



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

Factors of Transformational Leadership, Motivation, Effective Communication of Leaders on Group Cohesiveness of Employees in Government Saving Bank at The Head Office

นามผู้วิจัย นางสาววาณี สมานันตกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( อาจารย์ศยามล เอกะกุลนันต์, วท.ค. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( อาจารย์ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร, วท.ค. )

หัวหน้าภาควิชา

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กาญจนา ชีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

# วิทยานิพนธ์

## เรื่อง

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผล  
ต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

Factors of Transformational Leadership, Motivation, Effective Communication of Leaders on  
Group Cohesiveness of Employees in Government Saving Bank at The Head Office

โดย

นางสาววาริณี สมานันตกุล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

พ.ศ. 2555

วาริณี สมานันตกุล 2555: ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของ การติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงาน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร) สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์ศยามล เอกะกุลานันต์, วท.ค. 153 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของ พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ 2) เพื่อค้นหาปัจจัยและอำนาจของปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงาน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบวัดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และความเหนียวแน่นภายใน กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการ ติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ถึงร้อยละ 35.5 ( $R^2 \text{Adj} = .355$ )

Wathinee Samanuntakul 2012: Factors of Transformational Leadership, Motivation, Effective Communication of Leaders on Group Cohesiveness of Employees in Government Saving Bank at The Head Office. Master of Science (Industrial and Organizational Psychology), Major Field: Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Miss Sayamon Akakulanan, Ph.D. 153 pages.

The objectives of this research were 1) to study level of transformational leadership, motivation and effective communication of leaders on group cohesiveness of employees in Government Saving Bank at The Head Office; and 2) to study predictive variables for group cohesiveness of employees in Government Saving Bank at The Head Office. Samples were collected from 341 employees. Data were collected by questionnaires of transformational leadership, motivation and effective communication of leaders and group cohesiveness. The data were analyzed by statistical package for social science computer programs. Statistical parameters used in the research were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

The results of the research were as follow: 1) the employees had high level of transformational leadership, motivation, effective communication of leaders and group cohesiveness of employees; and 2) transformational leadership, motivation and effective communication of leaders, together could jointly predict 35.5 ( $R^2_{Adj} = .355$ ) percentage of group cohesiveness at the .01 level of significance.

---

Student's signature

---

Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก ดร. ศยามล เอกะกุลานันต์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ผศ. ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และคอยให้ความช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาของการทำวิจัยที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณภาพเป็นอย่างดีต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ที่มีคุณค่าแก่ผู้วิจัย ส่งผลให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยจนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณหัวหน้าศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ที่ให้ข้อมูลของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อีกทั้งหัวหน้าฝ่ายอาคารและสถานที่ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประสานงาน และให้คำปรึกษาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ขอขอบคุณพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาจิตวิทยา และเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา รุ่นที่ 21 ทุกคนที่ให้ความสนใจและช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดมา

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้สติปัญญาและกำลังใจแก่ผู้วิจัย ตลอดจนทุนทรัพย์ในการส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยจนประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

วาธินี สมานันต์กุล  
มีนาคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตการวิจัย	6
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	27
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	34
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	44
กรอบแนวคิดในการวิจัย	71
สมมติฐานในการวิจัย	71
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	72
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	72
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล	84
การวิเคราะห์ข้อมูล	85
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	85
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	85

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	87
ผลการวิจัย	87
ข้อวิจารณ์	95
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	104
สรุปผลการวิจัย	105
ข้อเสนอแนะ	106
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	110
ภาคผนวก	119
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	120
ภาคผนวก ข ผลการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	139
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	153

## สารบัญตาราง

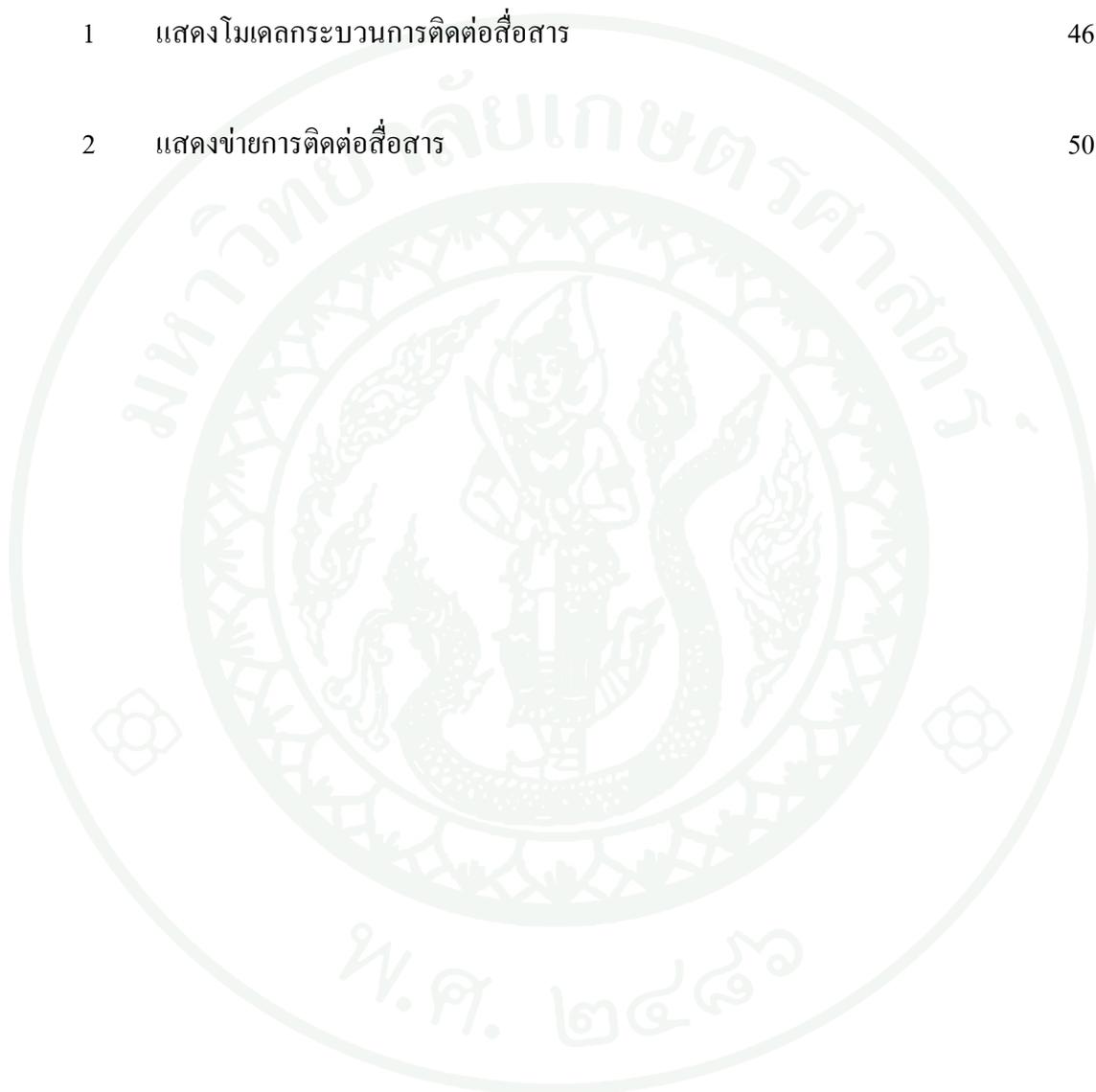
ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามฝ่ายงาน	73
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน	88
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับของประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	90
4	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และความเหนียวแน่น ภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	92
5	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่น ภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ด้วยการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน	93

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
1	ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	140
2	ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบวัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	141
3	ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัด แรงจูงใจของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	144
4	ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบวัด แรงจูงใจของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	146
5	ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัด ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าของพนักงานธนาคารออม สิน สำนักงานใหญ่	148
6	ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบวัด ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าของพนักงานธนาคารออม สิน สำนักงานใหญ่	149
7	ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัด ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	151

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงโมเดลกระบวนการติดต่อสื่อสาร	46
2	แสดงข่ายการติดต่อสื่อสาร	50



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันเป็นสภาวะการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อจะรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจและสังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันได้ เพื่อให้้องค์การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงาน จะสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกทั้งจะต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ และในขณะเดียวกันสมาชิกขององค์กรก็ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายเหล่านั้นด้วย องค์กรที่มีความรับผิดชอบจะดึงดูดและยึดเหนี่ยวผู้บริหาร และสมาชิกขององค์กรที่ดีไว้ได้ ซึ่งจะมีผลสะท้อนทำให้องค์การได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น การกระทำใดๆ ที่ช่วยให้เป้าหมายขององค์กรได้รับผลเป็นที่น่ายินดี ก็จะทำให้เป้าหมายของสมาชิกได้ผลเป็นที่น่ายินดีตามไปด้วย และก็จะผลกลับมาทำให้เป้าหมายขององค์กรเป็นที่น่าพอใจอีก (มบุญ ตนะวัฒนา, 2537: 44)

ธนาคารออมสินได้พัฒนาจากการเป็นธนาคารเพื่อการออมของรัฐก้าวไปสู่มิติใหม่ที่มีบทบาททั้งในด้านการส่งเสริมการออม และสร้างวินัยทางการเงิน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก การพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ รวมถึงการเพิ่มและขยายการให้บริการและธุรกรรมทางการเงิน พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างทัดเทียม ซึ่งธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ได้อย่างสมดุลเพื่อเป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจรแก่ประชาชนทุกระดับทั่วประเทศ ธนาคารมุ่งเน้นที่จะยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการทำงานในกิจกรรมพื้นฐาน (Baseline Activities) ไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จได้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยมีพัฒนาการที่สำคัญในด้านบุคลากร คือ การวัดสมรรถนะการทำงาน (Competency) เพื่อใช้ในการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การ

บรรลุเป้าหมาย และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการบริหารแก่ผู้บริหาร และพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ของธนาคาร ธนาคารต้องรักษาและสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยจัดให้มีระบบผลตอบแทนที่เหมาะสมและจูงใจ และจัดให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน ตลอดจนจัดให้มีการพัฒนาและเสริมสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักว่าบุคลากร คือ ทรัพยากรประเภททุน มิใช่ค่าใช้จ่าย (ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่)

โดยในเบื้องต้นธนาคารออมสินเชื่อมั่นว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของธนาคารจึงมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารมีความเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติตามสมรรถนะ (Competency) พัฒนาระบบการให้บริการลูกค้า (Core Banking System) และระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ปรับปรุงภาพลักษณ์สำนักงานสาขาให้ครบทุกสาขา และปรับปรุงภูมิทัศน์สำนักงานใหญ่ ปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารบริหารแผนกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการประเมินผลงานของธนาคาร และหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังจัดเตรียมระบบและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและจัดกิจกรรมส่งเสริม และสร้างจิตสำนึกให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการเพิ่มศักยภาพในการบริหารสินทรัพย์หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการให้ทุกคนได้ร่วมกันรับทราบและร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อกระตุ้นการทำงานร่วมกัน (Team Building) ได้มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในองค์การทำควบคู่กับการพัฒนาและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ด้วย รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหารและพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำงานที่สร้างมูลค่าเพื่อผลตอบแทนตามผลงานที่ดีในอนาคต (ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวของนโยบายและแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารที่มีการเน้นการทำงานร่วมกัน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงานจึงเกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่ง และมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ก็จะยิ่งทำให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อกัน ดังนั้นองค์การที่ประสบความสำเร็จ โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จ เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าแต่ละคนมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จนั้นด้วย และสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่สำคัญคือ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ซึ่งพนักงานนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กัน ผูกพันสนิทสนมเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ซึ่งการร่วมมือกันนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ทราบถึงเป้าหมาย

และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (ถวิล ชาราโกชน์, 2526: 140) ในทางกลับกัน หากบุคคลเหล่านั้นมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และขาดความสำนึกในการที่จะต้องร่วมมือกัน จะทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ กล่าวคือถ้ายังมีความสนิทสนม ร่วมมือร่วมใจ และเป้าหมายของแต่ละคนตรงกับเป้าหมายการทำงานมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งจะทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น (กรองแก้ว อยู่สุข, 2542: 121) ซึ่งการที่บุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กัน ผูกพันสนิทสนม เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันนั้น จึงก่อให้เกิดเป็นความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

จากการวิจัยของนักจิตวิทยาพบว่า กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มสูงจะมีประสิทธิภาพในการทำงานหรือผลผลิตสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ค่อยมีความเหนียวแน่น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545: 204) นอกจากนี้กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มยังก่อให้เกิดความรักใคร่สนิทสนม ซึ่งช่วยลดความเครียด และทำให้บรรยากาศเป็นไปในทางช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ อีกทั้งความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ก็จะยิ่งทำให้สมาชิกรู้สึกผูกพันกับกลุ่มด้วยความเต็มใจ ดังนั้นองค์การที่ประสบความสำเร็จ โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จ เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าแต่ละคนมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จนั้นด้วย (กรองแก้ว อยู่สุข, 2542: 126) และเพื่อให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันอันจะก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้นในอนาคต อีกทั้งสามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

เนื่องจากการส่งเสริมหรือเพิ่มความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้นั้น ตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปกติผู้นำกลุ่มจะต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ เป็นผู้ริเริ่ม และตั้งการหรือกำกับสำหรับกลุ่ม และเป็นผู้ประสานงานให้มีความกลมเกลียวกัน และสัมพันธ์กันฉันมิตรในระหว่างสมาชิก ซึ่งถ้าหากผู้นำคนใดสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในหน้าที่ประการหลังนี้แล้วก็ย่อมจะทำให้กลุ่มกลมเกลียวกันยิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2540: 113) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุดและทำให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน อีกทั้งมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจประโยชน์ส่วนตน ไปสู่ประโยชน์

ของกลุ่ม องค์กรและสังคม ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังได้ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 214) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามัคคีเป็นอย่างมาก

แรงจูงใจก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดความกลมเกลียวกันและทำให้เพิ่มความเหนียวแน่นขึ้นภายในกลุ่ม นั่นคือ ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน และเกิดความผูกพันกันระหว่างสมาชิก (กรองแก้ว อยู่สุข, 2542: 126) ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ทั้งในการทำงานของพนักงาน และต่อองค์กรเนื่องจากบุคคลแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจต่างกัน ซึ่งปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งแรงจูงใจอาจเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างอื่น แตกต่างกันไปตามกาลเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2543: 379) แรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะถ้าหากพนักงานได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงาน และทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเต็มใจ และช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การจะบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ (สาโรช เนติธรรมกุล, 2542: 14) ซึ่งองค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจขึ้น เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้โดยเต็มความสามารถ และเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจขึ้น บุคคลจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงาน อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความยึดมั่นเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มเช่นกัน อีกทั้งเป็นเรื่องสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน และพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มด้วย (สุพิณ เกษาคุปต์, 2539: 104) โดยเฉพาะผู้ที่เป็หัวหน้าย่อมอยากให้ลูกน้องทำงานอย่างเต็มที่ อยากรู้ว่าลูกน้องคิดอะไร ผู้ที่เป็นลูกน้องก็อยากเข้าใจงาน เข้าใจหัวหน้าเช่นกัน (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2550: 69) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้้องค์กรเกิดการ ทำงานร่วมกันและเกิดความสามัคคีกันในการทำงาน ดังนั้นในการทำงานร่วมกันนั้นจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้า ซึ่งบทบาทของหัวหน้าในองค์กรคือ การดำเนินงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การดำเนินงานทุกอย่างในองค์กรนั้น ต้องอาศัยบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพราะถ้าการติดต่อสื่อสารดี ลูกน้องสามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ก็จะทำให้การดำเนินงานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นเช่นกัน (วิชัย แหวนเพชร, 2543: 165) อีกทั้งจะนำมาซึ่งการมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน การเข้าใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และผลที่ตามมานั้นก็คือ ความเข้าอกเข้าใจ ความร่วมมือ และความสำเร็จ

ก้าวหน้าในการทำงานต่างๆ (กรณีการ นรราชสุวัฒน์, 2539: 83) ซึ่งความเหนียวแน่นภายในกลุ่มขึ้นอยู่กับความสามารถในกลุ่มที่จะคงไว้ซึ่งปฏิสัมพันธ์หรือการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ ก็ทำให้สามารถระงับความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกันได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจและประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารให้ความสำคัญกับพนักงาน และการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด และเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
2. เพื่อค้นหาปัจจัย และอำนาจของปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
2. ทราบถึงปัจจัย และอำนาจของปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
3. ผู้บริหารและพนักงานสามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และสร้างเสริมความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรต่อไป

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย ซึ่งไม่รวมหัวหน้าฝ่ายธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,301 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 มีนาคม 2553 จากศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

2.1 ตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) คือ

- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- การสร้างแรงบันดาลใจ
- การกระตุ้นทางปัญญา
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1.2 แรงจูงใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ McClelland (1961) คือ

- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- แรงจูงใจใฝ่อำนาจ

2.1.3 ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Hodgetts (1996) คือ

- การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร

- การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย
- การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- การเข้าใจภาษาท่าทาง
- การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี
- การเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ

2.1.4 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ประกอบด้วย 2 ด้าน ตามแนวคิดของ MacCoun (1996) คือ

- ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านสังคม
- ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านงาน

การศึกษาครั้งนี้ศึกษากับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย ซึ่งไม่รวมหัวหน้าฝ่ายของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ดังนั้น การตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่างจะเป็นการตอบคำถามภายใต้การรับรู้ของการทำงานในฝ่ายงานของตน กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างจะต้องอ้างอิงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าฝ่าย แรงจูงใจที่เกิดขึ้นในฝ่าย ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าฝ่าย และความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงานในฝ่าย

#### นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ คือ

พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย ในที่นี้ไม่รวมถึงหัวหน้าฝ่ายในธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หมายถึง พนักงานในฝ่ายต่างมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีความใกล้ชิด ผูกพันกัน เต็มใจที่จะเสียสละส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของฝ่าย รับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้ร่วมมือกันทำในฝ่าย และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามบรรทัดฐานของฝ่าย เพื่อความคงอยู่ของฝ่าย ตามแนวคิดของ MacCoun (1996 cited in Herek, 2008) ประกอบด้วย 2 ด้าน

ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านสังคม หมายถึง พนักงานในฝ่ายต่างมีความรู้สึกเป็นมิตรกัน มีการดูแลเอาใจใส่ และมีความใกล้ชิดกัน รู้สึกชอบพอซึ่งกันและกัน ชอบใช้เวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน

ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านงาน หมายถึง พนักงานในฝ่ายต่างมีความรู้สึกถึงการมีเป้าหมายร่วมกัน และร่วมกันพยายามที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายนั้น

ในการวัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากนิยามศัพท์ปฏิบัติการ โดยแบบวัดนี้พนักงานในฝ่ายที่ตนเองสังกัดเป็นผู้ประเมินภายใต้การรับรู้ของพนักงานภายในฝ่ายที่สังกัด ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 6 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนข้อคำถามทางลบให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง พนักงานในฝ่ายคนใดที่ได้คะแนนมากกว่า แสดงว่าพนักงานรับรู้ถึงความเหนียวแน่นภายในกลุ่มสูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนน้อยกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง หัวหน้าฝ่ายสร้างอิทธิพลต่อพนักงานในฝ่าย โดยมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถของพนักงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในฝ่าย ทำให้เกิดไว้วางใจในตัวหัวหน้าฝ่าย และสามารถเกิดความสนใจและกระตุ้นพนักงานในฝ่าย ให้เกิดความคิดหรือมุมมองใหม่ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติให้สูงขึ้น และองค์การประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 189) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง หัวหน้าฝ่ายกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน โดยหัวหน้าฝ่ายจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังพนักงาน มีสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม หัวหน้าฝ่ายจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าฝ่ายจะเสริมสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม อีกทั้งรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ของฝ่ายงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง หัวหน้าฝ่ายจูงใจให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน และมีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน มีการให้กำลังใจพนักงาน มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก อุทิศตัวหรือสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และกระตุ้นให้พนักงานสามารถจัดการกับปัญหาที่จะเผชิญได้ อีกทั้งกระตุ้นให้พนักงานจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง หัวหน้าฝ่ายมีการกระตุ้นพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในฝ่ายงาน ทำให้พนักงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในฝ่ายงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยหัวหน้าฝ่ายมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจพนักงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ มีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิด และเหตุผล รวมทั้งพนักงานได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง หัวหน้าฝ่ายให้การดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นรายบุคคล และทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ เป็นที่ปรึกษาของพนักงาน เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน หัวหน้าฝ่ายจะพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ให้ความสนใจพนักงาน อีกทั้งหัวหน้าฝ่ายจะต้องดูแลพนักงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ

ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ฉบับ 5X สำหรับผู้ประเมิน (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X-Rater: MLQ) ของ Bass and Avolio (1994 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 189) และได้นำมาปรับใช้ตามนิยามปฏิบัติการ โดยให้พนักงานในฝ่าย เป็นผู้ประเมินหัวหน้าฝ่ายของตน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 6 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนข้อคำถามทางลบให้

คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ในการคำนวณคะแนนที่ได้จากพนักงานในฝ่ายต่างๆ พนักงานที่ได้คะแนนมากกว่า แสดงว่าเขารับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าหัวหน้าฝ่ายที่ได้คะแนนน้อยกว่า

แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในการกระทำ ทুমเท ความพยายาม ความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายและแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการได้ ตามแนวคิดของ McClelland (1961) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง พนักงานในฝ่ายมีความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆอย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินและปรับปรุงผลงานของตนเอง ตั้งเป้าหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ฝ่าฟันและชนะอุปสรรคหรือปัญหาจนกว่าจะประสบความสำเร็จ และกล้าเผชิญกับความล้มเหลว

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หมายถึง พนักงานในฝ่ายมีความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น ต้องการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการความเป็นมิตรจากผู้อื่น ชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน ซึ่งจะพยายามสร้างมิตรภาพและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่น

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ หมายถึง พนักงานในฝ่ายมีความต้องการมีอำนาจ ต้องการควบคุม บังคับ และมีเหนือผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นนับถือและยกย่อง และต้องการทำสิ่งต่างๆให้เหนือกว่าผู้อื่น

ในการวัดแรงจูงใจ ใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากนิยามศัพท์ปฏิบัติการ โดยแบบวัดนี้พนักงานในฝ่ายเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 6 ระดับ จากเป็นตัวแทนมากที่สุด ถึงไม่เป็นตัวแทนมากที่สุด โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เป็นตัวแทนมากที่สุด ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบเป็นตัวแทนมากที่สุด ส่วนข้อคำถามทางลบให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบเป็นตัวแทนมากที่สุด ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบไม่เป็นตัวแทนมากที่สุด ในการคำนวณแรงจูงใจ ที่ได้จากพนักงานในฝ่าย ซึ่งพนักงานในฝ่ายคนใดที่ได้คะแนนมากกว่า แสดงว่าพนักงานในฝ่ายมีแรงจูงใจ สูงกว่าพนักงานที่ได้คะแนนน้อยกว่า

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในฝ่ายถึง หัวหน้าฝ่ายในกระบวนการรับและการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความรู้สึก ทัศนคติ หรือเนื้อหาสาระต่างๆ จากหัวหน้าฝ่ายไปยังพนักงานในฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกัน และกัน ตามแนวคิดของ Hodgetts (1996) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร หมายถึง หัวหน้าฝ่ายมีความตั้งใจที่จะสื่อสาร มีการเตรียมเรื่องที่จะพูด ใช้คำพูดที่เหมาะสม ฟังอย่างมีสมาธิ และพยายามขจัดสิ่งรบกวนออกไป ในขณะที่มีการสื่อสารสามารถที่จะเข้าใจหรือจับประเด็นความหมายของข่าวสารได้ และเปิดโอกาส ให้ซักถามได้ ได้รับการยอมรับข่าวสารจากพนักงานในฝ่ายด้วย โดยการยอมรับนั้นอาจแสดงออก โดยการเห็นด้วยและพร้อมที่จะทำตามข่าวสาร และปฏิบัติตามข่าวสารที่ได้รับนั้น

การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หมายถึง หัวหน้าฝ่ายสื่อสารโดยการใช้ภาษาที่เรียบง่าย ใช้ ถ้อยคำกะทัดรัด ชัดเจน และหากเป็นข้อมูลข่าวสารที่ซับซ้อน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานในฝ่าย ซักถาม เพื่อให้เกิดความกระจ่างและเข้าใจตรงกัน

การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึง หัวหน้าฝ่ายมีความเข้าใจ และยอมรับถึง ความแตกต่างของพนักงานในฝ่ายเพื่อการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม สามารถรู้และเข้าใจจิตใจ และ ความคิดซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี สามารถคาดการณ์ได้ว่าพนักงานที่สื่อสารด้วยจะโต้ตอบมา อย่างไร

การเข้าใจภาษาท่าทาง หมายถึง หัวหน้าฝ่ายสามารถแปลความหมายในการสื่อสาร ที่ไม่ใช่คำพูด ได้แก่ การแสดงสีหน้า แววตา การเคลื่อนไหวอวัยวะต่างๆ เช่น มือ เท้า แขน ขา ลำตัว เป็นต้น

การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี หมายถึง หัวหน้าฝ่ายมีการปรับปรุงนิสัยการเป็นผู้ฟังที่ดี ได้แก่ ให้ความสนใจต่อการพูดของพนักงานในฝ่ายตลอดเวลา มีเทคนิคหรือวิธีการในการสร้าง บรรยากาศในการสื่อสารที่น่าเบื่อให้น่าสนใจขึ้น พยายามเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับวิธีการพูด ใหม่ เพื่อช่วยให้พูดได้เข้าใจง่ายขึ้น และมีความตั้งใจฟัง ไม่ขัดจังหวะหรือพูดแทรกในขณะที่ผู้พูด กำลังพูด

การเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ หมายถึง หัวหน้าฝ่ายรู้ว่าข้อมูลข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นพนักงานในฝ่ายมีความเข้าใจหรือไม่ ถ้าไม่เข้าใจจะต้องรีบแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดการสื่อสารเกิดความผิดพลาด

ในการวัดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากนิยามศัพท์ปฏิบัติการ โดยแบบวัดนี้พนักงานในฝ่ายเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 6 ระดับ จากเห็นด้วยที่สุด ถึงไม่เห็นด้วยเลย โดยข้อคำถามทางบวกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบไม่เห็นด้วยเลย ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบเห็นด้วยที่สุด ส่วนข้อคำถามทางลบให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อตอบเห็นด้วยที่สุด ไปจนถึง 6 คะแนน เมื่อตอบไม่เห็นด้วยเลย ในการคำนวณประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ได้จากพนักงานในฝ่าย ซึ่งพนักงานในฝ่ายคนใดที่ได้คะแนนมากกว่า แสดงว่าหัวหน้าฝ่ายมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารสูงกว่า หัวหน้าฝ่ายที่ได้คะแนนน้อยกว่า

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

#### ความหมายของความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม (Group Cohesiveness)

นักวิชาการหลายท่านที่ได้อธิบายถึงความเหนียวแน่นภายในกลุ่มไว้ ดังนี้

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540: 158) ได้ใช้คำว่า “ความยึดมั่นในกลุ่ม” มาอธิบายความหมายของ Group cohesiveness ว่า หมายถึง ความเข้มแข็ง ความแกร่งของความเป็นกลุ่มที่ดึงดูดความสนใจของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม ความยึดมั่นในกลุ่มแสดงออกในลักษณะความเป็นมิตรที่สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกต่อสมาชิกร่วมกลุ่มคนอื่นๆ สมาชิกในกลุ่มจะมีความยินดีต่อการได้มาร่วมกลุ่มกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็นให้เสนอข้อเสนอแนะ สมาชิกจะมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน และเต็มใจที่จะเสียสละส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้ร่วมมือกันทำในกลุ่ม ตลอดจนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับของกลุ่ม ลักษณะและกิจกรรมของกลุ่มดังกล่าวจะ

แสดงถึงความยึดมั่นเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความใกล้ชิด และความเป็นที่ดึงดูดความสนใจร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542: 60) กล่าวว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่ม หมายถึง การที่สมาชิกของกลุ่มมีการเกาะกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่นอันเกิดมาจากความชอบพอกันจึงรวมตัวกัน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542: 44) ได้ใช้คำว่า ความกลมเกลียวของกลุ่ม หมายถึง ความดึงดูดของกลุ่ม ขวัญของกลุ่ม และความร่วมมือกันในระหว่างสมาชิกกลุ่ม

