



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)
ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน
ของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

Leadership, Competency, Human Resource Focus and Working Behavior of Officers
at Thai Credit Retail Bank, PCL.

นามผู้วิจัย นางสาวพิศมัย ทิพย์สมบูรณ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพตินา สมุทรานนท์, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ค.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน
ของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

Leadership, Competency, Human Resource Focus and Working Behavior of Officers
at Thai Credit Retail Bank, PCL.

โดย

นางสาวพิศมัย ทิพย์สมบูรณ์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อขอความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2552

พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ 2552: ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรม
การทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพทินนา สมุทรานนท์, Ph.D.
131 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและ
พฤติกรรมการทำงานและเพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากร
บุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด
(มหาชน) จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย
โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์เพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์
ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และ.05 ตามลำดับ
($r = .26$ และ $.22$ ตามลำดับ) 2) สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการและ
สมรรถนะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .70, .51$ และ $.70$ ตามลำดับ) 3) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน การ
มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความสุข
และความพึงพอใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .45, .54$ และ $.50$ ตามลำดับ) 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ การ
มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความสุขและความพึงพอใจของพนักงาน และสมรรถนะด้านเทคนิค
สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย
สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ ร้อยละ 62

Pitsamai Tipsomboon 2009: Leadership, Competency, Human Resource Focus and Working Behavior of Officers at Thai Credit Retail Bank, PCL. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Assistant Professor Thipthinna Smuthranond, Ph.D. 131 pages.

The objectives of this research were to study leadership, competency, human resource focus and working behavior of officers at Thai Credit Retail Bank, pcl. and to find leadership, competency, and human resource focus which could predict working behavior of officers at Thai Credit Retail Bank pcl.

Samples comprised of 108 officers at Thai Credit Retail Bank, pcl. Data were collected by using questionnaires and were analyzed statistically by computer to find out percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

Results showed that: 1) transformational leadership and transactional leadership were positively related to working behavior at .01 and .05 levels of significance, respectively ($r = .26$ and $.22$, respectively); 2) achievement competencies, service orientation competencies and technical competencies were positively related to working behavior at .01 level of significance ($r = .70$, $.51$ and $.70$, respectively); 3) human resource focus in work systems, human resource focus in employee training and development, and human resource focus in employee well-being and satisfaction were positively related to working behavior at .01 level of significance ($r = .45$, $.54$ and $.50$, respectively); and 4) achievement competencies, human resource focus in employee well-being and satisfaction, and technical competencies could predict working behavior at .01 level of significance at percentage 62.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากคณาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทุกท่านซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ทองฟู ศิริวงศ์ ประธานการสอบและรองศาสตราจารย์ ดร. มุกดา ศรียงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้คำปรึกษาแนะนำและให้ข้อเสนอแนะ อีกทั้งช่วยกรุณาตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์เพื่อความถูกต้องโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ความช่วยเหลือในการแจกและตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการวิจัย อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์รวมทั้งพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่กรุณาสละเวลาและยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีและขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ รุ่นที่ 11 และ 12 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษา และขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และสมาชิกในครอบครัวทุกท่านและคุณยุทธพงศ์ ไชยบุตร ที่ให้การสนับสนุน และคอยเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งเสมอมา จนกระทั่งวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์

พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์

มีนาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	7
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	7
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ	20
แนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	28
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
กรอบแนวคิดในการวิจัย	50
สมมติฐานในการวิจัย	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
การทดสอบเครื่องมือวัด	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
การวิเคราะห์ข้อมูล	63
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	65
ผลการวิจัย	65
ข้อวิจารณ์	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	86
สรุปผลการวิจัย	86
ข้อเสนอแนะ	91
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	94
ภาคผนวก	105
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	106
ภาคผนวก ข ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	115
ภาคผนวก ค ประวัติธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)	126
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	131

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลเชิงนโยบายธนาคารและสมรรถนะหลักขององค์กร	27
2	ตัวอย่างรูปแบบแห่งพฤติกรรมที่แสดงออก	40
3	จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	65
4	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	68
5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)	71
6	วิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)	73
7	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	75
ตารางผนวกที่		
1	ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05	116
2	ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้นำ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
3	ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบสอบถามสมรรถนะ โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	120
4	ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบสอบถามการมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคลโดยการหาค่าอำนาจจำแนก	122
5	ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบสอบถามพฤติกรรมการ ทำงาน โดยการหาค่าอำนาจจำแนก	123
6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ	124

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โครงสร้างผลลัพธ์ที่ดี (Optimal Profile) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำ	15
2	การเปรียบเทียบบุคลิกลักษณะของคนซึ่งเปรียบเทียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง	23
3	กรอบแนวคิดการวิจัย	50

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในอดีตระบบสถาบันทางการเงิน การธนาคารได้รับการดูแลและปกป้องคุ้มครองจากธนาคารแห่งประเทศไทยโดยไม่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างรุนแรงมากนัก แต่ในปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการดำรงเงินกองทุนให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งจะทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ต้องยื่นอยู่ให้ได้ด้วยตนเอง โดยธนาคารพาณิชย์ต้องมีการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันในปริมาณที่สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหากกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้เข้ามาช่วยในการบริหาร การจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคคลให้มากขึ้น (กฤษณ์ รัชยาพร, 2545) การเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับบุคคลก็ถือเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรด้วยระดับหนึ่ง ซึ่งจะแสดงออกให้เห็นได้โดยพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ต่างกัน เช่น การแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน การปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์กร ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ จะแสดงออกได้เหมาะสมเพียงใดนั้น มีปัจจัยหลายด้านที่มีส่วนช่วยเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดีและเหมาะสมได้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2549)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและมีส่วนในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ คือ การบริหารงานของผู้ที่มีประสิทธิภาพ (Bartol *et al.*, 1998) บทบาทของภาวะผู้นำเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะกำหนดทิศทางและการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ชี้แนะ ควบคุมสั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคคลจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับลักษณะของภาวะผู้นำในองค์กรนั้นด้วย (นิศย์ สัมมาพันธ์, 2549) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (ธวัชชัย คำแหงพล, 2545; ณัฐินี น้อยเหลือ, 2548; ปริมปราง พรหมมาณพ, 2549; ชันนดา โชติแดง, 2550)

นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแล้ว การส่งเสริมบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ได้ เนื่องจากสมรรถนะของบุคคลในองค์การได้กลายมาเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขัน ดังนั้นการเสริมสร้างสมรรถนะให้บุคคลในองค์การก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันให้บุคคลนำสมรรถนะต่างๆ เหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะของบุคคลย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้เช่นกัน และองค์การต้องพิจารณาได้ว่าควรให้ความสำคัญในเรื่องใดในการเสริมสร้างสมรรถนะให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานขององค์การ การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคลจะเป็นแรงผลักดันต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้ (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2550)

อีกปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การนั้นคือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในองค์การจะช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์การ รวมทั้งความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการทำงานของพนักงานจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์การเช่นเดียวกัน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ในเรื่องของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้จากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในองค์การจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญและรู้จักพัฒนาบุคคลอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักสร้างความพึงพอใจในงานและทำให้บุคคลอยู่กับองค์การให้นานที่สุดซึ่งองค์การที่นำมาศึกษาเป็นองค์การที่ใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด จึงควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรบุคคล และเชื่อว่าหากองค์การมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีแล้วพนักงานก็จะขยันทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ (ชนินท์ เจียรวนนท์, 2547) การให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ก็เสมือนการสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของผู้บริหารต่อความผาสุกของพนักงานทำให้พนักงานเกิดเป็นความรู้สึกรักและผูกพันในองค์การพร้อมที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่นและตั้งใจได้

ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่เพิ่งได้รับการจัดตั้งและจดทะเบียนอย่างเป็นทางการ เมื่อ พ.ศ. 2549 เนื่องจากเป็นองค์การใหม่ ที่มีการเริ่มต้นสู่การพัฒนาไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในองค์การ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องบริหาร

การจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ที่มีชื่อเสียงได้ เพื่อให้การทำงานมีความสอดคล้องกันและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดี การบริหารการจัดการที่ดีของผู้บริหารนั้นก็ต้องคำนึงถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคคล รวมถึงการเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในองค์กรก็จะเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลให้บุคคลแสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้ด้วย จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสำคัญที่ทางธนาคารจะนำมาใช้เป็นตัวพัฒนาและหาแนวทางปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตามหลักการบริหารการจัดการ ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คาดว่าจะได้รับข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อทางองค์กร ในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาตัวพหุคูณร่วมระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร โดยการเสริมสร้างความเข้าใจในภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและบทบาทหน้าที่ของผู้นำขององค์กรรวมถึงการใช้สมรรถนะและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เพื่อบำรุงรักษาบุคคลให้เกิดความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร ทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อองค์กรต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 240 คน และมีพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดจำนวน 150 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2551) จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan's (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 108 คน

นิยามศัพท์

การรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน หมายถึง การตีความข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในการใช้อิทธิพลของหัวหน้างานให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยหัวหน้าต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการของผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามจากระดับที่ต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยผู้นำต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการของผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามจากระดับที่ต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่ามีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ และบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ของ Bass and Avolio (1993) ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองการณ์ไกลไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มองค์การและสังคม

2. **ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน** หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์

ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่ผู้ตามต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย หมายถึง พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการองค์การ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะภายในของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดจากสมรรถนะหลักของ บมจ.ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย (2549) โดยแบ่งสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์การได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยใช้ทักษะในการวางแผนและการจัดการที่ดี เพื่อให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การตรวจสอบและการประเมินผล

2. สมรรถนะด้านการให้บริการ หมายถึง สามารถเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยเชื่อว่าลูกค้ามีความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าดังกล่าวโดยมีการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยกิริยาอาการ ภาษากายและภาษาพูดอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

3. สมรรถนะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ของแต่ละคน ความรับผิดชอบในงาน บุคคลสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานของตนได้โดยกระบวนการฝึกอบรมการเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริงตลอดจนการหมุนเวียนในฟังก์ชันงานที่แตกต่างกันออกไป

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยพร้อมที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรไปในแนวทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยใช้แนวคิดของ Brown (2001) และ Benning (2003) ซึ่งมีวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งหมด 3 ด้าน คือ

1. **ระบบงาน** หมายถึง การออกแบบงาน การมอบหมายงาน การบริหารค่าตอบแทน มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน การให้รางวัล ส่งเสริมและให้กำลังใจพนักงาน ตลอดจนการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันจากผู้บังคับบัญชา

2. **การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน** หมายถึง วิธีการพัฒนาพนักงานโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การจูงใจให้พนักงานใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่โปรแกรมการพัฒนาพนักงานได้

3. **ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน** หมายถึง การมุ่งเน้นที่ความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน เน้นการวางแผนและปรับปรุงกิจกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เน้นความกินอยู่ดีของพนักงาน โดยการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากมาทำงาน

พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง ลักษณะการกระทำหรือสิ่งทีบุคคลแสดงออก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่สัมผัสหรือรับรู้ได้อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น การรับผิดชอบในงาน การปฏิบัติตามข้อบังคับ การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายขององค์กร โดยใช้แนวคิดตามนโยบายของ บมจ. ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย (2549)

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ สรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2530: 195) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 277) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณเป้าหมายขององค์การหรือหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งภาวะผู้นำถือเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551: 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อกลุ่มคน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและด้วยความสามารถอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Hersay and Kenneth (1982: 68) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการชักชวนการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

Trewatha and Newpart (1982: 384) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ปรัชญาการสากลซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมที่สังเกตได้เมื่อบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะไปถึงจุดหมายเดียวกัน ในด้านการจัดการ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและประสิทธิผลขององค์การยังขึ้นอยู่กับคุณภาพของการจัดการด้านภาวะผู้นำอีกด้วย

Koontz and Wehrich (1988: 437) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลศิลปะหรือกระบวนการของอิทธิพลของบุคคลซึ่งพยายามต่อสู้อย่างกระตือรือร้นและเต็มใจเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

Bass (1998: 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Dubrin (1998: 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

House *et al.* (1999 Cited in Yukl, 2002: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพล ความสามารถในการจูงใจ และกระตุ้นให้บุคคลอื่นสร้างประสิทธิผลและความสำเร็จให้แก่องค์การ

Yukl (2002: 19) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม และเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยผู้นำ ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการของผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามจากระดับที่ต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำนั้นมิใช่ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานซึ่งมีหลายแนวทางด้วยกันแล้วแต่ความสนใจและทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน โดยมีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอออกมาหลายรูปแบบ ดังนี้

Yukl (1994 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 48) ได้จำแนกแนวคิดและการศึกษาวิจัย ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการของการศึกษาออกเป็น 4 ยุค ดังนี้คือ

1. ยุคการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership Traits)

เริ่มมาตั้งแต่ต้นจนถึงประมาณสงครามโลกครั้งที่ 2 ในยุคนี้มีความเชื่อว่าคนที่เป็ผู้นำจะมีลักษณะที่แตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่เชื่อกันว่า คนที่เกิดมามีคุณสมบัติตามแบบแผนลักษณะที่เหมาะสม ก็จะเป็นหัวหน้าทันทีด้วยความทะเยอทะยานของตนเอง กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะประจำตัวจนเป็นอิทธิพลผลักดันให้เป็ผู้นำ มีคุณลักษณะพิเศษในตัวและจะต้องคงอยู่เป็ลักษณะถาวรติดตัวอยู่เสมอไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะหรือพื้นฐานวัฒนธรรมใดก็จะต้องเป็ผู้นำของหมู่คณะขึ้นมาจนได้

2. ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behaviors)

ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มต้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ.1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญ

ทางด้านจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ จึงทำให้นักวิชาการหลายกลุ่มหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ แต่พบว่าไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

3. ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เริ่มต้นจากการที่ว่าการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะหรือโดยพฤติกรรมของผู้นำนั้นไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ นักวิจัยจึงดำเนินการวิจัยให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นโดยพยายามหาลักษณะประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง เช่น บรรยากาศองค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เชื่อว่า สถานการณ์ของกลุ่มมีอำนาจสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำได้ เชื่อว่าการเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อำนาจของผู้นำจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้ ก็จะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด งานทุกอย่างต้องมีผู้ดำเนินการ คนเราสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้เป็นหัวหน้าได้ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าไม่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะใดที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำได้โดยอัตโนมัติแต่การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นกรณีๆ ไป แต่จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่าไม่แน่นอนเสมอไปว่าผู้นำจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และทฤษฎีนี้ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์สถานการณ์ กิจกรรม และปัญหาต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่

4. ยุคการศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership and Transformational Leadership)

Burn (1978 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ได้เขียนหนังสือชื่อ Leadership เมื่อปี ค.ศ.1978 โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้แบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้แบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ต่อมา Bass (1985 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2541: 57-58) ได้ขยายแนวความคิดของ Burn โดยนำแนวความคิดของ Burn มาใช้กับการบริหารองค์การ โดยที่ Bass ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การวิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะพยายามพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและขององค์การตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน

Bass and Avolio (1993 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 189-193) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational

Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและขององค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองการณ์ไกลมีความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อประโยชน์ของกลุ่มองค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือ ผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของตน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่จูงใจและบันดาลใจบุคคลที่อยู่รอบข้าง โดยจัดให้งานของผู้ตามมีความสำคัญและท้าทาย ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้วยวิธีที่เรียบง่าย ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) และเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) มีการสื่อสารกับผู้ตามแบบสองทาง และสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะฟังอย่างมีประสิทธิภาพด้วย การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ใช้วิธีการมอบหมายงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำต้องอยู่ดูแล เมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำ ต้องการการสนับสนุน และต้องการความช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กันอย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่ผู้ตามต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนเป็นรางวัลในรูปแบบต่างๆ เป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by Exception) การบริหารงานที่ปล่อยให้ เป็นไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องาน มีข้อบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบข้อยกเว้น แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

