



ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล  
ศึกษานาการพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม

โดย

นางสาวกัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล  
ศึกษานาการพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม

โดย

นางสาวกัลยภรณ์ ดารากร ณ อยู่ชยา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการประกอบการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL  
CULTURE WITH INDIVIDUAL CREATIVITY. A STUDY OF COMMERCIAL BANKS  
IN NAKHON PATHOM PROVINCE**

**By**

**Kanyaporn Darakorn na ayuthaya**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**Program of Entrepreneurship**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2011**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม ” เสนอโดย นางสาวกัลยกรณ์ ดารากร ณ อยู่ชยา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ดร.รัชนิภา สายอุบล)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน)  
...../...../.....

53602304 : สาขาวิชาการประกอบการ

คำสำคัญ : ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ

กัลยกรณ์ ดารากร ณ อยุธยา : ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม. อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ : อ. ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. 163 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1)ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม (2)ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม (3)ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม (4)ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐมจำนวน 308 คน ด้วยวิธีการใช้แบบประเมิน เป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า (1)พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดนครปฐม มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง (2)คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดสร้างสรรค์บุคคล การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน (3)ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล (4)ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

---

สาขาวิชาการประกอบการ                      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร                      ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....

53602304 : MAJOR : ENTREPRENEURSHIP

KEY WORDS : CREATIVITY/LEADERSHIP STYLES/ORGANIZATIONAL CULTURE

KANYAPORN DARAKORN NA AYUTHAYA : THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL CULTURE WITH INDIVIDUAL CREATIVITY. A STUDY OF COMMERCIAL BANKS IN NAKHON PATHOM PROVINCE. THESIS ADVISOR : CHALERMCHAI KITTISAKNAWIN, Ph.D. 163 pp.

This research has purpose to (1)study the Individual Creativity, Leadership Styles and Organization Culture in Commercial Bank of Nakhon Pathom Province, (2)study and compare the different in Individual Characteristic and Individual Creativity, Leadership Styles and Organization Culture in Commercial Bank of Nakhon Pathom Province. (3)Study the relationships between Leadership Styles, Organization Culture and Individual Creativity in Commercial Bank of Nakhon Pathom Province. (4)Study the factors that have influence to the Individual Creativity in Commercial Bank of Nakhon Pathom Province, conduct by collecting 308 samples from the employee that work in Commercial Bank of Nakhon Pathom Province by using assessment form as a tool. The statistic that used as part of this research is Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, T-Test, One-Way ANOVA, Pearson's Correlation and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The study results revealed that (1)Employee in Commercial Bank of Nakhon Pathom Province has High Level of understanding in Transformational Leadership and Transactional Leadership also in Organization Cultural Constructive Styles and Passive-Defensive Styles. Medium Level of understanding in Aggressive-Defensive Styles and Individual Creativity. (2)Individual Characteristic of employee in Commercial Bank is different therefore Individual Creativity, perception of Leadership Styles and perception of Organization Culture will be different. (3)Transactional Leadership and Passive-Defensive Styles have a positive relationship with Individual Creativity. (4)Factor that has an influence toward individual creativity is Passive-Defensive Styles.

---

Program of Entrepreneurship Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2011

Student's signature .....

Thesis Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีอันเนื่องมาจากความอนุเคราะห์ ของอาจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า ในการให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ และข้อแนะนำต่างๆ ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และน่าสนใจ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต, อาจารย์ ดร.กฤษฎา พัชรวานิช, ดร.รัชนิภา สายอุบล และรองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้ตอบแบบประเมินทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบประเมิน เพื่อนๆ ทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือ และแนะนำขั้นตอนต่างๆ ตลอดจนผู้ที่กรุณาให้ความร่วมมือ และเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายผู้วิจัยใคร่กราบขอบพระคุณ มารดา และครอบครัว ที่ให้ความรัก ความห่วงใย เป็นกำลังใจและสนับสนุน ส่งเสริมในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด จนทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณของมารดา ครอบครัว และครูอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่า ตลอดจนมาจนสำเร็จการศึกษา

## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ญ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
	สมมติฐานการวิจัย.....	5
	ขอบเขตการวิจัย.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	9
	ความหมายของภาวะผู้นำ.....	9
	ลักษณะของผู้นำ (Leadership).....	11
	แนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	14
	ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (Leadership traits theory) .....	15
	ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral styles theory) .....	15
	ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Style) .....	18
	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) .....	21
	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).....	21
	ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำ.....	23
	แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	30
	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ .....	33
	หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ .....	35
	ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ .....	36

บทที่		หน้า
	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ .....	37
	ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ .....	39
	วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cook & Lafferty .....	39
	แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ .....	43
	ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ .....	44
	องค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ .....	50
	ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย .....	52
	บริการของธนาคารพาณิชย์ .....	52
	รายได้ของธนาคารพาณิชย์ .....	54
	ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย .....	54
	ธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ .....	54
	ธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน .....	59
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	64
3	วิธีการดำเนินการวิจัย .....	70
	วิธีการศึกษาวิจัย .....	70
	ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	71
	กลุ่มตัวอย่าง .....	74
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	76
	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	79
	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	91
	ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล .....	91
	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	91
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	93
	การศึกษาเชิงพรรณนา .....	93
	การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง .....	99
	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร .....	133
	การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล .....	134
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	136
	สรุปผลการวิจัย .....	136

	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	137
การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง.....	137
การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล.....	137
การเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ.....	138
การเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ.....	138
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	139
การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล.....	139
การอภิปรายผล.....	140
ข้อเสนอแนะ.....	146
ข้อเสนอแนะในการบริหาร.....	146
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	147
บรรณานุกรม.....	149
ภาคผนวก.....	155
ประวัติผู้วิจัย.....	163

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Styles .....	18
2	นิยาม และความหมายของวัฒนธรรมองค์การ .....	33
3	จำนวนธนาคาร สาขา และจำนวนพนักงานธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม (สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553) .....	71
4	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม.....	75
5	ตารางการแบ่งเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็น .....	77
6	การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ .....	80
7	การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การ .....	81
8	การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ ของบุคคล .....	83
9	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ .....	84
10	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน .....	86
11	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การ .....	86
12	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ที่ผ่านเกณฑ์ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อความ จำนวน 6 ข้อ.....	89
13	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ที่ผ่านเกณฑ์ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อความ จำนวน 4 ข้อ.....	90
14	คุณสมบัติส่วนบุคคลจำแนกตามประเภทธนาคาร .....	93
15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ .....	99
16	การเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามประเภทธนาคาร .....	100
17	การเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามเพศ .....	101
18	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิด สร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามอายุ .....	101
19	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิด สร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามสถานภาพสมรส .....	102

ตารางที่		หน้า
20	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา .....	103
21	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé .....	103
22	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามตำแหน่ง .....	104
23	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé .....	105
24	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด .....	106
25	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร .....	106
26	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามอัตราเงินเดือน .....	107
27	การเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามประเภทธนาคาร .....	108
28	การเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามเพศ .....	108
29	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุ .....	109
30	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามสถานภาพสมรส .....	110
31	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำแนกตามสถานภาพสมรส โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé .....	110
32	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	111
33	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé .....	112
34	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามตำแหน่ง .....	113

ตารางที่	หน้า
35	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ... 114
36	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด..... 115
37	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร ..... 116
38	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอัตราเงินเดือน ..... 117
39	การเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจำแนกตามประเภทธนาคาร ..... 118
40	การเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามเพศ ..... 119
41	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามอายุ ..... 120
42	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ..... 121
43	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจำแนกตามสถานภาพสมรส..... 122
44	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา..... 123
45	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ..... 124
46	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจำแนกตามตำแหน่ง ..... 125
47	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด ..... 126
48	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ..... 127

ตารางที่		หน้า
49	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของวัฒนธรรม องค์การจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร .....	128
50	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามประสบการณ์ การทำงานกับธนาคาร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé .....	129
51	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามอัตราเงินเดือน .....	130
52	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตามอัตราเงินเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé .....	131
53	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามอัตราเงินเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD .....	132
54	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล .....	133
55	การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล .....	135

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ และการแข่งขันสร้างแรงกดดันต่อองค์กรอย่างมาก ทำให้องค์กรต้องพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ เท่าที่สามารถค้นหาได้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า รวมทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ยอดเยียมกว่าเพื่อความอยู่รอด และเติบโตขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความสับสนวุ่นวาย (Andriopoulos and Lowe 2000 ; Cummings and Oldham 1997 ; Tierney, Farmer and Graen 1999 ; Kanter 1983 ; Tushman and O'Reilly 1997 ; Utterback 1994, อ้างถึงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน 2554) ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของบุคคล และองค์กรธุรกิจ ในสังคมปัจจุบันจึงไม่ใช่แค่เพียงการมีความรู้เท่านั้น แต่จะต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการคิดประยุกต์ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอซึ่งทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Amabile 1998)

ความคิดสร้างสรรค์นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตของมนุษย์และความก้าวหน้าของสังคมโลก จะเห็นได้ว่าการกระทำใดๆ ก็ตาม ถ้าจะมีการพัฒนาย่อมต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์แทบทั้งสิ้น จนอาจกล่าวได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ชีวิตมนุษย์เกิดความสุขสมบูรณ์มากขึ้นในทุกด้าน โดยในระดับปัจเจกนั้น ความคิดสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับงาน และชีวิตประจำวัน ส่วนในระดับสังคม ความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ๆ ทางวิทยาศาสตร์ การเคลื่อนไหวทางด้านศิลปะ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนแก้ปัญหา และการพัฒนาสังคมรูปแบบใหม่ๆ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2553) ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กร เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลายทั่วโลก ต่างให้ความสำคัญในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงานในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (McGregor 2007, อ้างถึงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน 2554) อีกทั้งความคิดสร้างสรรค์ก็เป็นเรื่องที่นักวิชาการให้ความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน ก่อนหน้านั้น องค์กรต่างๆ ประสบชัยชนะในสมรภูมิการตลาดด้วยประสิทธิภาพ หรือคุณภาพที่สูงกว่า แต่ทุกวันนี้กลับเป็นเรื่องของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่เหนือกว่า (ฟิลิป คอตเลอร์ 2547)

ผู้นำเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะถ้าเราสามารถค้นหาลักษณะของผู้นำ หรือรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดหรือความเชื่อของคน ในองค์กรได้ ก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับในตัวผู้นำนั้น อันจะเอื้ออำนวยให้การบริหารเป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ง่าย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้เกิดความสมบูรณ์แบบ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น (มโนญ วงศ์นารี 2523) อย่างไรก็ตาม ผู้นำจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการเผชิญปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคอย่างมาก เพื่อความสำเร็จขององค์กร และความสำเร็จในอาชีพ (Stoltz 1997)

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น นอกจากผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำแล้ว ยังต้องมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยอธิบายค่านิยม ความเชื่อ แนวประเพณีปฏิบัติ สิ่งยึดถือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน แล้วเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตนเองขึ้นมา (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ 2540) วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจว่าจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และนโยบายขององค์กร ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน และช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Daft 1992)

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจ และความสามารถของบุคคลในการสั่งการและบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ แต่ยังมีศึกษาน้อยมากเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) วัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลหรือไม่ อย่างไร

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาท และความสำคัญมากที่สุดในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นแหล่งระดมเงินออม และแหล่งให้กู้ยืมแหล่งใหญ่ที่สุดของประเทศ นอกจากนั้นยังมีบทบาทต่อการกำหนดระบบการเงิน การเพิ่มหรือลดปริมาณเงิน และเป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐในการดำเนินนโยบายทางการเงิน

แม้ว่าเศรษฐกิจจะชะลอตัว แต่ในธุรกิจการเงินการแข่งขันยังคงมีความรุนแรง ซึ่งจะเห็นได้ว่าในช่วงที่ผ่านมาสถาบันการเงินได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารให้แก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร (Universal Banking) ซึ่งครอบคลุมไปยังผลิตภัณฑ์และบริการรวมไปถึงธุรกิจประกัน ธุรกิจจัดการกองทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจรายย่อยต่างๆ เช่น เช่าซื้อ ลิขสิทธิ์ บัตรเครดิต เป็นต้น และการแข่งขันในแต่ละผลิตภัณฑ์นั้นมีความรุนแรงเช่นกัน ทำให้บทบาทและวิธรูปแบบการดำเนินงานของสาขาต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น โดยที่สาขาจะเน้นการขายผลิตภัณฑ์ของสถาบันการเงิน มากกว่าเป็นจุดให้บริการในการทำธุรกรรมดังเช่นในช่วงที่ผ่านมา ทั้งนี้การขยายสาขาให้ครอบคลุมจึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่สถาบันการเงินจะสามารถใช้ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2554)

สิ่งที่เป็นความท้าทายในระยะปานกลางของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ในภาวะที่ปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เริ่มเปลี่ยนไปและการแข่งขันของธุรกิจเป็นไปอย่างเข้มข้นมีอยู่ 7 ข้อ คือ

1. ความสามารถของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งที่จะวางยุทธศาสตร์และดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ที่วางไว้ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเจริญเติบโตของธนาคารและบุคลากร ซึ่งการดำเนินการที่ประสบ ความสำเร็จหรือล้มเหลว ก็หมายถึงความอยู่รอดของธนาคาร

2. ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านราคา ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน รวมไปถึงความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

3. ความสามารถการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ไม่ว่าจะเป็นด้านการคิดค้นผลิตภัณฑ์ทางการเงิน บุคลากร ระบบไอที เป็นต้น ซึ่งเรื่องความสามารถของบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้น ต้องยอมรับว่ายังห่างกับ บุคลากรของธนาคารพาณิชย์ต่างชาติ

4. ความเข้าใจลูกค้าที่ในปัจจุบันมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากอดีต เบื้อง่าย ชอบของใหม่ ๆ ธนาคารจึงต้องทำความเข้าใจ และเสนอผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนไป

5. ความสามารถในการพัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะความรวดเร็วในการให้บริการ และควบคุมต้นทุนในการบริหารงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ปัญหาการแข่งขันกับบุคลากรที่มีคุณภาพที่มีอยู่เป็นจำนวนน้อย ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการพัฒนา ประสิทธิภาพของบุคลากรให้มากขึ้น เพื่อทางเลือกที่มากขึ้นขององค์กรเอง

7. ความมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจเป็นต้นมา ก็นับได้ว่าธนาคารพาณิชย์ไทยมีการปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวไปในทางที่ดีพอสมควรแล้ว แต่ในอนาคตที่กำลังจะมีการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก จะทำให้การตรวจสอบของธนาคารพาณิชย์มีความเข้มข้นมากขึ้น เนื่องจากผู้ฝากเงินจะระมัดระวังดูแลเงินของตนมากขึ้น

จังหวัดนครปฐม เป็นอู่อารยธรรมสำคัญที่มีประวัติความเป็นมายาวนานในแผ่นดินสุวรรณภูมิเป็นเมืองเก่าแก่ มีความเจริญรุ่งเรือง และเป็นราชธานีสำคัญในสมัยทวารวดี ในยุคนั้น นครปฐมเป็นแหล่งเผยแพร่อารยธรรมจากประเทศอินเดีย ซึ่งรวมทั้งพุทธศาสนา นครปฐมจึงเป็นศูนย์กลางของความเจริญ มีชนชาติต่างๆ อพยพเข้ามาตั้งถิ่นฐานอยู่เป็นจำนวนมาก