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 130) ได้ใช้คำว่า “แรงยึดเหนี่ยวของกลุ่ม” มาอธิบายความหมายของ Group cohesiveness ว่าเป็นระดับของความจงรักภักดี และความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม และเป้าหมายของกลุ่ม หรือคุณสมบัติที่บ่งชี้จุดแข็งที่สมาชิกปรารถนาจะอยู่ร่วมกับกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกทุกคนต่างมีข้อผูกพันต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่มอย่างเหนียวแน่น

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545: 188) ได้ใช้คำว่า “ความสามัคคีรวมกันของกลุ่ม” มาอธิบายความหมายของ Group cohesiveness ว่า หมายถึงการดึงดูดของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม และพลังของสมาชิกเป็นรายบุคคลที่จะยังคงความแข็งแกร่งในกลุ่ม และยับยั้งไม่ให้มีการทิ้งจากกลุ่มไป

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545: 98) กล่าวว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่ม หมายถึง ระดับที่สมาชิกของกลุ่มมีความประทับใจต่อกันและจงใจให้อยู่ร่วมกันในกลุ่ม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 204) ได้ให้ความหมายของความเหนียวแน่นของกลุ่ม คือ ระดับการจงใจของสมาชิกที่จะทำให้กลุ่มคงอยู่

วิเชียร วิทษอุดม (2547: 201) ได้ให้ความหมายของความเหนียวแน่นของกลุ่มว่า คือ แรงต่างๆ ทั้งทางบวก และทางลบ ที่ทำให้สมาชิกต้องการอยู่ในกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับความผูกพันที่สมาชิกแต่ละคนมีต่อกลุ่ม

สิริอร วิชาวุธ (2549: 320) ได้ใช้คำว่า “กลุ่มสามัคคีกลมเกลียว” มาอธิบายความหมายของ Group cohesiveness ว่า หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่ชอบพอกัน และมีความต้องการอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และช่วยเหลือกันทำกิจกรรมของกลุ่มอย่างขะมักเขม้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 138) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นภายในกลุ่มว่า หมายถึง ความใกล้ชิด หรือความดึงดูดระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

Jennifer and Gareth (2005: 354) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นภายในกลุ่มว่า หมายถึง การดึงดูดของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม โดยกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นสูงเป็นที่น่าสนใจมากต่อสมาชิก ซึ่งกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นน้อยไม่น่าสนใจต่อสมาชิก และอาจจะปฏิเสธจุดประสงค์ที่สมาชิกพยายามที่จะออกจากกลุ่ม

Robert (2005: 405) กล่าวว่า ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หมายถึง ความดึงดูดใจ และความใกล้ชิดของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อกัน ซึ่งสมาชิกจะคงอยู่ในกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่มมีความปรารถนาและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามบรรทัดฐานของกลุ่ม

Debra and James (2006: 285) ให้ความหมายของความเหนียวแน่นภายในกลุ่มว่า หมายถึง การยึดมั่นระหว่างบุคคลที่ทำให้สมาชิกสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน และทำให้ความสามารถในการผลิตขององค์กรดีขึ้น โดยกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นสูงสามารถควบคุม และจัดการกับสมาชิกมากกว่าโดยกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นน้อย

จากการรวบรวมความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม คือ พนักงานในฝ่ายต่างมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีความใกล้ชิด ผูกพันกัน เต็มใจที่จะเสียสละส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของฝ่าย รับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้ร่วมมือกันทำในฝ่าย และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามบรรทัดฐานของฝ่าย เพื่อความคงอยู่ของฝ่าย

### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม**

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้มีผู้ให้ปัจจัยไว้มากมาย ดังนี้

รงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2540: 112) กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสามัคคีของกลุ่ม มีดังนี้

1. ความมีลักษณะที่เหมือนกันของกลุ่ม ถ้าหากสมาชิกของกลุ่มมีค่านิยมหรือฐานะเหมือนกัน กลุ่มนั้นก็จะมีสามัคคีมาก
2. การแยกตัวออกมา ยิ่งกลุ่มที่ได้แยกตัวหรือถูกแยกตัวออกจากกลุ่มอื่นมากเท่าใด กลุ่มนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะมีความสามัคคีมากขึ้นเพียงนั้น ในลักษณะมีความเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจกัน มีแนวโน้มที่จะมีค่านิยมหรือมาตรฐานของพฤติกรรมตรงกันมากขึ้นด้วย ดังนั้น กลุ่มทำงานที่มีขนาดเล็กๆ และถูกแยกตัวออกจากกลุ่มอื่นๆ ในองค์กรก็ยังมีระดับของความสามัคคีสูงขึ้น มีความพร้อมเพรียงกันมากขึ้น
3. แรงกดดันจากภายนอก การที่กลุ่มมีปฏิกริยาตอบโต้ต่อแรงกดดันจากภายนอกจะเป็นแนวทางที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาความสามัคคีขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว แรงกดดันจากภายนอกจะมีหลายรูปแบบ เช่น ความขัดแย้งระหว่างสหภาพกับฝ่ายบริหาร การแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม
4. ขนาดของกลุ่ม ถ้าหากกลุ่มที่มีขนาดเล็กอาจจะมีความสามารถหรือฝีมือไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่เกินไป การติดต่อสื่อสารของสมาชิกในกลุ่มอาจยุ่งยากสลับซับซ้อน ขาดตอน สมาชิกของสมาชิกอาจไม่มีโอกาสเพียงพอที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการของตนได้ ดังนั้นกลุ่มที่มีขนาดเหมาะสมจะมีความสามัคคีสูง
5. บรรยากาศทั้งภายใน และภายนอกของกลุ่ม ถ้าหากบรรยากาศภายในของกลุ่มเป็นแบบเปิดคือ มีความสัมพันธ์ถึงกันหมดระหว่างบรรดาสมาชิกภายในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับด้วย ความสามัคคีจะเพิ่มขึ้น แต่ถ้าบรรยากาศภายนอกของกลุ่มเป็นไปแบบทางลบ คือ เป็นปรปักษ์ต่อบรรดาสมาชิกของกลุ่ม จะมีความสามัคคีเพิ่มขึ้น แต่ก่อให้เกิดผลในทางลบเช่นกัน คือ ผลผลิตลดลง
6. ผู้นำของกลุ่ม ผู้นำของกลุ่มมักจะมีอิทธิพลต่อความสามัคคีเป็นอย่างมาก โดยปกติผู้นำกลุ่มจะต้องปฏิบัติหน้าที่ คือ เป็นผู้ริเริ่มและสั่งการหรือกำกับสำหรับกลุ่ม และเป็นผู้ประสานงานให้มีความกลมเกลียวกัน และสัมพันธ์กันฉันมิตรในระหว่างสมาชิก

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 158) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม โดยใช้คำว่าความยึดมั่นในกลุ่ม (Group Cohesiveness) ไว้ดังนี้

1. การมีค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน การมีปฏิสัมพันธ์กันบ่อยครั้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ไม่ใช่สิ่งที่จะประกันได้ว่าความยึดมั่นในกลุ่มจะเกิดขึ้น แต่ความยึดมั่นในกลุ่มของสมาชิกจะมีมากขึ้น ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีทัศนคติ ค่านิยม และเป้าหมายที่เหมือนกัน ความเหมือนกันทางทัศนคติ และค่านิยมจะก่อให้เกิดความง่ายในการที่จะมีปฏิริยาต่อกัน และการมีข้อตกลงร่วมกัน คุณลักษณะของสมาชิกที่เหมือนกันในด้านระบบส่วนบุคคล จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรวมกลุ่มและความยึดมั่นในกลุ่ม

2. การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย กลุ่มที่มีความยึดมั่นสูงจะจำแนกได้จากการที่กลุ่มมีความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม การที่กลุ่มประสบความสำเร็จตามสิ่งที่เป็นเป้าหมายสำคัญนั้น จะช่วยเพิ่มความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวให้สูงขึ้น ช่วยสนองตอบความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม และทำให้ความเป็นที่ดึงดูดความสนใจของกลุ่มต่อสมาชิกสูงขึ้น ซึ่งแน่นอนที่สุดไม่มีใครชอบสังสรรค์หรือเป็นสมาชิกกับกลุ่มที่มีลักษณะอ่อนแอและไม่มีประสิทธิภาพ

3. กลุ่มที่มีสถานภาพสูง ระดับของความยึดมั่นในกลุ่มมีอิทธิพลมาจากตำแหน่งหรือสถานภาพของกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์กร กลุ่มที่มีสถานภาพสูงจะดึงดูดความสนใจของสมาชิกในกลุ่ม องค์ประกอบทั้งสอง คือ การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และสถานภาพที่สูงจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความพึงพอใจแก่สมาชิกของกลุ่ม

4. การขจัดความแตกต่างระหว่างสมาชิก ความยึดมั่นในกลุ่มขึ้นอยู่กับความสามารถในกลุ่มที่จะคงไว้ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ เมื่อสมาชิกของกลุ่มไม่เห็นด้วยกับประเด็นที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม กลุ่มจำเป็นจะต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดพึงพอใจแก่สมาชิกทุกคน

5. การปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานของกลุ่ม การพัฒนาบรรทัดฐานของกลุ่ม และแรงผลักดัน เพื่อให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานเหล่านั้น สมาชิกของกลุ่มจะร่วมกันพัฒนาวิธีการในการที่จะมองโลกหรือประสบการณ์ของการนี้ที่คล้ายกัน ซึ่งบรรทัดฐานของกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความมั่นคง เพราะจะทำให้กลุ่มมีพฤติกรรมตามที่คาดหวังไว้ เมื่อกลุ่มมีความคงที่ การดำเนินงานของกลุ่มก็จะทำได้ง่าย และไม่ต้องใช้ความพยายามผลักดันกลุ่มมาก

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542: 60) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่น

1. ขนาดของกลุ่ม โดยทั่วไปกลุ่มเล็กจะรวมตัวกันได้เหนียวแน่นกว่ากลุ่มใหญ่เหตุผลคือกลุ่มที่เล็กกว่าทำให้สมาชิกสามารถติดต่อพูดคุยกันแบบตัวต่อตัวได้อย่างทั่วถึง ถ้ากลุ่มใหญ่ขึ้นการติดต่อสื่อสารแบบเป็นส่วนตัว ย่อมน้อยลง ดังนั้น จึงทำให้มีการแบ่งกลุ่มใหญ่นี้ออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ไปอีกโดยอัตโนมัติและอาจจะแยกกันออกไปเลยในที่สุด

2. การมีทัศนคติ และค่านิยมที่คล้ายคลึงกัน บุคคลที่จะคบกันเป็นเพื่อน ได้นั้นจะต้องมีอุปนิสัย ความคิดเห็น ทัศนคติ ค่านิยมที่ไปด้วยกันได้ เพื่อที่ว่าเมื่อเราพูดคุยกันจะได้มีเพื่อนที่เห็นพ้องต้องกันว่าเราทำถูก คิดถูก เป็นการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน

3. การที่เคยร่วมงานกันมาก่อน และประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้นๆ หมายถึงว่า กลุ่มได้ตั้งเป้าหมายไว้ และกลุ่มก็สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กลุ่มจึงมีกำลังใจที่จะอยู่ร่วมกัน

4. การตกลงกันได้เป้าหมายของกลุ่ม หมายถึงว่า สมาชิกของกลุ่มทุกคนหรือเกือบทุกคนได้อภิปรายพูดคุยกันว่ากลุ่มของตนควรจะมีเป้าหมายอย่างไร แล้วทุกคนก็เห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มเป็นเอกฉันท์ว่าควรจะดำเนินงานไปในทางใดซึ่งเป็นทิศทางเดียวกัน

5. ความถี่ของการติดต่อสื่อสารพูดคุยกัน ถ้ากลุ่มมีโอกาสที่จะพบกันบ่อยๆ ก็ทำให้สามารถกระชับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและกันได้

6. การเข้ากันได้ดีของสมาชิกกลุ่ม ไม่มีใครทำเด่นหรือมีพฤติกรรมที่ข่มขู่เพื่อนฝูง มีการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน มีการแสดงน้ำใจให้แก่กันทั้งในยามทุกข์และในยามสุข

สร้อยตระกูล (ดิวนานนท์) อรรถมานะ (2545: 188) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม โดยใช้คำว่าความสามัคคีรวมกันของกลุ่ม (Group Cohesiveness) ได้แก่

1. ขนาดของกลุ่ม จะกำหนดความสามัคคีรวมกันของกลุ่ม ยิ่งกลุ่มมีขนาดใหญ่ ความสามัคคีรวมกันก็จะยิ่งมีน้อย ยิ่งกลุ่มเล็ก ความสามัคคีรวมตัวกันก็จะยิ่งมีมาก

2. การที่สมาชิกกลุ่มต้องขึ้นต่อกลุ่ม คือ การที่กลุ่มสามารถช่วยตอบสนองความต้องการของบุคคลได้จะเป็นการดึงดูดบุคคลผู้นั้นให้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม

3. ความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย เป็นพื้นฐานสำคัญของความสามัคคีร่วมกันของกลุ่ม หากไม่มีความเห็นพ้องต้องกันก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน และความปรasaจากสมานฉันท์ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจได้ หากมีการตกลงในเป้าหมายร่วมกันได้ และเข้ายังบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันนั้น บุคคลก็จะรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิก และรู้สึกว่าฐานะของตนนั้นสูงขึ้น และจะยิ่งทำให้ความสามัคคีร่วมกันของกลุ่มมีมากขึ้น สมาชิกกลุ่มมีแนวโน้มจะถูกดึงดูดเข้าหากัน

4. การบรรลุเป้าหมาย จะทำให้ระดับความสามัคคีร่วมกันสูงขึ้น แม้ความสามัคคีร่วมกันจะเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายก็จริงอยู่ แต่ก็อาจจะสลายตัวลงได้เมื่อเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายขององค์กรไม่สอดคล้องต้องกัน

5. สถานภาพกลุ่ม โดยทั่วไปยิ่งกลุ่มอยู่ในระดับสถานภาพที่สูงเพียงใด ความสามัคคีร่วมกันของกลุ่มก็จะยิ่งมากเพียงนั้น

6. ความต้องการและแรงบีบคั้นจากฝ่ายจัดการ มีอิทธิพลต่อความสามัคคีร่วมกันของกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มบางกลุ่มอาจจะต้องรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นเมื่อได้รับแรงบีบคั้นจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงให้ปฏิบัติตามปทัสถานบางประการขององค์กร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 205) สรุปปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นของกลุ่มประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ขนาดของกลุ่ม กลุ่มที่มีขนาดเล็กมักจะมี ความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะกลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อกันได้ยากลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายในซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำลงไป กลุ่มทำงานโดยทั่วไปมักจะนิยมให้มีขนาด 8-10 คน

2. สมาชิกกลุ่มมีลักษณะคล้ายกัน ความคล้ายคลึงของสมาชิกในด้านต่างๆ เช่น ค่านิยม เจตคติ สถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัว ศาสนา และวัฒนธรรมประเพณี เป็นต้น มีผลทำให้กลุ่ม

เหนียวแน่นมากขึ้น เพราะสมาชิกจะติดต่อประสานกันอย่างสะดวกสบายโดยไม่กลัวการกระทบกระทั่งกัน

3. ความถาวรของการเป็นสมาชิก กลุ่มที่มีสมาชิกอยู่ยาวนานมักจะมีสมาชิกรายใหม่เข้ามาในกลุ่มมากกว่าที่มีสมาชิกเก่าๆ ออกๆ เพราะสมาชิกใหม่ที่เข้ามาอยู่ในกลุ่มมักจะต้องการปรับสภาพบางอย่างในกลุ่ม บางครั้งจึงทำให้เกิดความวุ่นวายกันหรือความไม่เข้าใจกัน ซึ่งแตกต่างกับสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มนานมักจะรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ ความขัดแย้งในกลุ่มจึงเกิดขึ้นน้อยลงซึ่งมีผลให้นำไปสู่ความเหนียวแน่นของกลุ่ม

4. การถูกคุกคามหรือข่มขู่จากภายนอก กรณีที่กลุ่มถูกคุกคามด้วยอันตรายจากภายนอก เช่น จากศัตรู หรือคู่แข่ง เป็นต้น สมาชิกภายในกลุ่มจะเกิดการรวมตัวอย่างเหนียวแน่นกว่าเดิม โดยที่สมาชิกภายในกลุ่มจะมีความรู้สึกว่าการกำลังได้รับการกีดกันขัดขวางผู้ใดสามารถกระทำงานของตนบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้

5. ความยากในการเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม กลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตามปกติธรรมดาหรือกลุ่มที่เข้าร่วมกันได้ง่ายๆ สมาชิกกลุ่มที่เข้าร่วมได้ยาก มักอยากจะทำตัวเองกับกลุ่มเพราะกลุ่มมีชื่อเสียงดี

Robert (2005: 405) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม คือ

1. เป้าหมาย การเห็นด้วยและความผูกพันมากขึ้นทำให้เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จและจะทำให้ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมากขึ้น

2. ขนาด ของกลุ่มเล็กมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ ซึ่งสมาชิก 3-9 คนนั้น เป็นขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมที่จะทำให้เกิดความเหนียวแน่น

3. การเข้ากันได้ สมาชิกของกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันมาก ก็จะทำให้ความเหนียวแน่นมากด้วย เพราะสามารถดึงดูคนที่คล้ายคลึงกันมากอยู่ด้วยกัน

4. การมีส่วนร่วม ความเสมอภาคในการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกของกลุ่ม จะทำให้ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมากขึ้น

5. การแข่งขัน ถ้ากลุ่มมีการแข่งขันภายในกลุ่ม และสมาชิกพยายามที่จะดีกว่าคนอื่น ก็จะทำให้ความเหนียวแน่นน้อยลง

6. ความสำเร็จ กลุ่มที่มีความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายมากขึ้นก็ทำให้เกิดความเหนียวแน่นมากขึ้น ความสำเร็จมีแนวโน้มที่จะเกิดความเหนียวแน่น และความเหนียวแน่นก่อให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากคนส่วนใหญ่ต้องการอยู่ในกลุ่มที่มีความสำเร็จหรือมีชัยชนะ

Donald (2002: 85) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ได้แก่ การริเริ่มที่เข้มงวด การดึงดูคของกลุ่ม การปฏิสัมพันธ์ มีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกเกิดความมั่นคง ขนาดกลุ่มเล็ก ความสำเร็จที่ผ่านมา การคุกคามจากภายนอก และความสอดคล้องของสถานภาพ

### ผลของความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

มีผู้กล่าวถึงผลของความเหนียวแน่นภายในกลุ่มไว้ ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542: 61) กล่าวถึงผลของการมีกลุ่มที่เหนียวแน่น ดังนี้

1. มีขวัญ และกำลังใจสูง ในกลุ่มที่สมาชิกมีความเหนียวแน่นนั้นจะพบว่าสมาชิกมีความพอใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจสูง เขาจะมองหรือประเมินเพื่อนร่วมกลุ่มในแง่ดีอยู่เสมอ และนิยมชมชอบสูงของกลุ่มของตน สมาชิกในกลุ่มจะรู้สึกเครียดหรือกระวนกระวายใจ

2. มีการติดต่อสื่อสารดีขึ้น ยิ่งกลุ่มที่มีความสามัคคีเหนียวแน่นกันมากขึ้น ก็จะทำให้แต่ละคนก็อยากจะพูดคุยกันมากขึ้นด้วย คือ เขารู้สึกว่าเขามีอะไรๆ เหมือนๆกัน มีความคิดเหมือนกัน จึงเป็นพวกที่พูดคุยกันรู้เรื่อง เขาจึงหาเรื่องที่จะมาพูดคุยกันได้บ่อยๆ และพูดคุยกันได้อย่างสบายใจ เขาจะระมัดระวังความรู้สึกของเพื่อนร่วมกลุ่ม พยายามไม่พูดให้กระทบกระเทือนใจกัน และรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมกลุ่มได้เร็วและถูกต้อง

3. ไม่ชอบกลุ่มอื่น ในกลุ่มที่เหนียวแน่นนั้นเขามักจะไม่ค่อยชอบบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มของตน เนื่องจากเขาชอบและรักกลุ่มของตัวเองมาก จนทำให้รู้สึกว่ากลุ่มอื่นนั้นไม่ดีไปกว่ากลุ่มของตน ดังนั้น สมาชิกของกลุ่มที่เหนียวแน่นจึงมักแสดงความไม่ชอบหรือแสดงอาการก้าวร้าวต่อบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของกลุ่มตน

4. มีผลกระทบผลผลิต การที่สมาชิกของกลุ่มสามารถรวมตัวได้อย่างเหนียวแน่นนั้นย่อมมีประสิทธิภาพดีกว่ากลุ่มที่รวมตัวกันอย่างไม่เหนียวแน่น แต่สองปัจจัยดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรงว่ากลุ่มที่เหนียวแน่นจะมีผลการปฏิบัติงานดี เพราะยังมีปัจจัยอื่นเข้ามามีอิทธิพลอีก คือ บรรทัดฐานของแต่ละกลุ่ม ความสนิทสนม ความไว้วางใจกันของเพื่อนในกลุ่มเดียวกันสามารถลดความกดดัน ความเครียดในการทำงาน และก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สามารถทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ และในทางกลับกันการที่กลุ่มรู้สึกว่าเป็นผู้หนึ่งที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จจะทำให้เป็นข้อผูกพันของสมาชิกที่จะอยู่ร่วมกันต่อไป ดังนั้นการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จจึงทำให้สมาชิกเพิ่มกิจกรรมมีความรู้สึกรักกันมากยิ่งขึ้นในระหว่างสมาชิกด้วยกัน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542: 44) สรุปได้ว่ากลุ่มที่มีความกลมเกลียวสูง จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความสัมพันธ์กันมากระหว่างสมาชิกกลุ่ม
2. มีความสนใจในกิจการงานของกลุ่มร่วมกัน และสนใจที่จะร่วมมือในการทำงานให้กับกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มได้มีการพัฒนาขึ้น

Donald (2002: 85) กล่าวถึงผลของความเหนียวแน่นภายในกลุ่มไว้ได้แก่ เป้าหมายของกลุ่มสำเร็จ ความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก เกิดความพึงพอใจในกลุ่มและการขาดงานน้อยลง

Donelson (2006:152) ได้สรุปผลของความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ดังนี้

1. ทำให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจมากขึ้น และลดอัตราการลาออกและความเครียด
2. ทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติตาม และยอมรับกันซึ่งทำให้กลุ่มเกิดความเหนียวแน่นมากขึ้น

3. ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ เพราะทำให้ความสำเร็จมากขึ้น และทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่องานของกลุ่ม

Shaw (1992 cited in Carol, 2000: 22) สรุปผลของกลุ่มที่มีระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มสูง ไว้ได้แก่

1. เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกมากขึ้น
2. สมาชิกของกลุ่มมีความเป็นมิตรและมีความร่วมมือมากกว่าคนอื่น
3. สามารถควบคุมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก
4. ประสบความสำเร็จในเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นกับประสบการณ์ของกลุ่ม

Jennifer and Gareth (2005: 356) สรุปผลของกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มสูง ดังนี้

1. ระดับของการติดต่อสื่อสาร และความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกมากขึ้นและเหมาะสม
2. มีการคล้อยตามกันมากขึ้น สามารถควบคุม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก
3. ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

### ประเภทของความเหนียวแน่น

มีผู้กล่าวถึงประเภทของความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ไว้ดังนี้

MacCoun (1996 cited in Herek, 2008) ได้แบ่งประเภทของความเหนียวแน่นออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความเหนียวแน่นทางสังคม (Social cohesion) หมายถึง ความเกี่ยวพันทางอารมณ์ของมิตรภาพ ความชอบ การดูแลเอาใจใส่ และความใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งกลุ่มที่มีความเหนียวแน่นทางสังคมสูงสมาชิกมีความชอบซึ่งกัน และกัน ชอบใช้เวลาทางสังคมร่วมกัน สมาชิกสนับสนุนกัน และรู้สึกใกล้ชิดกัน

2. ความเหนียวแน่นในงาน (Task cohesion) หมายถึง ความผูกพันร่วมกันระหว่างสมาชิกที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องการใช้ความพยายามร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นในงานสูงประกอบด้วยสมาชิกที่มีเป้าหมายร่วมกัน และถูกแรงจูงใจที่จะประสานความพยายามเหมือนเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในเป้าหมายนั้น

Wikipedia (2008) ได้กล่าวถึงประเภทของความเหนียวแน่นว่ามี 2 ประเภท ได้แก่

1. ความเหนียวแน่นด้านความรู้สึกหรือส่วนบุคคล (emotional or personal cohesiveness) เป็นความสัมพันธ์ซึ่งสมาชิกรู้สึกว่ามีสมาชิกร่วมกันในกลุ่มที่ชอบที่จะใช้เวลาอยู่กับสมาชิกในกลุ่มอื่น และตั้งใจคอยการพบปะกลุ่มในครั้งต่อไป
2. ความเหนียวแน่นด้านงาน (Task cohesiveness) เป็นระดับที่สมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายร่วมกัน และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

Carron *et al.* (2006) ได้แบ่งประเภทของความเหนียวแน่นออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความเหนียวแน่นในงาน (Task cohesion) คือ การที่สมาชิกประสบความสำเร็จในงานของกลุ่ม
2. ความเหนียวแน่นทางสังคม (Social cohesion) คือ การพัฒนา และรักษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสมาชิกภายในกลุ่ม

จากการรวบรวมเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้สรุปว่าความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หมายถึง พนักงานในฝ่ายต่างมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีความใกล้ชิด ผูกพันกัน เต็มใจที่จะเสียสละส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของฝ่าย รับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้ร่วมมือกันทำในฝ่าย และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามบรรทัดฐานของฝ่าย เพื่อความคงอยู่ของฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีของ MacCoun (1996 cited in Herek, 2008) มาศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ และได้แบ่งประเภทของความเหนียวแน่นออกเป็น 2 ประเภท คือ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านสังคม และความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านงาน

## การวัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ และในประเทศ มีการวัดของความเหนียวแน่นภายในกลุ่มไว้ ดังนี้

Donelson (1999:152) ได้สรุปวิธีการวัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ดังนี้

1. การสังเกต เป็นการบ่งบอกถึงความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้วยการพิจารณาความสำเร็จ โดยสังเกตจากพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม

2. การรายงานตนเอง เป็นวิธีที่สมาชิกในกลุ่มสามารถอธิบายความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของกลุ่มได้อย่างถูกต้อง ซึ่งคำถามมากมายเกี่ยวกับความเหนียวแน่น เช่น “คุณยังคงต้องการเป็นสมาชิกในกลุ่มนี้หรือไม่” “คุณชอบทีมของคุณอย่างไร” และยังมีสเกลของข้อคำถามหลายข้อคำถาม ตัวอย่างเช่น

2.1 มาตรการวัดสภาพแวดล้อมของกลุ่ม (The Group Environment Scale: GES) วัดความเหนียวแน่นโดยการถามเพื่อตอบใช่/ไม่ใช่ เช่น “ที่นี่ให้ความรู้สึกของความสามัคคีและความเหนียวแน่นในกลุ่มนี้” และ “สมาชิกใส่พลังมากในกลุ่มนี้”

2.2 มาตรการวัดทัศนคติของกลุ่ม (The Group Attitude Scale: GAS) ประเมินความต้องการระบุของสมาชิกและยอมรับสมาชิกของกลุ่ม โดยถามเพื่อชี้ว่าสมาชิกต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่ม ชอบและรู้สึกมากน้อยอย่างไร

2.3 แบบสอบถามสภาพแวดล้อมของกลุ่ม (The Group Environment Questionnaire: GEQ) คำถามมี 2 แบบ แบบแรกเน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่ม เช่น สมาชิกรู้สึกว่าคุณทำงานเพื่อความสำเร็จในงานและเป้าหมายทางสังคมหรือไม่ อีกแบบเกี่ยวกับการดึงดูดของกลุ่ม เช่น สมาชิกชอบกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มและความสำเร็จในงานหรือไม่ โดยคำถาม 2 แบบนี้จะอ้างถึงกิจกรรมทางสังคมของกลุ่มหรือกิจกรรมงานของกลุ่ม

2.4 มาตรการรับรู้ความเหนียวแน่น (The Perceived Cohesion Scale: PCS) ถามสมาชิกของกลุ่มเพื่อแสดงความเห็นโดยตรงกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เช่น “ฉันรู้สึกว่

เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของฉัน” และความกระตือรือร้นในกลุ่ม เช่น “ฉันมีความสุขที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มนี้”