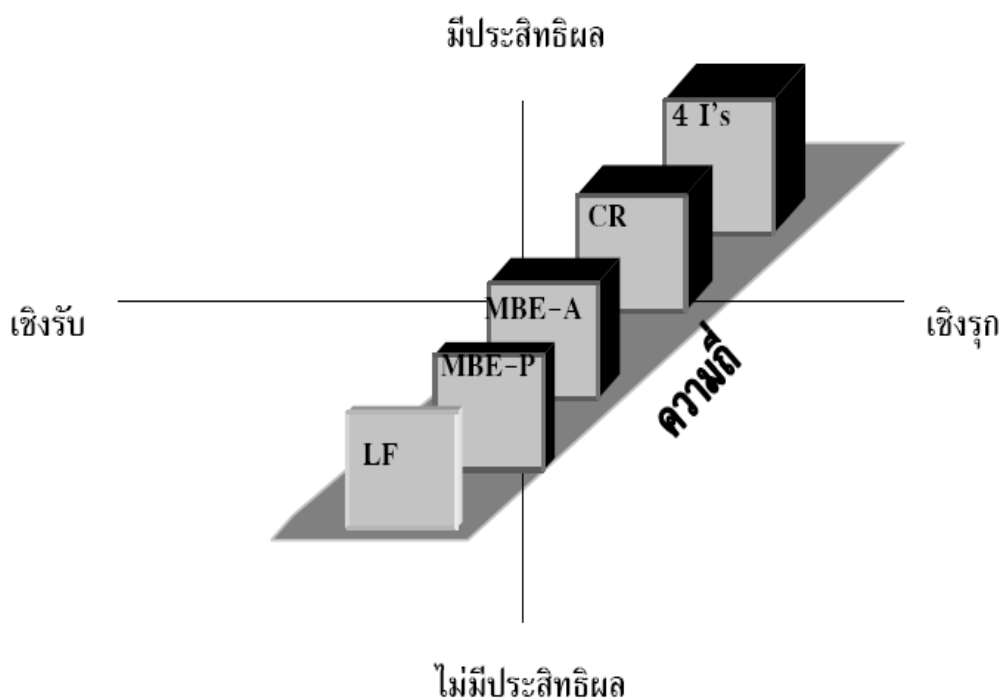
2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการองค์การ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเต็มรูปแบบดังที่ได้กล่าวมา Bass and Avolio (1994: 4) ได้สรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่จูงใจผู้ตาม มีการแสดงความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหที่เกิดขึ้น และ 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนขึ้นอยู่กับ การเสริมแรง โดยการให้รางวัลหรือการให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ พบว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์มีประสิทธิผลในการจูงใจให้บุคคลพัฒนาและมีพฤติกรรมการทำงาน อยู่ในระดับที่สูงขึ้น การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะคอยดูแลผู้ตามอย่างใกล้ชิดและจะลงมือแก้ไขหาก มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับผู้นำจะอยู่เฉยๆ จนกว่าข้อผิดพลาดจะเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย เป็นผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ

ภารกิจขององค์กรไม่มีความชัดเจนในเป้าหมายไม่มีความกระตือรือร้น เป็นรูปแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากโมเดลดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 โครงร่างผลลัพ์ที่ดี (Optimal Profile) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำ
ที่มา: Bass and Avolio (1994: 5)

จากภาพที่ 1 แสดงถึงความถี่ที่บุคคลแสดงภาวะผู้นำในมิติเชิงรุกช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนยิ่งขึ้นและมีประสิทธิผลแสดงผลกระทบอย่างกว้างๆ ของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน จะเห็นได้ว่าผู้นำจะไม่แสดงรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายบ่อยและค่อยๆเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมากขึ้น จากภาพโครงสร้างผลลัพ์ที่ดีชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้งสี่ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ปัจจุบัน Avolio *et al.* (2003) ได้ร่วมกันพัฒนาขยายทฤษฎีภาวะผู้นำเต็มรูปแบบเพิ่มขึ้น โดยมีพื้นฐานที่มาจากผลการศึกษาวิจัย ในปี 1985 และ 1990 ซึ่งที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางโดยมีการเพิ่มองค์ประกอบในส่วนของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเพิ่มเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณสมบัติ (Idealized Influence: Attribute) คือ การที่ผู้นำมีการรับรู้ ในการสร้างความไว้วางใจ และการมีกำลังความสามารถอย่างสูง ผู้นำจะมีมุมมอง และความคิดที่มุ่งมั่นในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นอย่างมีจริยธรรม
2. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (Idealized Influence: Behavior) คือ การที่ผู้นำสามารถเป็นศูนย์รวมของความเชื่อมั่น ศรัทธา และมุ่งมั่น ในพันธกิจต่างๆ ที่มีอยู่
3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทาง ที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต
4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มา แก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์
5. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

ในการศึกษาภาวะผู้นำแนวคิดเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมระบุว่าภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนของตัวแปร เช่น สติปัญญา ความสามารถในการตัดสินใจและ รูปแบบการตัดสินใจ ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจต่อบารมีและวิธีการที่ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Donnelly *et al.*, 1995: 400 – 402) มีดังนี้

1. ความถูกต้องในการรับรู้ (Perceptual Accuracy) ผู้นำที่มีการรับรู้ที่ผิดพลาดต่อผู้ตาม อาจพลาดโอกาสที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ถ้าผู้นำเชื่อว่าผู้ตามก็เช่นผู้นำก็จะมีแนวโน้มที่จะ ปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเดียวกับคนก็เช่น

2. ภูมิหลัง ประสบการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำ (Leader's Background Experience and Personality) ภูมิหลังและประสบการณ์ของผู้นำมีผลต่อการแสดงออกของรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้นำที่ เคยประสบความสำเร็จโดยการมุ่งสร้างมิตรภาพจะแสดงภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ต่อไป ส่วนผู้นำที่ไม่ไว้ใจผู้ตามจะแสดงออกภาวะผู้นำในรูปแบบอัตตาธิปไตย

3. ภูมิหลัง ประสบการณ์และบุคลิกภาพของผู้ตาม (Follower's Background Experience and Personality) ผู้ตามที่มีความเชี่ยวชาญในงานจะมีรูปแบบการมีส่วนร่วมและมีอัตตาธิปไตยน้อย ส่วนผู้ตามที่ไม่มีความรู้ความถนัดต้องการรับรู้ของผู้นำ ไม่รู้ภูมิหลังประสบการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำมักจะชอบผู้นำที่มีการจัดรูปแบบการทำงานให้ ซึ่งได้แก่ รูปแบบอัตตาธิปไตย และผู้นำที่มุ่งเน้นงาน

4. ความคาดหวังและรูปแบบของผู้นำ (Leader's Expectations and Style) ผู้นำที่ชอบแนวคิดแบบมุ่งงานและอัตตาธิปไตยจะสนับสนุนผู้ตามให้มีรูปแบบแนวคิดเดียวกันและแสดงภาวะผู้นำให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ความคาดหวังก็มีความสำคัญ เช่น บริษัทที่ต้องการปรับปรุงทักษะการสร้างความสัมพันธ์ของผู้ในระดับต้นจะส่งบุคคลเหล่านี้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งงานวิจัยระบุว่าในระหว่างและหลังจากที่ฝึกอบรมเสร็จสิ้นทักษะความสัมพันธ์ของผู้นำจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

5. ความเข้าใจในหน้าที่งาน (Task Understanding) งานบางงานมีโครงสร้างงานที่ชัดเจน เช่น งานระบบสายพานนั้นผู้ทำงานหรือผู้ตามจะได้รับคำแนะนำจากฝ่ายจัดการหรือผู้นำเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้น ผู้นำจะต้องทำงานให้หนักขึ้นเพื่อแสดงถึงวิถีทางและเป้าหมายแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำต้องสามารถประเมินหน้าที่งานที่ผู้ตามต้องปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เช่นในสถานการณ์ที่ไม่มีภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือแบบอัตตาธิปไตย ผู้ตามต้องการเพียงคำแนะนำจากผู้นำ ความมีอิสรภาพในการแสดงออกและทรัพยากรที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จเท่านั้น

6. ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน (Peer Expectations) ผู้นำมีความคาดหวังที่จะสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน โดยใช้การแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ และคำแนะนำ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ อีกทั้งภาวะผู้นำก็ยังมีอิทธิพลต่อปัจจัยเหล่านี้ด้วย จุดสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคือความสามารถของผู้นำที่จะวินิจฉัยตัวเองและสิ่งแวดล้อมของภาวะผู้นำโดยรวม

Hooper and Potter (1997 อ้างในนิคย์ สัมมาพันธ์, 2549: 141-142) ได้เขียนหนังสือร่วมกันชื่อ The Business of Leadership เมื่อปี ค.ศ.1997 โดยกำหนดสมรรถนะ 7 ประการสำคัญของผู้นำดังนี้

1. ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร ซึ่งรวมถึงวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร
2. ผู้นำจะต้องเป็นตัวอย่างที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจของคนอื่นๆ จึงจำเป็นและสมควรที่จะประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม
3. ผู้นำจะต้องเป็นนักคิดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลทั้งในฐานะผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ทั้งในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามจนเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตาม
4. ผู้นำสามารถพัฒนาตนเองจนถึงขั้นที่ทำให้บุคคลอื่นๆ เกิดความเลื่อมใส เชื่อถือ จนกระทั่งต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ
5. ผู้นำสามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคคลที่เป็นผู้ตามออกมา เกิดการจูงใจ การเอื้ออำนาจ การทำหน้าที่เป็นครูฝึกให้ไปจนถึงการสนับสนุนให้เกิดความกล้าหาญในการกล้าคิด กล้าทำ
6. ผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางในการทำงานในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง
7. ผู้นำจะต้องมีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะกล้าตัดสินใจในยามวิกฤต

จะเห็นได้ว่าเรื่องภาวะผู้นำได้มีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอออกมาหลายรูปแบบโดยสามารถแบ่งออกได้เป็นแนวคิดเชิงคุณลักษณะซึ่งทำการศึกษาคุณลักษณะของ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากบุคลิกภาพ สติปัญญาและภาวะทางอารมณ์ แนวคิดเชิงพฤติกรรมอธิบายถึงภาวะผู้นำโดยให้ความสนใจในพฤติกรรมการทำงานของผู้นำและพยายามวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แนวคิดเชิงสถานการณ์ให้ความสนใจปัจจัยทางสถานการณ์ที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าภาวะผู้นำรูปแบบใดมีประสิทธิภาพดีที่สุดใน (Yukl, 2002) แนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้วิธีบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือผู้นำที่คอยควบคุมและแลกเปลี่ยนรางวัลเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของผู้นำที่คอยกระตุ้นและประสานงานให้ผู้ตามได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการทำงาน ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน (นิตยั สัมมาพันธ์, 2549) ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบายเป็นผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมายส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างไม่เต็มที่ ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำสุด (Kirby *et al.*, 1992) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio (1993) มาใช้ในการวิจัยโดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบอันได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีองค์ประกอบอันได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยรับและภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย ซึ่งโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบนี้สามารถอธิบายภาวะผู้นำที่มีกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบมุมมองใหม่ๆ ในการทำงานและเป็นลักษณะของผู้นำที่คอยกระตุ้นและประสานงานให้ผู้ตามได้นำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการทำงาน ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ในสภาวะการณ์ปัจจุบันจึงเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยแนวทางการศึกษามีดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยผู้นำต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการของผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามจากระดับที่ต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งแบ่ง ภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง

พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองการณ์ไกลไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มองค์กรและสังคม

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่ผู้ตามต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร มี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย

3. ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย หมายถึง พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการองค์กรไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในการแปลคำศัพท์ของคำว่า “Competency” จากเอกสารอ้างอิงมีผู้ให้คำแปล Competency ไว้หลายคำ เช่น ความสามารถ ชีตความสามารถ และสมรรถนะ เพื่อให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอใช้คำว่า “สมรรถนะ” เป็นคำแปลของ “Competency” ในการทำการวิจัยในครั้งนี้

ศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะโดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่แสดงผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (McClelland, 1973 อ้างในสำนักงาน ก.พ., 2548) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงเนื้อหาเกี่ยวกับ

สมรรถนะหลักขององค์การและนำไปขยายผลในการบริหารงานบุคคลบนพื้นฐานของทักษะความรู้ความสามารถ (เดชา เดชาวัฒน์ไพศาล, 2543)

ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ดังนี้

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2542) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่แสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลซึ่งรวมถึง ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

เดชา เดชาวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดำเนินงานในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย เช่น ความสามารถในการสื่อสารข้อความ ความสามารถในการวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่ง สมรรถนะ แต่ละตัวมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

สำนักงาน ก.พ. (2548) กำหนดความหมายของสมรรถนะไว้ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ

Boyatzis (1982) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Spencer and Spencer (1993) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือพิจารณาได้ว่าสามารถแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

Rylatt and Kazanas (1994: 47) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ลักษณะของทักษะที่จำเป็น ความรู้และทัศนคติที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ในสถานการณ์การทำงาน

Wehmeier (2000) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นทักษะที่ต้องการในอาชีพที่เฉพาะ หรือหน้าที่งานที่เฉพาะ

โดยสรุปแล้ว สมรรถนะ คือ คุณลักษณะภายในของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

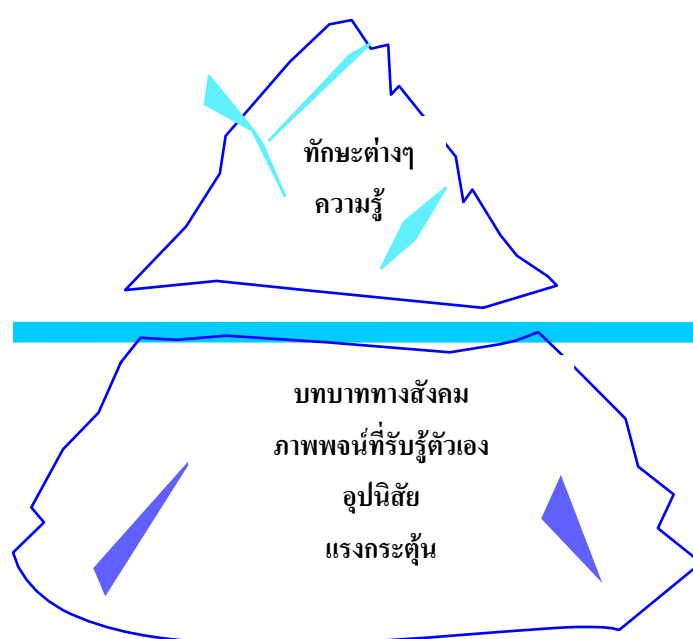
องค์ประกอบของสมรรถนะ

ในการสร้างสมรรถนะสำหรับองค์กรหนึ่งควรจะต้องกำหนดกรอบหรือขอบเขตเพื่อให้สามารถจัดกลุ่มของทักษะ ความรู้ สมรรถนะ หรือ พฤติกรรมการทำงานของบุคคล สำหรับองค์กรนั้นให้เป็นหมวดหมู่ (คณัย เทียนพุดิ, 2543) โดยทั่วไปแต่ละองค์กรสามารถแบ่งหมวดหมู่ของสมรรถนะ ได้เป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ดังนี้

สมรรถนะหลัก หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่งๆเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับชั้นของตำแหน่งงาน หรือบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงานภายในองค์กร

McClelland (1973 อ้างใน สำนักงาน ก.พ., 2548) ได้เปรียบเทียบบุคลิกลักษณะของคนซึ่งเปรียบเทียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (ภาพที่ 1) และบุคลิกลักษณะหรือที่เรียกว่าสมรรถนะนั้นประกอบด้วย 6 อย่าง คือ



ภาพที่ 2 การเปรียบเทียบบุคลิกลักษณะของคน ซึ่งเสมือนภูเขาน้ำแข็ง
ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548: 4)

1. ทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

3. บทบาททางสังคม หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน

5. อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน

6. แรงกระตุ้น หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

Zwell (2000: 26-53) ได้แบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement Competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) อิทธิพล (Influence) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) ความยืดหยุ่น (Flexibility) นวัตกรรม (Innovation) ความสนใจในคุณภาพ (Concern for Quality) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise)

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น อันได้แก่ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งมั่นในการบริการ (Service Orientation) ตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness) ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Savvy) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

(Conflict Resolution) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross-Cultural Sensitivity)

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and Truth) การพัฒนาตนเอง (Self - Development) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) การจัดการความเครียด (Stress Management) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินใจว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือ การจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) การจูงใจผู้อื่น (Motivation Other) การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Other)

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลัก ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organizational Commitment) การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) วัตถุประสงค์ หลักการและค่านิยม (Purpose, Principle and Values)

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543: 12-18) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็นลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร

2. สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) หมายถึง ทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตน ให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งกลุ่มนี้สะท้อนให้เห็นค่านิยมขององค์กร บุคคลสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญของตนในส่วนนี้ได้โดยกระบวนการฝึกอบรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันออกไปหรือในลำดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน บุคคลสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วน of ความรู้ในงานของตน ได้โดยกระบวนการฝึกอบรมการเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการหมุนเวียนในฟังก์ชันงานที่ แตกต่างกันออกไป

จากที่กล่าวมาทำให้เห็นได้ว่าบุคคลจะมีคุณลักษณะภายในของตัวเองที่แสดงถึงสมรรถนะของแต่ละคน ส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ดังนั้นเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดกรอบหรือขอบเขตเพื่อให้สามารถจัดกลุ่มของทักษะ ความรู้ สมรรถนะ หรือพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ให้เป็นแนวทางเดียวกันโดยมีการกำหนดเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (दनัย เทียนพุฒิ, 2543) และให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลโดยพิจารณาได้จากพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้น เช่น ความรับผิดชอบในการทำงาน มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความเข้าใจในวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เกิดขึ้นจากการนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการทำงาน สมรรถนะจึงเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี ผู้วิจัยจึงทำศึกษาในเรื่องของสมรรถนะของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากเป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการพัฒนาและเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง การที่จะผลักดันองค์กรให้เจริญเติบโตเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งได้ก็ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์กร โดยองค์กรได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร มากำหนดเป็นสมรรถนะหลัก ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กร และนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาทำการศึกษาโดยมีแนวทางสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลเชิงนโยบายธนาคารและสมรรถนะหลักขององค์กร