ปัจจุบันจังหวัดนครปฐมแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 7 อำเภอ คือ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน อำเภอพุทธมณฑล อำเภอนครชัยศรี อำเภอดอนตูม อำเภอสามพราน และอำเภอบางเลน มี 106 ตำบล 930 หมู่บ้าน มีพื้นที่ 2,168.327 ตารางกิโลเมตร หรือ 1,355,204 ไร่ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครไปตามเส้นทางถนนเพชรเกษม 56 กิโลเมตร หรือตามเส้นทางถนนบรมราชชนนี (ถนนปิ่นเกล้า-นครชัยศรี) 51 กิโลเมตร และตามเส้นทางรถไฟ 62 กิโลเมตร มีจำนวนประชากรสิ้นสุด พ.ศ. 2553 ทั้งสิ้น 858,700 คน เป็นเพศชายจำนวน 412,435 คน เพศหญิงจำนวน 446,265 คน ประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อหัว 137,815 บาทต่อปี โดยทั้งจังหวัดมีผลิตภัณฑ์มวลรวม 132,810 ล้านบาท (จังหวัดนครปฐม 2554)

จากความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจว่า ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐมอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ และเป็นแนวทางสำคัญสำหรับผู้บริหารในการใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลให้มีคุณภาพต่อไปในอนาคต

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐม

2.2 ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล กับความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐม

2.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐม

2.4 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐม

### 3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 คุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

3.2 รูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

3.3 รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

### 4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็น บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดจำนวน 67 สาขา จากธนาคารพาณิชย์ 17 ธนาคาร โดยแบ่งเป็น 1)ธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยธนาคารกรุงไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2)ธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ประกอบด้วย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารเสตนคาร์ชาร์เตอร์ด ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย ธนาคารยูโอบี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารทีสโก้ และธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย

4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 ตัวแปร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย

4.2.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

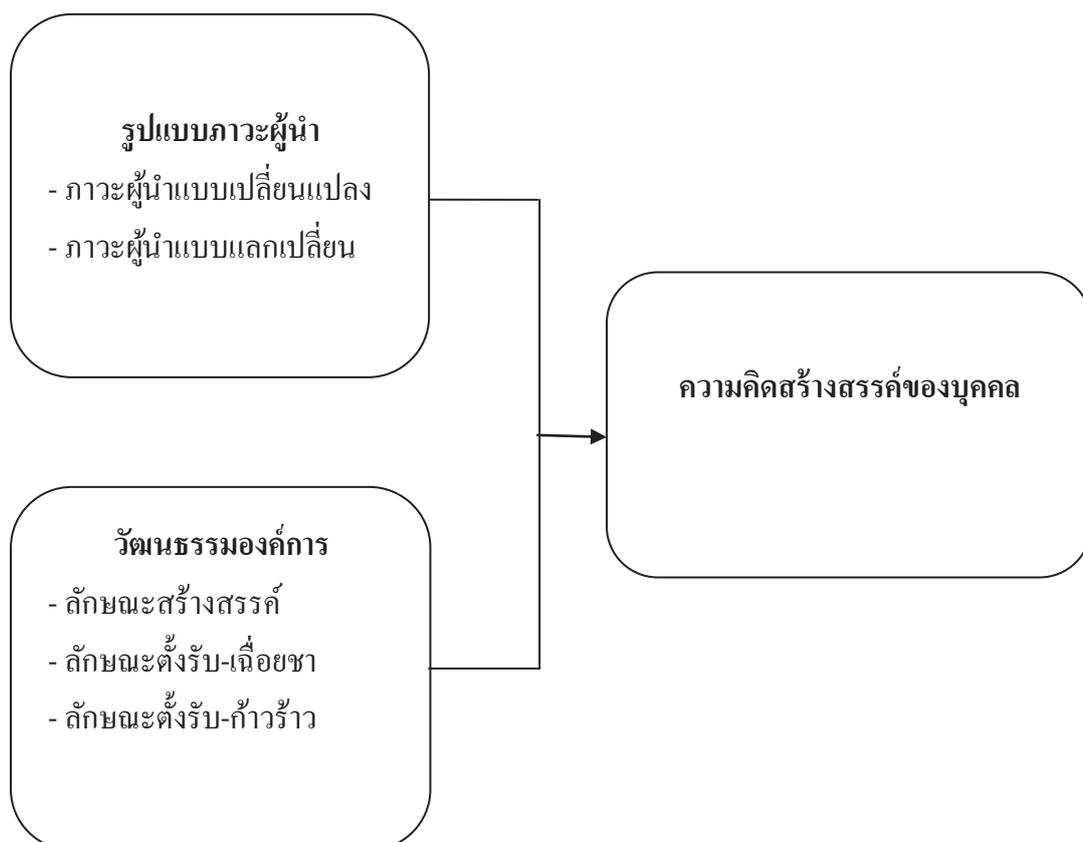
4.2.1.2 วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) และ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles)

4.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการวิจัย ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2554 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 รวมระยะเวลา 9 เดือน

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทราบถึงระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม

6.2 ทราบถึงความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล กับความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ

6.3 ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม

6.4 ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในธนาคารพาณิชย์  
จังหวัดนครปฐม

6.5 เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล และ  
องค์กร

6.6 ผลการศึกษาสามารถกระตุ้นให้องค์กรและผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญ  
ของรูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

6.7 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ นักวิชาการหรือนักวิจัย  
รวมถึงการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ต่อ  
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ หรือธุรกิจอื่นๆ ในอนาคต

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

**รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)** หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบังคับบัญชา  
หรือวิธีการบังคับบัญชาของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้  
บรรลุผล ตามความต้องการขององค์กร แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบ  
เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มี  
ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับ  
การส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุให้มี  
อิทธิพลเหนือผู้ตาม เน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดในการ  
สร้างความสัมพันธ์ต่อกัน

- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง การใช้กระบวนการ  
แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมี  
ค่า แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ที่ได้  
สำเร็จตามข้อตกลง เน้นการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่น และมี  
ประสิทธิภาพ บังเกิดผลดี

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำ และ  
สิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน ความมุ่งประสงค์ขององค์กร การให้อำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึก  
เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ คุณภาพ การยอมรับ การเอื้ออาทร การบูรณาการ และ  
ความหลากหลายของบุคคลากร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles)

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles)

- วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และความต้องการไมตรีสัมพันธ์

- วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึงพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะการปกป้องตนเองและตั้งรับ เพราะเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคง ปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน

- วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกลักษณะมุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งเจ้าระเบียบ

**ความคิดสร้างสรรค์** หมายถึง กระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนของสมอง ประกอบด้วย การคิดริเริ่ม การคิดเร็ว (คิดอย่างคล่องแคล่ว) การคิดอย่างยืดหยุ่น และการคิดอย่างรอบคอบ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถค้นหาความคิดใหม่จากข้อมูลที่มีอยู่เดิม และเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้น เพื่อทำให้เกิดสิ่งแปลกใหม่หรือความคิดที่มีประโยชน์ และเหมาะสมเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิผล

**ธนาคารพาณิชย์** หมายถึง การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่จะต้องจ่ายเงินเมื่อทวงถามหรือสิ้นระยะเวลาอันได้กำหนดไว้ หรือใช้ประโยชน์เงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น ให้กู้ยืมซื้อหรือขาย หรือเก็บเงินตามตั๋วแลกเงิน ซื้อหรือขายเงินปิวรรตต่างประเทศ ซึ่งมีที่ตั้งหรือสาขาอยู่ในจังหวัดนครปฐม

**คุณสมบัติส่วนบุคคล** หมายถึง เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาประสบการณ์การทำงานทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร และอัตราเงินเดือนของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดนครปฐม

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์
4. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ภาวะผู้นำในแง่ของศาสตร์นั้น มีลักษณะเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี ส่วนในแง่ของศิลป์ก็คือการนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ หรือมีภาวะผู้นำ อย่างเหมาะสม จำเป็นต้องมีทั้งสองอย่างควบคู่กันไป จึงจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจ และความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการ ในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

การบริหารงานเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์การ ผู้ร่วมงาน และ ผู้นำ สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้คือ บุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน เพราะผู้นำเป็นจุดดวงประทีปขององค์การ (อรุณ รัชชธรรม 2522) ความหมายของภาวะผู้นำ จึงมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary 1985, อ้างถึงใน สถาบันราชภัฏนครราชสีมา 2545) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษานั้น ได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพในแต่ละองค์การ และในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

Dannette and Hough (1992) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพล เพื่อเป้าหมายของงาน และกลยุทธ์ของกลุ่มในองค์การ เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย มีอิทธิพลต่อการดูแลรักษากลุ่มในองค์การ และอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

Hemphill and Coons (1957) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

Hersey and Blanchard (1988) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือบุคคลกลุ่มหนึ่งที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ ความพร้อมของผู้ตามที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในรูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย

Katz and Kahn (1966) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่า และมากกว่ากลการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ

Likert (1967) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

Stogdill (1974) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมาย และบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้นักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมกันปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือความเป็นผู้นำ คือ ศิลปะ

แห่งการกระทำของบุคคลหนึ่ง เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ โดยที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกชอบ หรือพึงพอใจ ตัวเขาด้วย

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มี อิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การ สนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทาง สังคม ที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร หรือเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคล สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

อรุณ รักธรรม (2532) กล่าวว่า ผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่ง บุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด ส่วนผู้นำในอุดมคตินั้น คือบุคคลที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะ ทำให้องค์การนั้นถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ เชื่อว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้มากที่สุด เมื่อผู้นำองค์กร นั้นสามารถจัดหาแนวทางในการทำงานอันเป็นที่ชื่นชอบของผู้ได้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกัน ก็จะเป็นแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ บุคคลหนึ่งสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรม ได้เกิดผลสำเร็จตาม เป้าหมาย หรือที่องค์กรวางไว้ โดยที่การกระทำดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา ในตัวผู้นำ และพร้อมปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร และหากสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงไปการใช้อำนาจ และอิทธิพล หรือรูปแบบของผู้นำก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย

## 1.2 ลักษณะของผู้นำ (Leadership)

ผู้นำควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ (อารีย์ พันธรัณ 2544)

### 1.2.1 L-Learner ผู้รู้

ผู้นำควรเป็นผู้รอบรู้ ทันโลก ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ จากการอ่านอ่าน ฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น และใช้ สื่อมวลชน ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง

### 1.2.2 E-Endurance and Example ความมานะอดทน และตัวอย่างที่ดี

ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความมานะ อดทนต่อความยากลำบากในการทำงาน การปรับตัว เข้ากับคน ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และลูกค้าที่มารับบริการ เพื่อจะประคับประคองและนำกิจการของตนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

การเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน แก่ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ย่อมสร้างศรัทธาและความเต็มใจในการให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำจึงไม่เพียงแต่สอนงาน อธิบายงาน สาธิตให้ดู แต่จะต้องมีชีวิตเป็นอยู่ให้เห็นอีกต่างหาก

### 1.2.3 A-Attempt พยายาม

ผู้นำต้องมีความมานะพยายามอย่างยิ่งในการดำเนินงาน หลายครั้งอาจประสบปัญหา แต่ผู้มีความพยายามก็จะไม่ย่อท้อ และมองปัญหา อุปสรรค เป็นโอกาส

### 1.2.4 D-Drives and Diligence แรงจูงใจและความขยันหมั่นเพียร

ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความต้องการไม่หยุดนิ่ง และมีไฟแห่งความทะเยอทะยานที่จะมุ่งมั่น นำพาตนและองค์กรสู่ความสำเร็จให้จงได้ บุคคลที่มีแรงจูงใจ จะมีพฤติกรรมที่ชัดเจน มีทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมาย คือ ความสำเร็จให้จงได้

ผู้นำมีแรงจูงใจเพียงอย่างเดียว ยังไม่สมบูรณ์ จะต้องมีความขยันขันแข็ง ทั้งในด้านความคิด และการนำความคิด ทดลอง ผู้การปฏิบัติให้จงได้ จึงเชื่อว่า พรสวรรค์ก็มีความสำคัญ แต่พรแสวงย่อมเป็นคุณสมบัติของบุคคลผู้ประสบความสำเร็จแน่นอน

### 1.2.5 E-Enthusiasm and Expert ความกระตือรือร้น และความชำนาญ

ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว ตื่นตน ตื่นใจตลอดเวลา เพื่อจะได้ไม่ตื่นตระหนก มีความคล่องแคล่ว ว่องไว กระฉับกระเฉง และมีชีวิตชีวา

ความชำนาญ หรือทักษะก็เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ผู้มีประสบการณ์ เรียนรู้อย่างชาญฉลาดที่จะสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ และนำเอาประสบการณ์มาใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเหตุการณ์

ผู้นำ จึงไม่เพียงแต่เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความชำนาญยังเกิดจากการเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาด และล้มเหลวของบุคคลอื่น และใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ฝึกหัดในสิ่งที่ถูกต้อง แม่นยำ ในการสะสมประสบการณ์ และสร้างความชำนาญให้เกิดขึ้น

### 1.2.6 R-Responsibility and Risk ความรับผิดชอบและความกล้าเสี่ยง

ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ บางครั้งความรับผิดชอบอาจต้องรวมถึงเวลาที่นอกเหนือไปจากเวลาทำงานปกติ คือตลอดเวลา 24 ชั่วโมง และในทุกเรื่อง รวมทั้ง

ความรับผิดชอบที่ได้มอบหมายให้ลูกน้องด้วย ดังนั้น ความรอบคอบ ถี่ถ้วน และมองการณ์ไกลจึงจำเป็นที่ผู้นำต้องมี

**1.2.7 S-Self-confident, Sincerity and Sex** ความมั่นใจในตนเอง ความจริงใจ และความสุข

ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตนเอง เพราะความมั่นใจจะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงไม่เป็นคนลังเล ละล้าละลัง เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา โดยปราศจากจุดยืน นับตั้งแต่เชื่อมั่นในตนเอง ศรัทธาต่อตนเอง ต่องาน ต่อหน้าที่ องค์กร และลูกค้าที่มารับบริการ

ความจริงใจในการปฏิบัติงาน ต่อลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน สมาชิกหรือลูกค้า ต้องตรงไปตรงมา โปร่งใส ความจริงใจจะเรียกศรัทธา จากผู้มารับบริการและเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่

**1.2.8 H-Honesty, Human-Relations and Health** ความซื่อสัตย์ มนุษยสัมพันธ์ และสุขภาพอนามัยดี

ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน้าที่ และผู้มารับบริการ เพราะความซื่อสัตย์ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ลูกน้อง ลูกค้า จะไว้วางใจ ให้ความร่วมมือ และเต็มใจมาใช้บริการ กิจการก็เจริญก้าวหน้า