Hogg (1992: 41) ได้สรุปการวัดความเหนียวแน่น ดังนี้

1. การสังเกตพฤติกรรม โดยสังเกตพฤติกรรมทางถ้อยคำ และพฤติกรรมที่ไม่ใช่ถ้อยคำ เป็นพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ความใกล้ชิดกัน การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การร่วมมือกัน
2. การรายงานตนเอง เป็นการวัดการดึงดูของบุคคลระหว่างสมาชิกกลุ่ม โดยถามเป้าหมายการประเมินความรู้สึกเกี่ยวกับกลุ่มโดยรวม
3. วัดความต้องการที่จะอยู่ในกลุ่ม เช่น “คุณต้องการที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่มนี้หรือไม่” “คุณคิดว่ากลุ่มควรจะพบกันบ่อยแค่ไหน”
4. วัดความใกล้ชิดภายในกลุ่มผ่านการรายงานตนเอง แสดงถึงความเป็นส่วนหนึ่ง และความผูกพัน เช่น ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งเป็นอย่างใดที่คุณรู้สึกว่า คุณจะต้องทำงานกับคนส่วนใหญ่”

Seashore (1954 cited in Debra and James, 2006: 291) จากการวิจัยความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของกลุ่มการทำงานในอุตสาหกรรมได้วัดโดยประกอบด้วยการถามเกี่ยวกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม 3 ข้อเพื่อพิจารณาถึงระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของสมาชิกคนหนึ่ง ซึ่งคำถามมีดังนี้ “1. คุณรู้สึกว่า คุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือไม่” โดยมีมาตรวัด 5 ระดับ ได้แก่ 5 – เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอย่างแท้จริง 4 – ส่วนใหญ่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 3 – บางครั้งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แต่ไม่ทั้งหมด 2 – ไม่รู้สึกว่า เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และ 1 – ไม่ได้ทำงานกับคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม “2. ถ้าคุณมีโอกาสที่จะทำกิจกรรมเหมือนกันในอีกกลุ่มหนึ่ง และได้รับค่าจ้างที่เหมือนกันถ้ามันเป็นกลุ่มการทำงาน คุณจะรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการย้าย” โดยมีมาตรวัด 5 ระดับ ได้แก่ 1 – ต้องการที่จะย้ายมาก 2 – ย้ายดีกว่าอยู่ที่เดิม 3 – ไม่แตกต่างกัน 4 – ที่เดิมดีกว่าที่จะย้าย และ 5 – ต้องการที่จะอยู่ที่เดิมมาก “3. เปรียบเทียบกลุ่มของคุณกับกลุ่มอื่นว่ากลุ่มของคุณคล้ายกับกลุ่มอื่นในประเด็นต่อไปนี้ อย่างไร” ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยดังนี้ “3.1 สมาชิกในกลุ่มเข้ากันได้” โดยมีมาตรวัด 3 ระดับ ได้แก่ 5 – จริงที่สุด 3 – ปานกลาง และ 1 – ไม่จริง “3.2 สมาชิกในกลุ่มสามัคคีกัน” โดยมีมาตรวัด 3 ระดับ ได้แก่ 5 – จริงที่สุด 3 – ปานกลาง และ 1 – ไม่จริง และ “3.3 สมาชิกในกลุ่มช่วยเหลืออีกคนหนึ่งในการทำงาน” โดยมีมาตรวัด 3 ระดับ ได้แก่ 5 – จริงที่สุด 3 – ปานกลาง และ 1 – ไม่จริง

สรุปคะแนนที่ตอบ โดยถ้าคะแนน 20 คะแนนขึ้นไป แสดงว่ากลุ่มมีความเหนียวแน่นระดับสูง และถ้าคะแนนอยู่ระหว่าง 10-19 คะแนนแสดงว่ากลุ่มมีความเหนียวแน่นระดับปานกลาง และถ้าคะแนนน้อยกว่า 7 คะแนนแสดงว่ากลุ่มมีความเหนียวแน่นระดับต่ำมาก

Rajnandini and Williams (2003: 150) จากการวิจัยความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ซึ่งได้วัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม คือ การวัดการรับรู้ของแต่ละคนเกี่ยวกับความเหนียวแน่น โดยผู้ตอบจะใช้มาตรวัด 7 ระดับจาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ไปยัง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” เป็นการรายงานการรับรู้ถึงระดับความไว้วางใจและการร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น “สมาชิกของกลุ่มงานของฉันทราบว่าสมาชิกของกลุ่มสามารถขึ้นอยู่กับคนอื่น”

ดังนั้น การวัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่มนั้น เป็นการวัดการรับรู้ความเหนียวแน่นความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากนิยามศัพท์ปฏิบัติการ โดยแบบสอบถามนี้พนักงานในฝ่ายที่ตนเองสังกัดเป็นผู้ประเมินภายใต้การรับรู้ของพนักงานในฝ่ายที่สังกัด ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 6 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

มีผู้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 189) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 190) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงาน โดยมีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น และสามารถชักจูงให้พนักงาน

มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน และสามารถชักจูงให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่างชัดเจน หรือผู้นำชักจูงพนักงานให้ทำงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เพื่อให้บรรลุการทำงานที่เหนือกว่าเดิม

Muchinsky (1997 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 183) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

George and Jones (1999: 432) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าความเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ทำให้เกิดไว้วางใจในตัวผู้นำซึ่งเป็นการกระทำที่มุ่งไปสู่การบรรลุความสำเร็จขององค์กรและทำให้ระดับของการปฏิบัติสูงขึ้น

Greenberg and Baron (2000: 462) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำซึ่งใช้ความสามารถพิเศษในการดึงดูดใจที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความแปลกใหม่ภายในองค์กร

Schermerhorn *et al.* (2003: 301) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ทำให้เกิดความกว้างขวาง เป็นการยกระดับของผู้ตามให้เกิดความสนใจในการมุ่งไปข้างหน้าด้วยความสนใจจากภายในตนเอง เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้อื่น

Gary (1996: 326) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ทำการปลุกฝังการกระทำในการสร้างวิสัยทัศน์และมุมมองใหม่ๆ ให้แก่ผู้ตามในองค์กร

ดังนั้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ หัวหน้าฝ่ายสร้างอิทธิพลต่อพนักงานในฝ่าย โดยมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถของพนักงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในฝ่าย ทำให้เกิดไว้วางใจในตัวหัวหน้าฝ่าย และสามารถเกิดความสนใจและกระตุ้นพนักงานในฝ่าย ให้เกิดความคิดหรือมุมมองใหม่ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติให้สูงขึ้น และองค์กรประสบความสำเร็จ

## องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

Bass and Avolio (Bass, 1999; Bass, 1997b; Bass & Avolio, 1994; Bass & avolio, 1993: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 189) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” ( Four I’s ) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างเป็นอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรีทธา ใ่ว่างใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริม ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อ

วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นพนักงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหานั้นในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์โดยมีหัวหน้ามีการคิด และแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจพนักงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาคด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือในการแก้ปัญหของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตาม โดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน หัวหน้าจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อพนักงานโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของพนักงาน รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามไม่รู้สึกรว่กำลังถูกตรวจสอบ

Gary (1996: 326) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดในการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่างๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาวิธีการใหม่ๆ
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล โดยการสนใจในการพัฒนาบุคลากร และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การมีบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีหรือซื่อสัตย์และมีความเสียสละทุ่มเท และการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

Schermerhorn *et al.* (2003: 301 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 243) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวใจผู้อื่น (Charisma) จะสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ (Vision) และความรู้สึกของภารกิจ (Mission) ซึ่งจะก่อให้เกิดความภูมิใจไปพร้อมกับความเคารพนับถือ และความไว้วางใจของผู้ตาม
2. มีแรงบันดาลใจ (Inspiration) จะสื่อสารถึงความคาดหวังระดับสูง การใช้สัญลักษณ์ที่มุ่งที่การใช้ความพยายาม และการแสดงจุดมุ่งหมายที่สำคัญด้วยวิธีการง่ายๆ
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้สติปัญญา (Intelligence) การใช้หลักเหตุผล และการแก้ปัญหอย่างระมัดระวัง
4. การพิจารณาเฉพาะบุคคล (Individualized consideration) เป็นการมุ่งความสนใจส่วนบุคคล การปฏิบัติต่อพนักงานเฉพาะราย ตลอดจนการสอนงานและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน

ดังนั้นจากการรวบรวมความหมายข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง หัวหน้าฝ่ายสร้างอิทธิพลต่อพนักงานในฝ่าย โดยมีความ

พยายามที่จะเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถของพนักงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในฝ่าย ทำให้เกิดไว้วางใจในตัวหัวหน้าฝ่าย และสามารถเกิดความสนใจและกระตุ้นพนักงานในฝ่าย ให้เกิดความคิดหรือมุมมองใหม่ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติให้สูงขึ้น และองค์การประสบความสำเร็จ และผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 189) มาศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากมีเนื้อหาที่ครอบคลุมและมีความชัดเจน อีกทั้งเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่มุ่งเน้นตัวหัวหน้าฝ่าย

### การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างผลงานวิจัยทั้งในต่างประเทศ และในประเทศ ในการวัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

Aldag (2002: 323) ได้สร้างแบบประเมินตนเองเพื่อวัดระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อคำถาม 15 ข้อ และมีมาตรวัด 5 ระดับ ได้แก่ ไม่เห็นด้วยทั้งหมด ไม่เห็นด้วยบางอย่าง ปานกลาง เห็นด้วยบางอย่าง และเห็นด้วยทั้งหมด ตัวอย่างคำถามเช่น “ฉันค้นหาวิธีต่างๆ ในการแก้ปัญหานั้น” “ฉันแนะนำผู้อื่นในการพัฒนาจุดแข็งของแต่ละคน” และ “ฉันเสนอวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และโน้มน้าวใจในอนาคต” เป็นต้น

Spreitzer *et al.* (n.d.) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้ออกแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีคำถาม 22 ข้อ และมีมาตรวัด 6 ระดับ ตัวอย่างคำถาม เช่น “สนับสนุนพนักงานทำงานเป็นทีม” “ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มงาน” และ “พัฒนาทัศนคติและจิตใจของพนักงาน” เป็นต้น

Podsakoff *et al.* (1984 cited in George and Jones, 2005: 380) ได้ทำการพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมการเสริมแรงของผู้นำ และพฤติกรรมการลงโทษของผู้นำ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินหัวหน้า ซึ่งมีข้อคำถาม 15 ข้อ และมีมาตรวัด 7 ระดับ โดย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = เห็นด้วยเล็กน้อย 4 = ไม่ทั้งสอง 5 = เห็นด้วยเล็กน้อย 6 = เห็นด้วย และ 7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “หัวหน้าของฉันให้ข้อมูลกลับในทางบวกเสมอเมื่อฉันปฏิบัติงานได้

เป็นอย่างดี” “ถ้าฉันทำงานดี ฉันรู้ว่าหัวหน้าของฉันจะให้รางวัลแก่ฉัน” และ “หัวหน้าของฉันให้ข้อมูลกับฉันเมื่อฉันทำงานได้ไม่ดี” เป็นต้น

ดังนั้นการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการวัดการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากนิยามปฏิบัติการ และโดยให้พนักงานในฝ่ายเป็นผู้ประเมินหัวหน้าฝ่ายของตน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 6 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอีกประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เห็นได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถสนับสนุนแนวคิดนี้ เช่น Shmuel and Meni (2006) ได้ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ระดับความรู้ความเหนียวแน่นภายในทีมและผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 252 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ความเหนียวแน่นภายในทีมในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และ Pillai and Williams (2003) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานดับเพลิง จำนวน 271 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 อีกทั้ง Jung and Sosik (2002) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มทำงานกับกลุ่มทำงาน 47 กลุ่มจาก 4 บริษัทของประเทศเกาหลี พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และนอกจากนี้ Ching-Hsiang Chu (2007) ได้ศึกษาเรื่องผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และความไว้วางใจที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา จากวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกกับการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน โดยมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มตัวกลางส่งผ่าน

ดังนั้นจากผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม กล่าวคือ หัวหน้าฝ่าย โดยเฉพาะหัวหน้าฝ่ายที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม หรือความสามัคคีเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นผู้

ริเริ่ม และสั่งการหรือกำกับสำหรับกลุ่ม และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นของพนักงานในฝ่าย อีกทั้งเป็นผู้ประสานงานให้มีความกลมเกลียวกันและสัมพันธ์กันฉันมิตรในระหว่างพนักงานในฝ่าย

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation)

มีผู้อธิบายถึงความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่าน ผู้วิจัยได้รวบรวมมา ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 109) ให้ความหมายของ แรงจูงใจ ว่าหมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ

กรองแก้ว อยู่สุข (2535: 71) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกบางอย่างซึ่งทำให้บุคคลที่ถูก “จูงใจ” แสดงความพยายามที่จะทำงานมากกว่าคนที่ไม่ได้ถูกจูงใจ

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 194) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย จะแสดงออกมาโดยการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีการจูงใจจะมีลักษณะดังนี้คือ มีเป้าหมายในการแสดงออก มีพลังในการแสดงออก และมีความพยายามในการแสดงออก

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 80) ได้สรุปแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Greenberg and Baron (2003: 190 อ้างใน พิบูล ทิปะपाल, 2550: 134) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้รับการกระตุ้นอันเกิดแรงขับ (drive) ผลักดันให้บุคคลกำหนดทิศทาง (direction) เพื่อแสดงพฤติกรรมอย่างมั่นคงเพื่อบรรลุเป้าหมาย

Steers and Porter (1983: 3) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมนั้นๆ ให้อยู่

Lussier (2005: 286) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการภายในที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ทำให้เกิดความต้องการที่น่าพอใจ

ดังนั้นจากการรวบรวมความหมายข้างต้น สามารถสรุปแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในการกระทำ ทุ่มเทพความพยายาม ความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายและแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการได้

### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีกลุ่มนี้จะศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเองที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคล โดยพยายามที่จะกำหนดความต้องการที่เฉพาะเจาะจงที่จะจูงใจบุคคล นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ Abraham H. Maslow, Frederic Herzberg, Clayton P. Alderfer and David C. McClelland

#### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierachy of Needs)

ทฤษฎีการจูงใจที่เป็นที่รู้จักกันกว้างขวางมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งทฤษฎีมาสโลว์ยึดถือข้อสมมติฐาน 4 ประการดังนี้ (Maslow, quoted in Hawkins, Best and Coney, 1998: 367 อ้างใน พิบูล ทีปะปาล, 2550: 135)

1. มนุษย์ทุกคนมีรูปแบบการรับแรงจูงคล้ายคลึงกัน โดยผ่านมาจากแหล่งกำเนิดภายในร่างกาย และจากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม
2. แรงจูงใจบางอย่างมีความจำเป็นขั้นพื้นฐาน และสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอย่างอื่น
3. แรงจูงใจที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานมากกว่า จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองให้ได้รับการตอบสนองให้ได้รับความพอใจก่อนจนถึงระดับเป็นแรงจูงใจน้อยที่สุด ก่อนที่แรงจูงใจทางด้านอื่นจะได้รับแรงกระตุ้น

4. เมื่อแรงจูงใจขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนได้รับความพอใจแล้ว แรงจูงใจขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้นเข้ามาแทนที่

มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภท 5 ระดับ ดังนี้ คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้น อันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน หลับนอนและความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจก่อนความต้องการในระดับสูงขึ้นจึงจะเกิดขึ้น

ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากความต้องการในระดับที่ 1 ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วและมีความรู้สึกอิสระ ไม่ต้องเป็นห่วงกังวลกับความต้องการทางด้านร่างกายอีกต่อไป ความต้องการความปลอดภัยจึงเกิดขึ้น ความต้องการนี้จะเห็นได้ในเด็กเล็ก ซึ่งต้องการความอบอุ่นปลอดภัยจากพ่อแม่ เป็นต้น

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) บางครั้งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ” (Love and Belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีความรัก ความผูกพันกับผู้อื่น เช่น ความรักจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือคนรัก เป็นต้น ซึ่งความรักดังกล่าวนี้มีความหมายรวมถึงทั้งการให้และการรับความรักด้วย

ระดับที่ 4 ความต้องการมีเกียรติมีศักดิ์ศรีในสังคม (Esteem Needs หรือ Egoistic Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของตนเอง ว่าตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่าและต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน ขอมรับนับถือยกย่องตนว่าเป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติยศและมีศักดิ์ศรีด้วย

ระดับที่ 5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization หรือ Self-fulfillment Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งที่ตนคิด และตั้งความมุ่งหวังไว้ ซึ่งแต่ละคนต่างตั้งความมุ่งหวังของตนเองไว้แตกต่างกัน จึงยากที่จะให้คำนิยามได้ แต่หากจะกล่าวง่ายๆ ก็อาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่ตนเองอยากจะทำให้ตนเองเป็นในชีวิต เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งความหวังไว้

ความต้องการทั้ง 5 ระดับ อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชั้น เพื่อให้มองเห็นความแตกต่างของความต้องการที่ง่ายขึ้น คือ (Robbin, 2003: 157 อ้างใน พิบูล ทีปะปาล, 2550: 136)

1. ความต้องการขั้นต่ำ (Lower-Order Needs) เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อน เพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการขั้นสูง (Higher-Order Needs) เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อน เพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการมีเกียรติมีศักดิ์ศรีในสังคม และความต้องการความสมหวังในชีวิต

### **ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two factors theory)**

พิภพ วังเงิน (2547: 166) ได้กล่าวว่า เป็นทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg บ้างท่านเรียกว่าทฤษฎีสองประการ (Two factors theory) หรือทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (Motivation Hygiene theory) หรือทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation maintenance theory) เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงานอย่างมาก ซึ่ง Herzberg ได้แบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation factors) ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลผลิตดีขึ้น ผู้ที่ทำงานเกิดความพึงพอใจและรักงาน ปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจ เช่น โอกาส ความเจริญก้าวหน้า ความสนใจและการรับรู้การทำงานของนายจ้าง ความสำเร็จในการทำงาน ได้รับมอบหมายงานสำคัญ ได้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น เลื่อนขั้น ตำแหน่ง หน้าที่ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดี

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความรู้สึกไม่พอใจงานที่ทำ แม้จะไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยตรงก็ตาม แต่แน่นอนก็เป็น การจูงใจแฝงหรือทางอ้อม เช่น ความมั่นคง ความยุติธรรมในค่าตอบแทน นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ความปลอดภัย

### ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG Needs Theory)

กานดา จันทรย์เข้ม (2546: 62) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (Alderfer's ERG Needs Theory) ไว้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจ E R G ของ Alderfer ได้พัฒนาโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีของมาสโลว์ โดยตรง แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) และความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการในระดับสูง จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์และผลิตภาพของบุคคล ความก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลสามารถบรรลุผลตามศักยภาพของตน หรือการพัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการมีชื่อเสียงเพื่อความมั่นใจในตนเอง และความต้องการขั้นสุดท้ายของมาสโลว์

### ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's AAP Needs Theory)

McClelland (1961) ได้สรุปองค์ประกอบแรงจูงใจที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (nAch) หมายถึง ความต้องการประสบความสำเร็จ และแสวงหาความสำเร็จ ต้องการความสำเร็จอย่างจริงจังในเป้าหมายที่ท้าทาย ความก้าวหน้าในงาน ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง ให้เกิดความสำเร็จและความก้าวหน้า

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (nAff) หมายถึง ความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดแรงจูงใจขึ้น

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (nPow) หมายถึง ความต้องการอำนาจ ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความคิดที่จะเอาชนะ ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง และต้องการชื่อเสียง

พิทท วังเงิน (2547: 164) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของ McClelland ว่าต้องการของคนเรามีความแตกต่างกันและเป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ไม่ใช่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์จำนวนมากสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรม 3 ด้าน

1. ความต้องการทางด้านความสำเร็จ (Need for Achievement) โดยชี้ให้เห็นปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็น รับผิดชอบการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ต้องการผลจากงานที่ปฏิบัติ มีแรงกระตุ้นภายในตัวและกำกับพฤติกรรมของตนให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นคนที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ

1.1 ต้องการกำหนดเป้าหมายเอง ไม่ชอบความเลื่อยลย ไร้เป้าหมาย

1.2 ไม่กำหนดเป้าหมายง่ายหรือยากเกินไป

1.3 ต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ต้องการรู้ว่าตนทำงานได้ดีเพียงใดแค่ไหน

ความต้องการความสำเร็จในความคิดของ McClelland หมายถึงว่ามนุษย์เราต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ คนที่ปรารถนาความสำเร็จมักจะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงาน มีความรับผิดชอบสูง มีความชำนาญในการวางแผน

2. ความต้องการทางสังคมหรือความผูกพัน (Need for Affiliation) บุคคลต่างต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการการยอมรับ

ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความเป็นมิตรไมตรี ซึ่งมนุษย์มีความต้องการทางสังคม มีความปรารถนา และให้ความสำคัญต่อสังคมมาก บางคนมากกว่าความสำเร็จของงานเสียอีก

3. ความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for Power) คนที่มีความต้องการด้านอำนาจสูง ก็มักจะให้ได้มาและใช้อำนาจหน้าที่ ใช้อิทธิพลเพื่อเอาชนะข้อโต้แย้งต่างๆ แบ่งบุคคลที่มีความต้องการทางด้านอำนาจ ออกเป็น 2 ประเภท

3.1 บุคคลที่ต้องการอำนาจของตัวเองเป็นส่วนตัว (Need for personal power) พวกนี้มีพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของการอยากมีอำนาจเหนือคนอื่น ชอบข่มขู่ คุยโอ้อวด ยกตนข่มท่าน มักไม่ค่อยคิดถึงส่วนรวม ชอบมีบริวาร ชอบให้ลูกน้องก้มหัวให้เฉพาะตนคนเดียว

3.2 บุคคลที่ต้องการอำนาจที่มาจากองค์กรที่ทำงานอยู่เป็นส่วนรวม (Need for Institution power) ต้องการมีอำนาจ อิทธิพลเหนือคนอื่น ควบคุมคนอื่นได้ ต้องการให้คนอื่นเคารพ นับถือ ยกย่อง สรรเสริญ ให้เกียรติ ไม่หลงตัวเองว่ายิ่งใหญ่เสมอไป ยึดมั่นในระเบียบวินัย คิดถึงองค์กรอยู่เสมอ

ความต้องการอำนาจ เป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ ไม่ว่าจะบุคคลใดย่อมต้องการมีอำนาจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ต้องการความภาคภูมิใจ บุคคลประเภทนี้มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณืแข่งขันหรือสถานการณืซึ่งมุ่งที่สถานภาพผู้บริหารนำพฤติกรรมนี้ไปใช้ในองค์กรโดยส่งเสริมให้เขามีอิทธิพลเหนือคนอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพ งานดีเด่นกว่าคนอื่น จนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

ริงส์เวิร์ค ประเสริฐศรี (2548: 92) กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland ได้ระบุถึงแนวความคิดด้านความต้องการ 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation: nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูง จะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power: nPower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในการกระทำ ทุ่มหาความพยายาม ความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายและแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการได้ และผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1961) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เนื่องจากทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland สามารถอธิบายลักษณะของแรงจูงใจได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม

### การวัดแรงจูงใจ

ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ มีการวัดของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

ตุ้ย ชุมสาย (2508: 364) ได้สรุปวิธีการวัดแรงจูงใจไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. วิธีการสังเกต ซึ่งเป็นรากฐานของวิทยาศาสตร์ทุกแขนง หากสิ่งที่จะสังเกตมีความซับซ้อน เช่น พฤติกรรมของคนเป็นสิ่งที่สังเกต มักจะพิจารณาให้ได้เรื่องราวละเอียดถี่ถ้วนยากเราควรเลือกสังเกตเพียงปฏิกริยาอันใดอันหนึ่งเป็นคราวๆ ไป
2. วิธีการทดสอบ การทดสอบประกอบไปด้วยข้อความต่างๆหลายสิบข้อที่ผู้ทดสอบตั้งขึ้น โดยถือเอาเกณฑ์ปกติของคนทั่วไปเป็นมาตรฐาน วิธีนี้ผู้ถูกทดสอบต้องร่วมมือร่วมใจกับผู้ทดสอบในการตอบคำถามต่าง ๆ เพื่อให้การสอบได้ผลตามวัตถุประสงค์

3. การประเมินค่า โดยการเลือกลักษณะที่เป็นการประเมินค่าของผู้ถูกประเมินค่า
4. การวิเคราะห์ตนเอง คือ การประมาณค่าตนเอง แบบวิเคราะห์ตนเองจะเป็นคำถามแบบปรนัย
5. การสัมภาษณ์ตนเองมีหลักคล้ายๆ กับการวิเคราะห์ตนเอง ต่างกันตรงที่ว่าการสัมภาษณ์ โดยตั้งคำถามเพื่อให้เราวิเคราะห์ ผู้สัมภาษณ์จะเป็นผู้จดบันทึกและประเมินค่าของเขาผู้ถูกสัมภาษณ์ จะไม่รู้ตัวว่าถูกทดสอบ

McClelland (1940 อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 92) ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test: TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น McClelland ได้ระบุถึงแนวความคิดด้านความต้องการ 3 ประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความผูกพัน และความต้องการอำนาจ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล

Cameron (2002 cited in Dubrin, 2005: 103) ได้สร้างข้อคำถามในการประเมินค่าตนเองเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นการอธิบายเพื่อให้เห็นความคิดหรือคิดถึงสถานการณ์เมื่อเกิดแรงจูงใจต่อผู้อื่น โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ มีสเกลการวัด 5 ระดับ ได้แก่ ไม่บ่อยมาก ไม่บ่อย บางครั้ง บางคราว บ่อย และบ่อยมาก ซึ่งตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันมุ่งความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ” “ถ้าไม่รู้วิธีการปฏิบัติงาน แรงจูงใจก็จะหายไป” และ “ฉันแน่ใจว่าผู้อื่นได้ปฏิบัติอย่างยุติธรรม” ซึ่งผลรวมของคะแนนสามารถแบ่งระดับของแรงจูงใจเป็น 3 ช่วงคะแนน คือ 20-49 คะแนน การจูงใจผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งคุณต้องการที่จะขยายความรู้ทางด้านทฤษฎีและเทคนิคของแรงจูงใจ 50-89 คะแนน คุณมีความรู้และทักษะปานกลางกับการจูงใจผู้อื่น ดังนั้นจะต้องศึกษาและมีประสบการณ์ เพื่อที่คุณจะพัฒนาทักษะการจูงใจขั้นสูง และ 90-100 คะแนน คุณได้เปรียบในด้านความรู้และทักษะกับการจูงใจผู้อื่นในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดำเนินการต่อไปบนพื้นฐานเหล่านั้นที่คุณมี

ดังนั้นการวัดแรงจูงใจนั้น เป็นการการประเมินแรงจูงใจของตนเองในการทำงาน ซึ่งใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากนิยามศัพท์ปฏิบัติการ โดยแบบสอบถามนี้พนักงานในฝ่ายเป็นผู้

ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 6 ระดับ จากเป็นตัวท่านมากที่สุด ถึงไม่เป็นตัวท่านมากที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างแรงจูงใจกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม คือ แรงจูงใจ ทั้งนี้เห็นได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถสนับสนุนแนวคิดนี้ เช่น Hirsch (1965: 38) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผลการปฏิบัติงานในอาชีพ พบว่า บริษัทที่เกี่ยวข้องทางผลประโยชน์ทั้งหมดมีกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการดำเนินการให้เงินเดือนเพิ่มและส่งเสริม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อแรงจูงใจของแต่ละคนในการทำงาน อีกทั้งยังส่งผลต่อการปฏิสัมพันธ์กับพนักงานคนอื่นด้วย โดยเฉพาะสำคัญกับองค์การที่มีความเหนียวแน่นของทีมงานและการไหลเวียนของความรู้ทางเทคนิคมีความจำเป็นเพื่อที่จะรักษามาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่สูงได้ อีกทั้งยังกล่าวไว้ว่าตัวแปรความเหนียวแน่นภายในกลุ่มยังเปลี่ยนแรงจูงใจของแต่ละคน ซึ่งก็มาจากการได้พัฒนาจากความเหนียวแน่นภายในกลุ่มนี้ด้วย ระดับของแรงจูงใจถูกกำหนดโดยการเฉลี่ยจากผลของความเหนียวแน่นภายในกลุ่มในช่วงเวลามากกว่า 2 เดือน นอกจากนี้ Clement *et al.* (2006) ได้ศึกษาแรงจูงใจ ความมั่นใจในตนเอง และความเหนียวแน่นภายในกลุ่มในห้องเรียนภาษาต่างประเทศ พบว่านักเรียนเกรด 11 ทั้งหมด 301 คน ได้ตอบแบบสอบถามประเมินทัศนคติ ความวิตกกังวลและแรงจูงใจในการเรียนภาษาอังกฤษ เช่นเดียวกับการรับรู้บรรยากาศและความเหนียวแน่นภายในห้องเรียน ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยของมาตรวัดทัศนคติ ความวิตกกังวลและแรงจูงใจยืนยันว่าพื้นฐานด้านทัศนคติ และกระบวนการย่อยของแรงจูงใจด้านความมั่นใจในตนเอง ได้อธิบายลักษณะ โดยความเหนียวแน่นภายในห้องเรียนและการประเมิน