ข้อมูลเชิงนโยบายธนาคาร	สมรรถนะ	สมรรถนะโดยรวม	สมรรถนะหลัก ที่เหมาะสม กับองค์กร
วิสัยทัศน์			
เราเป็นธนาคารพาณิชย์เพื่อราย ย่อย ที่มีการใช้เทคโนโลยีการ บริหาร มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเชื่อถือ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ ลูกค้า	ความรู้ด้านเทคนิค การมุ่งสัมฤทธิ์ การให้บริการลูกค้า	การมุ่งสัมฤทธิ์ การให้บริการลูกค้า ความรู้ด้านเทคนิค การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ความสามัคคี	การมุ่งสัมฤทธิ์ การให้บริการลูกค้า ความรู้ด้านเทคนิค
พันธกิจ			
สร้างคน สร้างระบบ สู่องค์กรที่ โปร่งใส มีบริการประทับใจ เป็น ธนาคารพาณิชย์ไทยที่ยั่งยืน	ความรู้ด้านเทคนิค การให้บริการลูกค้า การมุ่งสัมฤทธิ์		
ค่านิยมขององค์กร			
ความซื่อสัตย์ (Faithfully) ทัศนคติ (Attitude) ความสำเร็จ (Success) ทำงานเป็นทีม (Teambuilding) การให้บริการ (Service Mind) ความอดทน (Endurance) การพัฒนา (Development)	การให้บริการลูกค้า การมุ่งสัมฤทธิ์ ความสามัคคี ความรู้ด้านเทคนิค การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ		

ที่มา: บมจ. ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย (2549)

จากตารางที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในเรื่องสมรรถนะหลักขององค์กรพบว่า องค์กรได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 3 ด้าน โดยองค์กรให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักในเรื่องของ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการและสมรรถนะด้านเทคนิค เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กร และเนื่องจากองค์กรเพิ่งมีการจัดทำในเรื่องสมรรถนะหลัก ดังนั้นการที่จะให้พนักงานมีความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างชัดเจนจึงเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลา เป็นหน้าที่

ของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญและให้ข้อมูลกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง (ณรงค์วิทย์ แสันทอง, 2547) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะหลักที่องค์กรให้ความสำคัญมาใช้ในการวิจัยมีดังนี้

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะภายในของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด โดยแบ่งสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กรได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ทักษะในการวางแผนและการจัดการที่ดี เพื่อให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การตรวจสอบ และการประเมินผล

2. สมรรถนะด้านการให้บริการ หมายถึง สามารถเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยเชื่อว่าลูกค้ามีความสำคัญ และมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าดังกล่าวโดยมีการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยกิริยาอาการ ภาษากาย และภาษาพูดอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

3. สมรรถนะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ของแต่ละคน ความรับผิดชอบในงาน บุคคลสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานของตน ได้โดยกระบวนการฝึกอบรมการเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการหมุนเวียนในฟังก์ชันงานที่แตกต่างกันออกไป

แนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

“คน” คือ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะ คน เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและคุณภาพต่างจากทรัพยากรอื่นๆ ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มค่าในตนเองมากขึ้น ยิ่งได้รับการจัดการอย่างถูกวิธี ทรัพยากรนั้นจะไม่มีวันหมด ยิ่งในภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง แม้เทคโนโลยีจะมีความล้ำหน้าเพียงใด แต่หากทรัพยากรคน มีคุณภาพและประสิทธิภาพก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ (สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อรุชยา, 2546) และหากองค์กรอยากจะทำให้งานก้าวหน้าอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ก็ต้องพัฒนาคน ไม่มีที่สิ้นสุดเช่นกัน ต้องสร้างคนให้มีคุณภาพเมื่อมีประสิทธิภาพก็เกิดประสิทธิผลในการทำงาน (บุญมั่น ธนาสุวัฒน์, 2537) จากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในองค์การจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญและรู้จักพัฒนาบุคคลอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักสร้างความพึงพอใจในงานและทำให้บุคคลอยู่กับองค์การให้นานที่สุด องค์การที่ก่อตั้งใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดจึงควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรบุคคล เพราะหากองค์การมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีแล้วพนักงานก็จะขยันทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่และจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดีตามมาด้วย

ความหมายของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) กล่าวถึง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์การมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การให้ได้ โดยมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เช่น การออกแบบงาน การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นต้น

ธนิษฐ์ เจริญนนท์ (2547) กล่าวถึง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลว่า ธุรกิจจะดำเนินไปได้หรือขยายตัวได้และจะสำเร็จหรือไม่ อยู่ที่ “คน” ทุกอย่างล้วนมาจาก “คน” เงินก็มาจาก “คน” เทคโนโลยีก็มาจาก “คน” ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับคน

พิทยา แสงทอง (2547) กล่าวถึง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในงานของบุคคล คือ ต้องดูความพึงพอใจในงานของบุคคลเป็นหลัก ยิ่งไปกว่านั้นการจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงานก็มีส่วนสำคัญ เพราะนอกจากจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานแล้วยังสร้างความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) กล่าวถึง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถและโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์การ ดังนั้นจึงจำเป็นที่องค์การจะต้องเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์การในขณะเดียวกันก็ต้องให้

ความสำคัญกับตัวบุคคลและสิ่งอื่น ๆ เช่น ลักษณะงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนไปพร้อมๆ กันด้วย

Jack (1999) กล่าวว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์กรสามารถทำให้พนักงานพัฒนาและทำงานได้เต็มความสามารถไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรและการทุ่มเทที่จะสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานและพนักงานสนับสนุนบรรยากาศเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นเลิศ

Ron (1999) กล่าวว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน เพราะพนักงานคือคนที่ทำให้เกิดความสำเร็จกับองค์กร

Brown (2001) กล่าวว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองหรือใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และเป็นไปตามแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การมุ่งรักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้คืออยู่ตลอดเวลาโดยทดสอบว่าองค์กรของคุณสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานซึ่งจะแสดงออกในรูปของผลจากการทำงานอย่างเต็มที่

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยพร้อมที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร ไปในแนวทางที่ดีขึ้นเสมอ

องค์ประกอบที่สำคัญของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ย่อมส่งผลให้เกิดเป็นการบริหารการจัดการที่ดีในองค์กรโดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้ทำการแยกองค์ประกอบของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้

Brown (2001) กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลว่าองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองหรือใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ให้เป็นไปตามแนวทาง

เดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร โดยการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานให้พนักงานได้แสดงผลงานอย่างเต็มที่

1. ด้านระบบงาน (Work Systems) องค์กรระบุแนวทางการออกแบบงานและหน้าที่ รวมถึงการบริหารค่าตอบแทน โดยการรับรู้ถึงผลงานของพนักงาน มีการกระตุ้นพนักงานทุกคนให้ทุ่มเทกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ และการพิจารณาก่อนการตัดสินใจ การออกแบบหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพและงานที่ปรับเปลี่ยนได้ เป็นสิ่งที่จำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับการแสดงผลงานระดับสูง ต้องใช้ระบบสารสนเทศ การศึกษา และการฝึกอบรมที่เหมาะสม การสร้างข้อมูลเพื่อสนับสนุนการออกแบบงานและหน้าที่ เพื่อมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าและสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นใจพนักงานให้พัฒนาและพยายามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

2. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Employee Education, Training Development) องค์กรควรมีการจัดให้มีการฝึกอบรม เสริมความรู้และความชำนาญผ่านการทำงาน เพื่อสนองความต้องการของพนักงาน โดยเน้นเป็นพิเศษเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญที่นำไปใช้เกี่ยวกับงาน ทั้งเน้นความสำคัญของการให้พนักงานและผู้จัดการเข้าร่วมในการออกแบบ การฝึกอบรมที่ชัดเจน เน้นการวัดผลการฝึกอบรม ซึ่งอ้างถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ผลกระทบของหน่วยงานและผลประกอบการขององค์กร ค่าใช้จ่ายสำหรับทางเลือก และอัตราส่วนผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย

3. ด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Well-being and Satisfaction) คือ ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ที่อ้างถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนพนักงาน และการปรับเปลี่ยนบรรยากาศเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน และเป็นการจูงใจพนักงาน โดยรวมดังนี้

3.1 ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อสุขภาพ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้พิจารณาปัจจัยนี้ในการวางแผนและการปรับปรุงกิจกรรมการทำงาน

3.2 ด้านแนวทางในการเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดี ความพึงพอใจและการจูงใจพนักงาน ได้แก่ การอำนวยความสะดวก การเสริมสร้างกิจกรรม การให้คำปรึกษาในเรื่องของการทำงานและเรื่องส่วนตัว การรับทราบถึงผลงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

3.3 องค์การอาจต้องพิจารณาปัจจัยหลายอย่าง เช่น ปัญหาประสิทธิภาพขององค์การ หรือมุมมองของพนักงานเรื่องความเป็นผู้นำและการบริหาร การพัฒนาโอกาสทางอาชีพ การเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรืองานในองค์การ ปริมาณงาน การร่วมมือและทีมงาน การสื่อสาร ความมั่นคงในงาน ผลตอบแทน โอกาสที่เท่าเทียมกันและความสามารถที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้

Benning (2003) กล่าวว่า บุคลากร คือ ความสำเร็จขององค์การซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

1. ระบบงาน (Work Systems) คือ การออกแบบงานและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับการพัฒนาคนเพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการจัดให้มีการสอนงานตามคำบรรยายลักษณะงานหรือจัดให้มีการหมุนเวียนงานหรือทำงานข้ามสายงาน เป็นต้น นอกจากนั้นควรมีระบบการบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานดีด้วย

2. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน (Employee Education, Training and Development) คือ การจัดให้มีการพัฒนาพนักงานตามแผนฝึกอบรมประจำปีที่พนักงานในตำแหน่งนั้นจำเป็นต้องมีและจัดให้มีการจัดอบรมหลักสูตรใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาพนักงานไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีกว่าและควรมีการกำหนดชั่วโมงฝึกอบรมต่อปีของพนักงานทุกคน

3. ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Well-being and Satisfaction) คือ การจัดให้มีระบบความปลอดภัยในที่ทำงาน โดยเชื่อว่าความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การสร้างผลผลิตที่เป็นเลิศและบริการที่ดีเยี่ยมกับลูกค้า

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) ประเมินว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึงระบบงานและระบบการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจในองค์การช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์การ รวมทั้งประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงาน of พนักงาน ซึ่งจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์การซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. ระบบงาน หมายถึง การมอบหมายงานและภาระงานขององค์การ การบริหาร คำตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนเกือบทั้งหมดในพนักงานและ องค์การมีผลการดำเนินการที่ดีได้

1.1 ด้านการจัดและบริหารงาน หมายถึง

1.1.1 การจัดและบริหารงานและภาระงานของพนักงานเพื่อส่งเสริมให้เกิด ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และ วัฒนธรรมขององค์การ และบริหารงานและภาระงานของพนักงานให้เกิดความคล่องตัว เพื่อให้ทันกับความต้องการ ทางธุรกิจอยู่เสมอ

1.1.2 การนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรม และความคิดของพนักงานและ ของชุมชนที่องค์การมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาใช้ประโยชน์ในระบบงาน

1.1.3 การแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างหน้าที่ และต่างสถานที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสารภายในองค์การ

1.2 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง การจัดกระบวนการวาง มาตรฐานการทำงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจที่ดี ตลอดจนการบริการคำตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อช่วยให้บรรลุผล การดำเนินการ

1.3 ด้านการจ้างงานและการสืบทอดตำแหน่ง หมายถึง

1.3.1 การกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของพนักงานที่องค์การต้องการ

1.3.2 วิธีการในการสรรหาว่าจ้างและรักษาพนักงานใหม่ไว้และให้มั่นใจว่ากลุ่ม ของพนักงานสะท้อนความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม รวมทั้งความคิดเห็นของชุมชน ของพนักงานที่องค์การจ้าง

1.3.3 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารรวมทั้งผู้นำระดับสูงในองค์กร รวมทั้งการจัดการให้พนักงานที่องค์กรมีความก้าวหน้าในงาน

1.3.4 องค์กรมีการพัฒนาบุคคลท้องถิ่นให้สามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหาร

2. การเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การประเมินวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจที่องค์กรปฏิบัติต่อพนักงาน 2 ด้านคือ

2.1 ด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน หมายถึง

2.1.1 การให้การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กรในด้านการวัดผลการดำเนินการ การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่สนองวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร และความต้องการในการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานอย่างสมดุล

2.1.2 การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานตอบสนองกับความต้องการที่สำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฐมนิเทศพนักงาน ความหลากหลายของพนักงาน การดำเนินการทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำ การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานตอบสนองกับความต้องการที่สำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน สถานที่ทำงาน และความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม

2.1.3 วิธีการแสวงหาและนำข้อมูลจากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการในด้านความต้องการด้านการศึกษาและการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ วิธีการในการนำการเรียนรู้และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรมาช่วยในการให้การศึกษาและฝึกอบรม

2.1.4 วิธีการให้การศึกษาและฝึกอบรม แสวงหาและใช้ข้อมูลจากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการ เพื่อหาทางเลือกในการให้การศึกษาและการฝึกอบรม รวมทั้งวิธีการให้

การศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสอนงานและแนะนำอย่างใกล้ชิดและวิธีการอื่นๆ

2.1.5 การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

2.1.6 วิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

2.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง องค์กรมีวิธีการจูงใจพนักงานให้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ รวมถึงกลไกที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวกับหน้าที่และสายอาชีพ ผู้จัดการและหัวหน้างานมีบทบาทในการช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้

3. ด้านความผาสุกและความพึงพอใจ หมายถึง การที่พนักงานประเมินวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานขององค์กร 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

3.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง

3.1.1 การปรับปรุงสุขอนามัย ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ การป้องกันภัยและการยศาสตร์ (Ergonomics) ในที่ทำงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปรับปรุงดังกล่าว

3.1.2 การสร้างความมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ และวิธีการที่ทำให้ธุรกิจดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ของพนักงานและลูกค้า

3.2 ด้านการให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน หมายถึง

3.2.1 การกำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน รวมถึงการจำแนกปัจจัยเหล่านี้ให้เหมาะสมกับพนักงานที่หลากหลายและให้เหมาะสมกับระดับและประเภทของพนักงานที่แตกต่างกัน

3.2.2 การสนับสนุนพนักงานโดยกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบาย รวมถึงการปรับเปลี่ยนการสนับสนุนดังกล่าวให้เข้ากับความต้องการของกลุ่มพนักงานที่หลากหลาย

3.2.3 วิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.2.4 การนำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญๆ ทางธุรกิจเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและบรรยากาศที่ให้การสนับสนุนพนักงาน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเรื่องการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอออกมาหลายรูปแบบและได้สรุปใจความสำคัญโดยแบ่งองค์ประกอบได้ 3 ด้านคือ ด้านระบบงานที่เน้นในเรื่องของการออกแบบงานและกระบวนการทำงานที่ให้ความสอดคล้องกันภายในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีความคิดริเริ่ม ทำงานเป็นระบบ เกิดเป็นความชำนาญในการทำงาน ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานที่เน้นในเรื่องการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานโดยส่งเสริมความรู้ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Brown, 2001) และด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานเน้นในเรื่องของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานก็จะส่งผลบวกต่อการปฏิบัติงานและสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี ทั้งเรื่องความกระตือรือร้น ความตั้งใจ และความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (ธัญญา ผลอนันต์, 2547)

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ โดยทำการศึกษาจากแนวคิดวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การของ Brown (2001) และ Benning (2003) เนื่องจากได้เสนอองค์ประกอบที่มีลักษณะคล้ายกัน โดยเน้นว่าองค์การควรส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่และเป็นไป

ตามแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการจัดการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การให้ดียิ่งขึ้นไป แนวทางในการศึกษา ดังนี้

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์การโดยพร้อมที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์การ ไปในแนวทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอ ตามแนวคิดของ Brown (2001) และ Benning (2003) ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การทั้งหมด 3 ด้าน คือ

1. ระบบงาน หมายถึง การออกแบบงาน การมอบหมายงาน การบริหารค่าตอบแทนมีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน การให้รางวัล ส่งเสริมและให้กำลังใจพนักงาน ตลอดจนการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันจากผู้บังคับบัญชา

2. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาพนักงานโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การจูงใจให้พนักงานใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่โดยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่โปรแกรมการพัฒนาพนักงานได้

3. ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง การมุ่งเน้นที่ความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน เน้นการวางแผนและปรับปรุงกิจกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เน้นความกินอยู่ดีของพนักงาน โดยการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากมาทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

การศึกษาบุคคลในองค์การ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับการทำงาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้เข้าใจธรรมชาติ ของคนและมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความพึงพอใจในงานให้กับบุคคลในองค์การนั่นเอง

ความหมายของพฤติกรรมการทำงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานไว้ดังนี้

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2535: 119 – 120) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงานเป็นการทำงานในองค์การใดๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม

มัลลิกา ต้นสอน (2544) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การพูดคุย การรับคำสั่ง การเขียนรายงานและการตรวจรับสินค้าคงคลัง เป็นต้น ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยอาจจะเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษแก่องค์การ เช่น การจารกรรมข้อมูล เป็นต้น