มนุษยสัมพันธ์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้นำ ผู้นำย่อมต้องโอภาปราศรัย ยิ้มแย้ม ทักทาย ต้องรู้จักคน เข้าใจคน อยู่ร่วมกับคนได้อย่างดี ต้องรู้จักให้ รู้จักรับ รู้จักให้อภัย ไม่ร้อรับ แต่ฝ่ายเดียว ความสัมพันธ์กับบุคคลต่างารบรึนงานก็จะก้าวหน้า เพราะผู้นำถ้าทำงานกับคน ถ้าสามารถชักจูง โน้มน้าว สร้างความรัก ประทับใจบุคคลที่อยู่แวดล้อม ได้ก็จะได้รับความรัก ความศรัทธาและเต็มใจร่วมมือช่วยกันฝ่าฟัน แม้ปัญหาที่ยาก ก็สามารถสำเร็จได้ง่ายดาย

สุขภาพอนามัย ทั้งสุขภาพกาย สุขภาพจิต ผู้นำต้องใส่ใจ ดูแลสุขภาพอนามัย ให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะผู้นำย่อมต้องทำงานหนัก ต้องใช้สมอง ไตร่ตรอง ขบคิด แก้ปัญหา ถ้าร่างกายไม่อยู่ในสภาพที่แข็งแรงพอ ก็ไม่อาจสู้งานที่ยากได้

**1.2.9 I-Intelligence, Ideologist and Initiative** ความเฉลียวฉลาด อุดมคติ และความคิดริเริ่ม

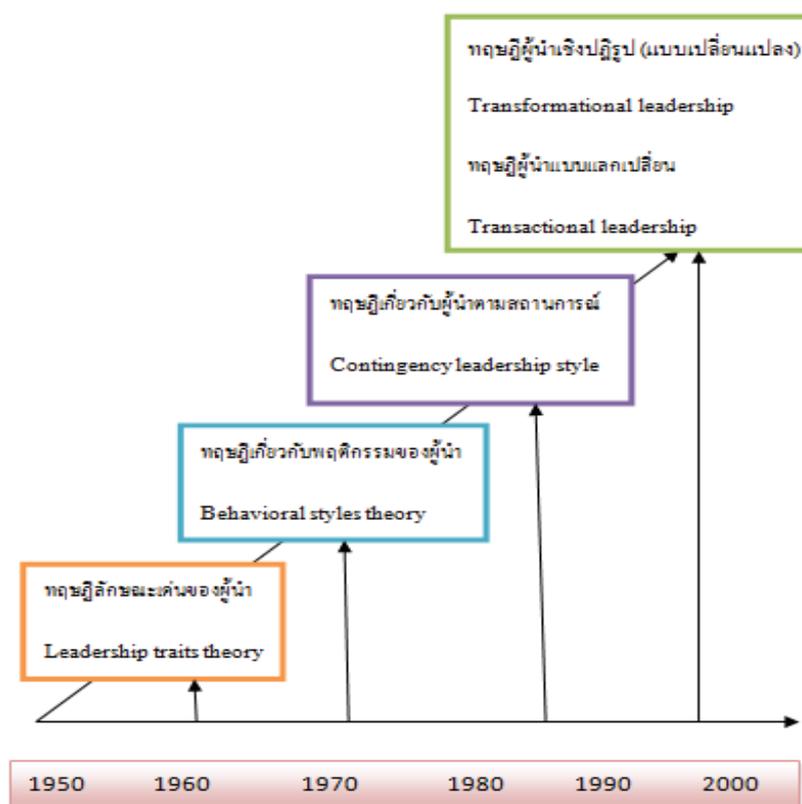
ผู้นำต้องมีสติปัญญาเฉียบแหลม สามารถคาดคะเน มองการณ์ไกล ประเมินสถานการณ์ได้ใกล้เคียงกับความจริง และมีอุดมการณ์ที่จะพัฒนาหาสิ่งที่ดีที่สุดกว่า และความคิดริเริ่มในการคิดเปลี่ยนแปลง พัฒนาไปสู่สิ่งที่มีคุณค่า เพื่อความพอใจของผู้ใช้บริการ และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้มีความคิดริเริ่มย่อมก้าวเดินไปข้างหน้าผู้อื่นหนึ่งก้าวเสมอ

### 1.2.10 P-Personality บุคลิกภาพที่ดี

ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณสมบัติที่เหมาะสม สอดคล้องกับตำแหน่งงาน หรือภาระที่รับผิดชอบ และต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพทั้งทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เพื่อให้เป็นที่พอใจของผู้มารับบริการ และผู้ที่อยู่แวดล้อม

### 1.3 แนวความคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาอย่างกว้างขวาง และเริ่มมีความชัดเจน ประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิด ความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่ม และองค์การ ในปัจจุบันแบ่งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการศึกษาเป็น 3 แนวทาง คือ 1) ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ และ 3) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้ตามสถานการณ์ ต่อมา Burns (1987) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นมาอีกเป็นแนวทางที่ 4 คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน



ภาพที่ 2 วิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ที่มา : สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา, 2543), 159.

#### 1.4 ทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้ผู้นำ (Leadership traits theory)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner (1989) ได้แก่

1.4.1 The Tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.4.2 Leader – Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

Stogdill (1974) สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์ หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้นยังสรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่ม และความต้องการของกลุ่มเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

Vroom (1976, อ้างถึงใน ปรีชา ทัศนละไม 2550) สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

#### 1.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ผู้นำ (Behavioral styles theory)

การพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 - 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ และชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

### 1.5.1 Kurt Lewin's Studies

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยม หรืออัครตา (Autocratic Leadership Style) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม หรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership Style) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### 1.5.2 Likert's Michigan Studies

Rensis Likert (1961) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Exploitive - Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent - Authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร ได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert (1961) พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 1.5.3 Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า ผู้นำแบบ 9, 9 (Nine-Nine Style : 9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

### 1.5.4 McGregor's : Theory X and Theory Y

Douglas McGregor (1960) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคน จะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนจี้เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

### 1.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Style)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

#### 1.6.1 แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Styles

William J. Reddin (1970, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536) เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ตารางที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Styles

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated แบบผู้แยกตัว	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated แบบผู้เสียสละ	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำงานเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related แบบมิตรสัมพันธ์	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกอย่างเรื่อง	Integrated แบบผสมผสาน	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ.”ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 82-83.

Reddin กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการณมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และ Reddin ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจรณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 1.6.2 Theory Z Organization

William Ouchi (1981) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

### 1.6.3 Life - Cycle Theories

Hersey and Blanchard (1988) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดิน และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1988) ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey and Blanchard แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะ บ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิด และตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

#### 1.6.4 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler (1967) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำ เช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler (1967) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

### 1.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

แนวคิดของ Burns (1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยนขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดี ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้นับถือ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากขึ้นนั่นเอง

### 1.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีก

ด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่างๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังเช่นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าว ขึ้นอยู่กับสมมุติฐานความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effective) แล้ว ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ (Leading) นั่นก็หมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆ เป็นสำคัญ

Sadler (1997) ได้ให้นิยามเป็นการเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แล้วเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจได้อย่างเหมาะสม

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารการจัดการการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน

จากทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่กล่าวมา เห็นได้ว่าแต่ละทฤษฎีมีจุดเด่น และข้อจำกัดต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้นำจะเลือกนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกาลเวลา สถานการณ์แต่ละแห่ง ทุกทฤษฎีได้พัฒนาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้นำ โดยทฤษฎีคุณลักษณะให้ความสำคัญมุ่งที่ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ และตอบคำถามว่าใครคือผู้นำ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมให้ความสำคัญที่พฤติกรรมของผู้นำ และอธิบายว่าผู้นำทำอะไร หรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่จะตามมาของการกระทำของผู้นำ ส่วนทฤษฎีเชิงสถานการณ์มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และคุณลักษณะตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการมุ่งที่วิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และการกระจายอำนาจของผู้นำ เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยผู้นำจะสร้าง

แรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามทำงาน ได้ตามที่คาดหวัง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และพัฒนามากขึ้น และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนร่วมด้วย

### 1.9 ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ มีผู้แบ่งแบบภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน การแบ่งแบบผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะ และวิธีการใช้อำนาจ (Styles) ของการเป็นผู้นำที่ Uris (1953, อ้างถึงใน มนูญแสงเจริญ 2531) ได้เสนอไว้ 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leader) หรือผู้นำแบบอัตตาริปไตย คือ ลักษณะของผู้นำที่ปฏิบัติงาน โดยถืออำนาจเป็นใหญ่ โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านรับใช้ หรือฟังคำสั่ง ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น หรือให้เกียรติคนอื่น ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของงาน การบริหารงานใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา การตัดสินใจฉับพลันต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนมีอำนาจ การตัดสินใจแก้ปัญหาทุกเรื่อง มักจะผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญแก่ตนเอง

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้ไม่ยึดถือความเห็นของตนเป็นใหญ่ เป็นคนใจกว้าง ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะบริหารงานสิ่งใดก็มักจะทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน และมีความต้องการที่จะให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมน้อยลงเป็นสิ่งสำคัญ ลักษณะการบริหารโดยทั่วๆ ไปของผู้นำแบบนี้คือ ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงานเสมอ ในเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และเลือกวิธีการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ปฏิบัติงาน โดยปล่อยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานตามใจชอบไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสมาชิกกับสมาชิก โครงสร้างเป็นแบบขาดตอน ไม่มีระบบกลุ่ม อยู่ในลักษณะกระจาย และขาดการประสานสัมพันธ์กัน การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการวินิจฉัยสั่งการ หรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้ที่เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากผู้นำแบบนี้ได้ยาก ภาวะการเป็นผู้นำหรือหน้าที่มีเพียงแต่ชื่อ หรือสมมุติฐานเท่านั้น

แนวคิดนี้สอดคล้องกับ White and Lippitt (1960) ซึ่งจำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Style) หมายถึง ผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามความถนัด ความรู้ ความสามารถ ร่วมรับผิดชอบในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้บางทีเรียกว่าแบบ Participative

2. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (The Autocratic Style) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดและวางนโยบาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงาน และมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ โดยไม่ปรึกษา หรือขอความเห็นจากผู้ใด แยกตนเองจากบุคคลอื่นๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเดียว ไม่มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน มุ่งแต่ภารกิจงานเพียงอย่างเดียว หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เมื่อมีผู้ทำผิด จะไม่ยอมยกโทษให้ง่ายๆ ชอบผู้ใต้บังคับบัญชาที่นอบน้อมและทำตามคำสั่ง ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจของตนเอง

3. ผู้นำแบบตามสบาย (The Laissez Faire Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่กลุ่มหรือสมาชิกในการตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีส่วนร่วมแต่เพียงเล็กน้อย ผู้นำแบบนี้มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ บางทีเรียกว่าแบบ Free-rein

นอกจากนี้ White and Lippitt (1960) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงลักษณะของผู้นำในแต่ละแบบดังนี้

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย สมาชิกส่วนใหญ่ต้องพึ่งผู้นำ เกิดการแก่งแย่ง และเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน มีปฏิกิริยาก้าวร้าวโต้ตอบผู้นำบ่อยๆ สมาชิกมักหลบหนีงาน เมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกชอบเรียกร้องความสนใจจากหัวหน้า ภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยนั้น มีปริมาณของผลที่ผลิตได้สูง แต่คุณภาพต่ำ ขวัญของสมาชิกก็ต่ำด้วย

ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีความร่วมมือกันดีในการทำงาน การทำงานเป็นหมู่คณะ ขวัญของสมาชิกดี ความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีน้อย สมาชิกทำงานตามปกติแม้ว่าผู้นำไม่อยู่ ปริมาณของงานที่ทำได้อาจไม่สูงนัก แต่คุณภาพของงานสูง แรงจูงใจให้การทำงานมีสูงกว่าผู้นำแบบอื่น ความเป็นกันเอง และกลมเกลียวในการทำงานมีมาก สมาชิกมีความผูกพันกับกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสูง

ผู้นำแบบตามสบาย ทั้งขวัญและผลของการทำงานต่ำ เพราะสมาชิกไม่ทราบจะทำอะไร หรือหวังอะไร เริ่มซึมเซา และเฉื่อยชา ได้ผลงานน้อยและคุณภาพของงานต่ำ มีความไม่พอใจระหว่างสมาชิก ไม่มีการทำงานเป็นทีม

สำหรับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะ

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตาม และผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวข้องกับ 1)การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charismatic Leadership) 2)การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3)การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 4)การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

งานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคล และองค์การ หลังจากมีการศึกษาทฤษฎี และมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of The Full Rang of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Bass and Avolio 1994)

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I (Four I's) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง ศรัทธา เคารพ นับถือ ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมี

ความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้ตามต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และช่วยให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มแบบใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด และเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่ดี และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค

มากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจของ ผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อเลอะประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล และทำให้ ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของ ผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อ ความสัมพันธ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศ ของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการ ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการ ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบหมายงานเพื่อเป็น เครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็น แนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้ รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตาม บรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ กำหนดซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดย เชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลจาก ภายนอก ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม รับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุ เป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม จากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบก้นไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาด หรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติไม่ได้มาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการ ผู้นำผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Bass 1999)

ผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งได้วิจัยและยืนยันให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์

ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน (Bernard M. Bass 1997, อ้างถึงใน คาวสวรรคท์ พ่วงสมจิตต์ 2552)

Uris (1964, อ้างถึงใน มนูญ แสงเจริญ 2531) กล่าวว่า ผู้นำจะใช้การนำแบบใดจึงจะประสบผลสำเร็จนั้น สิ่งที่ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบสองประการ คือ ผู้นำ และผู้ตาม คุณลักษณะของผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องพิจารณาตนเองว่าจะนำแบบใด ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์เดิม ลักษณะนิสัย ทักษะ และความรับผิดชอบ เช่น อายุ แบบตามสบายอาจเหมาะกับผู้นำที่สูงอายุ ที่มีประสบการณ์สูง ผู้ตามที่อ่อนวัย อาจใช้การนำแบบอัตตาธิปไตย เพศหญิงอาจทำงานดีภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้ชายอาจทำงานดีภายใต้ผู้นำแบบอื่น ประสบการณ์เดิม เมื่อผู้ตามมีประสบการณ์เดิมมากขึ้น ผู้นำควรจะเป็นประชาธิปไตยมากกว่าแบบตามสบาย ลักษณะนิสัย บุคคลที่เห็นว่าบ้านของตนเอง จังหวัดที่ตนเองเกิด ภาษาที่ตนเองใช้ยืมดีที่สุด ชอบทำตามที่เคยปฏิบัติมา ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เห็นว่าผู้นำที่ดีเยี่ยมเข้มแข็ง บุคคลประเภทนี้เหมาะแก่การนำแบบอัตตาธิปไตย ส่วนบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นแบบใหม่ๆ เห็นค่าของคนอยู่ที่ผลงาน ชอบความยุติธรรม เห็นว่าการปกครองแบบอัตตาธิปไตยเป็นการปกครองแบบคนๆ เดียว บุคคลชนิดนี้ชอบจะมีผู้นำแบบประชาธิปไตย บุคคลที่ชอบทำงานตามลำพัง แก้ปัญหาด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ มีความรับผิดชอบ บุคคลประเภทนี้เหมาะที่จะนำแบบตามสบาย ทักษะของผู้ตามเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่กำหนดแบบผู้นำ ถ้าผู้ตามมีการยอมรับและเชื่อฟังอย่างดี ก็ควรนำแบบอัตตาธิปไตย ถ้าผู้ตามมีความร่วมมือเป็นเลิศก็ควรนำแบบประชาธิปไตย แต่ถ้าผู้ตามมีความคิดริเริ่มดีก็ควรนำแบบตามสบาย ส่วนความรับผิดชอบ ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังอย่างเดียว เราก็ต้องรับผิดชอบเต็มที่ เป็นการนำแบบอัตตาธิปไตย ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือ ก็ต้องช่วยกันรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการนำแบบประชาธิปไตย ถ้าเราต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบมากขึ้นก็เป็นการนำแบบตามสบาย