ดังนั้นจากผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม กล่าวคือ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำให้เกิดความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมากขึ้น เพราะทำให้พนักงานมีโอกาสอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น หรือได้รับความรัก การมีส่วนร่วม รวมทั้งอาจจะได้รับอำนาจหรือมีอิทธิพล

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

### ความหมายของการติดต่อสื่อสาร (Communication)

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้แตกต่างกัน ดังนี้

อารี เพชรสุค (2530: 134) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง การส่งข่าวสาร ข้อมูล แนวความคิด ความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง เป็นกระบวนการทางสังคมที่มนุษย์ใช้ในการติดต่อกัน จะโดยการพูด การเขียน และสัญลักษณ์ต่างๆ

Milton (1981 อ้างใน อารี เพชรสุค, 2530: 133) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารคือ การผูกมัดให้องค์การลักษณะรวมกัน ทั้งต่างวางแผน การจัดการองค์การ การนำ การควบคุม การติดต่อสื่อสาร ขั้นต้นก็คือการส่งข่าวสารระหว่างบุคคลอย่างน้อยที่สุดสองคน

Smith and Wakeley (1972 อ้างใน อารี เพชรสุค, 2530: 133) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารคือ การให้หรือการแลกเปลี่ยนข่าว ข้อมูล ความคิด ความรู้สึก โดยวิธีการพูด การเขียน และการใช้สัญลักษณ์ เหมือนกับการคมนาคมทางน้ำ

กรรณิการ์ นลราชสุวจน์ (2539: 83) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นการส่งข่าวสาร ข้อคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรืออารมณ์จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ หรือการตอบสนอง

เรียม ศรีทอง (2540: 86) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นกระบวนการรับและการถ่ายทอดข้อมูล อันได้แก่ ข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก ทัศนคติ หรือเนื้อหาสาระต่างๆ ที่บุคคลมีความต้องการเกี่ยวข้องกันจากบุคคลไปสู่บุคคล หรือจากบุคคลไปสู่กลุ่ม หรือจากกลุ่มไปสู่กลุ่ม เพื่อสร้างความเข้าใจ การชักจูงใจหรือมุ่งให้ความรู้ หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ประสงค์

สมพร สุทัศนีย์ (2544: 283) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอด ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ตลอดจนความต้องการ อารมณ์ความรู้สึกจากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เข้าใจตรงกัน

พรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ (2531: 72) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อความหมาย ซึ่งเป็นที่สื่อยึดโยงบุคคลในองค์กรไว้ด้วยกันรวมทั้งบุคคลภายนอกองค์กรด้วย เพื่อให้กิจการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ด้วยดี

Greenberg and Baron (2000: 292) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร (ผู้ส่ง) ถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร (ข้อความ) ไปยังบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรอื่นๆ (ผู้รับ)

Gary (1996: 342) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ระหว่างผู้ส่งและผู้รับ

Aldag (2002: 189) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า เป็นการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

George and Gareth (1999: 448) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารคือ การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ระหว่างคนสองคน หรือมากกว่านั้น หรือหลายกลุ่มในองค์กร เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่เหมือนกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการรับและการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความรู้สึก ทักษะคติ หรือเนื้อหาสาระต่างๆ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 265) กล่าวว่า กระบวนการติดต่อสื่อสาร (The Communication Process) เป็นขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารระหว่างแหล่งข่าวสาร (Source) กับผู้รับข่าวสาร (Receiver) ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารและการเข้าใจความหมายของข่าวสาร ซึ่งจะอธิบายโดยโมเดลกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคำพูด ตัวอักษร รูปภาพ ลักษณะท่าทาง เพื่อถ่ายทอดหรือโยกย้ายข้อมูล ข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง

4. ช่องทาง (Channel) คือ เครื่องมือ (สื่อ) ซึ่งนำข่าวสารไปยังผู้รับ ประกอบด้วย

(1) ช่องทางที่เป็นทางการ (Formal Channel) เป็นช่องทางที่ถูกสร้างขึ้นโดยองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการส่งข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมของงานให้แก่สมาชิกในองค์การ (2) ช่องทางที่ไม่เป็นทางการ (Informal Channel) เกิดจากการติดต่อเป็นการส่วนตัวหรือการติดต่อทางสังคม ซึ่งมีลักษณะไม่เป็นทางการ ช่องทางข่าวสารอาจใช้คนหรือสื่อก็ได้

5. การถอดรหัส (Decoding) คือการแปลความหมายสัญลักษณ์ต่างๆ ในข่าวสารตามความเข้าใจของผู้รับสาร ซึ่งการแปลข่าวสารจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของทั้งผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร

6. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มคนซึ่งเป็นผู้รับข่าวสาร (Message) โดยการถอดรหัสออกมา (Decoding) ซึ่งจะถูกจำกัดด้วยด้วยทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของผู้รับ

7. การป้อนกลับข้อมูล (Feedback) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการถ่ายทอดข่าวสารของบุคคลว่าตรงกับความต้องการหรือไม่

### ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภาน (2542: 69) ได้แบ่งการสื่อความหมายออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การสื่อความหมายทางเดียว (One-Way Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อความหมายที่ผู้ส่งสาร ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารได้ซักถามปัญหา หรือแสดงความคิดเห็นรวมทั้งไม่ได้เอาใจใส่ต่อการแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ หรือข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

2. การสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อความหมายที่ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนอง และมีปฏิกิริยาโต้ตอบ หรือข้อมูลย้อนกลับมายังผู้ส่งข่าวสาร มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารได้ถามข้อสงสัยหรือเสนอแนะความคิดเห็นได้ด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 150) ได้จำแนกรูปแบบของการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของกลุ่ม คือ

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน เช่น การติดต่อสื่อสาร การกระทำที่ต้องมีลายลักษณ์อักษรตามระเบียบบริหารองค์การ

2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรง อาศัยการสนิทสนม ความคุ้นเคย การแนะนำจากเพื่อนฝูง การรู้จักกันเป็นส่วนตัว เป็นลักษณะการพบปะพูดคุยสนทนากัน

### ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร

เรียม ศรีทอง (2540: 91) ได้แบ่งทิศทางของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อกันตามสายบังคับบัญชาของกลุ่มหรือองค์การ มักจะเป็นการส่งเนื้อหาสาระที่เป็นนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง หรือคำสั่งชี้แจง

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อกันอันจะมีโอกาสเข้าใจข้อจำกัด ปัญหาความคิดเห็น ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขซึ่งกันและกัน

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อระหว่างผู้ที่อยู่ในฐานะหรือระดับเดียวกันหรืออาจจะต่างระดับกันก็ได้ ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นงานประสานงาน

### ข่ายของการติดต่อสื่อสาร

Robbins (1983 : 375) ได้แบ่งข่ายการติดต่อสื่อสารไว้ 5 ลักษณะ คือ ลูกโซ่ (Chain) วงล้อ (Wheel) วงกลม (Circle) ทุกช่องทาง (All-channels) และอักษรรูปตัววาย "Y" ดังนี้

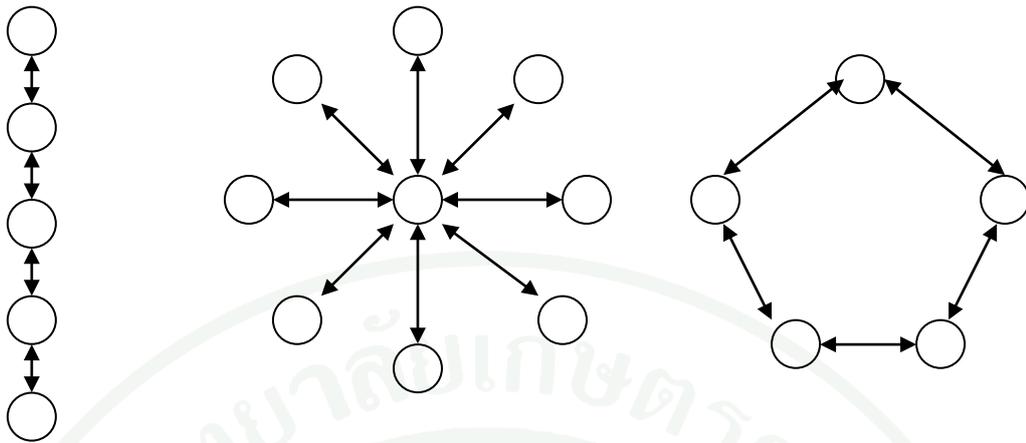
1. แบบลูกโซ่ แสดงให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสารที่จัดไว้อย่างเป็นทางการอย่างเป็นระดับ จากบนลงล่างและล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะมีความสัมพันธ์โดยอำนาจหน้าที่เป็นเส้นตรง มีความสัมพันธ์กันคล้ายลูกโซ่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมีความถูกต้องมาก มีความรวดเร็วปานกลาง เกิดความพอใจ และมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำปานกลาง

2. แบบวงล้อ แสดงให้เห็นถึงการติดต่อสื่อสารที่มีบุคคลหนึ่งที่เป็นผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ไม่มีการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน การติดต่อสื่อสารจึงเป็นไปโดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีส่วนร่วมมาก ดังนั้นการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จึงมีข้อเสียที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้รับทราบข้อมูลของกันและกัน จึงไม่ได้รับความพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่มีข้อดี คือ มีความถูกต้องสูงและรวดเร็วเหมาะกับเรื่องที่สำคัญๆ ผู้นำมีบทบาทสูง

3. แบบวงกลม เป็นการติดต่อสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงการกระจายข่าวอย่างทั่วถึง ลักษณะของเส้นรอบวงกลม ไม่ว่าข้อมูลข่าวสารนั้นจะถูกส่งจากบุคคลใดก็ตามซึ่งการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้มีข้อดีคือพนักงานได้รับทราบข้อมูลของกันและกัน ทุกระดับแต่มีข้อเสียคือได้รับข้อมูลช้า และมีความถูกต้องน้อย เพราะผ่านต่อๆ กันมา อาจทำให้ข้อมูลขาดหายไปบ้าง แต่เป็นกรณีจะทำให้เกิดความพอใจที่พนักงานมีส่วนร่วมมาก มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำน้อย

4. แบบทุกช่องทาง เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่คล้ายกับการติดต่อสื่อสารแบบวงกลม แต่ทุกคนทุกระดับมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันโดยไม่มีข้อจำกัดใดๆ เช่น ในการประชุมสัมมนาหรือคณะกรรมการต่างๆ การติดต่อสื่อสารรูปแบบนี้มีข้อดีคือ ข่าวสารแพร่กระจายเร็ว มีความพอใจสูงเพราะต่างก็ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเท่าเทียมกัน ผู้นำเป็นเพียงผู้สรุปและรับฟังความคิดเห็น

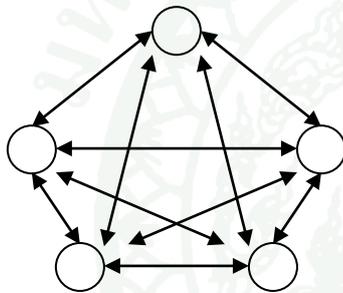
5. แบบตัววายกลับหัว จะเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาสองคนรายงานต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งจะมีผู้บังคับบัญชาในลำดับสูงขึ้นไปชั้นอีก 2 ชั้น ทั้งหมดจะมี 4 ชั้น การติดต่อสื่อสารรูปแบบนี้จะมี ความถูกต้องแม่นยำสูง แต่ก็มีข้อบกพร่องบ้างคือการแพร่กระจายของข่าวสารเป็นไปอย่างปกติตามขั้นตอน ไม่รวดเร็ว ดังนั้นจึงไม่ค่อยได้รับความสนใจมากเท่าใด ความเกี่ยวข้องกับผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง



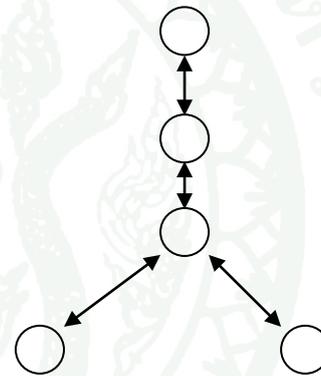
ลูกโซ่ (Chain)

วงล้อ (Wheel)

วงกลม (Circle)



ทุกช่องทาง (All-channels)



อักษรรูปตัววาย "Y"

ภาพที่ 2 แสดงข่ายการติดต่อสื่อสาร  
ที่มา: Stephen P. Robbins (1989: 278)

### ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

มีผู้กล่าวถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

เรียม ศรีทอง (2540: 94) กล่าวถึงกฎเบื้องต้นในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ลักษณะ 5 ประการ ได้แก่

1. มีความชัดเจน (Clarity) การทำให้เกิดความชัดเจน หมายถึง การระมัดระวังในการเลือกภาษา หรือถ้อยคำ หรือข้อความที่จำเป็น และช่วยในการแปลความ ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ระบุผู้ที่เกี่ยวข้อง เวลา สถานที่ เหตุผล เป็นต้น

2. มีความสมบูรณ์ (Completeness) การติดต่อสื่อสารที่มีความสมบูรณ์ เป็นความพยายามทำให้การถ่ายทอดครบถ้วนตามที่ต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ได้แก่ กระบวนการวัตถุประสงค์ วิธีการและสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา

3. มีความกะทัดรัด (Conciseness) เป็นการจัดทำข่าวสารที่มีความจำเป็น จะให้เห็นประเด็นสำคัญชัดเจน ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจสับสน

4. เป็นรูปธรรม (Concreteness) เป็นการติดต่อสื่อสารที่แสดงให้เห็นเป็นจริงได้ มีใจอยู่ในจินตนาการหรือเป็นเพียงความคาดหวัง

5. มีความถูกต้อง (Correctness) เป็นการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริง ไม่บิดเบือน ไม่ต่อเติม หรือขาดตกสูญหาย จนเป็นผลทำให้ผลที่ตามมาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 152) ได้กล่าวถึงลักษณะของการสื่อสารที่ดีไว้ ดังนี้

1. ด้านผู้ส่งสาร มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1.1 ต้องมั่นใจว่าข่าวสารนั้นกำกวม

1.2 มีความซื่อสัตย์ในการส่งข่าวสาร

1.3 ใช้ภาษาที่ผู้ฟังคุ้นเคย

1.4 รู้จักแบ่ง แยกระดับข่าวสารเหมาะสมแก่ผู้รับสาร

2. ด้านผู้รับสาร มีสิ่งที่ต้องพิจารณาคือ
  - 2.1 พิจารณาถึง เพศ วัย ของผู้รับข่าวสาร
  - 2.2 คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ของผู้รับข่าวสาร
  - 2.3 คำนึงถึงความรู้ ประสบการณ์ของผู้รับสาร
  - 2.4 คำนึงถึงระดับสติปัญญาของผู้รับสารว่ามากหรือน้อย
  - 2.5 คำนึงถึงระดับการศึกษาของผู้รับสาร
  - 2.6 ดูความสนใจโดยทั่วไปของผู้รับสาร
  - 2.7 พิจารณาถึงนิสัยโดยทั่วไปของผู้รับสาร
3. ด้านผู้ส่งสาร มีสิ่งที่พึงควรพิจารณาดังต่อไปนี้
  - 3.1 ให้ข้อเท็จจริงที่ผู้ฟังหรือผู้รับสารพิจารณาได้
  - 3.2 เป็นข่าวสารที่เป็นจริงเชื่อถือได้
  - 3.3 ไม่ใช่คำหรือพยางค์ที่ยาวเกินไป
  - 3.4 ใช้คำที่เป็นนามธรรมมากเกินไป
  - 3.5 ไม่ใช่คำที่เป็นภาษาของเด็กๆ
  - 3.6 ใช้คำพูดที่เป็นภาษาราชการมากเกินไป
  - 3.7 ใช้เวลาในการสื่อสารเหมาะสม

วิชัย แหวนเพชร (2543: 165) กล่าวว่าเพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ทำให้ผู้ส่งและผู้รับมีข่าวสารตรงกันและรวดเร็ว จึงสมควรยึดหลักต่อไปนี้คือ

1. ความเชื่อถือได้ (Credibility) ของแหล่งข่าว แหล่งข่าวต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ
2. ความเหมาะสม (Context) ของเนื้อหาสาระควรเหมาะสมกับสังคม ฐานะขององค์การ หรือหมู่ชนและสภาพแวดล้อม
3. มีเนื้อหาสาระ (Content) ชัดเจนได้ใจความ ไม่กำกวม
4. ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง (Continuity and consistency) การติดต่อสื่อสารควรมีความสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ไม่ควรขาดๆ หายๆ
5. ช่องทางข่าวสาร (Channels) มีความรวดเร็วถูกต้อง เช่น ใช้โทรศัพท์สายตรง โทรสาร หรือพบด้วยตนเอง เพื่อลดการตกหล่นหรือเพื่อเติมข้อความ ซึ่งอาจทำให้ข่าวสารผิดพลาดได้
6. ความสามารถของผู้รับสาร (Capability of Audience) ผู้รับข่าวสารต้องมีความสนใจ ตั้งใจ ไม่เช่นนั้นการรับข่าวสารก็ขาดประสิทธิภาพ
7. ความชัดเจนแจ่มแจ้งของข่าวสาร (Clarity) ตัวข่าวสารต้องมีสาระที่ชัดเจน ใช้ภาษา易懂 สั้นแต่ได้ใจความ

#### ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

กรณีการ์ นลราชสุวัจน์ (2539: 85) กล่าวว่ามียุทธศาสตร์ที่ทำให้การสื่อความหมายมีประสิทธิภาพอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. ความชัดเจนในการสื่อสาร (Fidelity of Communication) ในการสื่อความหมายนั้นผู้ส่งสารจะต้องมีทักษะในการติดต่อ มีทักษะในการพูด การเขียน การแสดงออก จึงทำให้เกิดความกระจ่างแจ้งแก่ผู้รับสาร

2. ทักษะ (Attitude) ผู้ส่งสารจะต้องมีทัศนคติหรือความรู้สึกที่ดีที่เที่ยงตรงต่อผู้รับสาร ต่อเนื้อหาสาระ และต่อตนเอง

3. ระดับความรู้ (Knowledge) ผู้สื่อความหมายจะต้องส่งสารให้เหมาะสมกับระดับความรู้ของผู้รับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

4. ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Social Cultural System) ผู้ส่งสารจะต้องศึกษาและเข้าใจถึงระบบสังคม วัฒนธรรม จารีตประเพณีของผู้รับ และคล้อยตามระบบนั้น เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

5. การมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อความหมาย (Participation) หากผู้รับสารมีโอกาสซักถาม หรือมีส่วนร่วมด้วยแล้วก็จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้องยิ่งขึ้น

6. ความต่อเนื่องของการรับสาร (Continuity) ถ้าผู้รับสารมีโอกาสรับสารอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามขั้นตอนก็จะทำให้เข้าใจง่าย ชัดเจน ถูกต้อง ไม่สับสน

7. ความสนใจของผู้รับ (Attention) หากเรื่องที่สื่อเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับสาร หรือเป็นเรื่องที่ผู้รับสารมีความสนใจ ก็จะมีคามตั้งใจและใส่ใจที่จะรับรู้มากขึ้น

วิชัย แหวนเพชร (2543: 164) กล่าวถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังต่อไปนี้

1. รู้กระบวนการและขั้นตอนการสื่อสาร บุคลากรในสถานประกอบการต้องรู้กระบวนการและขั้นตอนเพื่อสื่อสาร ดังนี้

1.1 ความตั้งใจที่จะสื่อสาร (Attention)

1.2 มีความเข้าใจในสาระของข่าวสาร (Understanding)

1.3 มีการยอมรับในข่าวสาร (Acceptance)

1.4 ปฏิบัติตามข่าวสาร (Action)

2. ใช้สื่อและภาษาธรรมดา ปัจจัยสำคัญของการสื่อสาร คือ ผู้ส่งและผู้รับเข้าใจตรงกัน ดังนั้น สื่อและภาษาที่ใช้ต้องใช้แบบธรรมดาและง่ายๆ
3. ต้องพยายามเข้าใจธรรมชาติของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสาร การพยายามเข้าใจและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้การสื่อสารเป็นที่ยอมรับ และการปฏิบัติที่ถูกต้อง
4. ต้องพยายามเข้าใจกิริยาท่าทาง ทั้งผู้รับและผู้ส่งต้องพยายามสังเกตและศึกษา กิริยาท่าทาง ที่แสดงออกมา หากเข้าใจยอมทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ
5. การพัฒนาประสิทธิภาพการฟังที่ดี ขณะที่ผู้ส่งข่าวสาร ผู้ที่รับข่าวสารต้องรับฟังและมี วิจารณ์
6. สื่อและหรือเครื่องมือในการสื่อสารต้องดีและเอื้ออำนวย ในปัจจุบันในยุคของ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ก้าวหน้ามาก ดังนั้นสิ่งนี้ได้เข้ามาช่วยให้การ ติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฉะนั้นสถานประกอบการต้องศึกษาและพัฒนาประยุกต์ นำมาใช้ให้เหมาะสม
7. ควรมีการวางแผนและเตรียมตัวที่ดี ในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง ต้องมีการเตรียมการ และวางแผนว่าจะส่งข่าวอะไร ส่งอย่างไร เป็นต้น

วิภากร มาพบสุข (2543: 171) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จจะช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายสามารถเอาชนะอุปสรรคและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงานมีหลาย ประการดังนี้

1. การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร (Knowing the Steps in the Communication Process) ถ้าหากรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารก็จะช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคของความล้มเหลวในการ ติดต่อสื่อสารได้มาก ขั้นตอนการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจกันมี 4 ขั้นตอนคือ

- 1.1 ความตั้งใจ (Attention) ได้แก่ ความตั้งใจพูดและตั้งใจฟังในกรณีที่มีการ ติดต่อสื่อสาร โดยการพูด ความตั้งใจจะเกิดขึ้นได้โดยผู้พูดจะต้องเตรียมเรื่องที่จะพูดมาอย่างดี รู้จัก ใช้คำพูดที่เหมาะสม ส่วนผู้ฟังจะต้องฟังโดยมีสมาธิ พยายามกำจัดสิ่งรบกวนออกไปให้มากที่สุด

การติดต่อสื่อสารนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี หากผู้พูดตั้งใจพูดเพื่อชี้แจงนโยบายในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียด แต่ผู้ฟังไม่ตั้งใจฟังเท่าที่ควร ผลเสียย่อมเกิดต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์กร

1.2 ความเข้าใจ (Understanding) หมายถึงผู้รับข่าวสารสามารถรู้รายละเอียดและอธิบายเนื้อหาสาระของข่าวสารได้ ถ้าผู้ฟังไม่เข้าใจข่าวสารนั้น ผู้พูดควรจะถามผู้รับข่าวสาร วิธีตรวจสอบว่าผู้ฟังหรือผู้รับข่าวสารเข้าใจหรือไม่ คือการเปิดโอกาสให้ผู้ฟังหรือผู้รับข่าวสารซักถามเนื้อหาสาระของข่าวสารที่ตนอยากรู้เมื่อผู้ส่งข่าวสารพูดจบ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้ฟังกำลังสนใจหรือเข้าใจข่าวสารหรือไม่

1.3 การยอมรับ (Acceptance) การยอมรับจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้รับข่าวสารมีความคล้อยตามกับข่าวสารนั้น โดยปกติผู้ฟังมีแนวโน้มที่จะยอมรับต่อคำสั่งหรือข่าวสารต่างๆ ที่ผู้พูดสั่งการมาอยู่แล้ว มีแต่ผู้ฟังบางส่วนเท่านั้นที่ไม่ยอมรับและไม่สนใจต่อคำสั่งบางลักษณะ เพราะเป็นคำสั่งที่ตนเองไม่มีความสามารถหรือเกินเวลาทานของตน ฉะนั้นผู้พูดจึงต้องตรวจตราดูว่าคำสั่งหรือข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นผู้ฟังสามารถปฏิบัติได้หรือไม่ และถ้าหากไม่สามารถปฏิบัติได้จึงควรไตร่ตรองให้ผู้อื่นรับมอบหมายไปทำแทน

1.4 การปฏิบัติ (Action) เมื่อผู้รับข่าวสารยอมรับข่าวสารนั้นแล้ว จะลงมือปฏิบัติตาม

2. การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย (Using Simple and Repetitive Language) ข่าวสารที่ใช้ภาษาง่ายมากเท่าไร ก็ช่วยให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจและปฏิบัติตามได้มากเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษาท่าทาง หรือคำโฆษณา และจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าจะต้องส่งข่าวสารที่เข้าใจง่าย ใช้ถ้อยคำกะทัดรัด ชัดเจน ใช้ศัพท์ไม่กำกวมหรือคลุมเครือ แต่ถ้าเป็นเนื้อหาที่ซับซ้อน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม เพื่อให้เกิดความกระจ่างและเข้าใจตรงกัน

3. การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Using Empathy) หมายถึงการที่บุคคลมีความเข้าใจและยอมรับถึงความแตกต่างในบุคคลแต่ละคนว่ามีสภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญา และมารยาทไม่เหมือนกัน ผู้สื่อสารที่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราจะสามารถรู้และเข้าใจจิตใจและความคิดซึ่งกันและกันดี สามารถคาดการณ์ได้ว่าผู้ที่เราสื่อสารด้วยจะโต้ตอบอย่างไร และสามารถโต้ตอบกลับด้วยความปรารถนาดีและมีความจริงใจต่อกัน

4. การเข้าใจภาษาท่าทาง (Understanding Body Language) การใช้ภาษาท่าทางเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ภาษาท่าทางที่ใช้กันมากได้แก่ การแสดงสีหน้า แววตา การเคลื่อนไหวอวัยวะต่างๆ เช่น มือ เท้า แขน ขา ลำตัว เป็นต้น

5. การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี (Developing Effective Learning Habits) หลักในการพัฒนานิสัยการเป็นผู้ฟังที่ดี ได้แก่ ให้ความสนใจต่อการพูดของผู้พูดตลอดเวลา บอกตนเองเสมอว่ากำลังฟังสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และควรให้ผู้พูดได้สื่อความหมาย ถ้าเห็นว่าผู้พูดพูดในสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย ควรถามคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่น่าสนใจและปรับให้เข้ากับเนื้อหาที่กำลังพูดอยู่ พยายามเปิดโอกาสให้ผู้พูดได้ปรับวิธีการพูดใหม่ เพื่อช่วยให้ผู้พูดได้เข้าใจง่ายขึ้น และมีความตั้งใจฟัง ไม่ขัดจังหวะหรือพูดแทรกในขณะที่ผู้พูดกำลังพูด เป็นต้น

6. การปรับปรุงทักษะการเขียน (Improving Your Writing Skills) การเขียนเป็นการติดต่อสื่อสารชนิดหนึ่งซึ่งมีหลายลักษณะ เช่น การเขียนบันทึกข้อความ การเขียนรายงาน การเขียนจดหมายราชการ เป็นต้น เป็นการฝึกฝนการเขียนในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความชำนาญในการเขียน และความเข้าใจตรงกัน การรวบรวมความคิดก่อนที่จะเขียน การปรับสำนวนการเขียนให้ผู้อ่านและถูกหลักไวยากรณ์ ใช้สำนวน ประโยค ข้อความ และคำศัพท์ที่สอดคล้องกัน คำนี้ถึงผู้อ่านว่าเขียนให้ใครอ่าน เพื่อจะได้เลือกใช้สำนวนให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น เมื่อเขียนเสร็จทุกครั้ง ควรอ่านทบทวนหลายๆ ครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม และควรหาคนในหน่วยงานช่วยอ่านและติชมในการเขียน เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

7. เรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ (Learning to Receive and Give Feedback) ผู้พูดจะต้องศึกษาว่าข่าวสารข้อมูลที่ส่งออกไปนั้นผู้ฟังมีความเข้าใจหรือไม่ ถ้าไม่เข้าใจจะต้องรีบแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดการติดต่อสื่อสารเกิดความล้มเหลว วิธีการตรวจสอบที่นิยมใช้กันมากคือ การดูผลย้อนกลับ (Feedback)

สร้อยตระกูล (ดิวนานท์) อรรถมานะ (2545: 352) ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพจะต้องใช้วิธีการและเทคนิคต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศอันมีลักษณะสนับสนุน (Supportive Climates) ในการติดต่อสื่อสารใดๆ จึงต้องพยายามสร้างบรรยากาศแบบสนับสนุน ได้แก่ การบรรยาย (Description) ซึ่งเป็นเพียงการบอกเล่าหรืออธิบายขยายความทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องมากขึ้น เช่นกันกับการ