Cropanzano *et al.* (1997) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลแสดงออกต่องาน รวมไปถึงการงดเว้นหรือละเลยการกระทำด้วย โดยมีทั้งพฤติกรรมที่สังเกตได้และพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997: 92) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การทำงานของบุคคลซึ่งครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งทางตรงและทางอ้อมที่สัมพันธ์กับงาน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง ลักษณะการกระทำหรือสิ่งที่บุคคลแสดงออก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่ตนสัมผัสหรือรับรู้ได้อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานภายในองค์การ เช่น การรับผิดชอบในงาน การปฏิบัติตามข้อบังคับ การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

พฤติกรรมการทำงานเป็นพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่งของบุคคลซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคคลรับผิดชอบอยู่แต่ละคนก็มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปโดยผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ดังนี้

Albanese and Van Fleet (1983: 52) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลที่สัมพันธ์กับงานจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 5 ด้านคือ

1. พฤติกรรมด้านการแก้ปัญหา (Problem - Solving)
2. พฤติกรรมด้านการวางแผน (Planning)
3. พฤติกรรมด้านการจัดองค์การหรือกระบวนการงาน (Organizing)
4. พฤติกรรมด้านการควบคุม (Controlling)
5. พฤติกรรมการสร้างบรรยากาศเชิงใจ (Creating a Motivational Climate)

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997: 92) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ซึ่งครอบคลุมทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งทางตรงและทางอ้อมที่สัมพันธ์กับงานมีดังนี้

1. พฤติกรรมด้านการแก้ปัญหา (Problem - Solving)
2. พฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)
3. พฤติกรรมด้านการสังเกต (Observation)
4. พฤติกรรมด้านการเคลื่อนไหว (Movement)

การพิจารณาพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลนั้นสามารถพิจารณาได้จากรูปแบบแห่งพฤติกรรม (Pattern of Behavior) ในการทำงานของบุคคลรวมทั้งรูปลักษณะแห่งการแสดงออก (Behaviors Exhibited) ที่เกี่ยวกับการทำงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532: 70 – 71) ดังตัวอย่างในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างรูปแบบแห่งพฤติกรรมที่แสดงออก

รูปแบบแห่งพฤติกรรม	พฤติกรรมที่แสดงออก
1. ความมุ่งมั่นต่อจุดมุ่งหมายใฝ่ความยิ่งใหญ่	1. เผชิญปัญหาด้วยเหตุผลไม่ผัดพ้อง่าย ชอบใช้ชีวิตริเริ่มและอยากให้อำนาจตามนั้น สร้างบารมีแก่ทางปฏิบัติของผู้อื่นแม้จะได้อยู่แล้ว
2. ใฝ่ความก้าวหน้า	2. เอาใจใส่ต่องานและการหาความรู้
3. โอนอ่อนต่อสังคม	3. ปฏิบัติตามหมุ่มมากไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายแห่งองค์การเป็นหลัก
4. การใช้ความสมเหตุสมผลในการทำงาน	4. ตัดสินใจด้วยการพิจารณาทั้งปัจจัยทางคุณค่าและปัจจัยทางข้อเท็จจริง
5. ความสำนึกในชั้นแห่งการบังคับบัญชา	5. เคารพครัดต่อสถานภาพและอำนาจหน้าที่
6. ความสำนึกในความรับผิดชอบ	6. เอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน ที่ได้รับมอบหมาย
7. ความสำนึกในการเชื่อฟังผู้มีอำนาจเหนือ	7. รับฟังคำสั่งอย่างเดียวไม่พยายามออกความเห็น

ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2532)

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2535: 119 – 120) ได้กล่าวว่า การทำงานในองค์กรใดๆ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมนั้น ควรจะประกอบไปด้วยทักษะ 5 ประการ คือ

1. มีเป้าหมายในการทำงาน และเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้
2. ความสามารถในการทำงาน เกิดจากการมีวิชาความรู้ที่จะใช้ทำงาน รู้วิธีทำงาน รู้คบคน รู้ดัดแปลง ประยุกต์ใช้วิชา
3. การควบคุมความวิตกกังวลและความกลัว โดยการฝึกควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก ไม่ให้แสดงออกเกินสิ่งเร้าที่มากกระทบ

4. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในที่ทำงาน โดยการแสดงออกดังนี้

- 4.1 เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักให้แล้วจะได้อะไร
- 4.2 รู้จักการชมเชยผู้อื่นตามกาลเทศะ
- 4.3 ลดพฤติกรรมที่จะสร้างความขัดแย้ง

5. การเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม

นภเกตุ บุญจันทร์ (2539) ได้สรุปปัจจัยที่เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้ 7 ประการ คือ

1. การให้เกียรติและตระหนักในผลงานที่ถูกกระทำ
2. เป็นผลงานที่ควรแก่การสนใจท้าทายความสามารถ
3. การทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานเป็นอย่างดี
4. มีอิสระในการวินิจฉัยปัญหา
5. มีความมั่นคงในการทำงาน
6. มีความก้าวหน้าซึ่งได้รับการพิจารณาอย่างเสมอภาคและยุติธรรม
7. มีการควบคุมดี

การทำงานถือเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอยู่ตลอดเวลา เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าบุคคลใช้ชีวิตเพื่อการทำงานหรือเกี่ยวข้องกับองค์การมากกว่าใช้ชีวิตส่วนตัวและทุกองค์การก็ย่อมต้องการพฤติกรรมการทำงานที่ดีของพนักงานด้วยกันทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้แต่ละบุคคลในองค์การแสดงพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง การมีทีมงานที่มาจากพื้นฐานแตกต่างกัน การมีสมรรถนะแตกต่างกัน รวมถึงการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในองค์การ ทำให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันและองค์การจะมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่องค์การปรารถนา

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด

(มหาชน) โดยได้รับความอนุเคราะห์จากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะกระบวนการการทำงานของพนักงานมาเป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้แสดงออกมาตามที่องค์กรปรารถนาเพื่อแตกต่างกับผลการประเมินที่พนักงานต้องการ โดยหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีลักษณะดังนี้

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 ปริมาณงาน พิจารณาจากผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

1.2 คุณภาพงาน พิจารณาจากความถูกต้อง เรียบร้อย เนื่องจากมีคุณภาพเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

1.3 เวลาในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากระยะเวลาการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่องค์กรกำหนด

2. การประเมินคุณลักษณะของพนักงาน

2.1 ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ พิจารณาจากความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนด

2.2 การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา พิจารณาจากการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

2.3 การตัดสินใจและการแก้ปัญหา พิจารณาจากความสามารถในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบและความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.4 การมีส่วนร่วมภายในองค์กรและการประสานงาน พิจารณาจากการให้ความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นภายในองค์กร

2.5 การทำงานเป็นทีม พิจารณาจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะสามารถพิจารณาได้ถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่องค์กรพึงปรารถนา ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ บมจ. ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย (2549) มากำหนดเป็นแนวทางการศึกษาในเรื่องของพฤติกรรมการทำงาน โดยสรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง ลักษณะการกระทำหรือสิ่งทีบุคคลแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่ตนสัมผัสหรือรับรู้ได้ อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น การรับผิดชอบในงาน การปฏิบัติตามข้อบังคับ การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิทยา นันทวิจิตร (2541) ได้ทำการศึกษาในเรื่องความสามารถของพนักงานสินเชื่อต่อพฤติกรรมการทำงาน กรณีศึกษาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอของ ธ.ก.ส. ในสังกัดสาขาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 21 จังหวัด รวม 307 หน่วยอำเภอผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอให้สามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในเรื่องความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร การมุ่งลูกค้า การควบคุมอารมณ์ ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาดและการพิจารณางานเชิงรุก การสนับสนุนการพัฒนาชนบทและสภาพแวดล้อม การอยู่ร่วมกันระหว่างเกษตรกร ธ.ก.ส. และสภาพแวดล้อม

นาถดา นาทอง (2543) ได้ทำการศึกษาในเรื่องการสำรวจความสามารถต่อพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาได้แก่พนักงานสังกัดส่วนการฝึกอบรม และส่วนวางแผนและพัฒนาบุคคล ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจำนวน 69 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานสังกัดฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสามารถใน 5 กลุ่ม ได้แก่ ความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านเทคนิคและเทคโนโลยี ความสามารถด้านวิเคราะห์ และความสามารถด้านธุรกิจ และมีการรับรู้ความสำคัญเรียงอันดับจากความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถด้านวิเคราะห์ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านเทคนิคและเทคโนโลยี และความสามารถด้านธุรกิจ และพบว่าลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน และมีการรับรู้ความสำคัญของความสามารถต่อพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าพฤติกรรมการทำงานในบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับการรับรู้ความสำคัญของความสามารถมีความสัมพันธ์กัน และ พฤติกรรมการทำงานในบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความสามารถด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิรุจฐา กัลป์ยาศิริ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2543 โดยเก็บข้อมูลจากการซักถามหรือสนทนากับผู้เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นกรณีศึกษา 2 องค์การ คือ บริษัท โซนี่ เซมิกอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลจากการศึกษาพบว่าองค์การที่มีการบริหารงานเป็นเลิศนั้นมีนโยบายการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคคลกับความต้องการขององค์การ และให้ความสำคัญกับการรักษาบุคคลโดยจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ คำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยให้กับบุคคล ส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่า ทั้งองค์การและผู้บริหารให้การสนับสนุน มีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน รวมทั้งนโยบายแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นพบว่าทั้ง 2 องค์การตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ของบุคคลทุกคน เน้นถึงการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาดปลอดภัย และคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคคลเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าสนับสนุนต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ผลจากการศึกษายังพบอีกว่า

ทั้ง 2 องค์การมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจคือระบบการจัดการที่ดีไว้น่าคนและลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคคลและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การสั่งการและควบคุมโดยบริษัทแม่ อีกทั้งงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 องค์การจัดสรรไว้สูง

ธวัชชัย คำแหงพล (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการสืบสวนจับกุมคดีจำหน่ายยาบ้าของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สังกัดกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจนครบาล 1-9 กองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายและแรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจูงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการสืบสวนจับกุมคดีจำหน่ายยาบ้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศรียวิรุพห์ ศรีสุข (2546) ทำการศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท ซีเอ็นซี อินเทอร์เน็ต จำกัด พบว่าบริษัทให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พร้อมในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันทางเทคโนโลยีการผลิตในโลกธุรกิจ โดยมุ่งพัฒนาทั้งในด้านส่งเสริมความรู้ ความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างให้เกิดความมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่จะสร้างผลงานที่ดีให้บริษัท

กานดา ปลั่งอิศวร (2547) ทำการศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน โดยองค์การสนับสนุนพนักงานกำหนดให้มีการบริการทางด้านสวัสดิการ จากบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยหลักการบริหารจัดการทำคู่มือพนักงานระเบียบปฏิบัติและสวัสดิการ การแต่งตั้งหรือเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการทำให้พนักงานมีความผาสุกและพึงพอใจเกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดี สิ่งที่พนักงานประทับใจมากที่สุดคือ สวัสดิการและสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านแรงงานหญิง ผลจากการศึกษาพบว่าบริษัทมุ่งเน้นความเป็นเลิศขององค์การในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล และเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ วิธีการบริหารจัดการที่ดีเกิดขึ้นในบริษัท คือ ระบบการบริการสวัสดิการ โดยมีปัจจัยสนับสนุนการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ระบบการสื่อสาร การจัดสวัสดิการ การสร้างบรรยากาศสภาพการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพร กาพกาญจน์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์และการส่งเสริมสุขภาพที่บริษัท ไทยตาบุญซิอีเล็คทริกจำกัด พบว่า บริษัทมุ่งเน้นความเป็นเลิศขององค์กรในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล และเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ วิธีการบริหารจัดการที่ดีเกิดขึ้นในบริษัท คือ การสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หัวหน้างานกับลูกน้อง พนักงานกับพนักงาน และการสร้างระบบงานภายในเพื่อดูแลสุขภาพของพนักงานสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของผู้บริหารต่อความผาสุกของพนักงานปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท ส่งผลให้พนักงานมีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านแรงงาน ไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานและบริษัทได้รับประโยชน์ดังนี้ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อบริษัท มีการทำงานเป็นทีมและให้ความร่วมมือที่ดีกับบริษัท บริษัทมีภาพพจน์ที่ดีต่อสังคมในการเอาใจใส่ดูแลพนักงาน จูงใจบุคคลภายนอกให้มีความต้องการเข้ามาทำงานกับบริษัท สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับพนักงานและยึดเหนี่ยวให้ทำงานร่วมกับบริษัทนานๆ ลดอัตราการลาออกของพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายจากการนัดหยุดงาน การเจรจาต่อรอง การยื่นข้อเรียกร้อง การฝึกอบรมพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานลาออกสิ่งที่สำคัญที่สุดคือพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแรงผลักดันให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ณัฐินี น้อยเหลือ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ และการรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานองค์กรอิสระแห่งหนึ่ง สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่ามีภาวะผู้นำและพนักงานมีการรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวมและรายด้านในระดับปานกลางและพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดีโดยภาวะผู้นำ การรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานด้านการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปริมปราง พรหมมาณพ (2549) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม:โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างาน

ชนันดา โชติแดง (2550) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบายมีอยู่ในระดับต่ำ มีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับสูง ส่วนความผูกพันด้านความต่อเนื่องมีอยู่ในระดับปานกลางและมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับดี และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Kirby *et al.* (1992) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความมีประสิทธิภาพ ยกเว้นภาวะผู้นำปล่อยตามสบายลักษณะเดียวเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์ และเมื่อทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยเชิงปริมาณแล้ว พบว่าผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์น้อยมาก ทั้งนี้เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ยกระดับความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น

Rowden (1994) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาในธุรกิจการผลิตขนาดเล็กและขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จ พบว่า กิจกรรมการสอนงาน การฝึกอบรมพนักงานขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมผู้แทนจำหน่ายและการจัดหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องที่มีเนื้อหาเฉพาะเจาะจงตามต้องการ เป็นกิจกรรมการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยทำให้พนักงานพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกให้เห็นจากพฤติกรรมการทำงาน ช่วยบูรณาการความรู้ของพนักงานเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงขององค์กร และยังช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

Katz (1996) ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้ที่ปฏิบัติงานให้ดีเลิศของผู้นำภาพประกอบทางการแพทย์ที่สร้างการสื่อสารทางการมองเห็นสำหรับวิทยาศาสตร์ทางด้านชีววิทยาทางการแพทย์ พบว่าความมุ่งมั่นสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะของคนทำงานให้ดีเลิศ นอกจากนี้หัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านนี้จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและพนักงานที่รับผิดชอบว่ามีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานสูง ให้ความสนใจในคุณภาพโดยเข้าไป

ควบคุมความถูกต้อง มีการเตรียมวัสดุ วิธีการ และทรัพยากรบุคคลโดยมีการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน รวมถึงการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความสนใจในการบริการลูกค้า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การค้นหาข้อมูล การคิดเชิงรูปธรรมและความคิดริเริ่ม

Jackson (1999) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของคณบดีและผู้บริหารในสถานศึกษาแห่งหนึ่ง พบว่าคณบดี ผู้บริหาร และอาจารย์รับรู้ว่าคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้อาจารย์ที่รับรู้ว่าคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้นและรับรู้ว่าคุณนามีประสิทธิผลและมีความพึงพอใจสูง