Vincent Houghton (1975 : 188, อ้างถึงใน ชูชาติ สะอาด และคณะ 2529) ทำการทดลองให้หัวหน้าหรือผู้นำในกลุ่ม ใช้วิธีการปกครองลูกน้องในแบบต่างๆกัน เพื่อศึกษากระบวนการประสิทธิภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหัวหน้า ด้วยการทดลองใช้เด็กอายุประมาณ 10 ขวบ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน มีหัวหน้าที่ได้รับการฝึกให้ปกครองเด็กเหล่านี้ โดยวิธีการปกครองที่แตกต่างกัน 3 แบบ คือ อัตตานิยม เสรีนิยม และประชาธิปไตย โดยให้หัวหน้าผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปในกลุ่ม ทั้ง 4 ผลการทดลองครั้งนี้พบว่า เด็กเกือบทั้งหมดชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเสรีนิยม และอัตตานิยม ตามลำดับ ส่วนปริมาณของกลุ่มไม่แตกต่างกัน แต่ผลงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมีคุณภาพสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ

สมาชิกมีขวัญดีมาก แม้ว่าหัวหน้าไม่อยู่ สมาชิกก็ทำงานอย่างสม่ำเสมอ การทะเลาะวิวาทมีน้อย ส่วนกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัตตานิยม ขวัญของกลุ่มไม่ดี สมาชิกมีความรู้สึกไม่ดีต่อหัวหน้า มีการทะเลาะและแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อกันมาก สมาชิกคนใดที่อ่อนแอที่สุด จะกลายเป็นแพะรับบาป จนทนอยู่ไม่ไหว และต้องลาออกไปในที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มที่เคยมีหัวหน้าแบบอัตตานิยม มาก่อน แล้วต่อมาได้หัวหน้าแบบเสรีนิยม จะมีการแสดงความก้าวร้าวออกมา และขวัญของสมาชิกก็ไม่ดี แต่สมาชิกเหล่านั้นก็ยังรักหัวหน้าแบบเสรีนิยม มากกว่าแบบอัตตานิยม

การศึกษาของนักวิชาการไทยที่สอดคล้องกับงานวิจัย ได้แก่ สมยศ นาวิกาน (2543) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างใดอย่างหนึ่งไม่เพียงพอต่อความมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ความเป็นผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลง และแบบแลกเปลี่ยน จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545) พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงน่าจะมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน ที่จะนำความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำในสังคมไทย เพื่อให้ผู้นำมีความสามารถ มีศักยภาพ มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะดำเนินงาน หรือบริหารจัดการองค์การในทุกหน่วยของสังคมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ในสภาวะวิกฤติ และช่วยให้สังคมไทยสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน มีสันติสุข สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆ ที่ประเทศกำลังเผชิญอยู่ได้ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

จากการทบทวนวรรณกรรม และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รวมถึงโอกาสความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

## 2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม เกิดจากการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในกลุ่มหนึ่งๆ โดยอาศัยการสืบทอดต่อกันมาจนเกิดความเคยชิน อันนำไปสู่แนวทางการประพฤติปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน สามารถใช้เป็นแบบแผนกำหนดระเบียบปฏิบัติของบุคคลได้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นขนบธรรมเนียม ประเพณี และอาจกล่าวได้ว่า มีความสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ จัดระเบียบองค์การ ชี้แนวทางในการทำงานและการปฏิบัติตัว สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก และที่สำคัญเป็นตัวการในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในสังคม มีลักษณะสลับซับซ้อน ตลอดจนมีโครงสร้างหน้าที่ของระบบที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อระบบอื่นๆ ในสังคมด้วย สังคมและวัฒนธรรมจึงมีความใกล้ชิดกันมาก โดยวัฒนธรรมจะปรุงแต่งให้บุคคลมีพฤติกรรมตามแนวทางสร้างบุคลิกภาพของคน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ประกอบเข้ามาเป็นแบบแผนของวัฒนธรรม ส่วนรวม หรือสังคม

Backer (1982) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

Pettigrew (1979) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง รวมถึงความเชื่อ ภาษา ประเพณีปฏิบัติ

Schein (1985) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การในเชิงพฤติกรรมว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์การเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทาง ที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในลักษณะของกลุ่ม

Shills (1961) กล่าวว่า ทุกองค์การของสังคม จะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์แห่งองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กิจกรรม และพฤติกรรม ของบุคคลในองค์การ โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ ในการทำงานของบุคคลให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์การ

Smircich (1983; Smircich and Calas 1987) ให้ความเห็นว่า นิยามวัฒนธรรมองค์การ ทั้งหลายนั้น มีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ

แนวทางแรก เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็น พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์กรมีอยู่ (ตัวแปรอื่นๆ เช่น โครงสร้างองค์กรเทคโนโลยี ฯลฯ) แนวทางแรกจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “culture is something an organization has”

แนวทางที่สอง เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจ ของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ แต่ตัวองค์กรเองทั้งหมดคือวัฒนธรรมฯ หนึ่ง หรืออุปมาได้ว่าเปรียบเสมือนวัฒนธรรม แนวทางหลังจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “culture is something an organization is”

Turner (1992) ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การ คือ พฤติกรรมที่เหมาะสม พันธะ และแรงจูงใจของปัจเจกชน รวมทั้งวิธีการที่ทำงานต่างๆ ในองค์การ

Wilkins and Patterson (1985) ให้แนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป เช่น สุนทรวงษ์ไวศยวรรณ (2540 : 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงสิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์การ มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม หรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การ ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การ หรือคนในสังคม เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่นได้ โดยมีส่วนที่เป็นวัตถุ และสัญลักษณ์

นิยะดา ชูณหวงษ์ (2545) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์การใด องค์การหนึ่งปฏิบัติเหมือนกัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การนั้น

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพ หรือจิตวิญญาณขององค์การ

สมใจ ลักษณะ (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญาความเชื่อร่วมกันขององค์การ ที่สะท้อนค่านิยม และเจตคติร่วมกัน รวมทั้งเป็นมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อตกลงที่ยึดถือปฏิบัติโดยเป็นสัญลักษณ์ หรือลักษณะเฉพาะขององค์การที่สมาชิกยอมรับ และถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

ศุพานี สฤษฏ์วานิช (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ทุกสิ่ง ทุกอย่างที่เป็นแนวทางในการทำงานภายในองค์การ เป็นความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งเป็นทั้งสิ่งที่มองไม่เห็น โดยการรับรู้ ผ่านสัญลักษณ์ และพิธีกรรม และส่วนที่อยู่ภายใน ซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานขององค์การ

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้นิยาม และความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายคน ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

## ตารางที่ 2 นิยาม และความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นิยาม	เจ้าของนิยาม
1. เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน	เจ.ซี. สเปนเดอร์ (J.C. Spender)
2. คือ ค่านิยมหลัก (core value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคง และแพร่หลายทั่วไป	ซี.โอ. ไรลีย์ (C.O. Reilly)
3. คือ แนวทางการประพฤติ และวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ	ที.อี. ดีล และ เอ.เอ. เคนเนดี้ (T.E. Deal & A.A. Kennedy)
4. หมายถึง ความเข้าใจร่วมของกลุ่ม	เจ. แวน มาเนน และ เอส.อาร์. บาร์ลีย์ (J. Van Maanen & S.R. Barley)
5. หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมาย ในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมาย ที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	เจ.เอ็ม. กูซส์, ดี.เอฟ. คอลเวลล์ และ บี.ซี. พอสเนอร์ (J.M. Kouzes, D.F. Caldwell & B.L. Posner)
6. หมายถึง สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน	ด็อบ-บลิท.จี. โออุชิ (W.G. Ouchi)
7. หมายถึง ค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น	ที.เจ. ปีเตอร์ และ อาร์.เอช. วอเตอร์แมน (T.J. Peters & R.H. Waterman, Jr.)

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, เอกสารคำสอนรายวิชาพฤติกรรมองค์กร. (เชิงราช : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2544), 116

จากนิยามความหมายข้างต้น สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีชีวิต ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ รวมถึงแบบแผน วิธีการทำงานที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นทั้งสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน หรืออาจเป็นสิ่งที่สมาชิกภายในองค์การรับรู้สิ่งเหล่านั้นได้เอง จากสัญลักษณ์ที่ใช้ภายในองค์การและหลอมรวมออกมาเป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ได้อย่างมีบรรทัดฐาน

### 2.1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

Sergiovanni (1988) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า ในทุกๆ องค์การย่อมมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้น โดยหลักเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็น

บรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ และบรรทัดฐานของการแสดงออก ซึ่งค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน

Alvesson (1987) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า มีลักษณะสำคัญ ดังนี้คือ

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม และแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติ และการให้บริการ

5. มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้ เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้น จากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ และนอกองค์การด้วย

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกัน ทำให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์การเดียวกันได้

2. เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงานร่วมกันมานานพอสมควร นั่นคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติต่างๆ จะต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม ทดสอบ และพิสูจน์ จนสามารถยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา และสนองความต้องการขององค์การได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้ผ่านการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกระบวนการที่เรียกว่า การจัดกลาทางสังคม (Organization Socialization)

4. เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ และหลอมรวมอยู่ในสามัญสำนึกของสมาชิกองค์การ โดยปกติสมาชิกขององค์การจะคิด และกระทำไปโดยอัตโนมัติ

5. เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำองค์กร ทั้งนี้เพราะเนื้อหาส่วนใหญ่ของวัฒนธรรมองค์กรเป็นนามธรรม

6. เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหา และสนองความต้องการขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร คือ แนวความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่กลุ่มคนภายในองค์กรยึดถือ และปฏิบัติสืบทอดกันมา จากความรู้ ประสบการณ์ กฎระเบียบ และข้อบังคับ ที่ยึดถือกันมาเป็นบรรทัดฐานในการอยู่ร่วมกัน อาจแสดงออกในรูปของภาษาที่ใช้ติดต่อสื่อสาร สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องเล่า สามัญสำนึกภายใน หรือเพลงประจำองค์กร จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ผ่านการเรียนรู้ และการประพฤติปฏิบัติงาน ทำให้ทราบว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ควรยึดถือปฏิบัติ และกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร นอกจากนี้ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรยังสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานในการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยรวม

## 2.2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องของของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องมาจากแนวความคิดในเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร มีหน้าที่ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540)

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิถีคิด วิถีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิธีคิด วิถีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชย สรรเสริญ หรือได้รับรางวัล และวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียน หรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ บุคลากรใหม่จะค่อยๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิด วิธีปฏิบัติที่สมาชิกส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์กร ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิถีคิด วิถีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิด และทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้

หน่วยงานทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ และราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่าวิธีคิดใดที่เหมาะสม หรือไม่เหมาะสม

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจ และยอมรับ วัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรม หรือความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงานของตน

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ดังที่กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจมากกว่า ในแต่ละช่วงเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร

5. ช่วยชี้แนวทางในการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบ จนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์การส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่างๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมให้สมาชิกรุ่นใหม่ เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) การหล่อหลอมขัดเกลาสมาชิกใหม่ขององค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พวกเขาปรับเอาวิธีคิด วิธีการทำงานดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และประพฤติปฏิบัติต่อไป อันจะทำให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป

6. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่า แต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะต่างมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น

### 2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1992) แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์การยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร

2. วัฒนธรรมอ่อน (Weak Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกองค์การไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และอย่างกว้างขวาง ไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร ตัวอย่างองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อน ได้แก่ องค์การที่มีอายุน้อย หรือองค์การที่มีการเข้าออกของสมาชิกตลอดเวลา ในองค์การประเภทนี้ สมาชิกองค์การยังไม่มีประสบการณ์ไม่เพียงพอที่จะมาสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่างๆ ขององค์การได้

Schein (1992) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นบ่อเกิดของเอกลักษณ์ และความเข้มแข็งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเกิดใหม่ และกำลังเติบโต โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรสามารถดูได้จากค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้กับสมาชิก และทำหน้าที่จัดระเบียบในองค์กร โดยค่านิยมและความเชื่อจะแสดงให้เห็นปรากฏในที่ต่างๆ เช่น พิธีกรรม ประเพณี โครงสร้างองค์กร

## 2.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่างๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ 2541)

1.1 วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมี หรือผู้ก่อตั้งองค์กรและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

1.2 วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วม ที่มุ่งหน้าที และได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์กร เป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว

1.3 วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพิธีศาสนาหลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายใน มุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

1.4 วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร ในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณืบางอย่าง การเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนัก เพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

2. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสียหายขององค์การ และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (สมยศ นาวิการ 2543) คือ

2.1 วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเสี่ยงภัย เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุน งานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์การที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำภายในองค์การด้วย

2.2 วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน และเคารพต่อความเป็นเอกบุคลิก มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงภัย

3. รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์การกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆชัดเจนทั่วองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาคือพัฒนา งานใดๆ

3.2 วัฒนธรรมเน้นที่งาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3.3 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน

3.4 วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กร มีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มาก่อนเสมอ

## 2.5 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ได้หลายประการ ดังนี้ (วรนุช เนตรพิศาลวิช, อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง 2543)

1. วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากการอื่นๆ
2. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กร ในฐานะเป็นระบบของสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคคลากรในองค์กรนั้น
4. วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบของระเบียบแบบแผน สำหรับสมาชิกในองค์กรที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติ และพฤติกรรมขององค์กรว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

## 2.6 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cook & Lafferty

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นุชา สระสม 2552) ผู้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล กับ การปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนด์ (McClelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ เมซีโอปี และ มอร์ส (Katz, Maceoby, and Morse) และสต็อกคิล (Stogdill) ที่แบ่ง

รูปแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งเน้นบุคคล และแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้น ประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคคลากร ซึ่งมีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้นๆ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในองค์กรแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวทางปฏิบัติดังกล่าว หมายถึงวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

Cooke and Lafferty (1989, อ้างถึงใน นุชา สระสม 2552) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

### 2.6.1 วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Styles)

วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และความต้องการไม่ตรีสัมพันธ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่าจะงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การ

ทำงานมีลักษณะติดต่อกับสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นที่เลื่อมใสให้แก่กัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

4. มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว่าจะงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

#### 2.6.2 วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา (Passive / Defensive Styles)

หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ขอรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะการปกป้องตนเองและตั้งรับ เพราะเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคง ปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นพฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์กร คือ พยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรลักษณะคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรพึงพอใจ

2. มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกลักษณะอนุรักษนิยม รักษาประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการควบคุมด้วยระบบราชการ คนในองค์กรต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

3. มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกถึงสายงานบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจ

คุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำทลาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายการทำงานของตนเอง และขององค์กร มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหาร

4. มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จกลับไม่ได้รับรางวัลอะไร ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานและการถูกตำหนิ พนักงานทุกคนจะรู้สึกผิด ต่ำหนิตนเอง และรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่าเมื่อกระทำงานผิดพลาด ทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงาน หรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้ง และความผิดต่างๆ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร

### 2.6.3 วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive / Defensive Styles)

คือ องค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกลักษณะมุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้าน และมุ่งเจ้าระเบียบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ

1. มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าเป็นอย่างมาก โดยมีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจา ต่อรอง พนักงานรู้สึกว่ามีความค่าถ้าได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นในองค์กรอยู่เสมอๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้ใจบุคคลอื่น และแสดงอาการตำหนิ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอๆ

2. มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก ที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่ และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงาน โดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็น ผู้ניתศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

3. มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการผลแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงานและ วัตถุประสงค์ที่การทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำงาน จึงจะประสบผลสำเร็จ

4. มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และ พฤติกรรมการแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและขี้อึดมั่นในระบบการทำงาน อย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลาานมากใน การทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด

### 3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นหนึ่งในความสามารถทางการคิดของมนุษย์ซึ่งมีหลายอย่าง อย่างไรก็ตามในการศึกษาเรื่องความคิดสร้างสรรค์ จะประสบปัญหาเช่นเดียวกับตัวแปรทาง จิตวิทยาอื่นๆ คือมีความยากในการให้ค่านิยม และมีนิยามเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจจะขัดแย้ง ไม่สอดคล้องกันบ้าง หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกันบ้าง (Parkherst 1999; Taylor 1988, อ้างถึงใน อานนท์ สักคีวรวิษฐ์ 2547)

ความคิดสร้างสรรค์มีผู้ศึกษา และให้ความหมายไว้หลายแนวคิด ทั้งนักจิตวิทยาชาว ต่างประเทศ และนักจิตวิทยาชาวไทย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวม และสรุปได้ ดังนี้

นิยามความคิดสร้างสรรค์ของ Guilford (1950) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่จะคิดได้หลายทิศทาง หรือเป็นแนวความคิดแบบอเนกนัย (Sivergent Thinking) ซึ่ง สามารถคิดได้หลายแบบจากสิ่งเร้าเดียวกัน โดยผู้ที่คิดได้มาก ได้แปลก คือคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย ความคิดคล่อง (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexible) ความคิดริเริ่ม (Original) และ ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

De Bono (1970) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดนอก กรอบ (Leteral Thinking) เพื่อสร้างแนวความคิดใหม่ ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้หลายๆ แนวคิด และ นำแนวคิดเหล่านี้ออกไปพัฒนาต่อเพื่อให้สามารถใช้แก้ปัญหาที่ต้องการ ได้

Torrance (1974) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการของความรู้สึกไว ต่อปัญหา หรือสิ่งที่ขาดหายไป และรวบรวมความคิด ตั้งข้อสมมุติฐาน แล้วจึงรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้จนเกิดการแก้ปัญหา แล้วเผยแพร่ผลผลิตที่ได้

Wallace and Kogan (1973) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ไม่น่าจะเกี่ยวข้องกัน ให้เกี่ยวข้องกันได้

ส่วนนักจิตวิทยาชาวไทยได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดริเริ่มใหม่ๆ ไม่เคยเห็นที่ใดมาก่อน และใช้ประโยชน์ได้ อย่างเหมาะสมกว่าสิ่งที่มีอยู่เดิม

สุวิทย์ มูลคำ (2547) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางปัญญา ที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิม สู่ความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากความคิดเดิม และเป็นความคิดที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

อารี พันธุ์ณี (2544) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดเอนกนัย ความคิดจินตนาการ ซึ่งเกิดจากความรู้สึกไว เข้าใจได้เร็ว และมีปฏิริยาตอบสนอง อันนำไปสู่กระบวนการคิดค้นพบสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่ ทฤษฎีต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อสังคม และเป็นไปในทางสร้างสรรค์

อุษณีย์ โพธิ์สุข (2544) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางปัญญา ระดับสูงที่ใช้กระบวนการทางความคิดหลายๆ อย่างมารวมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องที่กว้างขวางมาก และมีหลายแนวทางตามความสนใจของผู้ที่ศึกษา ทำให้ไม่มีนิยามที่บ่งชี้ถึงลักษณะความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างแน่ชัด เพราะความคิดสร้างสรรค์ให้ความหมายได้หลายมิติ ได้แก่ (อลิตา พรหมโชติชัย 2553)

1. วิธีการหรือกระบวนการ ลำดับของการเกิดความคิดสร้างสรรค์
2. ความแปลกใหม่ และประโยชน์ในผลผลิตที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์
3. ลักษณะหรือบุคลิกภาพของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์
4. สภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศที่มีอิทธิพลหรือสนับสนุนให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ และใช้ความคิดสร้างสรรค์
5. แรงจูงใจและรางวัลที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

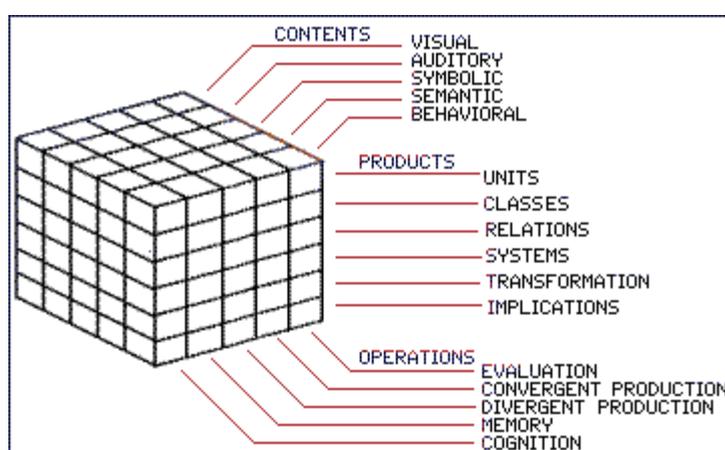
จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางสมองที่เกิดจากการกลั่นกรองความคิด จินตนาการ ความรู้สึกไวเข้าใจได้เร็ว แล้วรวบรวมออกมาในทางสร้างสรรค์ ที่ไม่ซ้ำแบบใคร สามารถใช้แก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม และสร้างสรรค์ซึ่งประกอบด้วย ความคิดคล่อง (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexible) ความคิดริเริ่ม (Original) และความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

### 3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์

นักจิตวิทยาหลายท่านได้ศึกษาวิจัย และทำการทดลองเกี่ยวกับทฤษฎีการเกิดความคิดสร้างสรรค์ และส่วนประกอบอันเป็นคุณลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (ณัฐพงษ์ เจริญพิทย์ 2539)

### 3.1.1 ทฤษฎีของ Guilford

Guilford (1950) และคณะ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความมีเหตุผล การแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) จึงได้เสนอแบบจำลองโครงสร้างทางสติปัญญา (The Structure of Intellect Model หรือ SI Model) ขึ้น ซึ่งแบบจำลองดังกล่าวใช้อธิบายโครงสร้างทางสติปัญญา (การคิด) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในระบบของการคิดของมนุษย์นั้น มีประเด็นที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 มิติ คือ มิติว่าด้วย “เนื้อหา” (หรือสิ่งเร้า) มิติว่าด้วย “วิธีการคิด” และมิติว่าด้วย “ผลของการคิด” (หรือลักษณะของคำตอบ)



ภาพที่ 3 แบบจำลองโครงสร้างทางสติปัญญาตามทฤษฎีของ Guilford (1950)

ที่มา : Guilford, J.P. "Creativity." *American Psychologist* 5, 9 (1950) : 444–454.

**มิติที่ 1 ด้านเนื้อหา (Contents)** หมายถึง วัตถุ หรือ ข้อมูลต่างๆ ที่รับรู้ ใช้เป็นสื่อก่อให้เกิดความคิด เนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ชนิด ดังนี้

1. เนื้อหาที่เป็นรูปภาพ (Figural Content) ได้แก่ วัตถุที่เป็นรูปธรรมต่าง ๆ ซึ่งสามารถรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัส แบ่งออกเป็น 3 ชนิดคือ

1.1.1 การเห็น (Visual)

1.1.2 การได้ยิน (Auditory)

1.1.3 สัญลักษณ์ (Symbolic)

2. เนื้อหาที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Content) ได้แก่ ตัวเลข ตัวอักษร และสัญลักษณ์ที่สร้างขึ้น เช่น พยัญชนะ ระบบจำนวน ซึ่งตามปกติเมื่ออยู่ตามลำพังจะปราศจากความหมาย แต่เนื่องจากเราตั้งความหมายขึ้นจึงใช้สื่อความหมายได้

3. เนื้อหาที่เป็นเสียง (Auditory Content) ได้แก่ สิ่งที่อยู่ในรูปของเสียงที่มีความหมาย

4. เนื้อหาที่เป็นภาษา (Semantic Content) ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ที่มักจะอยู่ในรูปความหมายซึ่งแทนด้วยถ้อยคำหรือรูปภาพที่มีความหมาย

5. เนื้อหาที่เป็นพฤติกรรม (Behavior content) ได้แก่ สิ่งที่ไม่ใช่ถ้อยคำเป็นการแสดงออกของมนุษย์ เจตคติ ความต้องการ รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บางครั้งเรียกว่าสติปัญญาทางสังคม (Social Intelligence)

**มิติที่ 2 ด้านปฏิบัติการ (Operations)** หมายถึง กระบวนการคิดต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 5 ชนิด ดังนี้

1. การรับรู้ และการเข้าใจ (Cognition) เป็นความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์ในการรับรู้ และทำความเข้าใจ กับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัว

2. การจำ (Memory) เป็นความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์ในการสะสมเรื่องราว หรือข่าวสาร และสามารถระลึกได้เมื่อเวลาผ่านไปในปี ค.ศ.1988 Guilford ได้แบ่งความจำเป็นเป็น 2 ชนิด คือ ความจำที่บันทึกไว้ (Recording) และ ความจำเป็นที่เก็บไว้ในความจำระยะยาว (Retention)

3. การคิดนอกนัย (Divergent Thinking) เป็นความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งเร้า และแสดงออกมาได้หลาย ๆ แบบ หลายวิธี ความคิดประเภทนี้มีความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์

4. การคิดเอกนัย (Convergent Thinking) เป็นความสามารถที่เน้นเรื่องความถูกต้องของคำตอบที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปว่าเป็นคำตอบที่ดีที่สุด

5. การประเมินค่า (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจที่รับรู้ จำได้ หรือ กระบวนการคิดนั้นมีคุณค่า ความถูกต้อง ความเหมาะสม หรือมีความเพียงพอหรือไม่อย่างไร

**มิติที่ 3 ด้านผลผลิต** หมายถึง ความสามารถที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานมิติด้านเนื้อหา และด้านปฏิบัติการเข้าด้วยกันเป็นผลผลิต เมื่อสมองรับรู้วัตถุ/ข้อมูล ทำให้เกิดการคิดในรูปแบบต่างๆ กัน ซึ่งสามารถให้ผลออกต่าง ๆ กัน 6 ชนิด ดังนี้

1. แบบหน่วย (Units) เป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัว และมีความแตกต่างจากสิ่งอื่น ที่เป็นลักษณะเฉพาะ

2. แบบกลุ่ม (Classes) เป็นกลุ่มของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีคุณสมบัติบางประการร่วมกัน

3. แบบความสัมพันธ์ (Relations) เป็นการเชื่อมโยง 2 สิ่งเข้าด้วยกัน เช่น เชื่อมโยงลูกโซ่ เชื่อมโยงคำ เชื่อมโยงความหมาย

4. ระบบ (System) เป็นแบบแผน หรือการรวมหน่วยจำพวกของข้อมูลข่าวสาร หรือการแสดงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของส่วนประกอบ ซึ่งอาจเป็นทฤษฎี หลักการ

5. การแปลงรูป (Transformation) เป็นการเปลี่ยนแปลงการหมุนกลับ การขยายความข้อมูลจากสภาพหนึ่งไปยังอีกสภาพหนึ่ง เป็นต้นว่าการให้คำจำกัดความใหม่หรือการคิดแปลงข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่แล้วเสียใหม่

6. การประยุกต์ (Implication) เป็นผลการคิดที่คาดหวัง หรือการทำนายจากข้อมูลที่กำหนดให้

### 3.1.2 ทฤษฎีของ Torrance

Torrance (1974) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม โดยศึกษาระยะยาวเกี่ยวกับประสบการณ์ในการคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน เกี่ยวกับองค์ประกอบว่าด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องตัว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และความคิดละเอียดลออ (Elaboration) และได้สรุปว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็น “กระบวนการ” ของการมีความรู้สึกไวต่อปัญหา หรือต่อข้อมูล หรือสิ่งเร้าที่ไม่สมบูรณ์หรือลักษณะคลุมเครือ โดยผู้คิดมีความพยายามที่จะหาคำตอบให้แก่ปัญหาหรือทำความเข้าใจ หรือเติมเต็มให้แก่ข้อมูล หรือสิ่งเร้าที่คลุมเครือไม่สมบูรณ์นั้น รวมทั้งมีความพยายามที่จะสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจ อย่างไรก็ตามในส่วนกระบวนการคิดนั้น ทอแรนซ์ไม่ได้เน้นที่องค์ประกอบของการคิดด้านใดด้านหนึ่งเป็นการเฉพาะ หากแต่ให้ความสำคัญกับความคิดตามกระบวนการอันเป็นธรรมชาติ ซึ่งทอแรนซ์เชื่อว่า มีความซับซ้อนและเกี่ยวเนื่องกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ มากกว่าที่จะเกิดขึ้นแบบแยกส่วน

Torrance (1974) แบ่งกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาข้อเท็จจริง (Fact-Finding) เริ่มเกิดจากความรู้สึกกังวล สับสน วุ่นวายภายในใจแต่ยังไม่สามารถระบุปัญหาได้

2. การค้นพบปัญหา (Problem-Finding) เมื่อคิดจนเข้าใจจะสามารถระบุได้ว่า ปัญหาต้นตอคืออะไร

3. การค้นพบแนวคิด (Idea-Finding) และตั้งสมมติฐานตลอดจนรวบรวม ข้อมูลต่างๆ เพื่อทดสอบความคิด

4. การค้นพบคำตอบ (Solution-Finding) ทดสอบสมมติฐานจนค้นพบคำตอบ

5. การยอมรับผลจากการค้นพบ (Acceptance-Finding) ยอมรับคำตอบจากการค้นพบ

Torrance (1974) อาศัยแนวคิดของ Guilford (1959) ซึ่งอธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้หลายทาง หรือ ที่เรียกว่าการคิดแบบอเนกนัย (Divergent Thinking) ซึ่งเขาได้นำมาศึกษาถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ลักษณะของความคิดแปลกใหม่ แตกต่างจากความคิดธรรมดา และไม่ซ้ำกับที่มีอยู่ มีลักษณะความคิดที่ไม่ปกติธรรมดา (Wide Idea) เป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากนำความรู้เดิมมาคิด ดัดแปลงและประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้น