มุ่งในแง่ปัญหา (Problem Orientation) นั้น เป็นการเน้นให้ความสนใจในตัวปัญหาที่เกี่ยวข้อง มิใช่เน้นที่ตัวผู้ติดต่อสื่อสาร บรรยากาศในลักษณะธรรมชาตินั้นก็เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปแบบธรรมชาติ ไม่เสแสร้งแกล้งทำหรือมีลักษณะกำกวม ส่วนการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ความเสมอภาค (Equality) นั้น เป็นบรรยากาศที่ทำให้ผู้ติดต่อสื่อสารเกิดความสบายใจและเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน อันช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่นกันกับการเอื้ออำนาจ (Provisionalism) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่เปิดช่องให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ บรรยากาศต่างๆ ที่กล่าวมานี้เป็นบรรยากาศที่สร้างความมั่นใจและความไว้วางใจระหว่างกัน ส่วนการทำตนเป็นศัตรู ความกลัว ความไม่ไว้วางใจกัน ทศนคติและความรู้สึกในทำนองเดียวกันนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นเหตุทำให้การติดต่อสื่อสารและการยอมรับข่าวสารลดน้อยลงเท่านั้น แต่ยังเป็นช่องทางทำให้เกิดการบิดเบือนในการติดต่อสื่อสารนั้นด้วย ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนแบบระดับบนลงสู่ระดับล่าง หรือแบบระดับแนวนอนแนวราบนั้น ความไม่ไว้วางใจกันจะทำให้การติดต่อสื่อสารล้มเหลวได้ ทั้งนี้เพื่อผู้รับจะได้รู้สึกสบายใจและรู้สึกเป็นอิสระในการที่จะติดต่อสื่อสารความรู้สึกของตนเอง ในฐานะที่เป็นผู้รับข่าวสาร ผู้รับก็ต้องพยายามฟังความเห็นของผู้ส่งมากกว่าที่จะคอยประเมินเนื้อหาของข่าวสารในแง่ความคิดเห็นของตนเอง

2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) หรือแบบป้อนกลับ (Feedback) เมื่อผู้ส่งข่าวสารได้ทำการส่งข่าวสารไปยังผู้รับ และผู้รับข่าวสารก็ได้ตั้งใจฟังหรือตั้งใจที่จะรับข่าวสารนั้นอย่างดี และได้แสดงความเข้าใจหรือความสงสัยโดยการส่งข่าวสารกลับไปอีก โดยถือว่าเกิดการป้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งก็ถือว่าเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผลแล้ว นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางยังสามารถช่วยลดความคับข้องใจของผู้รับและผู้ส่งได้ ทั้งยังเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ช่วยให้ความผิดพลาดในการทำงานมีน้อยลง และมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

3. การเปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารมีส่วนร่วม (Participation) วิธีการนี้ถือว่าอยู่ในกระบวนการป้อนกลับ โดยที่ผู้รับข่าวสารมีโอกาสที่จะพูดถึงปัญหาตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาโดยตัวของเขาเองได้อย่างเสรี เขาก็จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังติดต่อสื่อสารกัน ได้โดยการเอาตัวของเขาเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับเนื้อเรื่อง เขาจะรู้สึกว่าไม่ถูกคุกคามและการปฏิเสธข่าวสารข้อมูลหรือการบิดเบือนข่าวสารจะมีน้อย เพราะเขาไม่ต้องใช้กระบวนการทางจิตวิทยา อาทิ การเก็บกด หรือการให้เหตุผลเข้าช่วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การที่ผู้รับข่าวสารมีอิสระในกระบวนการการติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก

4. การส่งข่าวสารข้อมูลในหน่วยงานที่เล็กหรือในกลุ่มคนจำนวนน้อย การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานที่ประกอบด้วยคนเป็นจำนวนมากนั้นมักทำให้ผู้รับข่าวสารไม่สามารถรับข่าวสารได้ดี ทั้งนี้เพราะอุปสรรคต่างๆ อาทิ การติดต่อสื่อสารผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอนหรือหลายระดับชั้นการบังคับบัญชา มีอุปสรรคทางกายภาพบ้าง ทางด้านภาษาบ้าง แต่ในหน่วยงานเล็กๆ ที่มีการติดต่อสื่อสารแบบค่อยเป็นค่อยไปอาจมีการส่งข่าวสารข้อมูลได้เป็นระยะๆ ซึ่งช่วยทำให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจได้ดี และมีการปฏิเสธรในข่าวสารนั้นน้อย

นอกจากยังมีวิธีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพขึ้น ดังนี้

1. มีการแสดงออกซึ่งความต้องการและลักษณะขององค์การที่แน่ชัด ทั้งนี้เพราะองค์การนั้นไม่เหมือนกัน ดังนั้นระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การหนึ่งๆ จะเป็นอย่างไรนั้นต้องพิจารณาถึงนโยบายขององค์การแต่ละองค์การด้วย
2. การติดต่อสื่อสารควรเกิดจากนักบริหารระดับสูงทุกคน นักบริหารงานบุคคลอาจแนะนำนักบริหารและผู้ปฏิบัติงานให้สร้างโครงการการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการขึ้น นักบริหารแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบในการรักษาและคงไว้ซึ่งการติดต่อที่ชัดเจนกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่นี้นับเป็นความรับผิดชอบที่เขาจะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติไม่ได้
3. การติดต่อสื่อสารเป็นโครงการที่ต้องทำแบบต่อเนื่อง มิใช่เป็นการรณรงค์ในระยะสั้นระยะใดระยะหนึ่ง การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของการที่ต้องมีและต้องทำทุกวันสม่ำเสมอ การที่คิดว่าการติดต่อสื่อสารที่ทำช่วงขณะหนึ่งหรือในสัปดาห์ใดส่วนหนึ่งขององค์การจะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ได้นั้น เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง ตรงกันข้ามการติดต่อสื่อสารนั้นต้องกระทำกันอย่างกว้างขวางและมีลักษณะต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การติดต่อสื่อสารที่ดีต้องมีการจูงใจหรือมีการกระตุ้น นั่นคือการเน้นถึงเจตนารมณ์ที่แน่แท้ในการกระจายข่าวสารข้อมูลในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลหรือสมาชิกขององค์การทุกคนได้ทราบถึงนโยบายขององค์การ ตลอดจนกิจการและการปรับปรุงในองค์การซึ่งนับเป็นการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานมากขึ้น

5. การติดต่อสื่อสารนับเป็นหน้าที่พื้นฐานของผู้ควบคุมบังคับบัญชาชั้นต้นในการสร้างสะพานเชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน เขาต้องทำหน้าที่เป็นเสมือนหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin) เขาจะเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารที่จะต้องตีความนโยบายหรือคำสั่งจากนักบริหารระดับสูง

6. ช่องทางการติดต่อสื่อสารต้องชัดเจน

7. การติดต่อสื่อสารต้องสะท้อนถึงนโยบายและการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการในทุกๆวัน

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 271) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล สามารถทำได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร (The CEO must be committed to the importance of communication) ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล คือ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญ มีความชำนาญในการรับรู้และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสาร ตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับพนักงาน การสนทนากับพนักงาน การตอบคำถาม และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ให้ความสำคัญกับพนักงาน การศึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อหาสาเหตุของการติดต่อสื่อสารที่ดีซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความกลัวน้อยลง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำและคำพูดที่สอดคล้องกัน (Manager match actions and words) ผู้บริหารระดับสูงต้องช่วยเหลือ และมีส่วนร่วมในการกระทำ ข่าวสารซึ่งผู้บริหารส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้พนักงานขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร พนักงานจะเฝ้าดูการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนั้นการกระทำของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับคำพูด

3. เงื่อนไขการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Commitment to two-way communication) การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิผลมักจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว เช่น การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลนั้น ควรมีความสมดุลกันระหว่างการติดต่อสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Emphasis on face-to-face communication) องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างที่สำคัญๆ ใหม่ พนักงานมีความเป็นห่วงเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของเขา ข่าวสารจำนวนมากเกิดจากวิธีการสนทนาแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงตน และให้ข่าวสารที่สำคัญด้วยตนเอง ควรทำอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผย โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับพนักงาน และให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน (Shared responsibility for employee communication) ผู้บริหารระดับสูงจะจัดทำแผนการดำเนินงานว่าองค์กรกำลังเป็นไปในทิศทางใด ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะแจ้งกับพนักงานทำให้พนักงานทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี (Dealing with bad news) องค์กรที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ย่อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้าย องค์กรทุกองค์กรจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา การขนส่งล่าช้า ลูกค้าน่าห็น เป็นต้น การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงานไม่อึดอัดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็ว จริงใจ และจริงจัง ด้วยการเผชิญหน้าไม่ใช่หลบหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังที่เหมาะสม (The message is shaped for its intended audience) บุคคลในองค์กรจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางจะต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน แผนกการผลิตและแผนกบัญชีจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย

8. ผู้บริหารต้องสื่อความหมายโดยใช้หลักเหตุผล การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Managers convey the rationale underlying decisions) พนักงานมีความต้องการที่จะทราบถึงการตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญอย่างมีเหตุผล แล้วจึงเปลี่ยนสิ่งนั้นเป็นการกระทำ พนักงานต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ดังนั้นพนักงานจะต้องการข่าวสารมากขึ้น เพื่อที่จะได้ตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพอย่างฉลาด

9. จังหวะเวลาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (Timeliness is vital) ในการติดต่อสื่อสารผู้บริหารต้องหาจังหวะเวลาที่เหมาะสม พนักงานไม่ต้องการให้ผู้บริหารมองว่าพนักงานเป็นเด็ก ดังนั้น จึงต้องให้ความจริงแก่พนักงานเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

10. การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communication continually) การติดต่อสื่อสารควรกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่วิกฤตจะต้องทำการสื่อสาร โดยให้ข้อเท็จจริงด้วยความรวดเร็ว เมื่อพนักงานต้องการข้อมูลแต่ไม่สามารถหามาได้ เขาอาจจะย้อนกลับเข้าสู่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้นองค์การจึงต้องให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

11. การให้เชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็กๆ (Link the big picture with the little picture) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้น เมื่อพนักงานเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อเขาและงานของเขาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างคู่แข่ง จะต้องโยงให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละเขตที่ตั้งแผนกและพนักงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

12. ไม่ชี้นำสิ่งที่คนควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว (Don't dictate the way people should feel about the news) ไม่ควรชี้นำในการตีความ และความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพราะอาจจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นเต้น หรือเกิดการต่อต้านได้ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องตอบคำถามว่า “ใครอะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม และอย่างไร” แล้วจึงให้พนักงานสรุปด้วยตัวของเขาเอง

Hodgetts and Hegar (2005 อ้างใน รัตติกรณัฏ จงวิศาล, 2550: 229) ได้สรุปวิธีการสื่อสารที่มีประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิผล และสามารถเอาชนะอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. รู้จักขั้นตอนในกระบวนการสื่อสาร (Knowing the Steps in the Communication Process) ถ้าผู้บริหารรู้จักขั้นตอนในกระบวนการสื่อสาร จะทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความล้มเหลวหลายอย่างในกระบวนการสื่อสารได้ ซึ่งจะมี 4 ขั้นตอน คือ

1.1 ความตั้งใจ (Attention) เกิดขึ้นได้เมื่อผู้ฟังพยายามขจัดสิ่งรบกวนสมาธิ หรือสิ่งที่ทำให้เกิดการรบกวนอื่น ๆ ทั้งหมดออกไป ผู้ส่งสารสามารถช่วยผู้ฟังในเรื่องนี้ได้ โดยพยายามทำให้ข่าวสารของพวกเขาน่าสนใจ และให้ความรู้แก่ผู้ฟัง

1.2 ความเข้าใจ (Understanding) เป็นความสามารถที่ผู้รับจะเข้าใจข่าวสารหรือจับประเด็นความหมายได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้วิธีตั้งคำถามว่า “คุณเข้าใจสิ่งที่ฉันพูดหรือไม่” การตั้งคำถามแบบนี้ เป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม เพราะมันจะสร้างความกดดันให้ผู้ฟังตอบว่า “เข้าใจ”

ผู้บริหารควรจะใช้คำถามว่า “คุณเข้าใจอย่างไร” ด้วยวิธีนี้จะทำให้ผู้ฟังจำเป็นต้องทบทวนข่าวสารด้วยคำพูดของตนเองและผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่า พวกเขาเข้าใจถูกต้องหรือไม่

1.3 การยอมรับ (Acceptance) เมื่อผู้รับตั้งใจที่จะทำตามข่าวสารก็จะเกิดการยอมรับขึ้น โดยทั่วไปลูกน้องจะยอมรับหัวหน้าโดยไม่คิดมาก แต่จะมีบางกรณีที่พวกเขาคัดค้านหรือปฏิเสธ ถ้าข่าวสารหรือคำสั่งนั้นเป็นอันตราย หรือคุกคามต่อความสนใจ หรือความตั้งใจที่มากที่สุดของพวกเขา

1.4 การกระทำ (Action) ขั้นตอนสุดท้ายของการสื่อสาร คือ การกระทำที่ผู้รับข่าวสารหรือข้อมูลจะต้องทำตามสิ่งที่ได้รับ เช่น ออกใบสั่งซื้อ ทำรายงาน หรือเรียกประชุม ซึ่งดูเหมือนว่าถ้ามาถึงขั้นตอนนี้ กระบวนการสื่อสารจะเสร็จสมบูรณ์ โดยไม่มีปัญหาอีกต่อไป อย่างไรก็ตามอาจไม่เป็นไปตามนั้นเสมอไป บางทีผู้รับข้อมูลอาจจะพบปัญหาหรืออุปสรรคโดยไม่ได้คาดฝัน

2. การใช้ภาษาที่เรียบง่าย และมีการทบทวนซ้ำ (Using Simple, Repetitive Language) การใช้ภาษาที่เรียบง่ายจะทำให้เข้าใจง่ายกว่าในการทำงาน ผู้บริหารจำนวนมากใช้ภาษาที่ยืดเยื้อ และพูดอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ฟังไม่สามารถจับประเด็นได้ทัน และอาจจะไม่กล้าขัดหรือไม่กล้าถามคำถาม หรือไม่กล้าบอกให้ผู้รู้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะมีการสื่อสารที่ทำให้ผู้รับสามารถเข้าใจได้ เนื้อหาที่จะสื่อ ถ้าหากมีความซับซ้อนก็ควรจะมีการทำให้เนื้อหาสั้น และเข้าใจได้ง่าย ให้ผู้ฟังสามารถมีโอกาสถามคำถามได้ และผู้ส่งข่าวสารนั้นควรจะมีการทบทวนข่าวสารนั้น หรือมีการพูดซ้ำ เพื่อให้ผู้ฟังรู้สึกง่ายที่จะติดตามข่าวสารนั้น

3. การใช้ความรู้สึกร่วม (Using Empathy) ได้ให้ความหมายความรู้สึกร่วมว่า หมายถึง การรู้สึกเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบุคคลอื่น เป็นหนึ่งเดียวกับความคิดของพวกเขา รู้สึกถึงความเจ็บปวดของพวกเขา รวมถึงแบ่งปันความยินดีกับพวกเขา ความรู้สึกร่วมเป็นสัญลักษณ์ของความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง และสมบูรณ์ การสื่อสารที่มีความรู้สึกร่วม รู้จักกันและกันเป็นอย่างดี พวกเขาสามารถทำนายคำตอบของข่าวสารนั้นได้ หรือรู้ได้ว่าถ้าเขาพูดไป อีกฝ่ายจะรู้สึกหรือมีปฏิกิริยาอย่างไร ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีความรู้สึกร่วมกับลูกน้องของตน พวกเขาจะรู้ว่าเมื่อไหร่ควรจะเน้นเรื่องงาน และเมื่อไหร่ควรจะเน้นที่ตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับการอธิบายเหตุผลเพิ่มเติมหรือหาทางที่จะแก้ปัญหา นั้น นอกจากนั้นผู้บริหารที่มีความรู้สึกร่วมจะสนใจ ใส่ใจ และมีความรู้สึกได้ไว เมื่อลูกน้องมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือก็จะไม่ทำให้ลูกน้องผิดหวัง

4. ความเข้าใจภาษาท่าทาง (Understanding Body Language) ภาษาท่าทางเป็นรูปแบบที่สำคัญที่สุดอันดับหนึ่งของการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด บุคคลใช้การสื่อสารแบบนี้ในการส่งต่อข่าวสารไปให้แก่กันและกัน ถึงแม้ว่าบางครั้งบุคคลจะไม่รู้ตัวว่าพวกเขากำลังทำอยู่ เช่น การแสดงออกทางใบหน้า สามารถสื่อได้ถึงอารมณ์และความรู้สึก หรือความต้องการของบุคคลได้ และการใช้มือ แขน และลำตัว สามารถสื่อถึงอารมณ์และความรู้สึกได้ เช่น การวางมือเหนือปาก และวางศีรษะในมือขณะนั่ง แปลว่าเป็นการแสดงออกถึงความเบื่อหน่ายหรือการทักท้วง การหงายมือ เป็นการแสดงออกถึงความจริงใจและการเปิดเผย เป็นต้น การเรียนรู้เรื่องภาษาท่าทางประโยชน์ในแง่ต่างๆ เช่น ทำให้เราเข้าใจถึงที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารแต่ไม่สามารถพูดออกมาทางวาจาได้ ทำให้เราเข้าใจผู้อื่นมากยิ่งขึ้น แต่อย่าตัดสินใจใครจากการพิจารณาท่าทางเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาการสื่อสารแบบอื่นๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรพยายามฟังและพยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งให้มาก เพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. เรียนรู้ที่จะให้หรือรับข้อมูลย้อนกลับ (Learning to Receive and Give Feedback) ผู้บริหารที่จะพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร ก่อนอื่นต้องเรียนรู้ที่จะให้และรับการประเมิน ตัวอย่างคำพูดที่จะช่วยให้เกิดการให้ข้อมูลย้อนกลับ เช่น “คุณสามารถจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้มากขึ้นหรือไม่” ซึ่งเมื่อมีการรับข้อมูลย้อนกลับและนำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณา หรือดำเนินการต่อ ก็จะสามารถช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ปัจจัยของผู้ส่งสาร และปัจจัยของผู้รับสาร ควรพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ดังนี้

1. ความรู้ ควรพัฒนาความรู้ ทั้งในเรื่องที่จะสื่อสาร กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้รับสาร

2. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งควรพัฒนาให้มีทักษะที่ดีทั้ง 2 แบบ คือ ทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ต้องใช้ภาษา และทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษา หรือภาษาท่าทาง รวมทั้งทักษะในการฟัง

3. ทักษะคิด ควรสร้างทัศนคติทางบวก ทั้งทัศนคติต่อตนเอง ทัศนคติต่อเรื่องที่จะสื่อสาร และทัศนคติต่อผู้รับสารส่วนปัจจัยของข่าวสาร ควรพัฒนาข่าวสารที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับผู้รับสาร และเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

Hodgetts (1996: 360) ได้กล่าวว่าอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารสามารถปรับปรุงแก้ไข เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร อันส่งผลให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีวิธีการดังนี้

1. การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร (Knowing the Steps in the Communication Process) ถ้าผู้บริหารรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารก็จะช่วยให้ขจัดความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารได้มาก ซึ่งขั้นตอนการติดต่อสื่อสารมี 4 ขั้นตอน คือ

1.1 ความตั้งใจ (Attention) การที่ผู้ฟังพยายามขจัดสิ่งรบกวนสมาธิ หรือสิ่งที่ทำให้เกิดการวอกแวกอื่นๆ ทั้งหมดออกไป ผู้ส่งสารสามารถช่วยผู้ฟังในเรื่องนี้ได้ โดยพยายามทำให้ข่าวสารของพวกเขาน่าสนใจ และให้ความรู้แก่ผู้ฟัง

1.2 ความเข้าใจ (Understanding) เป็นความสามารถที่ผู้รับจะเข้าใจข่าวสารหรือจับประเด็นความหมายได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้วิธีตั้งคำถามว่า “คุณเข้าใจสิ่งที่พูดหรือไม่” การตั้งคำถามแบบนี้ เป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม เพราะมันจะสร้างความกดดันให้ผู้ฟังตอบว่า “เข้าใจ” ผู้บริหารควรจะใช้คำถามว่า “คุณเข้าใจว่าอย่างไร” ด้วยวิธีนี้จะทำให้ผู้ฟังจำเป็นต้องทบทวนข่าวสารด้วยคำพูดของตนเองและผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่า พวกเขาเข้าใจถูกต้องหรือไม่

1.3 การยอมรับ (Acceptance) เมื่อผู้รับตั้งใจที่จะทำตามข่าวสารก็จะเกิดการยอมรับขึ้น โดยทั่วไปลูกน้องจะยอมรับหัวหน้าโดยไม่คิดมาก แต่จะมีบางกรณีที่พวกเขาคัดค้านหรือปฏิเสธ ถ้าข่าวสารหรือคำสั่งนั้นไม่ทำให้เกิดความสนใจ หรือความตั้งใจที่มากที่สุดของพวกเขา

1.4 การกระทำ (Action) คือ การกระทำที่ผู้รับข่าวสารหรือข้อมูลจะต้องทำตามสิ่งที่ได้รับ อย่างไรก็ตามอาจไม่เป็นไปตามนั้นเสมอไป บางทีผู้รับข้อมูลอาจจะพบปัญหาหรืออุปสรรคโดยไม่ได้คาดฝัน

2. การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย (Using Simple, Repetitive Language) หมายถึง การใช้ภาษาที่เรียบง่าย ควรจะมีการสื่อสารที่ทำให้ผู้รับสามารถเข้าใจในเนื้อหาที่จะสื่อ หากมีความซับซ้อนก็ควรจะมีการทำให้เนื้อหาสั้น ใช้ถ้อยคำกะทัดรัด ชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย ให้ผู้ฟังสามารถมีโอกาสถามคำถามได้ และผู้ส่งข่าวสารนั้นควรจะมีการทบทวนข่าวสารนั้น หรือมีการพูดซ้ำ เพื่อให้ผู้ฟังรู้สึกง่ายที่จะติดตามข่าวสารนั้น เพื่อให้เกิดความกระจ่างและเข้าใจตรงกัน

3. การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Using Empathy) หมายถึง การรู้สึกเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบุคคล สามารถรู้ และเข้าใจจิตใจและความคิดซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เป็นการสื่อสารที่มีการรู้จักกันและกันเป็นอย่างดี และสามารถทำนายคำตอบของข่าวสารนั้นได้ หรือรู้ได้ว่าถ้าพูดไป อีกฝ่ายจะรู้สึกหรือมีปฏิกิริยาอย่างไร

4. การเข้าใจภาษาท่าทาง (Understanding Body Language) หมายถึง รูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด สามารถสื่อได้ถึงอารมณ์ และความรู้สึก หรือความต้องการของบุคคลได้ เช่น การแสดงออกทางใบหน้า การใช้มือ แขน และลำตัว เป็นต้น ซึ่งทำให้เราเข้าใจสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารแต่ไม่สามารถพูดออกมาทางวาจาได้ ทำให้เราเข้าใจผู้อื่นมากยิ่งขึ้น

5. การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี (Developing Effective Learning Habits) หมายถึง การปรับปรุงนิสัยการเป็นผู้ฟังที่ดี เช่น ให้ความสนใจต่อการพูดของผู้พูดตลอดเวลา พยายามเปิดโอกาสให้ผู้พูดได้ปรับวิธีการพูดใหม่ เพื่อช่วยให้พูดได้เข้าใจง่ายขึ้น และมีความตั้งใจฟัง ไม่ขัดจังหวะหรือพูดแทรกในขณะที่ผู้พูดกำลังพูด

6. การปรับปรุงทักษะการเขียน (Improving Your Writing Skills) หมายถึง การพัฒนาการเขียนในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความชำนาญในการเขียน และความเข้าใจตรงกัน ซึ่งได้แก่ การรวบรวมความคิดก่อนที่จะเขียน เลือกใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น เมื่อเขียนเสร็จทุกครั้ง ทำอ่านทบทวนหลายๆครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

7. การเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ (Learning to Receive and Give Feedback) หมายถึง การให้ข้อมูลไปยังผู้รับและรับข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับ โดยเป็นการแสดงถึงความตั้งใจ และความเข้าใจหรือความสงสัยในข้อมูลของผู้รับนั้น

จากการทบทวนเอกสารผู้วิจัยได้ใช้ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร (Effective Communication) และได้สรุปประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในฝ่ายถึงหัวหน้าฝ่ายในกระบวนการรับและการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความรู้สึก ทศนคติ หรือเนื้อหาสาระต่างๆ จากหัวหน้าฝ่ายไปยังพนักงานในฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตามแนวคิดของ Hodgetts (1996) และจากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารออมสินโดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับบริบทของงานและประชากรในการการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเข้าใจภาษาท่าทาง การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี และการเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ ซึ่งองค์ประกอบด้านการปรับปรุงทักษะการเขียน เป็นองค์ประกอบที่พนักงานในฝ่ายสามารถประเมินหัวหน้าฝ่ายได้ยาก เนื่องจากการกล่าวถึงการพัฒนาการเขียนในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความชำนาญในการเขียนและความเข้าใจตรงกัน ซึ่งได้แก่การรวบรวมความคิด ก่อนที่จะเขียน เลือกใช้สำนวนให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น เมื่อเขียนเสร็จทุกครั้ง ท่านอ่านทบทวนหลายๆ ครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ซึ่งหัวหน้าฝ่ายที่สามารถรับรู้ตนเองเท่านั้น และถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารที่มีความชัดเจนในด้านของเนื้อหา และครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการจะวัด

### การวัดการติดต่อสื่อสาร

ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ และในประเทศ มีการวัดของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

ธีราลักษณ์ นิมพาลี (2546) ได้ศึกษาอิทธิพลของประสิทธิผลในการสื่อสารระหว่างบุคคลและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ได้มีข้อคำถามเพื่อวัดระดับประสิทธิผลในการสื่อสารระหว่างบุคคล ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยอาศัยลักษณะการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพของ Devito และหลักการรับรู้ความสามารถของตนเองในการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ ซึ่งข้อคำถามมีจำนวน 27 ข้อ ลักษณะของแบบวัด เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีให้เลือกตอบ 5 ระดับ ซึ่งตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ข้าพเจ้าสามารถบอกเล่าข้อมูลเกี่ยวกับตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ได้” “ข้าพเจ้าสามารถรักษาความลับของผู้อื่นที่นำมาเปิดเผยกับข้าพเจ้าได้” และ “ข้าพเจ้าเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่นจากเหตุการณ์ที่เขาเล่าให้ฟัง” เป็นต้น

เรวัตร์ สมบัติทิพย์ (2543) ได้ศึกษาการติดต่อสื่อสารในองค์กรของบริษัทซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ได้สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการติดต่อสื่อสารของพนักงาน ซึ่งให้แสดงความคิดเห็นโดยให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่มีความเห็น ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ท่านได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ” “ท่านได้รับข่าวสารผลการพิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ” และ “ การติดต่อสื่อสารในบริษัทถึงเรื่องราวต่างๆ ทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท” เป็นต้น

Aldag (2002: 188) ได้สร้างแบบวัดโดยมีการประเมินด้วยตนเองในรูปแบบการติดต่อสื่อสารของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ประเมินด้วยตนเอง โดยคำตอบทั้งหมดจะมี 5 สเตล คือ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งข้อคำถามมีทั้งหมด 21 ข้อ และตัวอย่างข้อคำถาม เช่น “ฉันมักจะพูดมาจากใจของฉันด้วยวิธีตรงไปตรงมา” “ฉันเป็นผู้ฟังที่ดี” และ “ฉันเป็นพุดจาอย่างอ่อนโยน” เป็นต้น

Greenberg and Baron (2000: 326) ได้ทำแบบประเมินรูปแบบการติดต่อสื่อสารของบุคคล โดยการประเมินด้วยตนเอง ซึ่งมี 2 คำตอบคือ “ใช่” และ “ไม่ใช่” และมีข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ ตัวอย่างเช่น “เมื่อฉันพุดกับคนอื่น ฉันมักจะตรงไปตรงมาและเปิดเผย” “ฉันมักจะพุดสุภาพ” และ “ฉันชอบที่จะพุดคุยกับคนอื่น” เป็นต้น

ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้านั้น เป็นการวัดการรับรู้ถึงประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าฝ่าย ซึ่งให้พนักงานการประเมินจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากนิยามศัพท์ปฏิบัติการ โดยแบบสอบถามนี้พนักงานในฝ่ายเป็นผู้ประเมิน ข้อคำถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 6 ระดับ จากเห็นด้วยที่สุด ถึงไม่เห็นด้วยเลย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างการติดต่อสื่อสารกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอีกประการหนึ่ง คือ การติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้เห็นได้จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องที่สามารถสนับสนุนแนวคิดนี้ เช่น Mary and Margaret (2008) ศึกษาทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งทำการศึกษากับผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้ชุดการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 32 คนในองค์กรกับพนักงานกว่า