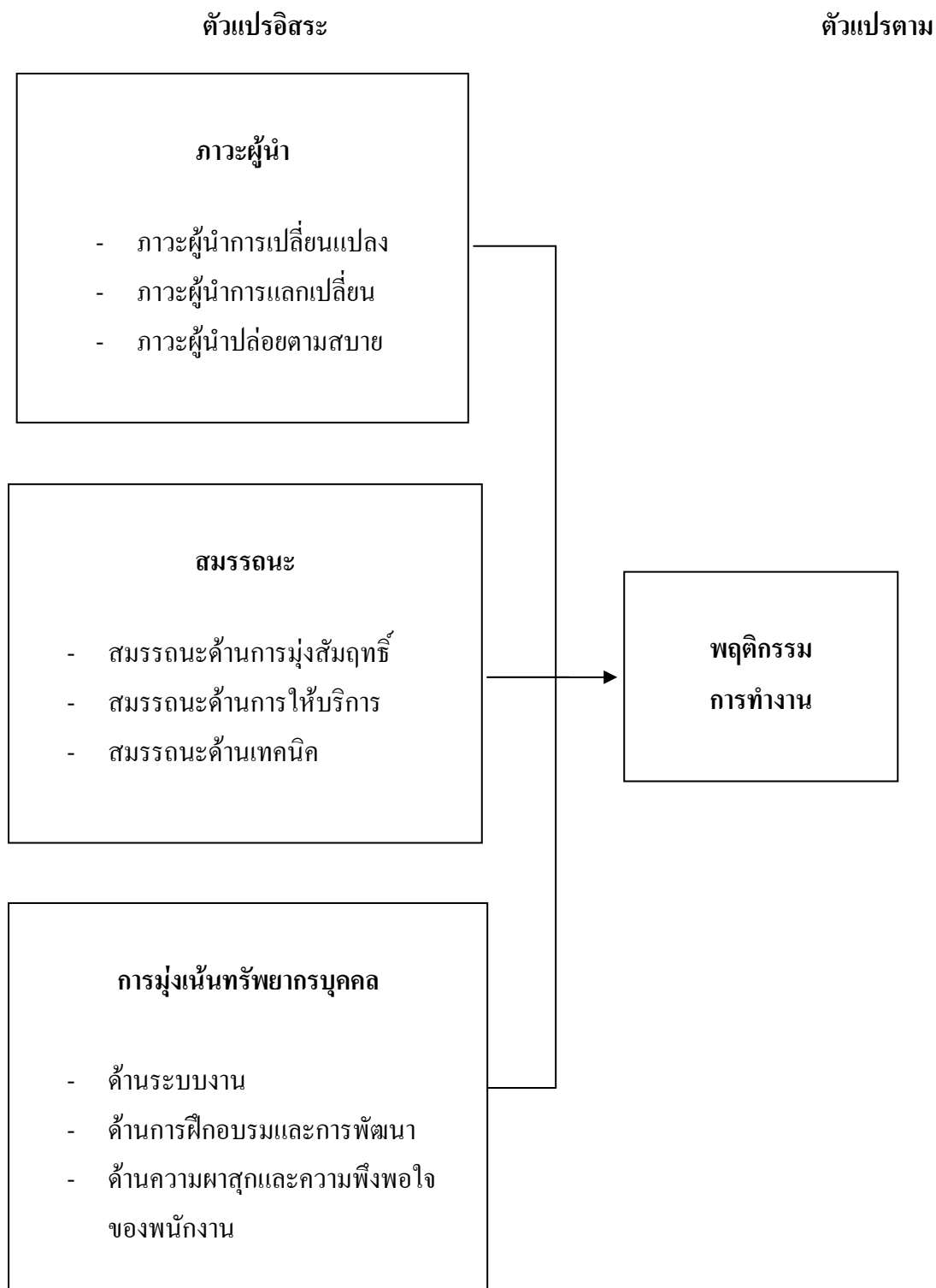
Srisilpsophon (1999) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของผู้ได้บังคับบัญชาการรับรู้ว่าคุณนามีประสิทธิผลและความพึงพอใจในงานจากกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่างในองค์กรประเทศไทย พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของผู้ได้บังคับบัญชา และการรับรู้ว่าคุณนามีประสิทธิผล

Hysong (2000) ทำการศึกษาสมรรถนะด้านเทคนิคที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการของหัวหน้างานจำนวน 107 คน พบว่า สมรรถนะด้านทักษะทางเทคนิคเป็นตัวแปรที่ให้คุณค่าเพิ่ม (Incremental Value) แก่ทักษะทางการบริหารงาน และทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่าภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนนดา โชติแดง (2550) โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา นันทวิจิตร (2541) ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาพนักงานสินเชื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ การทำงานให้ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในเรื่องความรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยเฉพาะ การสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร การมุ่งลูกค้า การควบคุมอารมณ์ ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานดา ปลั่งอิศวร (2547) พบว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน โดยกำหนดให้มีการบริการทางด้านสวัสดิการทำให้พนักงานมีความสุขและพึงพอใจเกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดี 4) ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐฐินี น้อยเหลือ (2548) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณสมบัติของตนมีภาวะผู้นำและพนักงานมีการรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวมและรายด้านในระดับปานกลาง และพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยภาวะผู้นำ การรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน ด้านการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่อง ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและตั้งสมมติฐานในการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

1.3 ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

2. สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

2.1 สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

2.2 สมรรถนะด้านการให้บริการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

2.3 สมรรถนะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

3. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

3.1 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

3.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

3.3 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

4. ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 240 คน และมีพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดจำนวน 150 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2551) จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan's (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 108 คน (ตารางผนวกที่ 1) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากแบบไม่ใส่คืนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากร แล้วจึงนำไปให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลช่วย แจกแบบสอบถามตามรายชื่อ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษาและรายได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยใช้แบบสอบถามของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ที่พัฒนาจาก ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ตามทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio (1993) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า (Rating Scale) เป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมของหัวหน้างานจำแนก

ออกเป็น 5 ระดับ คือ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 47 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47

2. ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 23 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70

3. ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากหลักเกณฑ์ของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า เป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ไม่แน่ใจ ไม่จริง ไม่จริงเลย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6

2. ด้านการให้บริการ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7, 8, 9, 10, 11, 12

3. ด้านเทคนิค จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 13, 14, 15, 16, 17, 18

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Brown (2001) และ Benning (2003) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า เป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นต่อองค์การโดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ไม่แน่ใจ ไม่จริง ไม่จริงเลย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านระบบงาน จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
2. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
3. ด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดของ บมจ.ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย (2549) ซึ่งมีลักษณะเป็น มาตรฐานวัดตามแบบการประเมินค่า เป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานโดย จำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ ทุกครั้ง บ่อยมาก ค่อนข้างบ่อย น้อยครั้ง ไม่กระทำเลยโดย แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนของภาวะผู้นำ

บ่อยมาก	เท่ากับ	4 คะแนน
บ่อย	เท่ากับ	3 คะแนน
บางครั้ง	เท่ากับ	2 คะแนน
นานๆครั้ง	เท่ากับ	1 คะแนน
ไม่เคย	เท่ากับ	0 คะแนน

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับภาวะผู้นำของหัวหน้างานทั้ง 3 รูปแบบ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{4-0}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับภาวะผู้นำได้ดังนี้

2.67 – 4.00	มีภาวะผู้นำในระดับสูง
1.34 – 2.66	มีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง
0.00 – 1.33	มีภาวะผู้นำในระดับต่ำ

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำ คือ

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.67 – 4.00 หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้พนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ปฏิบัติตาม โดยหัวหน้างานจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากระดับที่ต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า มีความสามารถในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในระดับสูง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.34 – 2.66 หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้พนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ปฏิบัติตาม โดยหัวหน้างานจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากระดับที่ต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า มีความสามารถในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0.00 – 1.33 หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้พนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ปฏิบัติตาม โดยหัวหน้างานจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากระดับที่ต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า มีความสามารถในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในระดับต่ำ

เกณฑ์การให้คะแนนของสมรรถนะ

จริงที่สุด	เท่ากับ	4 คะแนน
จริง	เท่ากับ	3 คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	2 คะแนน
ไม่จริง	เท่ากับ	1 คะแนน
ไม่จริงเลย	เท่ากับ	0 คะแนน

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{4 - 0}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับสมรรถนะ ได้ดังนี้

2.67 – 4.00	มีสมรรถนะในระดับสูง
1.34 – 2.66	มีสมรรถนะในระดับปานกลาง
0.00 – 1.33	มีสมรรถนะในระดับต่ำ

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะ คือ

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.67 – 4.00 หมายถึง คุณลักษณะภายในที่แสดงถึงความสามารถของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดในระดับสูง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.34 – 2.66 หมายถึง คุณลักษณะภายในที่แสดงถึงความสามารถของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0.00 – 1.33 หมายถึง คุณลักษณะภายในที่แสดงถึงความสามารถของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดในระดับต่ำ

เกณฑ์การให้คะแนนของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

จริงที่สุด	เท่ากับ	4 คะแนน
จริง	เท่ากับ	3 คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	2 คะแนน
ไม่จริง	เท่ากับ	1 คะแนน
ไม่จริงเลย	เท่ากับ	0 คะแนน

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{4 - 0}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลได้
ดังนี้

2.67 – 4.00	มีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในระดับสูง
1.34 – 2.66	มีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในระดับปานกลาง
0.00 – 1.33	มีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในระดับต่ำ

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือ

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.67 – 4.00 หมายถึง การที่ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยพร้อมที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรไปในแนวทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอในระดับสูง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.34 – 2.66 หมายถึง การที่ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยพร้อมที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรไปในแนวทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0.00 – 1.33 หมายถึง การที่ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยพร้อมที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรไปในแนวทางที่ดีขึ้นอยู่เสมอในระดับต่ำ

เกณฑ์การให้คะแนนของพฤติกรรมการทำงาน

ทุกครั้ง	เท่ากับ	4 คะแนน
บ่อยมาก	เท่ากับ	3 คะแนน
ค่อนข้างบ่อย	เท่ากับ	2 คะแนน
น้อยครั้ง	เท่ากับ	1 คะแนน
ไม่กระทำเลย	เท่ากับ	0 คะแนน

เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนรายข้อสูงสุด} - \text{คะแนนรายข้อต่ำสุด}}{\text{จำนวนระระดับ}}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อแทนค่าคะแนนในสูตร} &= \frac{4 - 0}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวสามารถแบ่งระดับพฤติกรรมการทำงาน ได้ดังนี้

2.67 – 4.00	มีพฤติกรรมการทำงานในระดับสูง
1.34 – 2.66	มีพฤติกรรมการทำงานในระดับปานกลาง
0.00 – 1.33	มีพฤติกรรมการทำงานในระดับต่ำ

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมการทำงาน คือ

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.67 – 4.00 หมายถึง ลักษณะการกระทำหรือสิ่งที่พนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) แสดงออกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่สัมผัสหรือรับรู้ได้อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น การรับผิดชอบในงานการปฏิบัติตามข้อบังคับ การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายขององค์กรในระดับสูง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.34 – 2.66 หมายถึง ลักษณะการกระทำหรือสิ่งที่พนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) แสดงออกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่สัมผัส หรือรับรู้ได้อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น การรับผิดชอบในงานการปฏิบัติตามข้อบังคับ การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายขององค์กรในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0.00 – 1.33 หมายถึง ลักษณะการกระทำหรือสิ่งที่พนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) แสดงออกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่สัมผัสหรือรับรู้ได้อันเป็นผลจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น การรับผิดชอบในงานการปฏิบัติตามข้อบังคับ การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายขององค์กรในระดับต่ำ

การทดสอบเครื่องมือวัด

การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาในสิ่งที่ต้องการวัดและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมกับประชากรที่ศึกษาและได้แก้ไขปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำ หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้ไปทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามภาวะผู้นำ แบบสอบถามสมรรถนะ แบบสอบถามการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานไปทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้จากการทดสอบมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและหาค่าอำนาจจำแนกโดยการหาค่า Item – Total Correlation ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้ (ภาคผนวก ข)

1. แบบสอบถามภาวะผู้นำมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านดังนี้

- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .96
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เท่ากับ .87
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย เท่ากับ .86

2. แบบสอบถามสมรรถนะมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .87 และรายด้านดังนี้

- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ เท่ากับ .76
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะด้านการให้บริการ เท่ากับ .71
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมรรถนะด้านเทคนิค เท่ากับ .80

3. แบบสอบถามการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .92 และรายด้านดังนี้

- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน เท่ากับ .85
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เท่ากับ .75

- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน เท่ากับ .89

4. แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .91

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตต่อผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้พนักงานช่วยตอบแบบสอบถาม เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกให้กับพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลช่วยแจกแบบสอบถามตามรายชื่อจำนวน 108 ชุด และเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 15 พฤษภาคม – 9 มิถุนายน 2551 ได้แบบสอบถามที่ทำเสร็จเรียบร้อย กลับคืนมาเป็นจำนวน 108 ชุด หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 108 ชุด ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ค่าร้อยละใช้วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ยใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงลักษณะการกระจายข้อมูล
4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

5. การวิเคราะห์การถดถอยด้วยวิธีการเพิ่มตัวแปรอิสระแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ใช้วิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมเพื่อทำนายตัวแปรที่จะศึกษา

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

\bar{X}	=	ค่าเฉลี่ย
S.D	=	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	=	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
R	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	=	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R^2_{Adj}	=	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับค่าแล้ว
b	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
a	=	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
Beta	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.b	=	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของ b
*	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	=	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษาและรายได้ของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน สมรรถนะ การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล และ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา และรายได้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

	(n=108)		
	ลักษณะของข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	42	38.9
	หญิง	66	61.1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(n=108)		
ลักษณะของข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 31 ปี	55	50.9
31-35 ปี	27	25.0
มากกว่า 35 ปี	26	24.1
Max = 48 ปี	Min = 24 ปี	$\bar{X} = 32.04$ ปี
อายุการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	34	31.5
1-2 ปี	40	37.0
มากกว่า 2 ปี	34	31.5
Max = 3 ปี 8 เดือน	Min = 4 เดือน	$\bar{X} = 1$ ปี 7 เดือน
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.9
ปริญญาตรี	85	78.7
สูงกว่าปริญญาตรี	22	20.4
รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่า 20,001 บาท	30	27.8
20,001-30,000 บาท	58	53.7
มากกว่า 30,000 บาท	20	18.5
Max = 35,000 บาท	Min = 7,400 บาท	$\bar{X} = 22,285.49$ บาท

จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 คน ได้ดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิง จำนวน 66 คน คิดเป็น ร้อยละ 61.1 รองลงมาเป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 42 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.9

อายุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็น ร้อยละ 24.1 โดยอายุสูงสุด คือ 48 ปี อายุต่ำสุด คือ 24 ปี และมีอายุเฉลี่ย เท่ากับ 32.04 ปี

อายุการทำงานในองค์กรนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุการทำงานในธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) 1-2 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 และพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 2 ปี มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 โดยมีอายุการทำงานสูงสุด 3 ปี 8 เดือน อายุการทำงานต่ำสุด 4 เดือน อายุการทำงานเฉลี่ย 1 ปี 7 เดือน

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 85 คน คิดเป็น ร้อยละ 78.7 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 และพนักงานที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียง จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 0.9

รายได้ต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมาเป็นพนักงานที่มีรายได้ น้อยกว่า 20,001 บาทต่อเดือน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 โดยมีรายได้สูงสุด 35,000 บาทต่อเดือน รายได้ต่ำสุด 7,400 บาทต่อเดือน รายได้เฉลี่ย 22,285 บาท 49 สตางค์ ต่อเดือน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

(n=108)				
ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ภาวะผู้นำ				
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.56	0.66	ปานกลาง	
- ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	2.00	0.51	ปานกลาง	
- ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย	1.09	1.02	ต่ำ	
สมรรถนะโดยรวม				
- สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์	3.05	0.45	สูง	
- สมรรถนะด้านการให้บริการ	2.92	0.48	สูง	
- สมรรถนะด้านเทคนิค	2.93	0.52	สูง	
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวม				
- ระบบงาน	2.55	0.62	ปานกลาง	
- การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	2.80	0.59	สูง	
- ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน	2.68	0.65	สูง	
พฤติกรรมการทำงาน				
	2.93	0.49	สูง	

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และ 2.00 ตามลำดับ และ มีการรับรู้ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.09

พนักงานระดับปฏิบัติการมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 และมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านเทคนิค และสมรรถนะด้านการให้บริการอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05, 2.93 และ 2.92 ตามลำดับ

พนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้ว่าองค์กรมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 และองค์กรมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน ด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 และ 2.68 ตามลำดับ และมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.55

พนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.93

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กับ พฤติกรรมการทำงาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาตัวแปรพยากรณ์ร่วมระหว่าง ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.3 ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2.1 สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ผลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2.2 สมรรถนะด้านการให้บริการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2.3 สมรรถนะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.1 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.3 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) (n=108)

ตัวแปร	พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน	
	r	p
ภาวะผู้นำ		
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.26**	.007
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	0.22*	.024
ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย	-0.06	.560
สมรรถนะโดยรวม	0.72**	.000
สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์	0.70**	.000
สมรรถนะด้านการให้บริการ	0.51**	.000
สมรรถนะด้านเทคนิค	0.70**	.000
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวม	0.56**	.000
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน	0.45**	.000
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	0.54**	.000
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจ	0.50**	.000

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ($r = .26$ และ $.22$ ตามลำดับ)

สมรรถนะโดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .72$) และ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการ สมรรถนะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .70, .51$ และ $.70$ ตามลำดับ)

การมุ่งเน้นทรัพยากรโดยรวมขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .56$) และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .45, .54$ และ $.50$ ตามลำดับ)

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ของตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ถ้าหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันมากกว่า .80 ก็ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณได้ (กัลยา วานิชย์ปัญญา, 2546)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัว พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการ สมรรถนะด้านเทคนิค การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านความผาสุกและความพึงพอใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกิน 0.80 จึงนำตัวแปรอิสระดังกล่าวไปทำการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไป โดยจะแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระในภาคผนวก ข ตารางผนวกที่ 6

ตารางที่ 6 วิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรพยากรณ์	B	SB	Beta	t	p
สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์	.45	.09	.41	4.85**	.000
สมรรถนะด้านเทคนิค	.29	.09	.30	3.38**	.001
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงาน	.18	.05	.23	3.48**	.001
ค่าคงที่ = .22					
R = .79 R ² = .62 R ² _{Adj} = .61 Overall F = 55.82** p = .000					

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ มี 3 ตัวแปร คือ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจและสมรรถนะด้านเทคนิค สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ ร้อยละ 62 (R² = .62) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .79 (R=.79) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้สูงสุด คือ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ รองลงมา ได้แก่ สมรรถนะด้านเทคนิคและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ตามลำดับ