2. ความคิดคล่อง หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้ อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีคำตอบในปริมาณมากในเวลาที่กำหนด ความคิดคล่องแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่ (Wilson, Guilford, and Etal 1954, cited in Guilford 1959)

2.1 ความคิดคล่องด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

2.2 ความคิดคล่องด้านการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็น ความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันหรือคล้ายกันได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด

2.3 ความคิดคล่องด้านการแสดงออก (Expressional Fluency) เป็นความ สามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงต่อกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ ประโยคที่ต้องการ

2.4 ความคิดคล่องในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิด สิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ให้คิดหาประโยชน์ของก้อนหินให้มากที่สุดภายในเวลาที่ กำหนด ความคิดคล่องในการคิด มีความสำคัญต่อการแก้ปัญหา เพราะในการแก้ปัญหาจะต้อง แสวงหาคำตอบหรือวิธีแก้ไขหลายวิธี และต้องนำวิธีการเหล่านั้นมาทดลองจนกว่าจะพบวิธีการ ที่ถูกต้องตามต้องการ

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิด หาคำตอบได้หลายประเภท หลายทิศทางไม่ซ้ำแบบ แบ่งออกเป็น

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความ สามารถที่จะพยายามคิดให้หลายหลากรูปแบบอย่างเป็นอิสระ

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง เป็นความสามารถในการดัดแปลงความรู้หรือประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่ง มีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา คนที่มีความคิดยืดหยุ่นจะคิดได้ไม่ซ้ำกัน ซึ่งจะเป็นตัวเสริมให้มี ความคิดคล่อง แปรกต่างออกไป หลีกเลี่ยงการซ้ำซ้อน หรือเพิ่มคุณภาพความคิดให้มากขึ้น

ความคิดคล่อง และความยืดหยุ่น นับได้ว่าเป็นความคิดพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ คือเป็นการคิดหลายแง่มุมได้หลายหมวดหมู่ หลายประเภท ตลอดจนสามารถใช้เป็นการสร้างทางเลือกไว้หลายทาง ความยืดหยุ่นจึงเป็นความคิดเสริมคุณภาพให้ได้ดี

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) หมายถึง ความสามารถที่จะให้รายละเอียดหรือตกแต่งเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ หรือปรับปรุง หรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.1.3 ทฤษฎีของ Wallach and Kogan

Wallach and Kogan (1965) ได้ให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือความคิดแบบโยงสัมพันธ์ แนวคิดดังกล่าวนี้สืบเนื่องมาจากแนวคิดที่ว่าด้วยการโยงความสัมพันธ์ของสิ่งที่อยู่ไกลกัน (Remote Associates) ทั้งนี้ หากสามารถนำสิ่งที่อยู่ไกลกันมาสัมพันธ์กันได้ ยิ่งแสดงว่ามีความคิดสร้างสรรค์สูง เช่น เปรียบเทียบกรณีของการระบุความแตกต่างของสิ่งที่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น นาย ก กับ นาย ข ซึ่งเป็นคนเหมือนกันว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการระบุความแตกต่างของสิ่งที่เหมือนกันได้ ย่อมเป็นการแสดงออกว่ามีความคิดสร้างสรรค์ (ในความหมายของการคิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์) สูงกว่าการระบุความแตกต่างของสิ่งที่แตกต่างกัน ในทำนองเดียวกันการระบุความคล้ายกันของสิ่งที่แตกต่างกันได้ก็ย่อมมีความคิดสร้างสรรค์สูงกว่าการระบุความเหมือนกันของสิ่งที่เหมือนกัน โดยนัยดังกล่าวหากสามารถระบุความแตกต่างของสิ่งเหมือนกันมากๆ ได้หรือการระบุความเหมือนกันของสิ่งที่แตกต่างกันมากๆ ได้ ก็ยิ่งแสดงว่า มีความคิดสร้างสรรค์สูงมากขึ้น นอกจากนี้ กรณีการคิดแบบเชื่อมโยงสัมพันธ์นี้ ยังครอบคลุมถึงการคิดโยงสัมพันธ์ใน “เครือข่าย” ที่กว้างขวางอีกด้วย

Wallach and Kogan (1965) ได้อธิบายกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ว่าเกิดจากความคิดใหม่ๆ โดยการลองผิดลองถูก (Trial and Error) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมตัว (Preparation) หมายถึง การเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
2. ขั้นฟักตัว (Incubation) หมายถึง เป็นขั้นที่ผู้คิดมีข้อมูลต่างๆ ทั้งใหม่และเก่าอย่างสะเปะสะปะยังไม่สามารถจะขมวดความคิดให้เป็นระบบได้ จึงปล่อยทิ้งความคิดไว้เฉยๆ
3. ขั้นความคิดกระจ่าง (Illumination) เป็นขั้นที่ใช้ความคิดในการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันให้มีความกระจ่างชัดยิ่งขึ้น
4. ขั้นทดสอบความคิดและพิสูจน์ให้เห็นจริง (Verification) เป็นขั้นความคิดที่ได้จาก 3 ขั้นข้างต้นมาตรวจพิสูจน์ว่าเป็นจริง และถูกต้อง

### 3.2 องค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) อธิบายองค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบด้านทัศนคติ และบุคลิกลักษณะ

นักคิดสร้างสรรค์ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีทัศนคติ และบุคลิกลักษณะดังต่อไปนี้ คือ เป็นคนที่เปิดกว้างรับประสบการณ์ใหม่ๆ มีอิสระในการคิดพินิจและตัดสินใจ กล้าเผชิญความเสี่ยง มีความเชื่อมั่น และเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติเชิงบวกต่อสถานการณ์ มีแรงจูงใจอันสูงส่งที่จะทำให้สำเร็จ เป็นคนที่ทำงานหนัก มีความสนใจต่อสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน อดทนต่อปัญหาที่มองไม่เห็นคำตอบ มีความสามารถปรับตัวด้านสุนทรียะ บากบั่นอดสาเหะ เรียนรู้จากประสบการณ์ความล้มเหลว และรับมือกับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี (Abraham Maslow 1968, Barron and Harrington 1981)

#### 2. องค์ประกอบด้าน ความสามารถทางสติปัญญา

ความคิดสร้างสรรค์จัดว่าเป็นทักษะระดับสูง (High-Level Skill) ของความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถเหล่านี้ ได้แก่

2.1 ความสามารถในการกำหนดขอบเขตของปัญหา กล่าวคือ ผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะไม่มองปัญหาเดิมๆ ด้วยสายตารธรรมดา แต่มองด้วยมุมมองแบบใหม่ เพื่อทำให้เห็นทางแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ ที่เหมาะสมกว่า

2.2 ความสามารถในการใช้จินตนาการ การพิจารณาเพื่อนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ การวาดภาพจากจินตนาการช่วยทำให้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เกิดได้ง่ายขึ้น

2.3 ความสามารถในการคัดเลือกร้อยอย่างมียุทธศาสตร์ เช่น ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง ความสามารถในการมุ่งสู่หนทางแก้ปัญหาที่มีศักยภาพ ความสามารถในการทิ้งทางเลือกที่ไม่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการรู้ว่าเวลาใดจะต้องใช้การคิดแบบใด เป็นต้น

2.4 ความสามารถในการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการแยกแยะ และคัดเลือกความคิดที่ดี และเหมาะสม ท่ามกลางแนวคิดที่เป็นไปได้มากมาย โดยคัดเลือกเฉพาะความคิดที่มีความสอดคล้องกัน และนำความคิดนั้นมาพิจารณาประเมินคุณค่าในลำดับต่อไป

#### 3. องค์ประกอบด้านความรู้

จากการวิจัยพบว่า ความรู้ที่สะสมมาเป็นเวลาหลายปีนั้น มีความสำคัญต่อการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความรู้มักจะคิดสร้างสรรค์ได้ดีกว่าคนที่ไม่มีความรู้ เพราะทำให้เข้าใจธรรมชาติของปัญหาได้ดีกว่า ทำให้สามารถคิดงานที่มีคุณภาพ เพราะมีรากฐานของความรู้

เกี่ยวกับเรื่องนั้นรองรับ ทำให้รู้จักสังเกต และรู้จักฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นต้นกำเนิดของความคิด (Rosenman 1998)

#### 4. องค์ประกอบด้านรูปแบบความคิด

รูปแบบการคิด จะช่วยให้เกิดการประยุกต์ความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ของคนๆ หนึ่งในการแก้ปัญหา งานวิจัยหลายชิ้นบ่งบอกว่า รูปแบบการคิดของคนบางคน ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น ความสมดุลในการคิดแบบมองมุมกว้างกับการคิดแบบมองมุมแคบ การคิดในมุมแคบเป็นการคิดแบบลงในรายละเอียดของปัญหา ส่วนการคิดในมุมกว้างเป็นการคิดแบบมองกว้างในระดับทั่วไปของปัญหา ซึ่งการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์มักจะต้องมองในภาพกว้างก่อน หรือคิดในมุมกว้างก่อน จากนั้นค่อยพิจารณาในรายละเอียดปลีกย่อย เพื่อให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ที่สมบูรณ์ที่สุด (Sternberg and Lubart 1991)

#### 5. องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่กระตุ้นให้คนต้องการคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจที่กระตุ้นจากภายใน มีประโยชน์ต่อความคิดสร้างสรรค์ เช่น ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการสิ่งใหม่ๆ การตอบสนองความอยากรู้อยากเห็น เป็นต้น ส่วนแรงกระตุ้นจากภายนอกจะมีลักษณะตรงกันข้าม คือการที่สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นผู้ยั่วยุหรือจูงใจ เช่น เงิน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยกย่อง และอำนาจ จากการศึกษาพบว่า คนที่ถูกกระตุ้นด้วยรางวัลนั้น จะมีความคิดสร้างสรรค์ต่ำกว่าคนที่มีการกระตุ้นจากความต้องการที่อยู่ภายใน หรือการได้รางวัลที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ (Amabile, Hennessey, and Grossman 1986) อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจจากภายในและภายนอกที่ผสมกันอย่างสมดุล จะช่วยให้การทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์บรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี (McClelland et al 1953)

#### 6. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม

การที่คนเราจะสามารถคิดสร้างสรรค์ได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมร่วมด้วยเป็นสำคัญ คนมีลักษณะสร้างสรรค์มักเป็นผู้ที่ได้รับการกระตุ้น และได้รับการส่งเสริมสนับสนุน โดยการสร้างบรรยากาศที่ไม่มีการสร้างกรอบมาตรฐานเพื่อปิดรั้วจนเกินไป

องค์ประกอบเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในการกำหนดความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของแต่ละคน ว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งการคิดสร้างสรรค์มีความจำเป็นอย่างมากในการพัฒนาสิ่งใหม่ โดยการนำสติปัญญา และความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในแนวทางที่ไม่เคยใช้มาก่อน ร่วมกับองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีอยู่ในตัว

#### 4. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย

ความหมายของธนาคารพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของธนาคารพาณิชย์ว่า หมายถึง การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันได้กำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง (จรินทร์ เทศวานิช 2542) เช่น การให้กู้ยืม ชื้อขายหรือเก็บเงินตามตั๋วเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด ชื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ ทั้งนี้จะประกอบธุรกิจประเภทอื่นๆ อันเป็นประเพณีของธนาคารพาณิชย์ด้วย สำหรับธนาคารพาณิชย์คือธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ และหมายความรวมถึงสาขาของธนาคารต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ด้วย

การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นกฎหมายที่ใช้ควบคุมการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ โดยมีธนาคารแห่งประเทศไทยทำหน้าที่กำกับ และดูแล พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ฉบับแรกตราขึ้นเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2488 หลังจากนั้นก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์อีกหลายครั้ง เพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีความแข็งแกร่งและมีเสถียรภาพมากขึ้น

##### 4.1 บริการของธนาคารพาณิชย์

4.1.1 การรับฝากเงินประเภทต่างๆ จากประชาชน และจ่ายให้ผลตอบแทนแก่เจ้าของเงินตามพันธะผูกพัน

4.1.1.1 เงินฝากออมทรัพย์ มีจุดประสงค์ที่จะส่งเสริมให้ประชาชนเก็บออม

4.1.1.2 เงินฝากแบบประจำ มีกำหนดแน่นอนให้เจ้าของเงินทวงถาม ผู้ฝากจะได้รับดอกเบี้ยตามระยะเวลาและตามที่ธนาคารแต่ละธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งจะแบ่งระยะเวลาการฝากเป็น 3, 6, และ 12 เดือน

4.1.1.3 เงินฝากกระแสรายวัน มีการจ่ายเงินแก่เจ้าของเงินเมื่อทวงถามได้ทุกเมื่อ ผู้ฝากจะได้สมุดเช็ค แต่จะไม่ได้รับดอกเบี้ยจากเงินฝาก

4.1.1.4 ฝากเพื่อเรียก การจ่ายเงินแก่เจ้าของเงินเมื่อไรก็ตามที่ทวงถาม

4.1.1.5 เงินฝากประเภทอื่น ๆ เป็นเงินฝากที่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของธนาคาร หรือกลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมด้านการตลาดของธนาคาร

##### 4.1.2. บริการเงินกู้

4.1.2.1 การเบิกเงินเกินบัญชี

4.1.2.2 การใช้เงินกู้ระยะสั้น หรือ ระยะยาว ต้องตกลงกับธนาคารโดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกันการชำระเงิน อาจทำได้โดยการผ่อนชำระเป็นงวด ๆ

4.1.2.3 การรับซื้อลดตั๋ว เมื่อผู้ส่งตั๋วมีความประสงค์จะใช้เงินก่อนตัวนั้นถึงกำหนดเวลา

4.1.2.4 การรับรองตั๋ว หมายถึง การรับรองจากธนาคารว่าผู้ทรงตั๋วจะได้รับเงินแน่นอน

4.1.2.5 การอาวัล หมายถึง การที่ธนาคารรับประกันการจ่ายเงินแทนเจ้าของตั๋วทั้งหมดหรือบางส่วน

#### 4.1.3 บริการด้านการต่างประเทศ

4.1.3.1 การแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ

4.1.3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดต่างประเทศ

4.1.3.3 การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต (Letter of Credit) การส่งสินค้า L/C จะช่วยให้เกิดความมั่นใจทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย ที่นิยมใช้กันแพร่หลายมี 2 ชนิดคือ

1. เลตเตอร์ออฟเครดิตประเภทเพิกถอนได้ ผู้เกี่ยวข้องสามารถยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ได้ตลอดเวลา แต่ต้องก่อนที่จะมีการรับซื้อเอกสารนั้น

2. เลตเตอร์ออฟเครดิตประเภทเพิกถอนไม่ได้ ธนาคารผู้เปิด L/C มีพันธะผูกพันแน่นอน ตาม L/C ที่เปิดจะเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขไม่ได้นอกจากจะได้รับการยินยอม