100 คน พบว่า ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่คาดหวังว่าผู้จัดการมีประสิทธิภาพในการเน้นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในความกระจ่างชัดเจนและความถี่ของการส่งข้อความ สามารถในการฟังอย่างคล่องแคล่ว และสามารถที่จะนำไปสู่วิธีการร่วมมือกัน วิธีการส่งข้อความถูกส่ง โดยเฉพาะความกระจ่างชัดเจนของข้อความ ซึ่งจะเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ก็ย่อมทำให้เกิดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ซึ่งจากงานวิจัยของ Pillai and Williams (2003) พบว่าความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารก็ย่อมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ก็ย่อมจะส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้วยเช่นกัน อีกทั้ง Careless and De Paola (2000) ได้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานในหน่วยงานของรัฐในประเทศออสเตรเลีย จำนวน 120 คน จาก 59 กลุ่มงาน โดยนำแบบสอบถามวัดสภาพแวดล้อมของกลุ่ม (Group Environment Questionnaire) พบว่า ความเหนียวแน่นในงาน (Task Cohesion) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสื่อสารและความร่วมมือภายในกลุ่ม และความเหนียวแน่นทางสังคม (Social Cohesion) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสื่อสารและความร่วมมือภายในกลุ่ม จากผลการศึกษาสามารถระบุได้ว่า ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกด้านการสื่อสาร ซึ่งตัวแปรการสื่อสารเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยมีความสนใจจะศึกษาต่อไป

นอกจากนี้ Lott and Lott (1961 อ้างใน โยธิน ศันสนยุทธ, ม.ป.ป.) ได้จัดกลุ่มนักศึกษากลุ่มละ 6-10 คน ที่เป็นเพื่อนกันและกลุ่มที่ไม่รู้จัก ในตอนต้นของการประชุมกลุ่มแต่ละครั้งสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนถูกให้แสดงว่า เขาชอบแต่ละคนในกลุ่มมากแค่ไหน โดยใช้มาตรที่มี 9 ระดับ และสมาชิกแต่ละคนจับคู่กับสมาชิกคนอื่นๆ ความแตกต่างของคะแนนของการประมาณค่าของกันและกันของแต่ละคู่ถูกนำมาหาค่าเฉลี่ย ดัชนีของความเหนียวแน่นของกลุ่มคือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแต่ละคู่ ต่อจากนั้นจะให้แต่ละกลุ่มอภิปรายเกี่ยวกับทัศนคติของนักศึกษา ในขณะที่เดียวกันผู้สังเกตคอยบันทึกความถี่ของการสื่อสารของสมาชิก วิธีการเหล่านี้ก่อให้เกิดผลในการประมาณค่าความเหนียวแน่นของกลุ่ม และในการวัดปริมาณของการสื่อสารของแต่ละกลุ่มของ 15 กลุ่ม ค่าสหสัมพันธ์แบบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของความเหนียวแน่นของกลุ่มกับระดับการติดต่อสื่อสารเท่ากับ .42 แม้ว่าจะเป็นค่าที่ไม่สูงนัก ค่าสหสัมพันธ์นี้ก็เป็นค่าที่เชื่อถือได้ทางสถิติ และชี้ให้เห็นว่า ความเหนียวแน่นของกลุ่มและจำนวนของการสื่อสารมีความสัมพันธ์กัน อีกทั้ง Moran (1966 อ้างใน โยธิน ศันสนยุทธ, ม.ป.ป.) ได้ทำการศึกษาเป็นกลุ่ม กลุ่มละสองคนจำนวน 233 กลุ่ม จากกลุ่มผู้เข้ารับการศึกษาอบรมทางอุตสาหกรรมจำนวน 9 กลุ่ม ความเหนียวแน่นสูงและต่ำของกลุ่มวัดจากความสามารถในการทำงานร่วมกัน ได้ตามที่แสดงให้เห็น ปริมาณการสื่อสารของสมาชิกแต่ละคู่ ได้มาจากการขอร้องให้แต่ละคนทำเครื่องหมายที่ใน 70-millimetre rating scale เพื่อ

แสดงความบ่อยครั้งของการสื่อสารของเขากับคนอื่นๆ แต่ละคนในกลุ่มฝึกงาน ระดับการสื่อสารของแต่ละกลุ่ม 2 คน ถูกคำนวณว่าเป็นผลบวกของการรับรู้ของปริมาณการสื่อสารซึ่งแต่ละคนได้รับจากผู้อื่น ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณการสื่อสาร และความเหนียวแน่นของกลุ่ม ถูกกำหนดโดยการเปรียบเทียบจำนวนของกลุ่ม 2 คน ที่มีความเหนียวแน่นสูงกว่าและต่ำกว่าระดับมัธยฐานของการสื่อสารของกลุ่ม 2 คนทั้งหมด ปรากฏว่ามี 112 กลุ่ม ที่มีความเหนียวแน่นสูงกว่าระดับมัธยฐาน และมีเพียง 4 กลุ่ม ที่มีความเหนียวแน่นต่ำกว่าระดับมัธยฐาน ดังนั้นจึงเป็นที่แน่ชัดว่าความเหนียวแน่นของกลุ่มมีส่วนช่วยหนุนปฏิริยาสัมพันธ์ทางด้อยค่า และยังมีงานวิจัยของนฤพิชญ์ พงษ์อ้อม (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่าความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และซึ่งจากงานวิจัยนี้พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงาน ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ลักษณะการทำงาน ประเภทของงาน ขนาดของกลุ่ม การสื่อสารภายในกลุ่ม และการร่วมรับรู้เป้าหมายของกลุ่ม และจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงานที่ผู้วิจัยสนใจ นั่นก็คือ การสื่อสารภายในกลุ่ม

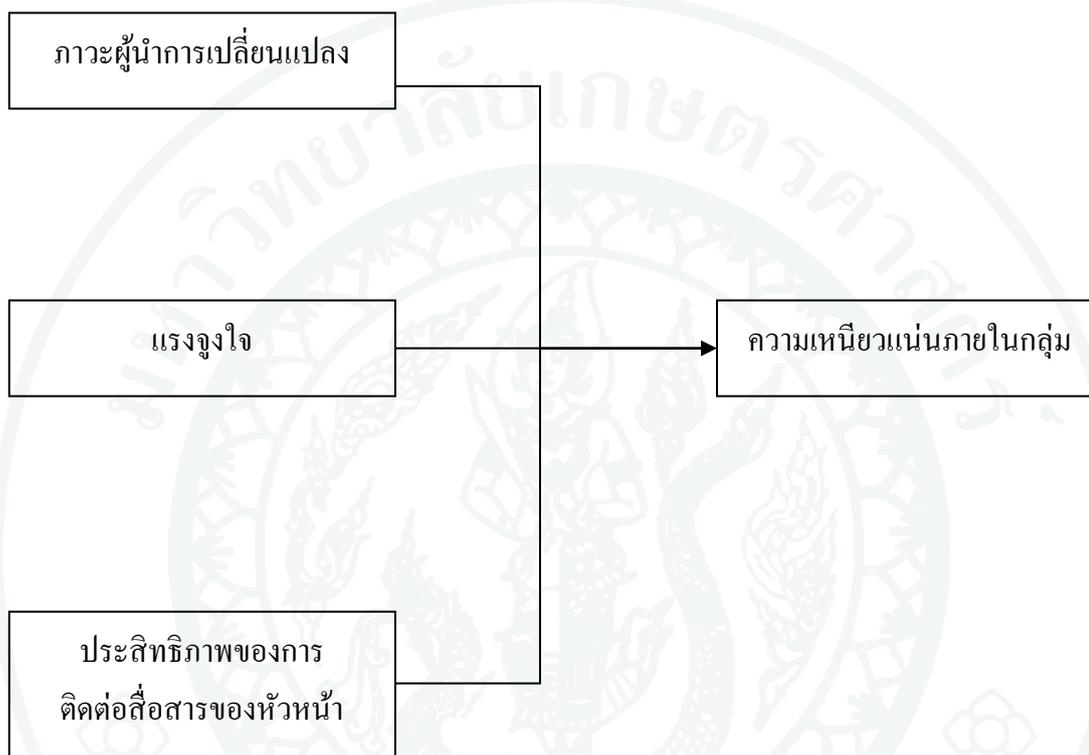
ดังนั้นจากผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยทำการศึกษาถึงประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารที่ส่งต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มที่มีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารสูง ทำให้เกิดความเหนียวแน่นภายในกลุ่มสูง หากประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารไม่ดีหรือต่ำ พนักงานในฝ่ายไม่ค่อยมีการปฏิสัมพันธ์กัน ก็จะทำให้ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มต่ำลงไปด้วย

จากผลของการทบทวนเอกสารสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



### สมมติฐานในการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจและประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับของประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย ซึ่งในที่นี่ไม่รวมถึง หัวหน้าฝ่ายของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,301 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 มีนาคม 2553) จากศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้วิจัยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณด้วยสูตรของ Yamane (1979 อ้างใน บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ, 2540: 71) ที่มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

โดยกำหนดให้

$$\begin{aligned} N &= \text{ขนาดของกลุ่มประชากร (2,301 คน)} \\ n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \\ e &= \text{ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง} \\ &\quad \text{ร้อยละ 5} \end{aligned}$$

จากจำนวนประชากร 2,301 คน สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้ ดังนี้

$$n = \frac{2,301}{1 + (2,301) (.05)^2}$$

$$n = 340.76 \text{ คน}$$

ดังนั้น เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 341 คน

จากการคำนวณ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 341 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากนั้นสุ่มในแต่ละฝ่ายโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 87)

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามฝ่ายงาน

ฝ่าย	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ฝ่ายสอบทานสินเชื่อ	19	3
2. ฝ่ายตรวจสอบภายในสายสาขา	58	9
3. ฝ่ายตรวจสอบภายในสำนักงานใหญ่และธุรกิจ	19	3
4. ฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ	19	3
5. ฝ่ายเลขานุการธนาคาร	77	12
6. ฝ่ายสื่อสารองค์กร	44	7
7. ฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงานและธรรมาภิบาล	32	5
8. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	104	16
9. ฝ่ายวิจัย	16	3
10. ฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์	39	12
11. ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	19	3
12. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต	14	3
14. ฝ่ายธุรกิจตราสารหนี้	26	4
15. ฝ่ายบริหารเงิน	15	3

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ฝ่าย	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
16. ฝ่ายธุรกิจปริวรรต	23	4
17. ฝ่ายการค้าต่างประเทศ	9	2
18. ฝ่ายการบัญชี	126	19
19. ฝ่ายบัญชีสินเชื่อ	38	6
20. ฝ่ายบริหารเงินสดและเช็ค	89	14
21. ฝ่ายธุรกิจการเงินส่วนบุคคล	17	3
22. ฝ่ายสินเชื่อบุคคล	18	3
23. ฝ่ายสินเชื่อเคหะ	31	5
24. ฝ่ายบัตรเครดิต	2	1
25. ฝ่ายการสลากออมสินและเงินฝาก	120	18
26. ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต	110	17
27. ฝ่ายธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์	79	12
28. ฝ่ายสินเชื่อเพื่อพัฒนาภูมิภาค	17	3
29. ฝ่ายสินเชื่อประชาชน	28	5
30. ฝ่ายพัฒนาสังคมและชุมชน	22	4
31. ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ SMEs 1	26	4
32. ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ SMEs 2	19	3
33. ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่และภาครัฐ	19	3
34. ฝ่ายสินเชื่อธุรกิจลิสซิ่งและแฟคตอริง	4	1
35. ฝ่ายพิธีการสินเชื่อ	19	3
36. ฝ่ายประเมินราคาหลักทรัพย์	13	2
37. ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อ	40	6
38. ฝ่ายปฏิบัติการบริหารการเงินและธุรกิจ ต่างประเทศ	22	4
39. ฝ่ายปฏิบัติการการลงทุน	21	4
40. ฝ่ายกฎหมาย	69	11

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ฝ่าย	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
41. ฝ่ายบริหารและพัฒนาหนี้ลูกค้าบุคคล	31	5
42. ฝ่ายบริหารและพัฒนาหนี้ลูกค้าธุรกิจ	31	5
43. ฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขาย	14	3
44. ฝ่ายการพัสดุ	66	10
45. ฝ่ายบริหารงานกลาง	156	24
46. ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร	28	5
47. ฝ่ายบริหารแผนงานและงบประมาณ	35	6
48. ฝ่ายพัฒนาองค์กร	13	2
49. ฝ่ายผลิตภัณฑ์สินเชื่อและช่องทางการบริการ	29	5
50. ฝ่ายพัฒนาระบบงานสารสนเทศ	87	13
51. ฝ่ายบริหารโครงการและคุณภาพ	66	10
52. ฝ่ายวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ	32	5
53. ฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ	212	32
<b>รวม</b>	<b>2,301</b>	<b>365</b>

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 11 มีนาคม 2553

เนื่องจากการคำนวณด้วยสูตรของ Yamane จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 341 คน ซึ่งในการคำนวณโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนนั้น ผลจากการคำนวณจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 365 คน ซึ่งทำให้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเกินจาก 341 คน เพราะเมื่อคำนวณจะต้องมีการปัดเศษขึ้น จึงทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 365 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ฝ่ายสังกัด ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน โดย ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ และเติมข้อความ

**ส่วนที่ 2** แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ฉบับ 5X สำหรับผู้ประเมิน (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X-Rater: MLQ) ของ Bass and Avolio (1994 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 189) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 43 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามที่มีข้อความทางบวก (Positive) ทุกข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบ ประเมินค่า โดยเป็นข้อความให้ผู้ตอบแบบวัดแสดงความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 6 ระดับ คือ เห็นด้วยที่สุด เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วยค่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยเลย ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 16 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 – 16
2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 17 – 25
3. การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 26 – 34
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 35 – 43

#### เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับการประเมิน	ข้อคำถามทางบวก
เห็นด้วยที่สุด	6 คะแนน
เห็นด้วย	5 คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	4 คะแนน
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยเลย	1 คะแนน

### เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

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

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} &= \frac{6-1}{3} \\ &= 1.67 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวจะได้ช่วงของคะแนนและสามารถแปลความหมายได้ดังนี้

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 2.67	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ
2.68 – 4.35	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
4.36 – 6.00	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับสูง

**ส่วนที่ 3** แบบวัดแรงจูงใจ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1961) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับแรงจูงใจ 3 องค์ประกอบคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ จำนวน 45 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามที่มีข้อความทางบวก (Positive) และข้อคำถามที่มีข้อความทางลบ (Negative) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่าโดยเป็นข้อความให้ผู้ตอบแบบวัดแสดงความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 6 ระดับ คือ เป็นตัวทำมากที่สุด เป็นตัวทำมาก ค่อนข้างเป็นตัวทำ ค่อนข้างไม่เป็นตัวทำ ไม่เป็นตัวทำมาก และไม่เป็นตัวทำมากที่สุด ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 18 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 – 18
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ จำนวน 22 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 19 – 34
3. แรงจูงใจใฝ่อ่าน จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 35 – 45

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

ข้อความทางลบ (Negative) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7 และ 24

#### เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับการประเมิน	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เป็นตัวทำมากที่สุด	6 คะแนน	1 คะแนน
เป็นตัวทำมาก	5 คะแนน	2 คะแนน
ค่อนข้างเป็นตัวทำ	4 คะแนน	3 คะแนน
ค่อนข้างไม่เป็นตัวทำ	3 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เป็นตัวทำมาก	2 คะแนน	5 คะแนน
ไม่เป็นตัวทำมากที่สุด	1 คะแนน	6 คะแนน

#### เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับแรงจูงใจ ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดย พิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

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

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} &= \frac{6-1}{3} \\ &= 1.67 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวจะได้ช่วงของคะแนน และสามารถแปลความหมายได้ ดังนี้

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 2.67	มีแรงจูงใจในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ
2.68 – 4.35	มีแรงจูงใจในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
4.36 – 6.00	มีแรงจูงใจในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับสูง

**ส่วนที่ 4** แบบวัดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีของ Hodgetts (1996) และจากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารออมสิน ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า 6 ประการคือ การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเข้าใจภาษาท่าทาง การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี และการเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ จำนวน 39 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามที่มีข้อความทางบวก (Positive) ทุกข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่าโดยเป็นข้อความให้ผู้ตอบแบบวัดแสดงความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 6 ระดับ คือ เห็นด้วยที่สุด เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยเลย ดังนี้

1. การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 – 13
2. การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 14 – 18
3. การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 19 – 27
4. การเข้าใจภาษาท่าทาง จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 28 – 29
5. การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 30 – 35
6. การเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 36 – 39

### เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับการความคิดเห็น	ข้อคำถามทางบวก
เห็นด้วยที่สุด	6 คะแนน
เห็นด้วย	5 คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	4 คะแนน
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยเลย	1 คะแนน

### เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

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

$$\text{แทนค่า} = \frac{6-1}{3}$$

$$= 1.67$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวจะได้ช่วงของคะแนนและสามารถแปลความหมายได้ ดังนี้

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 2.67	มีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ

- 2.68 – 4.35 มีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 4.36 – 6.00 มีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับสูง

**ส่วนที่ 5** แบบวัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีของ MacCoun (1996 cited in Herek, 2008) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม 2 ด้านคือ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านสังคม และความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านงาน จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามที่มีข้อความทางบวก (Positive) และข้อคำถามที่มีข้อความทางลบ (Negative) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่าโดยเป็นข้อความให้ผู้ตอบแบบวัดแสดงความคิดเห็น จำแนกออกเป็น 6 ระดับ คือ เห็นด้วยที่สุด เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยเลย ดังนี้

1. ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านสังคม จำนวน 13 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 – 13
2. ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านงาน จำนวน 22 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 14 – 20

ข้อความทางบวก (Positive) จำนวน 43 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 และ 20

ข้อความทางลบ (Negative) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 9 และ 11

#### เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับการประเมิน	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เห็นด้วยที่สุด	6 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	5 คะแนน	2 คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	4 คะแนน	3 คะแนน
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	3 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	5 คะแนน
ไม่เห็นด้วยเลย	1 คะแนน	6 คะแนน

### เกณฑ์ในการวิเคราะห์คะแนน

การพิจารณาระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ผู้วิจัยจัดระดับคะแนนออกเป็น 3 ระดับ โดย พิจารณาตามเกณฑ์การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น

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

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} &= \frac{6-1}{3} \\ &= 1.67 \end{aligned}$$

จากความกว้างของอันตรภาคชั้นดังกล่าวจะได้ช่วงของคะแนนและสามารถแปลความหมายได้ดังนี้

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
1.00 – 2.67	มีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ
2.68 – 4.35	มีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
4.36 – 6.00	มีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มในด้านนั้นหรือโดยรวมอยู่ในระดับสูง

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัย นำไปตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปให้ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทำการตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ชัดเจนเหมาะสม และความสามารถในการวัดให้ตรงตาม

จุดมุ่งหมาย หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบวัดตามที่คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของแบบวัด

2. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่น โดยนำแบบวัดไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับประชากรที่จะศึกษาจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาคำนวณหาค่า Item Total Correlation ของข้อคำถามรายข้อ และคะแนนรวมรายด้าน โดยการหาค่าความสอดคล้องภายใน ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังมีรายละเอียดค่า Item-Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นในภาคผนวก ข ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นมีดังต่อไปนี้

2.1 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .980 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน มีค่าความเชื่อมั่นของแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .941
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .927
3. การกระตุ้นทางปัญญา	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .941
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .947

2.2 แบบวัดแรงจูงใจ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .910 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน มีค่าความเชื่อมั่นของแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .846
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .878
3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .947

2.3 แบบวัดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .983 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน มีค่าความเชื่อมั่นของแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .956
2. การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .879
3. การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา	มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .954

- 4. การเข้าใจภาษาท่าทาง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .908
- 5. การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .931
- 6. การเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .919

2.4 แบบวัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .942 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน มีค่าความเชื่อมั่นของแต่ละด้านดังต่อไปนี้

- 1. ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านสังคม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .892
- 2. ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .957

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือจากโครงการจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัยและการเก็บข้อมูลไปยังศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่
2. นำแบบวัดที่สมบูรณ์แล้วไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์และความสำคัญของการวิจัย รวมทั้งรายละเอียดและขั้นตอนในการรวบรวมในเอกสารก่อนดำเนินการขั้นต่อไป
3. ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบวัด จากนั้นนำแบบวัดฉบับที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. นำข้อมูลที่ได้อัปโหลดด้วยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ได้แก่

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการจำแนกและแปลความหมายตัวแปร
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล
4. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้พยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัว ซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิควิธี Stepwise

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	=	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
r	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$b$	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Std. Error	=	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
Beta	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$a$	=	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
$R$	=	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	=	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$R^2 \text{ Adj}$	=	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแล้ว
Overall F	=	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมการว่าตัวแปรอิสระในสมการสามารถอธิบายตัวแปรตามได้
$Y'$	=	คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม
$b_1, b_2, \dots, b_k$	=	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1, 2, ...k ตามลำดับ
$X_1, X_2, \dots, X_k$	=	คะแนนดิบของตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ตัวที่ 1, 2, ...k ตามลำดับ
$Z'$	=	คะแนนพยากรณ์ของ $y$ ที่ได้จากการพยากรณ์
$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$	=	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1, 2, ...k ตามลำดับ
$Z_1, Z_2, \dots, Z_k$	=	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1, 2, ...k ตามลำดับ
$k$	=	จำนวนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)
*	=	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	=	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	=	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม รวมทั้งค้นหาปัจจัย และอำนาจของปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน

(n = 341)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	119	34.9
หญิง	222	65.1
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	92	27
26 – 35 ปี	173	50.7
36 ปีขึ้นไป	76	22.3
สถานภาพ		
โสด	263	77.1
สมรสแล้ว	75	22.0
หม้าย	-	-
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3	0.9
ระดับการศึกษา		
ม.6 หรือเทียบเท่า	5	1.5
อนุปริญญา	4	1.2
ปริญญาตรี	235	68.9
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	97	28.4
ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี	182	53.4
3 - 6 ปี	71	20.8
7 - 10 ปี	30	8.8
10 ปีขึ้นไป	58	17.0

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 341 คน สามารถอธิบายปัจจัยส่วนบุคคลได้ ดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 65.1 รองลงมา คือ เพศชาย จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9

อายุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่มี อายุระหว่าง 26 – 35 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0

สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่มี สถานภาพโสด จำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 รองลงมา คือ สมรสแล้ว จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่มี ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 68.9 รองลงมา คือ สูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4

ระยะเวลาในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่มี ระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 53.4 รองลงมาคือ 3 - 6 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่น ภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	ระดับ
	( $\bar{X}$ )	มาตรฐาน(S.D)	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	4.77	.70	สูง
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.83	.66	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ	4.80	.72	สูง
การกระตุ้นทางปัญญา	4.73	.78	สูง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.68	.86	สูง
แรงจูงใจโดยรวม	4.66	.51	สูง
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.81	.57	สูง
แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	5.06	.53	สูง
แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	3.82	1.18	ปานกลาง
ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า โดยรวม	4.73	.70	สูง
การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร	4.78	.75	สูง
การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย	4.75	.76	สูง
การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา	4.75	.75	สูง
การเข้าใจภาษาท่าทาง	4.36	1.00	สูง
การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี	4.66	.78	สูง
การเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผล ย้อนกลับ	4.78	.76	สูง
ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม	4.71	.68	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่าพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.77$ ) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบในแต่ละด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ ) รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.80$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.73$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.68$ ) ตามลำดับ

แรงจูงใจ พบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบในแต่ละด้านพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง โดยแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.06$ ) รองลงมาคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.81$ ) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.82$ ) ตามลำดับ

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า พบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่โดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.73$ ) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบในแต่ละด้านพบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ ( $\bar{X} = 4.78$ ) ด้านการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ( $\bar{X} = 4.75$ ) ด้านการรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ( $\bar{X} = 4.75$ ) ด้านการพัฒนานิสัยการฟังที่ดี ( $\bar{X} = 4.67$ ) และด้านการเข้าใจภาษาท่าทาง ( $\bar{X} = 4.36$ ) ตามลำดับ

ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.71$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธีแบบขั้นตอน (Stepwise) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ซึ่งข้อกำหนดของการวิเคราะห์การถดถอยคือตัวแปรอิสระทุกตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 โดยทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 หรือไม่ เพราะถ้าตัวแปรอิสระไม่เป็นอิสระต่อกันแล้วจะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่ง

นอกจากอีกตัวแปรหนึ่งไม่ได้ เกิดปัญหาที่เรียกว่า “Multicollinearity Problem” ขึ้นได้ และจะทำให้ไม่สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังกล่าวได้ ซึ่งถ้าหากเกิดปัญหานี้ขึ้นจะต้องแก้ไขด้วยการตัดตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 ออกไป (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540: 145) ผู้วิจัยจึงได้หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมด ผลดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

(n = 341)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์		
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจ	ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-	-	-
แรงจูงใจ	.490**	-	-
ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า	.343**	.642**	-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 โดยข้อกำหนดในการวิเคราะห์การถดถอยนั้นตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540: 145) ซึ่งจากตารางที่ 4 พบว่า ไม่มีตัวแปรอิสระใดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน .80 ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำตัวแปรทั้งหมด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าไปเป็นตัวแปรอิสระเพื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ตัวพยากรณ์	b	Std. Error	Beta	t
ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า	.342	.080	.353	4.262**
แรงจูงใจ	.192	.072	.143	2.674***
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.171	.077	.174	2.214*
ค่าคงที่ (a) = 1.384	R = .601	R <sup>2</sup> = .361	R <sup>2</sup> Adj = .355	Overall F = 63.477***

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 5 พบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า แรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ถึงร้อยละ 35.5 (R<sup>2</sup>Adj = .355) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .601 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน พบว่า ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ได้ดีที่สุดคือ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า (Beta = .353) รองลงมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Beta = .174) และแรงจูงใจ (Beta = .143) ตามลำดับ เมื่อนำตัวพยากรณ์ทั้ง 3 ตัวที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมาจัดเป็นสมการ จะสามารถอธิบายสมการได้ ดังนี้

#### 1. สมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ

$$\text{จากสูตร} \quad Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

สามารถแทนค่าได้ ดังนี้

ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม =  $1.384 + .342$  (ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า) +  $.192$  (แรงจูงใจ) +  $.171$  (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

## 2. สมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน

จากสูตร  $Z'_y = \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \dots + \beta_k Z_k$

สามารถแทนค่าได้ดังนี้

ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม =  $.353$  (ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า) +  $.143$  (แรงจูงใจ) +  $.174$  (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

จากสมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ในรูปของคะแนนดิบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ถ้าไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง พนักงานธนาคารออมสินจะมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มเท่ากับ 1.384

ถ้าพนักงานธนาคารออมสินมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง คาดว่าพนักงานธนาคารออมสินจะมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มเพิ่มขึ้น .342

ถ้าพนักงานธนาคารออมสินมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง คาดว่าพนักงานธนาคารออมสินจะมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มเพิ่มขึ้น .192

ถ้าพนักงานธนาคารออมสินมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง คาดว่าพนักงานธนาคารออมสินจะมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มเพิ่มขึ้น .171

## ข้อวิจารณ์

จากการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยขอเสนอข้อวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.77$ ) อาจเนื่องมาจากพนักงานรับรู้หัวหน้าฝ่ายของตนสามารถสร้างอิทธิพลต่อพนักงานในฝ่าย โดยมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของพนักงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในฝ่าย ทำให้เกิดไว้วางใจในตัวหัวหน้าฝ่าย และสามารถเกิดความสนใจและกระตุ้นพนักงานในฝ่าย ให้เกิดความคิดหรือมุมมองใหม่ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติให้สูงขึ้นและองค์การประสบความสำเร็จ จึงทำให้หัวหน้าฝ่ายมีลักษณะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม

เมื่อพิจารณาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่เป็นองค์ประกอบรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ ) รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.80$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.73$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.68$ ) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูง เนื่องจากในการทำงานนั้น ผู้ที่เป็นหัวหน้าฝ่ายได้ต้องเป็นผู้ที่กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน มีวิสัยทัศน์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม อีกทั้งมีความเฉลียว

ฉลาดและสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และเสริมสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน จากการทำพนักงานได้สังเกตเห็นถึงคุณสมบัติเหล่านี้ของหัวหน้าฝ่าย จึงทำให้หัวหน้าฝ่ายมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง เนื่องจากการทำงานมีความจำเป็นที่หัวหน้าฝ่ายต้องสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน และมีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน ให้กำลังใจพนักงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก อุตสาหกรรมหรือสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และกระตุ้นให้พนักงานสามารถจัดการกับปัญหาที่จะเผชิญได้ อีกทั้งกระตุ้นให้พนักงานจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงทำให้หัวหน้าฝ่ายมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง เนื่องจากพนักงานเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายมีการกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในฝ่าย ทำให้พนักงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในฝ่าย เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ซึ่งหัวหน้าฝ่ายมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมีการให้กำลังใจพนักงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ จึงทำให้หัวหน้าฝ่ายมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง เนื่องจากการทำงานนั้น หัวหน้าฝ่ายจะดูแลเอาใจใส่พนักงาน และทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และเป็นที่ยกย่องให้กับพนักงาน อีกทั้งยังพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของพนักงานแต่ละคน จึงทำให้หัวหน้าฝ่ายมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง

## แรงจูงใจ

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.66$ ) อาจเนื่องจากการทำงานธนาคารออมสินมีส่วนกระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเท ความพยายาม ความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการได้

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1961) ที่กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการทุ่มเท ความพยายาม ความกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งที่ต้องการ

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เป็นองค์ประกอบรายด้าน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธย์อยู่ในระดับสูง โดยแรงจูงใจด้านใฝ่สัมพันธย์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.06$ ) รองลงมาคือแรงจูงใจด้านใฝ่สัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.81$ ) ส่วนแรงจูงใจด้านใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.82$ )

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธย์อยู่ในระดับสูง เนื่องจากพนักงานต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีและการอยู่ร่วมกับผู้ร่วมงาน ต้องการเป็นที่ยอมรับและการความเป็นมิตรจากผู้ร่วมงาน ชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันในการทำงานมากที่สุด

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง เนื่องจากในการทำงานพนักงานต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างเต็มที่และดีที่สุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินและปรับปรุงผลงานของตนเอง มีการตั้งเป้าหมาย และกล้าเผชิญกับความล้มเหลว

แรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากพนักงานไม่ได้ต้องการมีอำนาจควบคุม บังคับ และมีเหนือผู้อื่น ต้องการให้ผู้อื่นนับถือและยกย่อง และต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้เหนือกว่าผู้อื่นมากนัก จึงทำให้พนักงานมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจในระดับปานกลางเท่านั้น

### ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีการรับรู้ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.73$ ) อาจเนื่องมาจากของพนักงานรับรู้ได้ว่าหัวหน้าฝ่ายของตนมีกระบวนการรับและการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความรู้สึก ทศนคติ หรือเนื้อหาสาระต่างๆ จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของและทฤษฎีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของ Hodgetts (1996) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่ประสบผลสำเร็จจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายสามารถเอาชนะอุปสรรคและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งวิธีการสื่อสารที่มีประโยชน์ เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และสามารถเอาชนะอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารได้

เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าเป็นองค์ประกอบรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับสูง โดยด้านการรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) รองลงมาคือด้านการเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ ( $\bar{X} = 4.78$ ) ด้านการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ( $\bar{X} = 4.75$ ) ด้านการรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ( $\bar{X} = 4.75$ ) ด้านการพัฒนานิสัยการฟังที่ดี ( $\bar{X} = 4.67$ ) และด้านการเข้าใจภาษาท่าทาง ( $\bar{X} = 4.36$ ) ตามลำดับ

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าด้านการรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง เนื่องจากในการทำงานนั้นการติดต่อสื่อสารของหัวหน้านั้น จะต้องมีความตั้งใจที่จะสื่อสาร เตรียมเรื่องที่จะพูด ใช้คำพูดที่เหมาะสม ฟังอย่างมีสมาธิ และพยายามขจัดสิ่งรบกวนออกไป ในขณะที่มีการสื่อสารสามารถที่จะเข้าใจหรือจับประเด็นความหมายของข่าวสารได้ และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ ได้รับการยอมรับข่าวสารจากพนักงานด้วย โดยการเห็นด้วยและพร้อมที่จะทำตามข่าวสาร และปฏิบัติตามข่าวสารที่ได้รับนั้น

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าด้านการเรียนรู้วิธีรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับอยู่ในระดับสูง เนื่องจากพนักงานมีการสื่อสารกับหัวหน้าของตน ดังนั้นหัวหน้ามีความจำเป็นที่จะต้องรู้ว่าข้อมูลข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นพนักงานมีความเข้าใจหรือไม่ ถ้าไม่เข้าใจจะต้องรีบแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดการสื่อสารเกิดความผิดพลาด เพื่อให้การสื่อสารและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าด้านการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายอยู่ในระดับสูง เนื่องจากหัวหน้าสื่อสาร โดยการใช้ภาษาที่เรียบง่าย ใช้ถ้อยคำกะทัดรัด ชัดเจน และหากเป็นข้อมูลข่าวสารที่ซับซ้อน จะเปิดโอกาสให้พนักงานซักถาม เพื่อให้เกิดความกระจ่างและเข้าใจตรงกัน ซึ่งพนักงานเล็งเห็นว่าหัวหน้าของตนมีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าด้านการรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเราอยู่ในระดับสูง เนื่องจากพนักงานรับรู้ได้ว่าหัวหน้ามีความเข้าใจและยอมรับถึงความแตกต่างของพนักงานในฝ่ายเพื่อการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม สามารถรู้และเข้าใจจิตใจและความคิดซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี สามารถคาดการณ์ได้ว่าพนักงานจะโต้ตอบมาอย่างไร

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าด้านการพัฒนานิสัยการฟังที่ดีอยู่ในระดับสูง เนื่องจากหัวหน้ามีการปรับปรุงนิสัยการฟังให้กับพนักงาน ได้แก่ ให้ความสนใจพนักงาน ในขณะที่พูดตลอดเวลา มีเทคนิคหรือวิธีการในการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่น่าเบื่อให้น่าสนใจขึ้น พยายามเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับวิธีการพูดใหม่ เพื่อช่วยให้พูดได้เข้าใจง่ายขึ้น และมีความตั้งใจฟัง ไม่ขัดจังหวะหรือพูดแทรกในขณะที่พนักงานพูด

ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าด้านการเข้าใจภาษาท่าทางอยู่ในระดับสูง เนื่องจากในการสื่อสารนั้น หัวหน้าสามารถแปลความหมายในการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด ได้แก่ การแสดงสีหน้า แววตา การเคลื่อนไหวอวัยวะต่างๆ เช่น มือ เท้า แขน ขา ลำตัว เป็นต้น กับพนักงานได้อย่างเข้าใจและสื่อความได้ โดยไม่ได้ใช้พูด

### ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.71$ ) ทั้งที่อาจเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันนั้น การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จ เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าแต่ละคนมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จนั้นด้วย ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ก็ยังทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อกัน ซึ่งพนักงานนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กัน ผูกพันสนิทสนม เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน อีกทั้งทำให้เกิดความรักใคร่สนิทสนม ซึ่งช่วยลดความเครียดและทำให้บรรยากาศเป็นไปในทางช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และก่อให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ MacCoun (1996 cited in Herek, 2008) ที่กล่าวว่าความเหนียวแน่นภายในกลุ่มนี้ คือการที่พนักงานในฝ่ายต่างมีสมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีความใกล้ชิด ผูกพันกัน เต็มใจที่จะเสียสละส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของฝ่าย รับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้ร่วมมือกันทำในฝ่ายและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามบรรทัดฐานของฝ่าย เพื่อความคงอยู่ของฝ่าย

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจและประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ดีที่สุดคือ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าโดยรวม (Beta = .353) รองลงมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม (Beta = .174) และแรงจูงใจโดยรวม (Beta = .143) ตามลำดับ

ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ดีที่สุดคือ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการรับรู้ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับสูง จะมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูง เนื่องจากการทำงานนั้น การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าและพนักงานนับเป็นกุญแจที่สำคัญมาก ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความต่อเนื่องและรวดเร็ว ชัดเจนเข้าใจง่าย จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นในการทำงานร่วมกันนั้นจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้า และบทบาทของหัวหน้าฝ่ายคือ การดำเนินงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การดำเนินงานทุกอย่างในองค์กรนั้น ต้องอาศัยพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพราะถ้าการติดต่อสื่อสารดี พนักงานสามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ก็จะทำให้การดำเนินงานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นเช่นกัน (วิชัย แหวนเพชร, 2543: 165) อีกทั้งจะนำมาซึ่งการมีสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่นๆ การเข้าใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และผลที่ตามมานั้นก็คือ ความเข้าใจ ความร่วมมือ และความสำเร็จก้าวหน้าในการทำงานต่างๆ (กรรณิการ์ นลราชสุวัจน์, 2539: 83) อีกทั้งการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างพนักงานด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนและยอมรับความคิดเห็นของพนักงานในฝ่าย จะทำให้เกิดความสามัคคีในการทำงานในกลุ่ม และความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Careless and De Paola (2000) ที่พบว่า ความเหนียวแน่นในงาน (Task Cohesion) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสื่อสารและความร่วมมือภายในกลุ่ม และ ความเหนียวแน่นทางสังคม (Social Cohesion) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสื่อสารและความร่วมมือภายในกลุ่ม และสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤปพิชญ์ พงษ์อ้อม (2545) ที่พบว่า การสื่อสารภายในกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงาน

ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มรองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อ

พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง จะมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูง เนื่องจากพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าว่า เป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสม และสามารถที่จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมคล้อยตามหัวหน้าฝ่ายได้ ดังนั้นเมื่อหัวหน้าแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน ทำให้พนักงานประทับใจ อยากทำงานร่วมกับหัวหน้าฝ่าย และทำให้พนักงานเกิดความประทับใจต่อฝ่ายและองค์กรตามมา จนทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้การแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรไปในทิศทางที่กำหนดไว้ จึงถือได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีแนวทางให้พนักงานคิดเป็น ทำเป็น และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และการที่มีหัวหน้าฝ่ายที่ดีก็ย่อมส่งผลให้พนักงานในฝ่ายยินดี เต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรตามมาซึ่งย่อมจะส่งผลให้พนักงานรักและภักดีต่อองค์กรจึงเกิดเป็นความยึดมั่นและผูกพันต่อองค์กร และหัวหน้าฝ่ายที่มีความสามารถและเป็นที่ศรัทธาของพนักงานในฝ่ายย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นตัวอย่างที่ดี เสียสละผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตือรือร้นในการทำงาน มีการตัดสินใจที่ดีและถูกต้อง มีส่วนร่วมในกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานแก่พนักงาน ทำให้พนักงานในฝ่ายเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าฝ่าย เกิดความรู้สึกรื่นรมย์ปรารถนาที่จะทำตามแบบอย่างของหัวหน้า เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และส่งเสริมให้สมาชิกมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dionne and Yammarino (2004) ได้ศึกษาถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในทีม ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ความเหนียวแน่นภายในทีมแล้วส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในทีม อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shmuel and Meni (2006) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ความเหนียวแน่นภายในทีมในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ching-Hsiang Chu (2007) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกกับความเหนียวแน่นภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อีกทั้งแรงจูงใจสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง จะมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูง เนื่องจากแรงจูงใจเป็นมีความสำคัญในการทำงานของพนักงาน และต่อองค์กร ซึ่งแรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะถ้าหากพนักงานในฝ่ายได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงาน และทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ด้วยความเต็มใจ และช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การจะบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายมากนักน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ (ซาโรซ เนติธรรมกุล, 2542: 14) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้โดยเต็มความสามารถ และเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจขึ้น พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงาน อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งในการทำงานต้องมีแรงจูงใจ เช่น การร่วมมือร่วมใจทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ได้รับความรักใคร่ผูกพัน ได้รับการยอมรับในชื่อเสียง เกียรติยศจากพนักงานในฝ่ายช่วยเหลือ จึงส่งผลให้พนักงานในฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีความใกล้ชิด ผูกพันกัน เต็มใจที่จะเสียสละส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม รับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้ร่วมมือกันทำในกลุ่มและเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อความคงอยู่ของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hirsch (1965) ที่พบว่าองค์การที่มีความเหนียวแน่นของทีมงาน เพื่อที่จะรักษามาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่สูงได้ อีกทั้งยังกล่าวไว้ว่าตัวแปรความเหนียวแน่นภายในกลุ่มยังเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจของแต่ละคน ซึ่งก็มาจากการได้พัฒนาจากความเหนียวแน่นภายในกลุ่มนี้ด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Clement *et al.* (2006) ที่พบว่าแรงจูงใจและความเหนียวแน่นภายในห้องเรียน ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยของมาตรวัดทัศนคติ ความวิตกกังวลและแรงจูงใจ ยืนยันว่าพื้นฐานด้านทัศนคติ และกระบวนการย่อยของแรงจูงใจด้านความมั่นใจในตนเอง ได้อธิบายลักษณะโดยความเหนียวแน่นภายในห้องเรียน

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายและพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ร้อยละ 35.5 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มนั้นมีพื้นฐานมาจากการที่พนักงานในฝ่ายเกิดความชอบพอกันภายในกลุ่ม ซึ่งทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ โดยการที่พนักงานในฝ่ายเกิดความรู้สึกอยากมาทำงานมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน และยังคงมีความต้องการอยู่ในกลุ่มต่อไป (Johnson and Johnson, 1991: 23) และปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีอิทธิพลต่อความสามัคคีเป็นอย่างมาก เนื่องจากหัวหน้าฝ่ายจะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มและสั่งการ และเป็นผู้ประสานงานให้มีความกลมเกลียวกันและสัมพันธ์ฉันมิตรระหว่างพนักงาน กระทำตามหลักการที่ดีและยุติธรรม อีกทั้งแรงจูงใจจะเป็นตัวดึงดูดของฝ่ายที่มีต่อพนักงานนั้นคือ ความต้องการของพนักงานหรือสนองความต้องการของพนักงานมากขึ้น การให้รางวัล การร่วมกันทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายของฝ่าย และช่วยกันฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ การสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในฝ่าย และมีกิจกรรมของกลุ่มร่วมกัน การเป็นพนักงานในฝ่ายนั้น จะทำให้พนักงานเป็นที่ยอมรับและยกย่องของกลุ่ม ได้มีโอกาสอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น หรือได้รับความรัก การมีส่วนร่วมที่คนพอใจ รวมทั้งอาจจะได้รับอำนาจหรือมีอิทธิพลเช่นกัน และปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอีกปัจจัยก็คือ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ซึ่งหัวหน้ามีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับพนักงานในฝ่าย จะช่วยให้หัวหน้าและพนักงานมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการพูดคุยกัน ได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารได้อย่างครบถ้วน เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น ทำให้สามารถกระชับความสัมพันธ์ต่อกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Arnold and Jack (2002) ที่กล่าวว่า การจัดการที่มีประสิทธิภาพในทีมเชียร์ลีดเดอร์ที่ทำให้ได้เปรียบต่อคู่แข่ง ซึ่งภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน และการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในทีม

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับแรงจูงใจ ระดับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และระดับความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ค้นหาปัจจัยและอำนาจของปัจจัยที่ร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่าย ซึ่งในที่นี่ไม่รวมถึงหัวหน้าฝ่ายของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ จำนวน 2,301 คน ซึ่งผู้วิจัยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณด้วยสูตรของ Yamane ซึ่งผลจากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 341 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากนั้นสุ่มในแต่ละฝ่ายโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 87)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ฝ่ายสังกัด ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน

**ส่วนที่ 2** แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 43 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบวัดภาวะผู้นำของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ฉบับ 5X สำหรับผู้ประเมิน (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X-Rater: MLQ) ของ Bass and Avolio (1994 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 189) ซึ่งประกอบด้วยภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**ส่วนที่ 3** แบบวัดแรงจูงใจ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1961) โดยนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจ 3 องค์ประกอบคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

**ส่วนที่ 4** แบบวัดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีของ Hodgetts (1996) และจากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารออมสิน ซึ่งประกอบด้วยประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า 6 ประการคือ การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเข้าใจภาษาท่าทาง การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี และการเรียนรู้วิธีการรับข่าวสารและวิธีให้ผลย้อนกลับ

**ส่วนที่ 5** แบบวัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดและทฤษฎีของ MacCoun (1996 cited in Herek, 2008) ซึ่งประกอบด้วยความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม 2 ด้านคือความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านสังคม และความเหนียวแน่นภายในกลุ่มด้านงาน

**การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผล

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี มีสถานภาพสมรสโสด ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ปี

2. พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าโดยรวม และในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง มีแรงจูงใจโดยรวม และในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และแรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง มีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าโดยรวม และในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย การรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเข้าใจภาษาท่าทาง การพัฒนานิสัยการฟังที่ดี และการเรียนรู้วิธีรับข่าวสาร และวิธีให้ผลย้อนกลับอยู่ในระดับสูง และมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มอยู่ในระดับสูง

3. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า สามารถร่วมกันทำนายความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มได้ถึงร้อยละ 35.5 ( $R^2 \text{ Adj} = .355$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .601

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะบางประการ ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ และมีความสำคัญต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า เพื่อให้พนักงานมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มมากยิ่งขึ้น โดยหัวหน้าฝ่ายจะมีอิทธิพลต่อความสามัคคีเป็นอย่างมาก โดยปกติหัวหน้าฝ่ายจะต้องปฏิบัติหน้าที่ คือ เป็นผู้ริเริ่มและสั่งการหรือกำกับ และเป็นผู้ประสานงานให้มีความกลมเกลียวกันและสัมพันธ์กันฉันมิตร และจะต้องมีคุณลักษณะเป็นประชาธิปไตย มีจิตใจกว้างขวาง เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น ทั้งสนับสนุนหรือคัดค้านและยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และกระทำตามหลักการที่ดีและมีความยุติธรรม อีกทั้งจะต้องมีวิสัยทัศน์ และ

มีศิลปะในการจูงใจ ให้ความเชื่อมั่น มีการจัดการงานที่ดี ช่วยเหลือในการแก้ปัญหาการทำงาน คอยให้การสนับสนุนการทำงาน และเป็นกำลังใจในการทำงานให้พนักงานในฝ่าย

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ และมีความสำคัญต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ โดยการกำหนดมาตรฐานของฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของพนักงานในฝ่าย ฐานการปฏิบัติงานภายในฝ่าย ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน คุณภาพของพนักงาน เพื่อให้พนักงานในฝ่ายร่วมมือกันปฏิบัติงาน ไปสู่เป้าหมายกลุ่มได้อย่างราบรื่น มีการออกกฎระเบียบบังคับ เป้าหมายกลุ่ม การสร้างความภาคภูมิใจในฝ่าย ตลอดจนการชักจูงให้คนอื่นเข้ามาเป็นพนักงานในฝ่าย อีกทั้งส่งเสริมให้เห็นด้วยกับฝ่าย เพิ่มเวลาให้พนักงานอยู่ด้วยกันมากขึ้น และให้รางวัลแก่ฝ่ายมากกว่าให้แต่ละคน เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้รางวัลหรือแรงเสริมที่ตนต้องการด้วย อีกทั้งสร้างขวัญและกำลังใจในฝ่าย ซึ่งการเกิดความเหนียวแน่นภายในกลุ่มนั้นจะส่งผลให้พนักงานมีความพอใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจสูง เขาจะมองหรือประเมินเพื่อนร่วมฝ่ายในแง่ดีอยู่เสมอ และนิยมชมชอบสูงของฝ่ายของตน พนักงานในฝ่ายอาจจะไม่รู้สึกรีษหรือกระวนกระวายใจ

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ และมีความสำคัญต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า โดยกำหนดให้หัวหน้าสร้างโอกาสที่จะพบกันบ่อยๆ หรือมีการติดต่อสื่อสารถี่ขึ้น ก็ทำให้สามารถกระชับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและกันได้ และยังกลุ่มที่มีความสามัคคีเหนียวแน่นกันมากขึ้น ก็จะทำให้แต่ละคนก็อยากจะพูดคุยกันมากขึ้นด้วย คือเขารู้สึกว่าเขามีอะไรๆ เหมือนๆกัน มีความคิดเหมือนกัน จึงเป็นพวกที่พูดคุยกันรู้เรื่อง เขาจึงหาเรื่องที่จะมาพูดคุยกันได้บ่อยๆ และพูดคุยกันได้อย่างสบายใจ เขาจะระมัดระวังความรู้สึกของเพื่อนร่วมฝ่าย พยายามไม่พูดให้กระทบกระเทือนใจกัน และรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมกลุ่มได้เร็วและถูกต้อง อีกทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างพนักงานด้วยกันเอง มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ การปรับใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพูดคุยโทรศัพท์อย่างไม่เป็นทางการ การรับประทานอาหารร่วมกัน การเล่นกีฬาด้วยกัน เป็นต้น อีกทั้งหัวหน้าควรมี

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ซึ่งสามารถที่จะอุทิศตนและเสียสละเพื่อกลุ่ม พร้อมทั้งส่งเสริมการพูดคุยอย่างเปิดเผย เพื่อยกระดับการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างครบถ้วน รวดเร็ว และแม่นยำ และช่วยรักษาประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร

ดังนั้นจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้ามีความสำคัญต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม โดยหัวหน้าฝ่ายมีบทบาทในการสร้างให้เกิดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และมีความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งหัวหน้าฝ่ายจะต้องมีวิสัยทัศน์ สร้างศรัทธาในตนเอง มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายกลุ่ม มีการจัดการงานที่ดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี ให้การสนับสนุนในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งแรงจูงใจช่วยหนุนให้เกิดความพอใจในการทำงานร่วมกัน และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า ซึ่งหัวหน้าต้องมีการติดต่อสื่อสารบ่อยขึ้น เพื่อให้สามารถกระชับความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและกันได้ มีความสามารถที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างครบถ้วน รวดเร็วและแม่นยำ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งน้อยลง ซึ่งควรมีการส่งเสริมและพัฒนาในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า เพื่อเพิ่มความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยนี้ ไปยังกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ เช่น ให้หัวหน้างานประเมินตัวเองร่วมด้วย เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุง ให้เหมาะสมกับการทำงานในองค์กร
2. อาจมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า และความเหนียวแน่นภายในกลุ่มตามแนวคิด และทฤษฎีของผู้อื่นด้วย เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อองค์กรต่อไป

3. ควรขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยให้ครอบคลุมตัวแปร และปัจจัยอื่นๆ สาเหตุที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม เช่น คุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทักษะคิ่ต้องงาน เป็นต้น เพื่อเพิ่มความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงาน

4. ศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงาน หรือใช้แบบสอบถามที่เป็นปลายเปิดร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะใช้อธิบายเชิงลึกมากยิ่งขึ้น และมีคุณภาพมากขึ้น

5. อาจมีการศึกษาในเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มกับกลุ่มประชากรขององค์กรอื่นที่มีลักษณะของธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบและนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงความเหนียวแน่นภายในกลุ่มให้เหมาะสมกับประชากรขององค์กรนั้นๆ

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กานดา จันทร์เข้ม. 2546. จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

กรรณิการ์ นลราชสุวัจน์. 2539. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายเอกสารและตำรา สถาบัน  
ราชภัฏสวนดุสิต.

กรองแก้ว อยู่สุข. 2542. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2535. พฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ณัฐยา ไพรสงบ. 2546. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ  
และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตอาหารว่าง  
แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศุ้ย ชุมสาย. 2508. จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนา  
พานิช.

ถวิล ชาราโกชน์. 2526. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธีรวัลักษณ์ นิมพาลี. 2546. อิทธิพลของประสิทธิผลในการสื่อสารระหว่างบุคคลและความพึง  
พอใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานคนไทย  
ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. 2543. **องค์การและการบริหาร การศึกษาการจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2533. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

\_\_\_\_\_. 2540. **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: บริษัท  
โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

นฤปพิชญ์ พงษ์อ้อม. 2545. **ปัจจัยที่มีผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงานของการทำอากาศ  
ยานแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม  
และองค์การ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นวลศิริ เปาโรหิตย์. 2535. **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. 2540. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร:  
ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม  
กรุงเทพ.

\_\_\_\_\_. 2541. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

\_\_\_\_\_. 2544. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.

พิบูล ทีปะपाल. 2550. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.

พิภพ วังเงิน. 2547. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. 2542. **พฤติกรรมกลุ่ม**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิสิทธิ์พัฒนา จำกัด.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. 2545. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุญย์. 2531. **มนุษยสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรนพ พุกกะพันธุ์. 2542. **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: หจก. เม็ดทรายพรินต์ติ้ง.

พูลสุข ตั้งขันธ์. 2550. **มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

มนูญ ตนะวัฒนา. 2537. **การบริหาร-การจัดการธุรกิจยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ซีรพงษ์การพิมพ์.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด.

โยธิน ศันสนยุทธ. ม.ป.ป. **พลวัตรกลุ่ม**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542. **มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. **พฤติกรรมองค์กร: แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร.

\_\_\_\_\_. 2550. มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เรวัตร สมบัติทิพย์. 2543. การติดต่อสื่อสารในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทซีเกทเทคโนโลยี  
(ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เรียม ศรีทอง. 2540. มนุษย์สัมพันธ์ มิติใหม่แห่งการสร้างสัมพันธ์อันยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายเอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ลักขณา สรวิวัฒน์. 2539. จิตวิทยาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรีนติ้งเฮ้าส์.

วนิดา เสนีเศรษฐ์ และ ขอบ อินทร์ประเสริฐกุล. 2530. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร.  
กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรีนติ้งเฮ้าส์.

วิเชียร วิทญ์อุดม. 2547. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.

วิชัย แหวนเพชร. 2543. มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์ธรรมมล.

วิภาพร มาพบสุข. 2543. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545. จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร:  
สุวีริยาสาสน.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพมหานคร: อักษรา  
พัฒนา.

สาโรช เนติธรรมกุล. 2542. **พฤติกรรมองค์การ.** สุราษฎร์ธานี: โครงการตำราวิชาเฉลิมพระ  
เกียรติ สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

สิริอร วิชาวุธ. 2549. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรเชษฐ์ ชีระมณี. 2534. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.** สงขลา: คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 10.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท เฟื่องฟ้า พรินติ้ง จำกัด.

สุพิณ เกชาคุปต์. 2536. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

\_\_\_\_\_. 2539. **พฤติกรรมองค์การ ความรู้เบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.**  
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2541. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.**  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

\_\_\_\_\_. 2545. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2540. **จิตวิทยาการบริหารองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
บัณฑิต.

- สมพร สุทัศนีย์. 2544. **มนุษยสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักรธรรม. 2526. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อารี เพชรผุด. 2530. **มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำนาจ แสงสว่าง. 2536. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- Andrew, D. J. 2005. **Fundamentals of Organizational Behavior**. 3rd ed. Canada: South-Western.
- Careless and D. Paola. 2000. "The Measurement of Cohesion in Work Teams". **Small Group Research**, Vol. 31, No. 1, 71-88 (2000) (Online).  
<http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/1/71>, October 1, 2008.
- Carol, O. K. 2000. **Groups: A User's Guide**. USA.: The McGraw-Hill Company.
- Carron *et al.* 2006. **Team cohesion: nature, correlates, and development**. Ontario: Human Kinetics Publishers.
- Ching-Hsiang, C. 2007. **Effects of Transformational Leadership, Group Cohesion, and Trust on Organizational Citizenship Behavior-A Study of R&D Personnel**. China: Thesis of Executive Master of Business Administration.
- Clement *et al.* 2006. **Motivation, Self-confidence, and Group Cohesion in the Foreign Language Classroom** (Online).  
<http://www3.interscience.wiley.com/journal/119268235/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0>, January 20, 2010.

- Debra, N. L. and J. C. Quick. 2006. **Organizational Behavior: Foundations Realities & Challenges**. 5th ed. USA: Thomson south-western.
- Dionne, S. D. and F. J. Yammarino. 2002. "Transformational leadership and team performance". **Journal of Organizational Change Management Vol. 17 No. 2, 2004** (Online).  
<http://teaching.fec.anu.edu.au>, February 1, 2012.
- Donald , C. P. 2002. **The Social Psychology of Behavior in Small Groups**. Hove: Psychology Press.
- Donelson, R. F. 1999. **Group Dynamics**. 3rd ed. USA.: Brooks/Cole Wadsworth.
- \_\_\_\_\_. 2006. **Group Dynamics**. 4th ed. USA.: Thomson Wadsworth.
- Dorwin, C. and Alvin, Z. 1968. **Group Dynamics**. 3rd ed. New York: Harper International Edition.
- Gary, J. 1996. **Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work**. 4th ed. New York: Harper Collins College Publishers.
- Gary, Y. 1994. **Leadership in Organizations**. 3rd ed. New Jersey:Prentice-Hall, Inc.
- George, J. M. and J. R. Gareth. 1999. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 2nd ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Greenberg, J. and R. A. Baron. 2000. **Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Herek, G. M. 2008. **Unit Cohesion and the Military Mission** (Online).  
[psychology.ucdavis.edu/ rainbow/HTML/military\\_cohesion.html](http://psychology.ucdavis.edu/rainbow/HTML/military_cohesion.html)., August 19, 2008.