โดยสามารถสร้างสมการการถดถอยพหุคูณของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน} &= 0.22 + 0.45(\text{สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์}) \\ &+ 0.29 (\text{สมรรถนะด้านเทคนิค}) + 0.18 (\text{การมุ่งเน้น} \\ &\text{ทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจ}) \end{aligned}$$

และสามารถสร้างเป็นสมการในรูปสมการการถดถอยมาตรฐานดังนี้

$$\begin{aligned} \text{พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน} &= 0.41(\text{สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์}) \\ &+ 0.30(\text{สมรรถนะด้านเทคนิค}) + 0.23(\text{การมุ่งเน้น} \\ &\text{ทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพันและความพึงพอใจ}) \end{aligned}$$

จากสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของพฤติกรรมการทำงานในรูปคะแนนดิบ สามารถอธิบายได้ว่า

ถ้าพนักงานไม่มีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ ไม่มีสมรรถนะด้านเทคนิคและองค์การ ไม่มีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพันและความพึงพอใจ คาดว่าพนักงานจะมีระดับพฤติกรรมการทำงาน เท่ากับ .22

ถ้าพนักงานมีสมรรถนะด้านเทคนิค และมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพันและความพึงพอใจ เท่ากัน หากพนักงานมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับพฤติกรรมการทำงานเพิ่มขึ้น 0.45

ถ้าพนักงานมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ และมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพันและความพึงพอใจ เท่ากัน หากพนักงานมีสมรรถนะด้านเทคนิค เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับพฤติกรรมการทำงาน เพิ่มขึ้น 0.29

ถ้าพนักงานมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ และมีสมรรถนะด้านเทคนิค เท่ากัน หากองค์การมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพันและความพึงพอใจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับพฤติกรรมการทำงาน เพิ่มขึ้น 0.18

จากสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในรูปสมการถดถอยมาตรฐาน สามารถอธิบายได้ว่า

ถ้าพนักงานมีสมรรถนะด้านเทคนิค และมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจ เท่ากัน หากพนักงานมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับพฤติกรรมการทำงาน เพิ่มขึ้น 0.41

ถ้าพนักงานมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ และมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจ เท่ากัน หากพนักงานมีสมรรถนะด้านเทคนิค เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับพฤติกรรมการทำงาน เพิ่มขึ้น 0.30

ถ้าพนักงานมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ และ และ มีสมรรถนะด้านเทคนิค เท่ากัน หากองค์กรมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าพนักงานจะมีระดับพฤติกรรมการทำงาน เพิ่มขึ้น 0.23

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังตารางที่ 8

ตารางที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

สมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับสมมติฐานทางการวิจัย	ปฏิเสธสมมติฐานทางการวิจัย
1.ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน		
1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	
1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	✓	
1.3 ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย		✓
2.สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน		
2.1 สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์	✓	
2.2 สมรรถนะด้านการให้บริการ	✓	
2.3 สมรรถนะด้านเทคนิค	✓	
3.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน		
3.1 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน	✓	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สมมติฐาน	สมมติฐาน	
	ยอมรับ สมมติฐาน ทางการ วิจัย	ปฏิเสธ สมมติฐาน ทางการ วิจัย
3.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	✓	
3.3 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพันและความพึงพอใจ	✓	
4. ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลสามารถร่วม พยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	✓	

ข้อวิจารณ์

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลการศึกษาวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับที่สูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานมีการรับรู้ว่าหัวหน้างานของตนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหา มีการมอบหมายงาน โดยให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานอย่างเต็มที่ เช่น พยายามให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมของผู้บริหาร รวมถึงการผลักดันให้พนักงานใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของธนาคาร

จูงใจให้พนักงานมองการณ์ไกลไปสู่ผลประโยชน์โดยรวมของธนาคาร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี อันได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น และพร้อมที่จะเติบโตในหน้าที่การงานได้อย่างมั่นใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1993 อ้างใน รัตติกรณี จงวิศาล, 2551) ที่ได้เสนอว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและขององค์กรจูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มองค์กรและสังคมและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jackson (1999) ที่พบว่า อาจารย์รับรู้ว่าคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้อาจารย์ที่รับรู้ว่าคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้นและรับรู้ว่าคุณนำมีประสิทธิผลและมีความพึงพอใจสูงและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Srisilpsophon (1999) ที่พบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของผู้ใต้บังคับบัญชาและการรับรู้ว่าคุณนำมีประสิทธิผลและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย คำแห่งพล (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และแรงจูงใจด้านปัจจัยค่าจูงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการสืบสวนจับกุมคดีจำหน่ายยาบ้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนันดา โชติแดง (2550) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบายมีอยู่ในระดับต่ำและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับสูงพฤติกรรม

การทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับที่สูงด้วย อาจเนื่องมาจากพนักงานรับรู้ว่าหัวหน้างานมีการกระตุ้นพนักงานด้วยการมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดีถือเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของตนโดดเด่นขึ้นมา พนักงานจะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้นมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น เช่น ส่วนงานบริการสามารถให้บริการลูกค้าจนเกิดความพึงพอใจก็จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี พนักงานส่วนงานระดมทุนจะพยายามหาขอเงินฝากให้ถึงตามเป้าหมายขององค์กรเพื่อได้มาซึ่งค่าตอบแทนตามอัตราส่วนที่ธนาคารกำหนด โดยหัวหน้างานจะคอยติดตามผลการทำงานอยู่ห่างๆ แต่ในทางกลับกัน หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด สิ่งที่มาตามก็คือพนักงานจะได้รับผลการประเมินงานที่ต่ำ ซึ่งหมายถึงการที่จะไม่ได้รับการปรับเงินเดือน หรือการขึ้นตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1993 อ้างในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551: 189-193) ที่ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนนดา โชติแดง (2550) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริมปราง พรหมมาณพ (2549) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kirby *et al.* (1992) ที่พบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 1.3 ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องจาก หัวหน้า

งานบางส่วนถึงแม้จะขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการองค์การแต่ก็ไม่ได้ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานในด้านที่ไม่ดี พนักงานยังคงแสดงพฤติกรรมการทำงานแบบเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ธนาคารกำหนด เนื่องจากธนาคารมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานของงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบแผน พนักงานต้องปฏิบัติตามให้สำเร็จตามเป้าหมายของธนาคารเป็นสิ่งสำคัญ จึงทำให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบเน้นเป้าหมายหรือมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จแม้จะไม่มีหัวหน้างานเข้ามามีส่วนร่วมควบคุมดูแล จึงทำให้การรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kirby *et al.* (1992) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบายแบบเดียวเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริมปราง พรหมมาณพ (2549) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2.1 สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วย อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ทักษะในการวางแผนและการจัดการที่ดี เพื่อให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี อันได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Zwell (2000) ได้กล่าวไว้ว่า

สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ในหน้าที่งานเป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีการตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จโดยมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายและพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Katz (1996) พบว่าความมุ่งสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะของคนที่ทำงานได้ดีเลิศ นอกจากนี้หัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านนี้ จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและพนักงานที่รับผิดชอบว่ามีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานสูง ให้ความสนใจในคุณภาพโดยเข้าไปควบคุมความถูกต้องและมีการเตรียมวัสดุ วิธีการ ทรัพยากรอย่างระมัดระวัง มีการแก้ไขและป้องกันปัญหาจะเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีความยืดหยุ่นในการทำงานให้ ความสนใจในการบริการลูกค้า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา นันทวิจิตร (2541) ที่พบว่า การพัฒนาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอให้สามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในเรื่องความรู้เกี่ยวกับองค์การ โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การ การมุ่งลูกค้า การควบคุมอารมณ์ ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาดและการพิจารณางานเชิงรุกการสนับสนุนการพัฒนาชนบทและสภาพแวดล้อม การอยู่ร่วมกันระหว่างเกษตรกร ช.ก.ส. และสภาพแวดล้อม

สมมติฐานที่ 2.2 สมรรถนะด้านการให้บริการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการให้บริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานที่มีสมรรถนะด้านการให้บริการในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วย เนื่องจากรูปแบบการทำงานขององค์การเป็นสถาบันการเงินที่เน้นในเรื่องของการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญมากที่สุดเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้ คือ การบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด พนักงานทุกคนในธนาคารจึงถูกหล่อหลอมให้มีความเข้าใจในเรื่องงานบริการเป็นสำคัญ สามารถเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมีการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความสุภาพ มีความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเต็มที่และสามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

ในธนาคาร โดยจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Zwell (2000) ที่ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะด้านการให้บริการเป็นการที่พนักงานมีความผูกพันที่จะให้บริการ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้นแต่รวมถึงการทำงานอย่างมีสัมพันธภาพกับบุคคลในองค์กรด้วย เช่น หัวหน้างาน ผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตรงเวลาและสุภาพ พยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Katz (1996) ที่พบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทเป็นสมรรถนะของคนที่ทำงานได้ดีเลิศ นอกจากนี้หัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านนี้จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและพนักงานที่รับผิดชอบว่ามีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานสูง ให้ความสนใจในคุณภาพโดยเข้าไปควบคุมความถูกต้อง มีการเตรียมวัสดุ วิธีการและทรัพยากรบุคคลโดยมีการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน รวมถึงการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความสนใจในการบริการลูกค้า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

สมมติฐานที่ 2.3 สมรรถนะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานที่มีสมรรถนะด้านเทคนิคในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาจะอยู่ในระดับสูงด้วย เนื่องจากธนาคารมีระบบการทำงานเป็นลักษณะเฉพาะด้าน ดังนั้นพนักงานจึงมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการทำงานที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน พนักงานสามารถเพิ่มศักยภาพในการทำงานด้วยการเข้ารับการศึกษาอบรมเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง รวมถึงการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันออกไป เพื่อสามารถจะเข้าใจในระบบงานหลายๆ ด้านและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลทำให้พฤติกรรมการทำงานของพวกเขาเป็นไปในทางที่ดี พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Zwell (2000) ที่กล่าวไว้ว่า ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเป็นสมรรถนะที่บุคคลฝึกฝนทักษะทางเทคนิคและความรู้ ถ้าปราศจากความเชี่ยวชาญทางเทคนิคอย่างเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะนั้นได้ พฤติกรรมสำคัญได้แก่ ใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ๆ และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงนโยบายและ

สมรรถนะหลักของ บมจ.ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย (2549) กล่าวไว้เกี่ยวกับสมรรถนะทางด้านเทคนิคว่าเป็นความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ของแต่ละคน ความรับผิดชอบในงานบุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานของตนได้โดยกระบวนการฝึกอบรมการเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการหมุนเวียนในฟังก์ชันงานที่แตกต่างกันออกไปและสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาดลดา นาทอง (2543) ที่พบว่าความสามารถด้านวิเคราะห์ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ความสามารถด้านเทคนิค และความสามารถด้านธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hysong (2000) ทำการศึกษาสมรรถนะทางด้านเทคนิคที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการของหัวหน้างาน พบว่าสมรรถนะด้านเทคนิคเป็นตัวแปรที่ให้มูลค่าเพิ่มแก่ทักษะทางการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 3.1 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานรับรู้ว่าธนาคารมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วยอาจเนื่องมาจากธนาคารมีการออกแบบระบบงานอย่างเหมาะสมโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน กำหนดให้พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานได้จริง มีการมอบเป้าหมายงานให้พนักงานอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานรู้ถึงหน้าที่การปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่และแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) กล่าวไว้ว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานในองค์การช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และ

แผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์กรและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌูนิญี น้อยเหลือ (2548) ที่พบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่ามีปัจจัยของตัวผู้นำและพนักงานมีการรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวมและรายด้านในระดับปานกลาง และพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยภาวะผู้นำ การรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน ด้านการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วริษฐา กัลยาศิริ (2544) ที่พบว่า องค์กรมีนโยบายการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคคลกับความต้องการขององค์กรและให้ความสำคัญกับการรักษาบุคคล โดยจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ คำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยให้กับบุคคล และพบว่าองค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ คือ ระบบการจัดการที่ดีไว้นำคน และลักษณะการปกครองของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคคลและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งและการควบคุมโดยบริษัทแม่

สมมติฐานที่ 3.2 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคาร ไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานรับรู้ว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วย อาจเนื่องจากพนักงานรับรู้ว่าการปฏิบัติงานในธนาคารจะต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้านเป็นส่วนใหญ่ ธนาคารจึงต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้นด้วย เช่น การฝึกอบรมในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับเช็ค การนับธนบัตร การตรวจธนบัตรปลอม ความรู้ในการบริหารความเสี่ยง ความรู้ในด้านการเงินการลงทุนสำหรับฝ่ายบริหารเงิน เป็นต้น เมื่อพนักงานมีความเข้าใจในการทำงานก็จะส่งผลให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้อันได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown (2001) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรมีการจัดด้านการศึกษา การอบรม และการเสริมความรู้และความชำนาญผ่านการ

ทำงานเพื่อสนองความต้องการของพนักงานและสถานที่ทำงานที่เน้นผลงานระดับสูง โดยเน้นเป็นพิเศษเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญที่นำไปใช้เกี่ยวกับงาน ทั้งเน้นความสำคัญของการให้พนักงานและผู้จัดการเข้าร่วมในการออกแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน รวมถึงการวิเคราะห์งาน เข้าใจประเภทและระดับความชำนาญที่ต้องใช้ในช่วงเวลาอบรม ซึ่งก็จะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงาน แสดงออกในรูปของผลการทำงานอย่างเต็มที่และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rowden (1994) ที่พบว่า กิจกรรมการสอนงาน การฝึกอบรมพนักงานขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมผู้แทนจำหน่าย และการจัดหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องที่มีเนื้อหาเฉพาะเจาะจงตามท้องที่การต้องการ เป็นกิจกรรมการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยทำให้พนักงานพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกให้เห็นจากพฤติกรรมการทำงาน ช่วยบูรณาการความรู้ของพนักงานเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงขององค์กรและยังช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีวิรุฬห์ ศรีสุข (2546) ที่พบว่าบริษัทให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้พร้อมในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันทางเทคโนโลยีการผลิตในโลกธุรกิจ โดยมุ่งพัฒนาทั้งในด้านส่งเสริมความรู้ ความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างให้เกิดความมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่จะสร้างผลงานที่ดีให้บริษัท

สมมติฐานที่ 3.3 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจมี ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

จากการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานรับรู้ว่า ธนาคารมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานในระดับสูง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วย อาจเนื่องมาจากพนักงานรับรู้ว่าธนาคารมี การมุ่งเน้นในด้านความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน เน้นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างความสะดวกสบายในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงานไม่มีดสลับ ไม่มีเสียงดังรบกวนการ

ทำงาน ธนาคารมีการจัดอบรมในเรื่องความปลอดภัยตามที่กฎหมายกำหนด มีการเน้นการวางแผน และปรับปรุงกิจกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เนื่องจากพนักงานอาจเกิดความเครียดในการทำงาน ดังนั้นธนาคารจึงหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่าย โดยมีการจัดกิจกรรมตามเทศกาลต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความรื่นเริง มีชีวิตชีวาในการทำงานมีการจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะกับพนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ภายในองค์กร โดยเรียกการประชุมนี้ว่า “All Staff Meeting” มีการแจ้งความคืบหน้าของผลการดำเนินงานให้พนักงานรับทราบถึงความมั่นคงของธนาคาร เน้นความกินอยู่ดีของพนักงาน โดยการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก มีสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากมาทำงานและแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี อันได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown (2001) กล่าวไว้ว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในด้านความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานเป็นการมุ่งเน้นที่ความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน เน้นการวางแผนและปรับปรุงกิจกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เน้นความกินอยู่ดีของพนักงาน โดยการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากมาทำงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานดา ปลั่งอิสวร (2547) ที่พบว่า ปัจจัยหลักการบริหารการจัดทำคู่มือพนักงานระเบียบปฏิบัติและสวัสดิการ การแต่งตั้งหรือเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการ ทำให้พนักงานมีความผูกพันและพึงพอใจเกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร กาพกาญจน์ (2547) ที่พบว่า บริษัทมุ่งเน้นความเป็นเลิศขององค์กรในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลและเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ การสร้างแรงจูงใจสัมพันธที่ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หัวหน้างานกับลูกน้อง พนักงานกับพนักงานและการสร้างระบบงานภายในเพื่อดูแลสุขภาพของพนักงานสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของผู้บริหารต่อความผูกพันของพนักงานปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันและพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านแรงงาน ไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานและบริษัทได้รับประโยชน์ ดังนี้ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อบริษัท มีการทำงานเป็นทีม และให้ความร่วมมือที่ดีกับบริษัท บริษัทมีภาพพจน์ที่ดีต่อสังคมในการเอาใจใส่ดูแลพนักงาน จูงใจบุคลากรภายนอกให้มีความต้องการเข้ามาทำงานกับบริษัท สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน และยึดเหนี่ยวให้ทำงานร่วมกับบริษัทนานๆ ลดอัตราการลาออกของพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายจากการนัดหยุดงาน การเจรจาต่อรอง การยื่นข้อเรียกร้อง การฝึกอบรมพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานลาออกสิ่งที่สำคัญที่สุดคือพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแรงผลักดันให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานและสมรรถนะด้านเทคนิค สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ.62 ($R^2 = .62$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .79 ($R=.79$) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้สูงสุด คือ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ รองลงมา ได้แก่ สมรรถนะด้านเทคนิค และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ตามลำดับ ซึ่งผลการพยากรณ์และทดสอบสมมติฐานดังกล่าวทำให้เห็นว่าปัจจัยที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลย่อมส่งผลกับพฤติกรรมการทำงานได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก นั่นคือ สมรรถนะภายในตัวบุคคลทางด้านการมุ่งสัมฤทธิ์และสมรรถนะด้านเทคนิคอันก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้มากกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Katz (1996) ที่พบว่า ความมุ่งสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะของคนที่ทำงานได้ดีเลิศ นอกจากนี้หัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านนี้จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและพนักงานที่รับผิดชอบว่ามีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็วมีมาตรฐานสูงและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญฺฐินิ น้อยเหลือ (2548) ที่พบว่า การรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hysong (2000) ที่พบว่า สมรรถนะด้านทักษะทางเทคนิคเป็นตัวแปรที่ให้คุณค่าเพิ่มแก่ทักษะทางด้านการบริหารงานและทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) รวมถึง การศึกษาตัวพหุคูณร่วมระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 240 คนและมีพนักงาน ระดับปฏิบัติการทั้งหมดจำนวน 150 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2551) จากการเปิดตาราง ประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan's (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 108 คน (ตารางภาคผนวกที่ 1) แล้วทำ การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากแบบไม่ใส่คืนเพื่อให้ได้กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรแล้วจึงนำไปให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลช่วยแจกแบบสอบถาม ตามรายชื่อ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษาและรายได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยใช้แบบสอบถามของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ที่พัฒนาจาก ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ตามทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำเต็ม รูปแบบของ Bass และ Avolio (1993) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า (Rating Scale) เป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับพฤติกรรมของหัวหน้างาน จำแนก

