.10	40.438	.523	.887
ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร				
13	81.73	40.409	.672	.883
14	81.87	40.120	.580	.885
15	82.33	41.126	.510	.887
ด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล				
16	82.33	40.161	.582	.885
17	82.33	40.575	.687	.883
18	82.63	40.654	.415	.891

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการพัฒนาตนเอง				
19	81.87	41.499	.518	.887
20	81.70	40.838	.604	.885
21	81.93	40.754	.679	.884
Alpha Coefficient	.892			
N of Cases	30			
N of Items	21			

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านโครงสร้างองค์การ				
1	71.67	42.644	.346	.872
2	71.77	41.495	.500	.867
3	71.53	41.637	.364	.873
ด้านการติดต่อสื่อสาร				
4	71.93	42.064	.445	.869
5	71.97	42.171	.410	.870
6	72.30	42.631	.439	.869
ด้านการสนับสนุน				
7	72.00	40.069	.608	.863
8	72.00	42.276	.380	.871
9	72.03	40.654	.569	.864
ด้านความอบอุ่นและมิตรภาพ				
10	71.97	41.137	.495	.867
11	72.40	40.869	.510	.866
12	72.13	41.844	.476	.868
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ				
13	72.10	41.059	.539	.865
14	72.43	40.875	.511	.866
15	71.87	42.533	.433	.869
ด้านการยอมรับความขัดแย้ง				
16	72.50	41.017	.556	.865
17	72.27	41.857	.439	.869
18	72.27	41.030	.547	.865

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านความเป็นอิสระและความท้าทาย				
19	72.13	42.740	.353	.872
20	72.20	41.131	.550	.865

Alpha Coefficient .874

N of Cases 30

N of Items 20

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item-total Statistics ของแบบสอบถามประสิทธิภาพการ
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ข้อ	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ด้านการผลิต				
1	59.50	27.155	.451	.861
2	59.43	26.047	.582	.855
3	59.00	27.034	.487	.860
4	59.23	26.116	.476	.861
ด้านประสิทธิภาพ				
5	59.37	26.585	.653	.853
6	59.57	25.840	.616	.853
7	59.50	25.776	.694	.850
ด้านความพอใจ				
8	59.27	26.271	.463	.862
9	59.73	25.995	.606	.854
10	60.10	27.541	.319	.869
11	59.87	27.223	.371	.866
ด้านการปรับตัว				
12	59.87	27.154	.482	.860
13	59.70	26.631	.585	.856
14	59.70	27.252	.470	.861
ด้านการพัฒนา				
15	59.37	28.309	.497	.862
16	59.30	28.355	.401	.864

Alpha Coefficient	.867
N of Cases	30
N of Items	16



ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล

นางสาวจุฑามาศ เล่าหิ์จ๊ะกุล

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2527

สถานที่เกิด

จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