Hodgetts, R. R.. 1996. **Modern Human Relations at Work**. 6th ed. USA: The Dryden Press.

\_\_\_\_\_. 2002. **Modern Human Relations at Work**. 8th ed. Florida: Harcourt College Publishers.

Jennifer M. G. and J. R. Gareth. 2005. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Johnson, D.W. and F. Johnson. 1991. **Joining Together: Group Theory and Group Skills**. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.

Jung, D. I. and J. J. Sosik. 2002. "Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance". **Small Group Research, Vol. 33, No. 3** (Online).  
<http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/3/313>, August 28, 2009.

LeUnes, A. D. and J. R. Nation. 2002. **Sport psychology**. 3rd ed. St. Paul, MN: Brooks/Cole.

Mary, B. and P. Margaret. 2008. "Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment". **Journal of Communication Management Vol. 12 No. 1, 2008** (Online).  
[www.emeraldinsight.com/1363-254X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1363-254X.htm), July 22, 2008.

McClelland, D. C. 1961. **David C. McClelland's Motivational Needs Theory** (Online). [www.businessballs.com/davidmcclelland.htm](http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm), November 21, 2008.

Rajnandini, P. and W. A. Ethlyn. "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance". **Journal of Organizational Change Management Vol. 17 No. 2, 2004** (Online).  
[www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm), June 29, 2008.

- Ramon, J. A. 2002. **Organizational Behavior & Management**. USA: South-Western.
- Robbins, S. P. 2001. **Organization Behavior: Concepts and Controversies and Application**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Robert, N. L. 2005. **Human Relations in Organizations**. 6th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt and R. N. Osborn. 2000. **Organizational Behavior**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt and R. N. Osborn. 2003. **Organizational Behavior**. 8th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shmuel, S. and M. Koslowsky. 2006. "Leadership team cohesiveness and team performance". **International Journal of Manpower Vol. 27 No. 1, 2006** (Online).  
www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm, July 29, 2008.
- Steers, R. M. and L. W. Porter. 1979. **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw – Hill Company.
- Stephen, P.B. 1998. **Organizational Behavior**. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Stephen, P. R. 1983. **Organizational Behavior**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- \_\_\_\_\_. 1989. **Organizational Behavior**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Wikipedia. 2008. **Group cohesiveness** (Online).  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Group\\_cohesiveness](http://en.wikipedia.org/wiki/Group_cohesiveness), January12, 2010



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการทำวิจัย

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วย นางสาววาทินี สมานันตกุล นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการศึกษาวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่” เพื่อทราบถึงปัจจัยและอำนาจของปัจจัยที่ร่วมกัน ทำนายความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม และสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผน พัฒนาบุคลากรและสร้างเสริมความเหนียวแน่นภายในกลุ่มงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เพื่อการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยข้อมูลทั้งหมดในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบกับผู้ตอบแบบสอบถามทุกคน จึงใคร่ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงตามความรู้สึก และตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

งานวิจัยนี้จะสำเร็จไม่ได้ หากไม่ได้รับความกรุณาและความร่วมมือจากท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ

นางสาววาทินี สมานันตกุล  
ผู้วิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า  
ที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงาน  
ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง 1. งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย  
ในการศึกษาปริญญาโท คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 8 หน้า

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความ  
เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ ..... ปี

3. สถานภาพสมรส

( ) โสด

( ) สมรสแล้ว

( ) หม้าย

( ) หย่าร้าง / แยกกันอยู่

4. ฝ่ายสังกัด.....

5. ตำแหน่งงาน.....

6. ระดับการศึกษา ( ) ม.6 หรือเทียบเท่า  
 ( ) อนุปริญญา  
 ( ) ปริญญาตรี  
 ( ) สูงกว่าระดับปริญญาตรี

7. ระยะเวลาในการทำงาน.....

## ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**คำชี้แจง** กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านที่มีต่อหัวหน้างานของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

เห็นด้วยที่สุด	หมายถึงท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆที่สุด
เห็นด้วย	หมายถึงท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ค่อนข้างเห็นด้วย	หมายถึงท่านค่อนข้างเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	หมายถึง ท่านค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ไม่เห็นด้วยเลย	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ เลย

**หมายเหตุ** หัวหน้าในที่นี้ หมายถึง หัวหน้าฝ่ายที่ท่านได้สังกัดอยู่

สมาชิกในฝ่ายในที่นี้ หมายถึง ตัวท่านและเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในฝ่ายเดียวกัน

ข้อ	ข้อความ	เห็น ด้วย ที่ สุด	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย เลย
1	หัวหน้าของท่านประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน						
2	หัวหน้าของท่านสงบสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ						

ข้อ	ข้อความ	เห็น ด้วย ที่ สุด	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย
3	หัวหน้าของท่านเน้นความสำคัญในสิ่ง ที่ท่านเชื่อ						
4	หัวหน้าของท่านทำให้สมาชิกในฝ่าย เกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย						
5	หัวหน้าของท่านระบุความสำคัญของการ การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน						
6	การตัดสินใจของหัวหน้าของท่านจะ คำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรม และจริยธรรม						
7	หัวหน้าของท่านให้ความมั่นใจกับ สมาชิกในฝ่ายว่าจะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้						
8	หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นถึงความ แน่นอนในอุดมคติ ความเชื่อและ ค่านิยมของหัวหน้าเอง						
9	หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นถึงความ เฉลียวฉลาดและสมรรถภาพอย่างสูง ในการทำงาน						
10	หัวหน้าของท่านแสดงจุดยืนที่ชัดเจน ในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาข้อ โต้แย้งที่เกิดขึ้น						
11	การกระทำของหัวหน้าทำให้สมาชิก ในฝ่ายมีความนับถือ						
12	หัวหน้าของท่านระบุจุดประสงค์หลัก ในการทำงานได้อย่างชัดเจน						
13	หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นถึงความ						

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยที่สุด	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยเลย
	มีอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง						
14	หัวหน้าของท่านพูดคุยให้สมาชิกในฝ่ายเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆได้						
15	หัวหน้าของท่านเน้นถึงความสำคัญของการมีความรู้สึกต่อภารกิจร่วมกัน						
16	หัวหน้าของท่านปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง						
17	หัวหน้าของท่านมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ						
18	หัวหน้าของท่านพูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี						
19	หัวหน้าของท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในฝ่ายจะบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้						
20	หัวหน้าของท่านให้กำลังใจสมาชิกในฝ่ายอย่างต่อเนื่อง						
21	หัวหน้าของท่านทำให้สมาชิกในฝ่ายมุ่งความสนใจในการทำอย่างไรเพื่อจะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ						
22	หัวหน้าของท่านพูดถึงเป้าหมายในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น						
23	หัวหน้าของท่านกระตุ้นสมาชิกในฝ่ายให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา						

ข้อ	ข้อความ	เห็น ด้วย ที่ สุด	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย
24	หัวหน้าของท่านพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน						
25	หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้						
26	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในฝ่าย						
27	หัวหน้าของท่านวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน						
28	หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้สมาชิกในฝ่ายพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะปัญหา						
29	หัวหน้าของท่านให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่าๆ						
30	หัวหน้าของท่านหามุมมองต่างๆ ในการแก้ปัญหา						
31	หัวหน้าของท่านเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้แก่สมาชิกในฝ่าย						
32	หัวหน้าของท่านส่งเสริมสมาชิกในฝ่ายให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน						
33	หัวหน้าของท่านช่วยสมาชิกในฝ่ายมองปัญหาในหลายแง่มุม						

ข้อ	ข้อความ	เห็น ด้วย ที่ สุด	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย
34	หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้มีการคิด แก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วย วิธีการใหม่ๆ						
35	หัวหน้าของท่านปฏิบัติต่อสมาชิกใน ฝ่ายในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล มากกว่าในฐานะที่เป็นเพียงสมาชิกใน ฝ่ายคนหนึ่งเท่านั้น						
36	หัวหน้าของท่านฟังเรื่องของสมาชิกใน ฝ่ายอย่างตั้งใจ						
37	หัวหน้าของท่านให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ สมาชิกในฝ่าย						
38	หัวหน้าของท่านทำให้สมาชิกในฝ่าย สนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง						
39	หัวหน้าของท่านให้เวลาในการสอน และแนะนำการทำงานแก่สมาชิกใน ฝ่าย						
40	หัวหน้าของท่านปฏิบัติต่อสมาชิกใน ฝ่ายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล						
41	หัวหน้าของท่านสอนสมาชิกในฝ่าย เกี่ยวกับวิธีการ วิเคราะห์ความต้องการ และความสามารถของผู้อื่น						
42	หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้สมาชิกใน ฝ่ายมีการพัฒนาตนเอง						

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยที่สุด	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยเลย
43	หัวหน้าของท่านให้ความสนใจเป็นส่วนตัวแก่สมาชิกซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร						

### ตอนที่ 3 แบบวัดแรงจูงใจ

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

- เป็นตัวท่านมากที่สุด หมายถึงข้อความนั้นๆเป็นตัวท่านมากที่สุด
- เป็นตัวท่านมาก หมายถึงข้อความนั้นๆเป็นตัวท่านมาก
- ค่อนข้างเป็นตัวท่าน หมายถึงข้อความนั้นๆท่านค่อนข้างเป็นตัวท่าน
- ค่อนข้างไม่เป็นตัวท่าน หมายถึงข้อความนั้นๆท่านค่อนข้างไม่เป็นตัวท่าน
- ไม่เป็นตัวท่านมาก หมายถึงข้อความนั้นๆท่านไม่เป็นตัวท่านมาก
- ไม่เป็นตัวท่านมากที่สุด หมายถึงข้อความนั้นๆ ท่านไม่เป็นตัวท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	เป็นตัวท่านมากที่สุด	เป็นตัวท่านมาก	ค่อนข้างเป็นตัวท่าน	ค่อนข้างไม่เป็นตัวท่าน	ไม่เป็นตัวท่านมาก	ไม่เป็นตัวท่านมากที่สุด
1	เมื่อท่านจะทำสิ่งใดแล้วท่านจะทำสิ่งนั้นอย่างเต็มความสามารถ						
2	ท่านทำงานอย่างเต็มที่เพื่อต้องการให้งานสำเร็จ						
3	ท่านต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง						

ข้อ	ข้อความ	เป็น ตัว ท่าน มาก ที่สุด	เป็น ตัว ท่าน มาก	ค่อนข้าง ข้าง เป็น ตัว ท่าน มาก	ค่อนข้าง ข้างไม่ เป็นตัว ท่าน มาก	ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก	ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก ที่สุด
4	เมื่อมีการแข่งขันในกิจกรรมใดก็ตาม ท่านชอบที่จะต่อสู้ให้ได้ชัยชนะ						
5	ท่านมีความสุขหากได้เข้าร่วมใน กิจกรรมหรืองานที่ต้องมีการแข่งขันกัน						
6	ท่านชอบที่จะทำงานที่ท้าทาย ความสามารถ						
7	ท่านมักจะ ไม่เสนอตนเข้ารับงานที่ต้อง ใช้ความพยายามมาก						
8	ท่านต้องการทราบผลการทำงานเพื่อ ปรับปรุงผลการทำงานของท่าน						
9	ท่านต้องการทราบผลการทำงานเพื่อ ประเมินผลการทำงานของท่าน						
10	ท่านต้องการทราบว่าผู้อื่นคิดอย่างไร เกี่ยวกับการทำงานของท่านเพื่อจะได้ นำไปปรับปรุงแก้ไข						
11	เมื่อท่านกระทำสิ่งใดเสร็จ ท่านต้องการ ทราบว่าสิ่งนั้นดีหรือไม่ดีอย่างไร						
12	ข้อเสนอแนะจากผู้อื่น ทำให้ท่าน สามารถประเมินได้ว่างานของท่านเป็น อย่างไร						
13	ท่านตั้งเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายนั้น						
14	ในการทำสิ่งใดๆก็ตามท่านมักกำหนด ถึงระดับความสำเร็จที่ท่านต้องการก่อน						

ข้อ	ข้อความ	เป็น ตัว ท่าน มาก ที่สุด	เป็น ตัว ท่าน มาก	ค่อนข้าง ข้าง เป็น ตัว ท่าน มาก	ค่อนข้าง ข้างไม่ เป็นตัว ท่าน มาก	ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก	ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก ที่สุด
	ลงมือทำเสมอ						
15	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จ						
16	ท่านพยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆด้วยตนเอง โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค						
17	ท่านกล้าเผชิญกับความล้มเหลวต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิต						
18	หากท่านต้องเผชิญกับความล้มเหลว ท่านสามารถยอมรับกับความล้มเหลว นั้นได้						
19	ท่านไม่ต้องการทะเลาะเบาะแว้งกับใคร						
20	ท่านต้องการสร้างมิตรภาพที่ดีกับผู้อื่น						
21	ท่านต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคนรอบข้าง						
22	ท่านปรารถนาที่จะมีความรักใคร่กลมเกลียวกับเพื่อนร่วมงาน						
23	ท่านมีความสุขเมื่ออยู่กับเพื่อนร่วมงาน						
24	ท่านชอบอยู่คนเดียว						
25	ท่านพยายามปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานในฝ่าย						
26	ท่านต้องการให้เพื่อนร่วมงานแสดงความจริงใจต่อท่าน						
27	ท่านต้องการมิตรภาพที่ดีจากเพื่อน						

ข้อ	ข้อความ	เป็น ตัว ท่าน มาก ที่สุด	เป็น ตัว ท่าน มาก	ค่อนข้าง เป็น ตัว ท่าน มาก	ค่อนข้าง ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก	ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก	ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก ที่สุด
28	ท่านชอบการทำงานที่มีบรรยากาศ ร่วมมือกันมากกว่าแข่งขัน						
29	ท่านต้องการเห็นภาพการช่วยเหลือ เกื้อกูลกันของคนในฝ่ายมากกว่า สถานการณ์ที่มีแต่การชิงดีชิงเด่นกัน						
30	ท่านชอบช่วยเหลือผู้อื่น						
31	ท่านจะยิ้มทักทายคนที่รู้จักก่อนเสมอ						
32	ท่านชอบไปงานสังสรรค์หรืองานพบปะ สังสรรค์กับเพื่อนๆ						
33	ท่านชอบทำงานที่มีโอกาสพบปะเพื่อน ร่วมงานเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดี						
34	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ทำให้ เกิดการกระทบกระทั่งระหว่างเพื่อน ร่วมงาน						
35	ท่านชอบแสดงตนว่ามีอำนาจมากกว่า ผู้อื่น						
36	ท่านต้องการเป็นผู้นำกลุ่มเพื่อจะได้มี อำนาจควบคุมผู้อื่น						
37	ท่านชอบสั่งการผู้อื่นให้ทำตามที่ท่าน ต้องการ						
38	ท่านต้องการให้บุคคลอื่นอยู่ภายใต้การ ควบคุมของท่าน						
39	ท่านต้องการเป็นผู้ออกคำสั่งมากกว่า ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้อื่น						

ข้อ	ข้อความ	เป็น ตัว ท่าน มาก ที่สุด	เป็น ตัว ท่าน มาก	ค่อนข้าง เป็น ตัว ท่าน มาก	ค่อนข้าง ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก	ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก	ไม่ เป็น ตัว ท่าน มาก ที่สุด
40	ท่านชอบที่จะควบคุมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น						
41	ท่านต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือในตัวท่าน						
42	ท่านอยากให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในตัวท่าน						
43	ท่านต้องการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถมากกว่าผู้อื่น						
44	ท่านต้องการทำงานที่ยากเพื่อให้เห็นว่าท่านเก่งกว่าผู้อื่น						
45	ท่านอยากทำในสิ่งที่ผู้อื่นทำไม่ได้เหมือนอย่างท่าน						

#### ตอนที่ 4 แบบวัดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้า

**คำชี้แจง** กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

เห็นด้วยที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆที่สุด
เห็นด้วย	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ค่อนข้างเห็นด้วย	หมายถึง ท่านค่อนข้างเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	หมายถึง ท่านค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ไม่เห็นด้วยเลย	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ เลย

**หมายเหตุ** หัวหน้าในที่นี้ หมายถึง หัวหน้าฝ่ายที่ท่านได้สังกัดอยู่  
สมาชิกในฝ่ายในที่นี้ หมายถึง ตัวท่านและเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในฝ่ายเดียวกัน

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยที่สุด	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยเลย
1	หัวหน้าของท่านเตรียมข้อมูลในเรื่องที่จะพูดคุยมาเป็นอย่างดี						
2	หัวหน้าของท่านจดจ่อกับเรื่องที่กำลังสนทนาใช้คำพูดที่เหมาะสม						
3	ในการสนทนากับท่าน หัวหน้าใช้คำพูดที่เหมาะสม						
4	ขณะที่ท่านกำลังพูด หัวหน้าของท่านมีสมาธิในการฟัง						
5	หัวหน้าของท่านเข้าใจในสิ่งที่ท่านต้องการจะสื่อสาร						
6	หัวหน้าของท่านสามารถจับ ประเด็นในสิ่งที่ท่านสื่อสารได้						
7	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านซักถาม ในขณะที่มีการสื่อสารได้						
8	ในขณะที่สื่อสารหัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านซักถามในสิ่งที่ท่านอยากรู้						
9	หัวหน้าของท่านยอมรับฟัง เมื่อท่านได้เสนอความคิดเห็น						
10	หัวหน้าของท่านพร้อมที่จะใช้แนวทางที่ท่านเสนอ หากเป็นความคิดเห็นที่ดี						
11	หัวหน้าของท่านมองเห็นถึงความตั้งใจที่ท่านมีต่อสิ่งที่หัวหน้ากำลังพูด						
12	หัวหน้าของท่านเต็มใจที่จะทำในสิ่งที่ท่านได้เสนอแนะ						

ข้อ	ข้อความ	เห็นด้วยที่สุด	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยเลย
13	หัวหน้าของท่านทำในสิ่งที่ท่านได้เสนอแนะ						
14	หัวหน้าของท่านสื่อสารโดยใช้คำที่เข้าใจง่าย						
15	หัวหน้าของท่านมักสื่อสารด้วยใช้คำพูดที่สั้น กระชับ แต่ได้ใจความ						
16	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านซักถามเพิ่มเติม กรณีที่ไม่เข้าใจในสิ่งที่หัวหน้าพูด						
17	ในขณะที่สื่อสารหัวหน้าของท่านจะทบทวนในสิ่งที่หัวหน้าพูดอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าเข้าใจตรงกัน						
18	เมื่อท่านไม่เข้าใจในสิ่งที่หัวหน้าของท่านพูด หัวหน้าจะพูดทวนอีกครั้ง						
19	หัวหน้าของท่านเข้าใจในความแตกต่างของสมาชิกในฝ่ายแต่ละคน เช่น นิสัย บุคลิกภาพ เป็นต้น						
20	หัวหน้าของท่านเข้าใจในความแตกต่างในทักษะการสื่อสารของสมาชิกแต่ละคน						
21	หัวหน้าของท่านสามารถสื่อสารข่าวสารข้อมูลด้วยคำพูดที่เหมาะสมกับสมาชิกแต่ละคน						
22	หัวหน้าของท่านเข้าใจดีว่าสมาชิกในฝ่ายแต่ละคนมีพื้นฐานของความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารต่างกัน						
23	หัวหน้าของท่านสามารถใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสมาชิกแต่ละคน						

ข้อ	ข้อความ	เห็น ด้วย ที่ สุด	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย
24	หัวหน้าของท่านรับรู้ว่าคุณรู้สึกอย่างไร ขณะที่กำลังพูดคุยกัน						
25	หัวหน้าของท่านสามารถบอกถึงความรู้สึกที่ ตนเองมีต่อท่านได้						
26	หัวหน้าของท่านเข้าใจถึงความรู้สึกของ ท่าน จากเหตุการณ์ที่ท่านเล่าให้ฟัง						
27	หัวหน้าของท่านเข้าใจถึงความรู้สึกของท่าน ในขณะสื่อสารกัน						
28	แค่มองตา ก็ทำให้หัวหน้าของท่านรู้ว่าท่าน รู้สึกอย่างไร						
29	ถึงแม้ว่าท่านจะไม่พูดออกมาแต่หัวหน้าของ ท่านก็เข้าใจในสิ่งที่ท่านจะสื่อ						
30	หัวหน้าของท่านให้ความสนใจและจดจ่อใน สิ่งที่ท่านกำลังพูดตลอดระยะเวลาที่พูดคุย						
31	หัวหน้าของท่านมีเทคนิคในการสร้าง บรรยากาศการสื่อสารที่ทำให้การสนทนา นั้นไม่น่าเบื่อ						
32	หัวหน้าของท่านหาวิธีการพูดที่สามารถ ปรับเปลี่ยนบรรยากาศการสนทนาให้ดีขึ้น						
33	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ปรับ วิธีการพูดใหม่ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจ มากขึ้น						
34	หัวหน้าของท่านตั้งใจฟังขณะที่ท่านกำลังพูด						
35	หัวหน้าของท่านไม่ขัดจังหวะหรือพูดแทรก ในขณะที่ท่านกำลังพูด						

ข้อ	ข้อความ	เห็น ด้วย ที่ สุด	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย
36	หัวหน้าของท่านถามถึงความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารหลังจากการสนทนา						
37	หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ท่านซักถามข้อมูลเพิ่มเติม เมื่อมีข้อสงสัย						
38	เมื่อท่านสงสัยในเนื้อหา หัวหน้าของท่านสามารถอธิบายให้ฟังได้อีกครั้ง						
39	เมื่อท่านไม่เข้าใจในสิ่งที่หัวหน้าของท่านพูด หัวหน้าได้อธิบายใหม่โดยใช้คำพูดที่ง่ายขึ้น						

#### ตอนที่ 5 แบบวัดความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

เห็นด้วยที่สุด	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆที่สุด
เห็นด้วย	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ค่อนข้างเห็นด้วย	หมายถึง ท่านค่อนข้างเห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	หมายถึง ท่านค่อนข้างไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆ
ไม่เห็นด้วยเลย	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นๆเลย

หมายเหตุ สมาชิกในฝ่ายในที่นี้ หมายถึง ตัวท่านและเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในฝ่ายเดียวกัน

ข้อ	ข้อความ	เห็น ด้วย ที่ สุด	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย
1	สมาชิกในฝ่ายมีความเป็นมิตรต่อกัน						
2	สมาชิกในฝ่ายมีความจริงใจต่อกัน						
3	สมาชิกในฝ่ายดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน						
4	สมาชิกในฝ่ายต่างช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกัน และกัน						
5	สมาชิกในฝ่ายรู้จักกันเป็นอย่างดี						
6	สมาชิกในฝ่ายมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน						
7	สมาชิกในฝ่ายรู้สึกชอบพอซึ่งกันและกัน						
8	สมาชิกในฝ่ายมีความรู้สึกดีต่อกัน						
9	สมาชิกในฝ่ายมีเรื่องขัดแย้งกัน						
10	สมาชิกในฝ่ายชอบทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน						
11	สมาชิกในฝ่ายไม่ชอบไปไหนมาไหน ด้วยกันเสมอ						
12	สมาชิกในฝ่ายมีความสนุกสนานใน กิจกรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกัน						
13	สมาชิกในฝ่ายมีการพบปะสังสรรค์กันเป็น ประจำ						
14	สมาชิกในฝ่ายรับผิดชอบในงานที่ได้รับ มอบหมายร่วมกัน						
15	สมาชิกในฝ่ายรับรู้ถึงหน้าที่และความ รับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี						
16	สมาชิกในฝ่ายยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม						
17	สมาชิกในฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันทำให้งาน บรรลุตามเป้าหมาย						

ข้อ	ข้อความ	เห็น ด้วย ที่ สุด	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย
18	สมาชิกในฝ่ายมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ						
19	สมาชิกในฝ่ายมีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ						
20	สมาชิกในฝ่ายมีความพยายามที่จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน						



ตารางผนวกที่ 1 ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
1	.590
2	.481
3	.523
4	.773
5	.674
6	.792
7	.709
8	.535
9	.703
10	.688
11	.777
12	.708
13	.683
14	.809
15	.755
16	.574
17	.762
18	.620
19	.736
20	.715
21	.720
22	.777
23	.797
24	.771
25	.600
26	.739
27	.817

## ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
28	.777
29	.630
30	.776
31	.793
32	.770
33	.803
34	.803
35	.633
36	.788
37	.814
38	.815
39	.771
40	.709
41	.807
42	.784
43	.692

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .980

ตารางผนวกที่ 2 ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบวัดภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	
1	.623
2	.515
3	.585
4	.810

## ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
5	.725
6	.768
7	.703
8	.540
9	.734
10	.694
11	.779
12	.695
13	.673
14	.794
15	.754
16	.538
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .941	
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	
17	.739
18	.657
19	.795
20	.760
21	.804
22	.718
23	.750
24	.722
25	.665
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .927	

## ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	
26	.741
27	.70
28	.800
29	.609
30	.781
31	.799
32	.799
33	.838
34	.796
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .941	
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	
35	.595
36	.805
37	.824
38	.863
39	.806
40	.773
41	.852
42	.823
43	.791
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .947	

ตารางผนวกที่ 3 ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดแรงงูใจของ  
พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
1	.448
2	.500
3	.558
4	.279
5	.550
6	.520
7	.297
8	.579
9	.566
10	.585
11	.572
12	.574
13	.575
14	.654
15	.614
16	.563
17	.593
18	.521
19	.416
20	.440
21	.403
22	.443
23	.473
24	.330
25	.434
26	.439
27	.405

## ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
28	.404
29	.383
30	.515
31	.505
32	.444
33	.485
34	.462
35	.434
36	.469
37	.490
38	.474
39	.543
40	.489
41	.491
42	.476
43	.587
44	.535
45	.536

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .910

ตารางผนวกที่ 4 ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบวัดแรงงใจของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
แรงงใจไฟสั้มฤทธิ	
1	.519
2	.628
3	.661
4	.220
5	.406
6	.569
7	.288
8	.641
9	.600
10	.618
11	.609
12	.642
13	.656
14	.694
15	.712
16	.706
17	.696
18	.604
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .846	

แรงงใจไฟสั้มพันธ์

19 .615

20 .706

## ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
21	.707
22	.746
23	.644
24	.220
25	.572
26	.637
27	.667
28	.667
29	.646
30	.673
31	.645
32	.296
33	.437
34	.590
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .878	
แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	
35	.789
36	.795
37	.878
38	.863
39	.869
40	.881
41	.681
42	.441
43	.652
44	.778

## ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
45	.724

ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .947

ตารางผนวกที่ 5 ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
1	.669
2	.727
3	.743
4	.698
5	.780
6	.808
7	.730
8	.757
9	.736
10	.727
11	.760
12	.780
13	.756
14	.835
15	.734
16	.743
17	.721
18	.627
19	.806
20	.810

## ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
21	.773
22	.762
23	.832
24	.809
25	.798
27	.809
29	.732
30	.745
31	.783
32	.787
33	.774
34	.803
35	.774
36	.799
37	.805
38	.778
39	.830

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .983

ตารางผนวกที่ 6 ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นรายด้านของแบบวัดประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
ด้านการรู้ขั้นตอนของการติดต่อสื่อสาร	
1	.655
2	.722
3	.726
4	.759

## ตารางผนวกที่ 6 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
5	.757
6	.787
7	.801
8	.817
9	.788
10	.785
11	.830
12	.828
13	.777
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .956	
ด้านการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย	
14	.783
15	.731
16	.757
17	.708
18	.588
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .879	
ด้านการรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา	
19	.821
20	.837
21	.824
22	.812
23	.817
24	.809
25	.815
26	.791

## ตารางผนวกที่ 6 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
27	.797
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .954	
ด้านการเข้าใจภาษาท่าทาง	
28	.832
29	.8324
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .908	
ด้านการพัฒนานิสัยการฟังที่ดี	
30	.736
31	.839
32	.835
33	.803
34	.786
35	.792
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน = .931	

ตารางผนวกที่ 7 ค่า Item – Total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบวัดความ  
เหนียวแน่นภายในกลุ่มของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation ( r )
1	.773
2	.790
3	.764
4	.771
5	.787
6	.805
7	.746

## ตารางผนวกที่ 7 (ต่อ)

(n = 30)

ข้อที่	ค่า Item – Total Correlation (r)
8	.791
9	.275
10	.707
11	.233
12	.745
13	.624
14	.766
15	.789
16	.792
17	.818
18	.783
19	.782
20	.761

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .942

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาววาทินี สมานันต์กุล
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 6 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดตรัง
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กรมสอบสวนคดีพิเศษ