ออกเป็น 5 ระดับ คือ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆ ครั้ง ไม่เคย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 47 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47

2. ด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน จำนวน 23 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70

3. ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิดของ บมจ.ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย (2549) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า เป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ไม่แน่ใจ ไม่จริง ไม่จริงเลย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6

2. ด้านการให้บริการ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7, 8, 9, 10, 11, 12

3. ด้านเทคนิค จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 13, 14, 15, 16, 17, 18

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Brown (2001) และ Benning (2003) มีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า เป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นต่อองค์การโดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ไม่แน่ใจ ไม่จริง ไม่จริงเลย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านระบบงาน จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
2. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
3. ด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดของ บมจ.ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย (2549) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดตามแบบการประเมินค่า เป็นข้อความที่ให้ผู้ตอบแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานโดยจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ ทุกครั้ง บ่อยมาก ค่อนข้างบ่อย น้อยครั้ง ไม่กระทำเลยโดยแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ

สรุปผลการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานหญิง มีอายุต่ำกว่า 31 ปี มีอายุการทำงาน 1-2 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ต่อเดือน
2. พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 และ 2.00 ตามลำดับ และ มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.09
3. พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูงค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.97และมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านเทคนิค และสมรรถนะด้านการให้บริการอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05, 2.93 และ 2.92 ตามลำดับ

4. องค์กรมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.67 และองค์กรมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 และ 2.68 ตามลำดับและมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.55

5. พนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ($r = .26$ และ $.22$ ตามลำดับ) ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

7. สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการ สมรรถนะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .70, .51$ และ $.70$ ตามลำดับ)

8. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .45, .54$ และ $.50$ ตามลำดับ)

9. การวิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน และสมรรถนะด้านเทคนิคสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ ร้อยละ 62 ($R^2 = .62$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .79 ($R = .79$) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้สูงสุด คือ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์

รองลงมา ได้แก่ สมรรถนะด้านเทคนิค และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษารีวิวเรื่องภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนะความคิดเห็นที่ได้จากผลการวิจัย ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้างานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นธนาคารควรสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการจัดอบรมในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับหัวหน้างานให้มากขึ้น เพื่อหัวหน้างานจะได้นำทักษะภาวะผู้นำทั้งสองแบบมาใช้ในการบริหารงานกับพนักงานในธนาคารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการนำหลักการและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคาร เช่น ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงนำแบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาสรรหาคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่จะมาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมมีมาตรฐาน และควรจัดฝึกอบรมภาวะผู้นำในระดับพนักงานปฏิบัติการด้วยเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการขึ้นเป็นผู้บังคับบัญชาในโอกาสข้างหน้า

2. จากการวิจัยพบว่า สมรรถนะของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ ในด้านการให้บริการและในด้านเทคนิค ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้น ธนาคารควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะในเรื่องของการมุ่งสัมฤทธิ์ให้กับพนักงานให้มากขึ้นเพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ควรส่งเสริมในเรื่องของการฝึกอบรมทักษะในด้านการให้บริการเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากยิ่งขึ้นและสามารถแสดงออกถึงความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ของแต่ละคน และจากการวิจัยพบว่าสมรรถนะด้านการ

มุ่งสัมฤทธิ์และสมรรถนะด้านเทคนิคสามารถร่วมพยากรณ์ในพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้มาก ทำให้เห็นว่าสมรรถนะในตัวบุคคลสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้มากกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำหรือการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนั้นองค์การจึงควรผลักดันสมรรถนะภายในตัวบุคคลให้แสดงออกมาให้มากโดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมุ่งเน้นทางการวางแผนงานและการจัดการที่ดี เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบแผนและเน้นให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานให้กับพนักงาน โดยการจัดให้มีการหมุนเวียนในฟังก์ชันงานที่แตกต่างกันออกไปก็จะเป็นการเพิ่มศักยภาพในพฤติกรรมการทำงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

3. จากการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ในด้านระบบงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นธนาคารควรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลให้มาก เพราะการให้ความสำคัญกับ “คน” ถือเป็นเรื่องสำคัญในการที่จะผลักดันองค์การให้เติบโตได้ ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงาน การมอบหมายงานอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้แนวทางการทำงานของตนเอง รวมทั้งการกำหนดผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและธนาคารควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ โดยกำหนดเป็นจำนวนชั่วโมงการอบรมขั้นต่ำประจำปีให้กับพนักงานแต่ละคน ควรจัดให้มีศูนย์รวมความรู้หรือห้องสมุดภายในธนาคาร ซึ่งการพัฒนาพนักงานโดยการให้การศึกษ การฝึกอบรมจะเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และการจูงใจให้พนักงานได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะนำมาสู่พฤติกรรมการทำงานที่ดีของพนักงานได้ ที่สำคัญควรให้ความสำคัญในเรื่องของความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานกับพนักงาน เช่น การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การคำนึงถึงบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน การมุ่งเน้นด้านความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน การเน้นความกินดีอยู่ดีของพนักงาน โดยการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก เป็นต้น เนื่องจากในการวิจัยพบว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานสามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ องค์การจึงควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานอยากมาทำงาน และเป็นการเพิ่มศักยภาพในพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอแนะนำเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพิ่มเติม นอกเหนือจาก ภาวะผู้นำ สมรรถนะ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตัวอย่างเช่น ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร การยึดมั่นผูกพันภายในองค์กร เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม เช่นการสัมภาษณ์ พูดคุย สังเกตการทำงานในสถานการณ์จริงของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ทราบถึงเบื้องลึกของปัญหาและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานภายในองค์กร

3. ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น สถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อศึกษาว่าผลที่ได้รับมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร รวมถึงเพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาบริหารจัดการภายในองค์กรต่อไป

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กฤษณ์ รุยาพร. 2545. **พลังอัจฉริยภาพของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่พลิกผันวิกฤตสู่โอกาส**. กรุงเทพมหานคร: อินฟินิตี้เพรส.
- กานดา ปลั่งอิสวร. 2547. **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลกับการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย)**. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา วานิชย์ปัญญา. 2546. **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. 2542. **Human Resource Competencies**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (อัดสำเนา)
- จักรกฤษณ์ บัวแสง. 2548. **ภาวะผู้นำของข้าราชการราชทัณฑ์ระดับหัวหน้าฝ่ายกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายใต้การปฏิรูประบบราชการ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนันดา โชติแดง. 2550. **ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โชคดี เดชกำแหง. 2543. “ภารกิจ บทบาท และความรู้ความสามารถของผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลในทศวรรษที่ 21.” *วารสารการบริหารคน*. 21(กรกฎาคม-กันยายน): 26-32.
- ณัฐินี น้อยเหลือ. 2548. **ภาวะผู้นำและการรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานองค์กรอิสระแห่งหนึ่ง สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. 2544. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

_____. 2547. **มาส์จ๊ัก COMPETENCY** กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

दनัย เทียนพุด. 2543ก. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2543ข. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ทศวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร:

หจก.ไทยเจริญการพิมพ์

_____. 2550. ความสามารถในทรศนะ ดร.दनัย เทียนพุด **On Competency**. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ. อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด.

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543. “Competency – Based Human Resource Management”.

วารสารการบริหารคน. 21(ตุลาคม – ธันวาคม): 11 – 22.

ดุงดาว ดวงเด่น. 2540. การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ: กรณีศึกษาพนักงานสายเงิน

ฝัก-บัญญัติ ธนาคารไทยทงู จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทิพวรรณ จินจำง. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

ธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา

อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชนินท์ เจียรนวนนท์. 2547. **36 กลยุทธ์ ชนินท์ เจียรนวนนท์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์วรรณสาสน์.

- รัชชัย คำแห่งพล. 2545. ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการสืบสวนจับกุมคดี
 จำหน่ายยาบ้าของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สังกัดกองกำกับการสืบสวนตำรวจนครบาล 1-9
 กองบัญชาการตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา
 อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3.
 กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.อินเตอร์ พรินท์.
- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2550. **COMPETENCY** ภาคปฏิบัติ...เขาทำกันอย่างไร. พิมพ์ครั้งที่ 2.
 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- ธัญญา ผลอนันต์. 2549. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.
 พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- นภเกตุ บุญจันทร์. 2539. การศึกษาแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะ
 กรณีข้าราชการทหารขององค์การแห่งหนึ่ง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นาถลดา นาทอง. 2543. การสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของ
 นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนาการทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์
 แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิรนาม. 2547. “บริหารคนอย่างไร”. วารสารประจำเดือนสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่ง
 ประเทศไทย. 8 (ตุลาคม 2547): 9.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. 2549. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร:
 บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- บุญมัน ธนาสุวัฒน์. 2537. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

ประสาน หอมพลู และ ทิพวรรณ หอมพลู. 2537. **จิตวิทยาทั่วไป/จิตวิทยาธุรกิจ.**

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วังอักษร.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2534. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่.** กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ สสท..

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. 2549. **การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก COMPETENCY ภาคปฏิบัติ.**

กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ปริมปราง พรหมมาณพ. 2549. **ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลาง.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม

กรุงเทพมหานคร.

ผลิน ภูเจริญ. 2549. “การจัดการข้ามวัฒนธรรม”. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.**

37 (มกราคม 2549): 53-62.

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล. 2543. “การนำ Competencies สู่อการปฏิบัติ”. **วารสารคน.**

(ตุลาคม – ธันวาคม 2543): 23-28.

พวงเพชร วัชรอยู่. 2537. **แรงจูงใจกับการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์.

พสุ เดชะรินทร์. 2547. “จะอย่างไรกับคนที่มีปัญหา”. **ผู้จัดการรายสัปดาห์.**

9-15 (ตุลาคม 2547): 7.

พิทยา นันทวิจิตร. 2541. **การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อ: กรณีศึกษาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตร**

และสหกรณ์การเกษตร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พิทยา แสงทอง. 2547. “บริหารคนอย่างไร ให้ตรงใจยุคคอตคอม”. **Industrial Technology Review** (Online). http://industrial.se-ed.com/itr_135.asp, 9 ธันวาคม 2549.

มุกดา ศรียงค์ และคณะ. 2540. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2532. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1 – 7. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2547. รายงานการวิจัย เรื่อง โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

_____. 2551. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2525. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.

วิภูฐา กัลยาศิริ. 2544. การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ กรณีศึกษา: บริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค (มหาชน) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ศิริพร กาพกาญจน์. 2547. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ เรื่องความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์และการส่งเสริมสุขภาพในบริษัท ไทยตาบูนซี

เลิศทริก จำกัด. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. 2545. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

ศรีวิรุพห์ ศรีสุข. 2546. **วิธีการบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้าน ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท ซีเอ็นซี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด**. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. **กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

_____. 2548. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

สมจิตร นารีผล. 2531. “ประสิทธิภาพในการทำงาน”. **วารสารศูนย์บางพระ**. 25 (เมษายน - มิถุนายน 2531): 30-34.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด.

สำนักงาน ก.พ. 2548. “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. เอกสาร **ประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ**. (31 มกราคม 2548)

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา. 2546. “การบริหารคน”. **HR Corner** (Online). www.jobdb.com, 2 มกราคม 2550.

- สุรเชษฐ์ ชีระมณี. 2535. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อรุณ รักรธรรม. 2530. **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2550. **COMPETENCY BASED HRM/HRD CASE STUDY**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อิสระ บุญญะฤทธิ. 2548. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศ องค์กรและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. 2543. “การใช้ Competency ในการบริหารบุคคล”. **วารสารการบริหารคน**. 12 (ธันวาคม 2543): 11-13
- อุทัยวรรณ สายพัฒนา และ ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2550. **Collinearity** (Online). <http://www.watpon.com/journal/multicoll.pdf>, 20 มกราคม 2550.
- Albanese, R. and D. D. Van Fleet. 1983. **Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint**. New York: Dryden.
- Avolio, B. J., L.G. William, O. W. Fred, L. Fred and R. M. Douglas. 2003. “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. **The Leadership Quarterly**. New York: Free Press.
- Bartol, K., D. Martin, M. Tein and G. Matthews. 1998. **Management: A Pacific Rim Focus**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Bass, B. M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2541. **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. 1998. **Transformation Leadership: Industrial, and Educational Impact**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1993. "Transformational Leadership and Organizational Culture" **Public Administration Quarterly**. 17 (Spring 1993): 144-222. อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. 1994. **Improving Organizational through Transformational Leadership**. California: SAGE Publication Ltd.
- Benning, F. G. 2003. "Adding Value to Excellence in Your Organization." **The Malcolm Baldrige National Quality Award** (Online). www.baldrigeplus.com, March 10, 2007.
- Boyatzis, R. E. 1982. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brown, M. G. 2001. **Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence**. 11th ed. Portland: Productivity, Inc.
- Burn, J. M. 1978. **Leadership**. New York: Harper & Row. อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. **เอกสารประกอบการสอนชุด ภาวะผู้นำ**. ภาควิชาจิตวิทยา, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- Cropanzano, R., J. C. Howes, A. A. Grandey and P. Toth. 1997. "The Relationship of Organization Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress." **Journal of Organizational Behavior**. 18: 159 – 180
- Donnelly, J.H., J. L. Gibson and J. M. Ivancevich. 1995. **Fundamentals of Management**. 9th ed. Boston: Richard D.Irwin, Inc.
- Dubrin, A. J. 1998. **Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective**. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich and J. M. Donnelly, Jr. 1997. **Organization Behavior Structure Processes**. 9th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hersay, P. and H. B. Kenneth. 1982. **Management of Organization Behavior**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hooper, A. and J. Potter. 1997. **The Business of Leadership**. London: Random House/Business Book. อังไน นิตย สัมมาพันธ์. 2549. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- House, R. J., P. J. Hanges and M. Javidan. 1999. **Advances in Global Leadership**. Stamford, CT: JAI Press. Cited in Yukl Gary. 2002. **Leadership in Organizations**. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hysong, S. J. 2000. **The Role Of Technical Competence in Managerial Effectiveness: Mediators and Moderators**. ProQuest-Dissertation Abstracts. [CD-ROM (ACC9969272)]. UMI Company. (DAI-B 61/04).
- Jack, W. 1999. "Key Excellence Indicators for Human Resource Focus". **Criteria for Performance Excellence** (Online). www.baldrigeplus.com/Human2.htm.

March 10, 2007.

- Jackson, R. L. 1999. **Transformational and Transactional Leadership in Division Administration at Three Institutions of Higher Education: An Application of Bass and Avolio Multifactor Leadership Questionnaire**. ProQuest-Dissertation Abstracts. (DAI-A 60/07, January 2000): 2308.
- Katz, A. A. 1996. **Defining Competencies for the Medical Illustrator**. [CD-ROM (ACC96338818)]. UMI Company. (DAI-A 57/07).
- Kirby, P. C., L. V. Paradise and M. L. King. 1992. **Extraordinary Leaders in Educational Leadership**. The Journal of Educational Research. Dissertation Abstracts International.
- Koontz, H. and H. Weihrich. 1988. **Management**. 2nd ed. Massachusetts: Houghton Mifflin Co.
- McClelland, D. C. 1973. "Testing for Competence Rather Than for Intelligence". **American Psychologist**. 28: 1-14. อ้างอิงใน สำนักงาน ก.พ., 2548. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ. (31 มกราคม 2548)
- Rowden, R. W. 1994. **The Role of Human Resource in Successful Small to Mid-sized Manufacturing Business: Comparative Case Study**. Aldershot: Gower, Inc.
- Ron, Y. 1999. "Key Excellence Indicators for Human Resource Focus". **Criteria for Performance Excellence** (Online). www.baldrigeplus.com/Human2.htm.
March 10, 2007.
- Rylatt, W.J. and H. C. Kazanas. 1994. **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice – Hall.
- Schermerhorn, J. S., J. G. Hunt and R. N. Osborn. 1997. **Organizational Behavior**, 6th Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Spencer, L. M. and S. M. Spencer. 1993. **Competency at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Srisilpsophon, P. 1999. **Transformational Leadership and Performance Outcomes of Multinational Corporations in Thailand**. [CD-ROM (ACC 9952385)]. UMI Company. (DAI-A 60/11).

Steer, R. M. 1977. **Organizational Effectiveness: A Behavior View**. California: Goodyear Publishing Co., Inc.

Trewatha, L. R. and M. G. Newport. 1982. **Management**. Texas: Business Publishing, Inc.

Wehmeier, S. 2000. **Oxford Advanced Learner's Dictionary**. Oxford: Oxford University Press.

Yukl, G. 1994. **Leadership in Organization**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. 2536. **ทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**.
 บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. 2002. **Leadership in Organization**. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Zwell, M. 2000. **Creating a Culture of Competence**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ที่ ศธ 0513.11212/



โครงการปริญญาโท

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10

พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อประกอบทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วยนางสาวพิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม ภาคพิเศษ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ระหว่าง
การทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ
พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)”

โครงการปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ ภาควิชาจิตวิทยา
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบในการทำวิทยานิพนธ์และ
เพื่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุมัติ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์
จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์)

ประธานคณะกรรมการดำเนินงานโครงการปริญญาโท

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคพิเศษ

โครงการปริญญาโท
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้าพเจ้า นางสาวพิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สมรรถนะการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรมการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน และจะถือเป็นความลับที่สุด รวมทั้งการนำเสนอข้อมูลจะนำเสนอเป็นภาพรวม

งานวิจัยนี้จะสำเร็จลุล่วงไม่ได้ หากไม่ได้รับความกรุณาจากท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ข้อคำถาม	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
1. หัวหน้างานของข้าพเจ้าประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่ผู้อื่นในการทำงาน					
2. หัวหน้างานของข้าพเจ้าพูดคุยให้ข้าพเจ้าฟังเรื่อง คำนิยมและความเชื่อที่คิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงาน					
3. หัวหน้างานของข้าพเจ้าสงบสติอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤติ					
4. หัวหน้างานของข้าพเจ้านั้นให้ความสำคัญในสิ่งที่ หัวหน้างานเชื่อ					
5. หัวหน้างานของข้าพเจ้าทำให้ข้าพเจ้าเกิดความ ภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					

ผู้ที่สนใจแบบวัดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ กรุณาติดต่อ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ภาควิชา จิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามสมรรถนะของพนักงาน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ท่านได้ปฏิบัติในองค์การมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
1	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ					
2	ท่านมีการวางแผนก่อนการทำงาน					
3	ในการปฏิบัติงานประจำวัน ท่านจะจัดลำดับความสำคัญของงานก่อน					
4	ท่านริเริ่มโครงการใหม่ๆ ให้กับองค์กรโดยรับผิดชอบโครงการนั้นอย่างเต็มที่จนสำเร็จ					
5	ท่านนำผลการประเมินงานมาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน					
6	ท่านได้รับการประเมินประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ					
7	ท่านมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพียงพอที่จะวางแผนการทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า					
8	ท่านทราบถึงความคาดหวังของลูกค้า					
9	ท่านสามารถปฏิบัติต่อลูกค้าเสมือนเป็นบุคคลที่สำคัญ					
10	ท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน					
11	ท่านสามารถตอบข้อซักถามลูกค้าได้อย่างถูกต้อง					
12	ท่านใช้ถ้อยคำที่สุภาพในการติดต่อประสานงานต่างๆ กับลูกค้า					
13	ท่านมีความเชี่ยวชาญในงานที่ท่านรับผิดชอบ					
14	ท่านรู้ถึงขอบเขต ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานของท่าน					
15	ท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ท่านต้องรับผิดชอบ โดยเข้ารับการฝึกอบรม					
16	ท่านนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
17	ท่านมักแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกแผนก					
18	ท่านเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานของแผนกอื่น ซึ่งท่านต้องประสานงานด้วย					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลขององค์กร

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับองค์กรและสิ่งที่ท่านได้ปฏิบัติในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
1	องค์กรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานได้สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร					
2	องค์กรมอบหมายงานให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม					
3	องค์กรมีการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานได้อย่างเหมาะสม					
4	องค์กรนำระดับความสามารถของพนักงานมาใช้เป็นตัวชี้วัดการประเมินผลงาน					
5	องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน					
6	องค์กรส่งเสริมพนักงานที่ปฏิบัติงานดีด้วยการให้รางวัลตอบแทน					
7	พนักงานได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาเมื่อเกิดความท้อแท้ในการทำงาน					
8	พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันจากผู้บังคับบัญชา					
9	องค์กรมีวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานด้วยการจัดฝึกอบรมเป็นประจำ					

ข้อ ที่	ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ไม่ แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
10	องค์การจัดให้พนักงานใหม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้เบื้องต้นก่อนปฏิบัติงานจริง					
11	องค์การกำหนดให้มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
12	พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพมากขึ้น หลังจากได้รับการฝึกอบรมความรู้					
13	องค์การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเรื่องความ ปลอดภัยในการทำงาน					
14	องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการพัฒนา ความสามารถของตนเอง					
15	องค์การจูงใจพนักงานโดยนำผลการพัฒนาของพนักงาน ไปใช้ประกอบการขึ้นเงินเดือน					
16	องค์การมีมาตรการรักษาความปลอดภัยให้แก่พนักงาน อย่างทั่วถึง					
17	องค์การมีการแจ้งถึงวิธีการป้องกันภัยต่างๆ ให้พนักงาน ทราบ					
18	องค์การให้ความสำคัญกับการรักษาสุขอนามัยใน สถานที่ทำงาน เช่น การจัดระบบ 5 ส					
19	องค์การมีการสร้างกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานภายในองค์การเป็นประจำ					
20	องค์การจัดหาอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการ ทำงานให้เป็นอย่างดี					
21	องค์การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานเพื่อ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานอยู่เสมอ					
22	องค์การมีสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่เหมาะสม					
23	องค์การสร้างสภาพความเป็นอยู่ที่ดีในสถานที่ทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากมาทำงาน					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

คำชี้แจง : โปรดพิจารณา ข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสิ่งที่ท่านได้ปฏิบัติในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 คำตอบ โดยข้อมูลจากคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้แสดงเป็นผลรวมในงานวิจัยเท่านั้น

ข้อ ที่	ข้อความ	ทุกครั้ง	บ่อย มาก	ค่อนข้าง บ่อย	น้อย ครั้ง	ไม่กระทำ เลย
1	ท่านทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายของหน่วยงาน					
2	ท่านทำงานที่ค้างค้างอยู่ให้สำเร็จ แม้ว่าจะเลยเวลางานของท่าน					
3	ท่านทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่					
4	ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
5	ท่านบันทึกเวลาการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง					
6	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับการทำงานของท่าน ท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จลุล่วง					
7	ท่านเสนอแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
8	ท่านไม่ย่อท้อเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงาน					
9	ท่านถ่ายทอดแนวคิดในการทำงานให้ผู้อื่นรับทราบได้เป็นอย่างดี					
10	ท่านศึกษาความรู้เพิ่มเติมมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
11	ท่านปฏิบัติงานตามที่หัวหน้ามอบหมายได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย					
12	ท่านให้ความร่วมมือที่ดีกับการเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของบริษัท					
13	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีมงาน					
14	ท่านสามารถทำงานร่วมกับทีมงานได้อย่างราบรื่น					
15	ท่านประพฤติปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ					

ภาคผนวก ข

ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan ที่ระดับ
ความมีนัยสำคัญ .05

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	306
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	345
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	378
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบสอบถามภาวะผู้นำ
โดยการหาค่าอำนาจจำแนก

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
1	.70
2	.56
3	.45
4	.36
5	.82
6	.69
7	.82
8	.76
9	.47
10	.64
11	.58
12	.55
13	.80
14	.67
15	.44
16	.67
17	.86
18	.37
19	.30
20	.78
21	.83
22	.82
23	.81
24	.78
25	.74

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
26	.67
27	.66
28	.81
29	.68
30	.64
31	.80
32	.76
33	.65
34	.69
35	.89
36	.79
37	.73
38	.83
39	.84
40	.86
41	.73
42	.64
43	.69
44	.80
45	.37
46	.68
47	.71
Alpha	.97

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	
48	.47
49	.45
50	.38
51	.47
52	.30
53	.34
54	.33
55	.39
56	.40
57	.42
58	.38
59	.45
60	.36
61	.36
62	.52
63	.59
64	.37
65	.46
66	.55
67	.48
68	.43
69	.59
70	.55
Alpha	.86

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	
71	.78
72	.70
73	.38
74	.73
75	.56
76	.63
77	.83
78	.47
Alpha	.87

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบสอบถามสมรรถนะโดยการ
หาค่าอำนาจจำแนก ฉบับรวม เท่ากับ .87

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์	
1	.44
2	.45
3	.67
4	.50
5	.61
6	.44
Alpha	.76

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
สมรรถนะด้านการให้บริการ	
7	.47
8	.32
9	.46
10	.41
11	.59
12	.42
Alpha	.71
สมรรถนะด้านเทคนิค	
13	.33
14	.48
15	.74
16	.77
17	.67
18	.36
Alpha	.80

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบสอบถามการมุ่งเน้น
ทรัพยากรบุคคล โดยการหาค่าอำนาจจำแนก ฉบับรวม เท่ากับ .92

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
ด้านระบบงาน	
1	.45
2	.55
3	.58
4	.52
5	.80
6	.57
7	.59
8	.68
Alpha	
.85	
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	
9	.40
10	.45
11	.60
12	.53
13	.49
14	.50
15	.42
Alpha	
.75	

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
ด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน	
16	.65
17	.80
18	.67
19	.49
20	.81
21	.69
22	.42
23	.85
Alpha	.89

ตารางผนวกที่ 5 ค่า Item-total Correlation (r) ของข้อคำถามของแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน โดยการหาค่าอำนาจจำแนก ฉบับรวม เท่ากับ .91

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
1	.61
2	.61
3	.47
4	.69
5	.45
6	.73
7	.69
8	.80
9	.61
10	.77
11	.60
12	.56

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	ค่า Item-total Correlation (r)
13	.67
14	.49
15	.44
Alpha	.91

ตารางผนวกที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
X1	1.00								
x2	.25**	1.00							
x3	-.32**	.45**	1.00						
x4	.33**	.10	-.09	1.00					
x5	.38**	.18	-.03	.65**	1.00				
x6	.42**	.12	-.17	.70**	.66**	1.00			
x7	.55**	.27**	-.01*	.40**	.45**	.43**	1.00		
x8	.45**	.27**	-.08	.43**	.40**	.60**	.64**	1.00	
x9	.32**	.32**	.04	.31**	.35**	.43**	.62**	.77**	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางผนวกที่ 6 (ต่อ)

- หมายเหตุ: X1 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
X2 คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
X3 คือ ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย
X4 คือ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์
X5 คือ สมรรถนะด้านการให้บริการ
X6 คือ สมรรถนะด้านเทคนิค
X7 คือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน
X8 คือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านฝึกอบรมและพัฒนา
X9 คือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและพึงพอใจของพนักงาน

ภาคผนวก ค

ประวัติธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ประวัติความเป็นมาธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ประวัติธนาคาร

ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งใหม่ตามแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินของกระทรวงการคลังที่ให้บริษัทเงินทุน (บง.) หรือบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ (บค.) ที่มีคุณสมบัติตามประกาศกระทรวงการคลังได้ยื่นขออนุญาตจัดตั้งธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย (ชย.) โดยบริษัทได้ยื่นขอเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2547 และกระทรวงการคลังได้ให้ความเห็นชอบ ดำเนินการจัดตั้งเป็นธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2547 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 1,000 ล้านบาท เรียกชำระเต็มจำนวน 1,000 ล้านบาท เมื่อเดือนมีนาคม 2549

บริษัทเริ่มก่อตั้ง เมื่อ 6 ตุลาคม 2513 ซึ่งเริ่มต้นในการทำธุรกิจภายใต้ชื่อ บริษัท กรุงเทพลินทิว จำกัด บริษัทฯได้ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อตรง ก่อปรกัับได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ จนกระทั่งเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2523 ได้มีการจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เครดิตฟองซิเอร์กรุงเทพลินทิว จำกัด และในปีถัดมาเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2524 ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เครดิตฟองซิเอร์ไพบูลย์เคหะ จำกัด จากนั้นเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2526 จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เครดิตฟองซิเอร์ไทยเคหะ จำกัด ตามลำดับ เพื่อดำเนินธุรกิจให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันตามขอบเขตธุรกรรมของธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2549 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้ลงนามในใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ และได้เริ่มเปิดดำเนินการโดยใช้ชื่อ ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2550 ภายใต้ปรัชญาการให้บริการ "ทุ่มเทพริการด้วยใจ ฉับไว ไว้วางใจได้"

วิสัยทัศน์

“เราเป็นธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ที่มีการใช้เทคโนโลยีการบริหาร มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความ เชื่อถือ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า”

พันธกิจ

“สร้างคน สร้างระบบ คู่องค์กรที่โปร่งใส มีบริการประทับใจ เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยที่ ยั่งยืน”

- มีระบบการให้บริการแก่ลูกค้าที่รวดเร็ว และมีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีการบริหาร
- มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารและควบคุม ความเสี่ยงที่ดี
- ปลุกฝัง ส่งเสริม พนักงานให้มีความเชื่อในคุณค่าองค์กร (Core Value) และนำไปปฏิบัติ อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- แสวงหาพันธมิตรเพื่อเพิ่ม โอกาสทางธุรกิจ
- ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลทั้งองค์กร
- บริหารจัดการให้ธนาคารมีฐานะการเงินและผลประกอบการที่มั่นคงยั่งยืน

คุณค่าหลักที่มุ่งหวัง

1. ความซื่อสัตย์ (Faithfully)
2. ทักษะที่ดี (Attitude)
3. รักษานับบริการ (Service Mind)
4. สามัคคี (Team Building)
5. มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Success)
6. กระตือรือร้น (Energetic)
7. อดทน (Endurance)
8. เรียนรู้สิ่งใหม่ (Development)

ธุรกรรมของธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย

ธนาคาร ประกอบธุรกิจตามขอบเขตการทำธุรกรรม ของธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ดังนี้

“ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย” หมายความว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับอนุญาตให้ ประกอบการธนาคารพาณิชย์ โดยมีเงื่อนไข

1. ห้ามประกอบธุรกิจเกี่ยวกับปัจจัยชำระเงินต่างประเทศ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง
2. ห้ามประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตราสารอนุพันธ์ เว้นแต่จะเป็นการป้องกันความเสี่ยงสำหรับตนเอง
3. กำหนดให้บริการได้เฉพาะแก่ประชาชนรายย่อย และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามคำจำกัดความที่ ธปท. กำหนด และจำกัดวงเงินการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้แต่ละรายดังนี้
 - วงเงินให้สินเชื่อแก่ประชาชนรายย่อยที่ไม่มีหลักประกันแต่ละรายไม่เกินร้อยละ 0.05 ของเงินกองทุนชั้นที่ 1

- วงเงินให้สินเชื่อแก่ประชาชนรายย่อยที่มีหลักประกันแต่ละรายไม่เกินร้อยละ 1 ของเงินกองทุนชั้นที่ 1

- วงเงินให้สินเชื่อแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแต่ละรายไม่เกินร้อยละ 10 ของเงินกองทุนชั้นที่ 1

กลุ่มผู้ถือหุ้น

บมจ. ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย เป็นบริษัทสมาชิกในกลุ่มไทยประกันชีวิตซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานมีผลประกอบการดี มีฐานะการเงินที่มั่นคง

บริษัทสมาชิกในกลุ่มไทยประกันชีวิต :

- บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด บริษัทประกันชีวิตที่มีการบริหารงานดีเด่นอันดับหนึ่งของประเทศ 3 ปีซ้อน

- บริษัท ไทบูลย์ประกันภัย จำกัด บริษัทประกันภัยแห่งแรกของไทย ดำเนินธุรกิจประกันวินาศภัยมากกว่า 70 ปี

- บริษัท ไทยคาร์ดิฟ จำกัด บริษัทประกันชีวิตแห่งเดียวในประเทศไทยที่มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องของ Bancassurance

- บริษัท ไทยเอเชียแปซิฟิกบริวเวอรี่ จำกัด ผู้ผลิตและจำหน่ายเบียร์ไฮนาเก้นเบียร์พรีเมียมอันดับหนึ่งของไทย

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นางสาวพิศมัย ทิพย์สมบูรณ์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	29 มิถุนายน 2521
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (ธุรกิจระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พ.ศ. 2543
ตำแหน่งปัจจุบัน	ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส ทีมการตลาด
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)