#### 4.1.4 บริการอื่น ๆ

4.1.4.1 การใช้บริการบัตรเครดิต

4.1.4.2 การใช้บริการเงินด่วนทางเครื่องเอทีเอ็ม

4.1.4.3 การให้บริการคุ้มครองอุบัติเหตุ

4.1.4.4 การให้บริการเช่าตู้നിറกัย

4.1.4.5 การให้บริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้า

4.1.4.6 การรับชำระภาษีเงินได้ประจำปี

4.1.4.7 การโอนเงินระหว่างธนาคารในท้องถิ่นและระหว่างประเทศ

4.1.4.8 การเรียกเก็บเงิน เช็ค ดราฟต์ และตราสารทางการเงินที่ครบกำหนด

ให้แก่ลูกค้า

4.1.4.9 การบริการเช็คของขวัญ

4.1.4.10 การเป็นผู้จัดการมรดก

4.1.4.11 การให้คำแนะนำด้านการลงทุน

4.1.4.12 การให้ข้อมูลทางเครดิต

4.1.4.13 การออกไปค้าประกันการซื้อขาย

4.1.4.14 การเป็นตัวแทนจำหน่ายพันธบัตรรัฐบาล

#### 4.2 รายได้ของธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วยรายได้หลักๆ ดังนี้

4.2.1 รายได้ที่เป็นดอกเบี้ย และรายได้จากเงินปันผล แบ่งเป็น

4.2.1.1 รายได้ดอกเบี้ย จากเงินให้สินเชื่อและเงินฝาก

4.2.1.2 รายได้เงินปันผล จากหลักทรัพย์รัฐบาล และหลักทรัพย์ที่รัฐบาล

ค้าประกัน

4.2.1.3 รายได้เงินปันผลจากหลักทรัพย์อื่น

4.2.2 รายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย แบ่งเป็น

4.2.2.1 รายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการ

4.2.2.2 กำไรจากปริวรรต

4.2.2.3 รายได้อื่นๆ

รายได้ที่เป็นดอกเบี้ย และรายได้จากเงินปันผลเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญที่สุดของธนาคารพาณิชย์ โดยมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 90 ของรายได้ทั้งหมดของธนาคารพาณิชย์ รองลงมา เป็นรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการ ซึ่งมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 4-6 ของรายได้ทั้งหมด

#### 4.3 ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ธนาคารพาณิชย์เริ่มมีในประเทศไทยครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ 4 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ โดยชาวอังกฤษ ได้เข้ามาเปิดสาขาของธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ ขึ้นในประเทศไทย เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2431 ซึ่งเน้นการให้บริการในด้านการค้าระหว่างประเทศ จนกระทั่ง พระเจ้านั่งยาเธอกรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย ทรงดำริให้มีการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์แห่งแรกของประเทศไทย คือ บริษัทเบงกัลสยามกัมมาจลทุน จำกัด เมื่อ 1 เมษายน พ.ศ. 2449 และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ เมื่อ 27 มกราคม พ.ศ. 2482

ปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์เปิดดำเนินการในจังหวัดนครปฐมทั้งหมด 17 ธนาคาร แบ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ 6 ธนาคาร และธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน 11 ธนาคาร ซึ่งมีข้อมูลและรายละเอียด ดังนี้

#### 4.4 ธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ

##### 4.4.1 ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (Small and Medium Enterprise Development Bank of Thailand)

ปี พ.ศ.2507 คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบโครงการเงินกู้เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อมตามที่สภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติเสนอ และได้มีการจัดตั้งสำนักงานเงินกู้เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อมขึ้นเป็นหน่วยงาน ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริม

อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อทำหน้าที่ให้การสนับสนุนทางการเงิน แก่ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม และในเวลาต่อมาได้เปลี่ยนชื่อ เป็นสำนักงานชงกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม (สชอ.) แต่เนื่องจาก สชอ. มีฐานะเป็นหน่วยงานราชการในการดำเนินงาน จึงมีข้อจำกัดในเรื่องแหล่งเงินทุนที่จะใช้ต้องอาศัย จากงบประมาณแผ่นดินเพียงแหล่งเดียว การอำนวยความสะดวกต่างๆ ถือหลักปฏิบัติ เช่นเดียวกับหน่วยงานราชการทั่วไปทำให้ขาด ความคล่องตัวในการดำเนินงาน

ปี พ.ศ. 2534 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมและปรับสถานะของ สชอ.เป็นบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.) มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 300 ล้านบาท และให้ บอย. สามารถระดมทุน และเงินกู้ได้ทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ

ปี พ.ศ. 2543 รัฐบาลมีนโยบายให้ บอย. เป็นกลไกสำคัญในการช่วยเหลือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อันเป็นรากฐานของระบบเศรษฐกิจ บอย. ได้รับการเพิ่มทุนจากกระทรวงการคลังอีก 2,500 ล้านบาท

ปี พ.ศ. 2545 มีพระราชบัญญัติ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2545 ปรับสถานะของ บอย. เป็น ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ชพว. หรือ SME BANK) ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและกระทรวงอุตสาหกรรมเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2545 โดยมีวัตถุประสงค์ “เพื่อประกอบธุรกิจอันเป็นการพัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือ และสนับสนุนการจัดตั้ง การดำเนินงาน การขยาย หรือการปรับปรุงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการให้สินเชื่อค้ำประกันร่วมลงทุน ให้คำปรึกษาแนะนำหรือให้บริการที่จำเป็นอื่นตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้”

ปี พ.ศ. 2547 กระทรวงการคลังเพิ่มทุน 2,000 ล้านบาท ทำให้ทุนเรือนหุ้นของธนาคารเพิ่มขึ้นเป็น 4,800 ล้านบาท

ปี พ.ศ. 2548 กระทรวงการคลังเพิ่มทุน 2,500 ล้านบาท ทำให้ทุนเรือนหุ้นของธนาคารเพิ่มขึ้นเป็น 7,300 ล้านบาท

ปี พ.ศ. 2550 กระทรวงการคลังเพิ่มทุน 1,200 ล้านบาท ทำให้ทุนเรือนหุ้นของธนาคารเพิ่มขึ้นเป็น 8,500 ล้านบาท

ปี พ.ศ. 2551 กระทรวงการคลังเพิ่มทุน 600 ล้านบาท ทำให้ทุนเรือนหุ้นของธนาคารเพิ่มขึ้นเป็น 9,100 ล้านบาท

ปี พ.ศ. 2552 กระทรวงการคลังเพิ่มทุน 2,500 ล้านบาท ทำให้ทุนเรือนหุ้นของธนาคารเพิ่มขึ้นเป็น 11,600 ล้านบาท

#### 4.4.2 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives)

พ.ศ. 2509 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องเนื่องกับเกษตรกรรม เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร หรือครอบครัวของเกษตรกร

นายจำเนียร สาระนาค ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรกได้วางรากฐานการดำเนินงาน พร้อมทั้งอุดมการณ์การทำงานให้พนักงาน ธ.ก.ส. ทุกคนละเว้นการอันควรต่าง ๆ โดยได้อบรมสั่งสอนให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ซื่อสัตย์ สุจริต และไม่เบียดเบียนลูกค้า เพราะ “งานสินเชื่อเพื่อการเกษตร เป็นงานที่กว้างขวางและซับซ้อน ต้องศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญยิ่งขึ้น ขอให้ท่านละเว้นการอันควรละเว้น ไม่เบียดเบียนเกษตรกรลูกค้า จงทำงานหนัก เร่งรัด หนักไว ถูกต้อง และแม่นยำ กอปรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ”

#### 4.4.3 ธนาคารออมสิน (Government Saving Bank)

ธนาคารออมสิน เกิดจากการที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จัก การประหยัด การเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สิน เงินทองของประชาชน ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงริเริ่มจัดตั้งคลังออมสินทดลองขึ้น โดยทรงพระราชทาน นามแบงก์ว่า “ลิฟอเทีย” ในปี พ.ศ. 2450 เพื่อทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น พระองค์ ทรงเข้าใจในราษฎรของพระองค์และทรงทราบดีว่าควรใช้ กุศโลบายใดอันจะจูงใจคนไทยให้มองเห็นความสำคัญ ของการออม

ยุคที่ 1 คลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ พ.ศ. 2456 – 2471

เพื่อให้คลังออมสินได้เป็นประโยชน์แก่กุลเพื่อแผ่ไปถึงราษฎร โดยทั่วกัน พระองค์จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้น ในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทาน พระบรมราชานุญาตประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456” ประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456

ยุคที่ 2 กองคลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม พ.ศ. 2472 -2489

ออมสินได้เป็นประโยชน์แก่กุลเพื่อแผ่ไปถึงราษฎร โดยทั่วกัน พระองค์จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้น ในสังกัด กรมพระคลังมหาสมบัติ

กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาตประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456” ประกาศ ใช้ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456

ยุคที่ 3 ธนาคารออมสิน สังกัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2490 – ปัจจุบัน

ต่อมาภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจภายใต้ “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489” มีการ บริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งได้รับการ แต่งตั้งจาก รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบธนาคาร ออมสิน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 และคำว่า “คลังออมสิน” ก็ได้เปลี่ยน เป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” นับแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนา ระบบการดำเนินงาน และการบริการ ในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อ ปรับปรุง ภาพลักษณ์และรูปแบบการ ให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจร ยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการ ให้บริการที่สอดคล้องต่อความ ต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัยปัจจุบัน ธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็น ประกัน อยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 863 สาขาทั่วประเทศ มีอายุครบ 98 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2554 ที่ผ่านมา

#### 4.4.4 ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (Government Housing Bank)

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ชอส.) เป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นสถาบันการเงิน เฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลังจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2496 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้มีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรให้มีธนาคารอาคารสงเคราะห์ขึ้น เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มี ที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพจึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติธนาคารอาคาร สงเคราะห์ พ.ศ.2496” ขึ้น และได้มีการประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2496 โดยมีจอมพลป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นเป็นผู้ลงนามสนองพระบรมราชโองการ

4.4.5 ธนาคารกรุงไทย (Krung Thai Bank Public Company Limited) – รัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง

ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารของรัฐอยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของกระทรวงการคลัง ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2509 โดยการควบกิจการของธนาคาร

มณฑล และธนาคารเกษตร ซึ่งเป็นธนาคารที่รัฐบาลถือหุ้นใหญ่ทั้งคู่ และใช้ชื่อธนาคารใหม่ที่เกิดจากการควบรวมว่า "ธนาคารกรุงไทย จำกัด" ปัจจุบันธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่เป็นอันดับสองของประเทศไทย ที่มีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก มีตราสัญลักษณ์เป็นรูปนกยูงกัทย์ ซึ่งเป็นตราสัญลักษณ์ของกระทรวงการคลังเป็นสัญลักษณ์ของธนาคาร โดยในปี พ.ศ. 2554 ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโดยนำวงกลมออก และเปลี่ยนสีตราสัญลักษณ์รวมถึงสีธนาคารเป็นสีฟ้าอ่อน ในระยะแรกของการก่อตั้ง มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ถนนเยาวราช วัตถุประสงค์ของการรวมธนาคารทั้งสองให้เป็นของรัฐ เพื่อให้มีฐานะการเงินมั่นคง บริการกว้างขวาง ผลการดำเนินงาน ดีขึ้นตามลำดับ จนสำนักงานใหญ่เดิมที่ถนนเยาวราชคับแคบ จึงย้ายสำนักงานมาที่ 35 ถนนสุขุมวิท เขตวัฒนา กรุงเทพฯ เมื่อปี พ.ศ. 2525 ซึ่งใช้สำนักงานนี้มาจนถึงปัจจุบัน

ธนาคารกรุงไทยได้เริ่มดำเนินกิจการมา มีการเจริญเติบโตที่มั่นคง รวดเร็ว มีการปรับปรุง และขยายองค์กรงานใหม่ ซึ่งตอบสนองลูกค้าได้มากขึ้น จนกระทั่งเมื่อปี พ.ศ. 2531 ธนาคารกรุงไทย เป็นธนาคารเพียงแห่งเดียวในสมัยนั้น ที่มีสาขาและเอทีเอ็ม (ATM) ครอบคลุมทั่วประเทศ

นอกจากพาณิชย์กรรมเช่นธนาคารพาณิชย์ทั่วไปแล้ว ธนาคารกรุงไทยยังเป็นช่องทางของรัฐบาลในการให้บริการทางการเงินสนองตามนโยบายของรัฐ โดยปล่อยสินเชื่อให้ธุรกิจบางประเภท เช่น สินเชื่อเพื่อโอท็อป (OTOP : หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์) สินเชื่อคอมพิวเตอร์ ไอซีที สินเชื่อเพื่อการศึกษา ฯลฯ ธนาคารกรุงไทยยังเป็นธนาคารที่หน่วยงานราชการส่วนใหญ่เลือกใช้ อาทิเช่น กรมสรรพากร จ่ายเช็คค่าน้ำเป็นเช็คของธนาคารกรุงไทย และการเบิกจ่ายงบประมาณราชการ รวมถึงบำเหน็จบำนาญต่างๆ ของรัฐก็มีความเกี่ยวข้องกับธนาคารกรุงไทย

พร้อมกันนี้ในช่วงเวลาที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ธนาคารกรุงไทยได้ร่วมสนับสนุนนโยบายรัฐบาล ซึ่งเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศด้วยการอำนวย "สินเชื่อก่อสร้างไทยเข้มแข็ง 2555" เพื่อเสริมสภาพคล่องให้กับผู้ประกอบการ

#### 4.4.6 ธนาคารทหารไทย (TMB Bank Public Company Limited) -กลุ่มกองทัพไทย เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารของประเทศไทย ก่อตั้งโดยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2499 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 10 ล้านบาท สำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่ที่ อาคาร 2 ถนนราชดำเนิน จังหวัดพระนคร (กรุงเทพมหานครในปัจจุบัน) มีพนักงานเริ่มแรก 26 คน ในระยะแรกแม้จะเป็นธนาคารพาณิชย์มีใบอนุญาตประกอบกิจการได้ทั่วไป แต่จำกัดการทำพาณิชย์กรรมอยู่ในแวดวงจำกัดดังนี้

1. ผู้ถือหุ้น ต้องเป็นทหารเท่านั้น บุคคลทั่วไปถือหุ้นไม่ได้
2. ลูกค้า มุ่งรับฝากจากทหาร และครอบครัวทหารเป็นส่วนใหญ่
3. วัตถุประสงค์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการทางการเงินแก่หน่วยงานทหาร และเพิ่มสวัสดิการการเงินแก่ข้าราชการทหาร

#### 4.5 ธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน

##### 4.5.1 ธนาคารกรุงเทพ (Bangkok Bank Public Company Limited)

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2487 โดยข้าราชการ นักธุรกิจ และกลุ่มบุคคลที่มีแนวคิดเดียวกัน มีสโลแกนว่า “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน” นอกจากนี้ยังมีรายงานผลการสำรวจธนาคารยอดเยี่ยมในประเทศกำลังพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2546 ซึ่งตีพิมพ์ในนิตยสาร โกลบอล ไฟแนนซ์ ได้กล่าวถึงธนาคารกรุงเทพ ว่าเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากมูลค่าสินทรัพย์ เงินฝาก และสินเชื่อ ให้บริการทางการเงินทั้งใน และต่างประเทศแก่ลูกค้าบุคคล และลูกค้าธุรกิจ

ธนาคารกรุงเทพเริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2487 มีสำนักงานใหญ่แห่งแรกเป็นอาคารพาณิชย์ 2 คูหาในย่านราชวงศ์ ใจกลางเมืองกรุงเทพฯ มีพนักงานเริ่มแรกเพียง 23 คน ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 ธนาคารได้เปลี่ยนตราสัญลักษณ์เป็นรูป ดอกบัวหลวง ซึ่งใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน

##### 4.5.2. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (Bank of Ayudhya Public Company Limited)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารของประเทศไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2488 มีสำนักงานใหญ่แห่งแรกที่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นอาณาจักรเก่าในประเทศไทย เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2488 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท ต่อจากนั้นได้ก่อตั้งสำนักงานในกรุงเทพมหานคร ณ ถนนราชวงศ์ และย้ายสำนักงานใหญ่มาตั้งอยู่ที่ ถนนอนุวงศ์ และ ถนนลำพูนไชย ในปี พ.ศ. 2491 และ พ.ศ. 2493 ตามลำดับ

วันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ธนาคารได้รับตราครุฑ มาประดิษฐาน ณ ธนาคาร ในปีเดียวกันได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่ ถนนเพลินจิต ในวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2520 ธนาคารได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2536 ธนาคารได้แปรสภาพเป็น บริษัทมหาชน

##### 4.5.3. ธนาคารกสิกรไทย (Kasikorn Bank Public Company Limited) (KBANK)

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารในประเทศไทย มีสำนักงานใหญ่แห่งแรกตั้งอยู่ที่ สำนักถนนเสือป่า ต่อมาได้ขยายการบริหารงาน ไปยังสำนักถนนสีลม, สำนักถนนพหลโยธิน, สำนักงานใหญ่ถนนราชบุรีบูรณะ และสำนักถนนแจ้งวัฒนะ ตามลำดับ โดย

สำนักงานใหญ่แห่งปัจจุบัน ตั้งอยู่ในชอยกสิกรไทย ถนนราษฎร์บูรณะ เชียงสะพานพระราม 9 ฝั่งธนบุรี และมีคำขวัญว่า “บริการทุกระดับประทับใจ”

ธนาคารกสิกรไทย (ชื่อภาษาอังกฤษเดิม: Thai Farmer Bank; TFB) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 โดยกลุ่มสกุลล่าช้า ทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 5 ล้านบาท โดยมีพนักงานชุดแรก จำนวน 21 คน มีอาคารที่ทำการ ซึ่งปัจจุบันเป็นสาขาสำนักถนนเสือป่า ทั้งนี้ งดบัญชีแรกของธนาคารฯ นับจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม สิ้นปีเดียวกัน มียอดเงินฝากจำนวน 12 ล้านบาท และธนาคารฯ มีสินทรัพย์รวม 15 ล้านบาท (วิกิพีเดีย 2554) ธนาคารได้นำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเริ่มเข้าทำการซื้อขายเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2519 และได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็น บริษัทมหาชนจำกัดเมื่อ พ.ศ.2536 เปลี่ยนชื่อย่อว่า KBANK

#### 4.5.4. ธนาคารเกียรตินาคิน (Kiatnakin Bank)

ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ (Commercial Bank) ซึ่งเปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2548 เพื่อให้บริการทางการเงินที่หลากหลาย อาทิ บริการด้านเงินฝากประจำ ออมทรัพย์ กระแสรายวัน ประกันชีวิต สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อพัฒนาโครงการ สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนท์ สินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลน สินเชื่อเพื่อธุรกิจขนส่ง สินเชื่อธุรกิจสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์

ธนาคารเกียรตินาคิน ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ระดับ A- จากบริษัททริส เรทติ้ง จำกัด แนวโน้มอันดับเครดิต Stable หรือคงที่ ซึ่งสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือของธนาคารในสายตาของลูกค้าและนักลงทุนรวมถึงความมั่นคงทางการเงินที่สูง

#### 4.5.5 ธนาคารทีสโก้ (TISCO Bank)

ทีสโก้ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2512 มีสถานะเป็นบริษัทเงินทุนแห่งแรกในประเทศไทย ชื่อ “ทีสโก้” และตราสัญลักษณ์ “TISCO” พัฒนามาจากคำย่อของชื่อเต็มในภาษาอังกฤษที่ใช้ว่า Thai Investment and Securities Company Limited

ทีสโก้เติบโตอย่างมั่นคงเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการทางการเงินและการลงทุนตลอดจนมีบทบาทโดดเด่นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตลาดเงินและตลาดทุนของประเทศไทย ทีสโก้ได้รับอนุมัติให้ยกสถานะเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบและเปิดให้บริการธนาคารในปี 2548 ปัจจุบัน ธนาคารทีสโก้ดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยให้บริการทางการเงินอันประกอบด้วย บริการสินเชื่อลูกค้ารายย่อยและสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บริการสินเชื่อพาณิชย์ธนกิจ บริการเงินฝากรายย่อย บริการลูกค้าธนบดีธนกิจ บริการตัวแทนขายประกันผ่านธนาคาร บริการจัดการการเงิน และบริการคัสโตเดียน

ทีสโก้ดำเนินกิจกรรมช่วยเหลือสังคมควบคู่กับการ ประกอบธุรกิจมาโดยตลอด ใน 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านศิลปวัฒนธรรม โดยการให้การสนับสนุนศิลปะร่วมสมัยของไทยอย่างต่อเนื่อง ด้านการศึกษาโดย การมอบทุนการศึกษาแบบให้เปล่าแก่เด็กนักเรียน ที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ทั่วประเทศ ผ่านการดำเนินงาน ของมูลนิธิทีสโก้เพื่อการกุศล และด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยกิจกรรมปลูกป่าประจำปี

#### 4.5.6 ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย (CIMB Thai Bank Public Company Limited)

ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อ ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 โดยมีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดของธนาคารมาโดยตลอด จากนั้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 กลุ่มซีไอเอ็มบี โดย CIMB Bank Berhad ได้เข้าเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดในไทยธนาคาร และได้ดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อ เป็นธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) หรือ “CIMB Thai Bank Public Company Limited” ในภาษาอังกฤษ เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2552

กลุ่มซีไอเอ็มบี ดำเนินธุรกิจในฐานะของธนาคารผู้ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร (Universal Bank) โดยเป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 2 ของประเทศมาเลเซีย และอันดับ 5 ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เมื่อจัดอันดับตามขนาดสินทรัพย์ และมีเงินทุนหมุนเวียนในตลาดประมาณ 6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

ปัจจุบัน กลุ่มซีไอเอ็มบี มีฐานการตลาดหลักด้านการเงินธนาคารแบบครบวงจร ในประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย สิงคโปร์ และไทย นอกจากนี้ ยังมีเครือข่ายใน 9 ประเทศทั่วภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลอดจนศูนย์ให้บริการทางการเงินทั่วโลก รวมถึงในประเทศต่างๆ ที่ลูกค้ามีธุรกิจและการลงทุนอยู่

ทั้งนี้ กลุ่มซีไอเอ็มบี ดำเนินธุรกิจผ่าน 3 หน่วยงานหลัก ดังนี้ CIMB Bank, CIMB Investment Bank และ CIMB Islamic โดย CIMB Bank เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจด้านธนาคารพาณิชย์ของกลุ่ม ขณะที่ CIMB Islamic ดำเนินธุรกิจด้านการเงินและการธนาคารอิสลามในระดับโลก ซึ่งทั้ง CIMB Bank และ CIMB Islamic ให้บริการธุรกิจรายย่อย (Retail Banking) บนระบบธนาคาร 2 ระบบควบคู่กัน โดยมีลูกค้ารายย่อยมากกว่า 4.7 ล้านคนใน 367 สาขาทั่วประเทศมาเลเซีย

กลุ่มซีไอเอ็มบี ถือหุ้นโดย Bumiputra – Commerce Holdings Bhd ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยมูลค่าตลาด (Market Capitalization) เกือบ 7,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และมีพนักงานรวมกว่า 36,000 คน ประจำอยู่ใน 9 ประเทศ

#### 4.5.7 ธนาคารไทยพาณิชย์ (Siam Commercial Bank Public Company Limited)

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารไทยแห่งแรกในประเทศ ก่อตั้งโดยพระบรมราชานุญาตในปี พ.ศ. 2449

กิจการของธนาคารเริ่มต้นขึ้นในนาม “บุคคัลลีย์” (Book Club) ในวันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2447 ก่อตั้งโดย พระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย เนื่องจากขณะนั้นทรงเชื่อว่า สยามประเทศมีความจำเป็น ต้องมีระบบการเงินธนาคาร เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ การเงินของประเทศ หลังจากบุคคัลลีย์ขยายตัวทางธุรกิจขึ้นเป็นลำดับ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานอำนาจพิเศษ ให้จัดตั้ง “บริษัท แแบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัด” เพื่อประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์อย่างเป็นทางการ นับแต่วันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2449 เป็นต้นมา ด้วยทุนจดทะเบียนแรกตั้ง 3 ล้านบาท เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2482 และจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2536

#### 4.5.8 ธนาคารธนชาติ (Thanachart Bank Public Company Limited (TBANK))

ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์อันดับ 7 ของประเทศไทย โดยมีสาขา ทั้งหมด 255 สาขา เริ่มเปิดดำเนินการวันแรกเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2545 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 900 อาคารต้นสนทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330 ปัจจุบันธนาคารธนชาติเป็นสถาบันการเงินที่ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจร โดยมีความโดดเด่น และเป็นผู้นำธุรกิจด้านเช่าซื้อรถ

ก่อนมาเป็น ธนาคารธนชาติ ในปี พ.ศ. 2541 กระทรวงการคลัง ประกาศออก ใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์แบบจำกัดขอบเขตธุรกิจ แทนใบอนุญาตประกอบการ Super Finance ตามนโยบายสนับสนุนการรวมกิจการระหว่างสถาบันการเงิน โดยธนาคารพาณิชย์ที่จะยื่นขอจะต้องเกิดจากการรวมกิจการอย่างน้อย 5 แห่ง และมีเงินกองทุนไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท (หลังหักสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญแล้ว) ต่อมาในปี 2542 บริษัท ทุนธนชาติ จำกัด (มหาชน) ได้ยื่นต่อธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อขออนุมัติใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์แบบจำกัดขอบเขตธุรกิจ จากนั้นธนาคาร ธนชาติก็ได้เริ่มเปิดให้บริการเป็นวันแรกในวันที่ 22 เมษายน และในวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2547 ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ก็ได้รับใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ หลังจากนั้น ธนาคารแห่งโนวาสโกเทีย (สโกเทียแบงก์) ธนาคารที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นธนาคารที่มีความมั่นคงอันดับต้นๆ ของโลก ได้เข้ามาร่วมถือหุ้นธนาคารธนชาติอยู่ร้อยละ 49 เมื่อวันที่ 3 ก.พ. 2552 และเมื่อวันที่ 11 มี.ค. 2553 ธนาคารธนชาติได้รับเลือกจากกองทุนฟื้นฟูฯ ให้เข้าซื้อหุ้นธนาคารนครหลวงไทย จำนวน

1,005,330,950 หุ้น (47.58%) ในราคาหุ้นละ 32.50 บาท ซึ่งจะทำให้ธนาคารชนชาติเป็นธนาคารพาณิชย์อันดับ 5 ของไทย มีสินทรัพย์ 8.57 แสนล้านบาท มีสาขา รวม 687 แห่งทั่วประเทศ มีเครื่องเอทีเอ็มจำนวน 2,101 เครื่อง

เริ่มแรกทุกกลุ่มธุรกิจใช้คำว่า ชนชาติ ซึ่งหมายถึง การเกิดแห่งทรัพย์ ต่อมาได้เปิดดำเนินการ ธนาคารชนชาติ จึงใช้ชื่อว่า ชนชาติ เนื่องจากติดข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยไม่อนุญาตให้ใช้คำว่า ชาติ อยู่ในชื่อของธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นเพื่อเป็นการง่ายต่อการสร้างความจดจำในการสื่อสารเรื่องแบรนด์ ทุกบริษัทในกลุ่มชนชาติจึงเปลี่ยนมาใช้ ชนชาติ เป็นต้นมา ซึ่ง ชนชาติ หมายถึง ทรัพย์ที่เกิดแล้ว

#### 4.5.9 ธนาคารนครหลวงไทย (Siam City Bank Public Company Limited)

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารของประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2484 ในชื่อ “ธนาคารนครหลวงแห่งประเทศไทย” โดยคณะบุคคลของรัฐบาลร่วมกับสมาชิกในราชวงศ์ ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท มีโลโก้พระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นรูป “พระมหามงกุฏ” ต่อมาในปี พ.ศ. 2487 ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นธนาคารนครหลวงไทย

ในปี พ.ศ. 2554 ธนาคารนครหลวงไทย ได้รวบรวมกิจการเข้ากับธนาคารชนชาติ เปลี่ยนเครื่องหมายทางการค้าให้ธนาคารนครหลวงไทยทุกสาขา และเปลี่ยนสัญลักษณ์เป็นแบรนด์ของธนาคารชนชาติ และให้ทำอย่างพร้อมเพียงกันทุกสาขาในวันที่ 1 ตุลาคม 2554

#### 4.5.10 ธนาคารยูโอบี (UOB Bank)

ธนาคารยูโอบี หรือ ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เกิดจากการรวมกิจการของธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) และธนาคารยูโอบีรัตนสิน จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 เป็นธนาคารพาณิชย์ที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 9 ของประเทศไทย มีสินทรัพย์มูลค่ารวม 206,000 ล้านบาท ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2548 ปัจจุบันมีสาขาทั่วประเทศ 154 สาขา

#### 4.5.11 ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) (Standard Chartered)

ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจในประเทศไทยในระยะยาว กลุ่มธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดได้ทำการรวบรวม ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด สาขากรุงเทพฯ ซึ่งมีอายุกว่า 111 ปี เข้ากับธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครชนในเดือนตุลาคม ปี พ.ศ.2548 และธนาคารได้เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)

ธนาคารฯ มีธุรกิจหลักคือ บุคคลชนกิจและสถาบันชนกิจ ธุรกิจด้านบุคคลชนกิจให้บริการด้านบัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่ออสังหาริมทรัพย์ บริการรับฝากเงิน บริการ

ด้านการบริหารสินทรัพย์ให้แก่ลูกค้ารายบุคคล ลูกค้าเจ้าของธุรกิจรายย่อย จนถึงลูกค้าเจ้าของธุรกิจขนาดกลาง ส่วนสถาบันธกษนั้นให้บริการแก่ลูกค้าที่เป็นสถาบันหรือบริษัทในด้านต่างๆ เช่น สินเชื่อพาณิชย์ บริการบริหารเงินสด การบริการเงินทุน บริการด้านหลักทรัพย์ บริการด้านเงินตราต่างประเทศ บริการด้านการกู้ยืมในตลาดทุน และบริการด้านเงินกู้สำหรับธุรกิจ

ธนาคารฯ ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดเครือข่ายการทำงานและเป็นองค์กรที่ดำเนินกิจการภายใต้กฎบรรษัทภิบาล รวมทั้งยังเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นและสร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้แก่ชุมชนในประเทศไทย

#### 4.5.12 ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย

ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งภายใต้ชื่อ บริษัทกรุงเทพสินทวิ จำกัด เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2513 ด้วยการดำเนินธุรกิจที่ซื่อตรงและความเชื่อมั่น ที่ได้รับจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงเจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ ดังนี้ วันที่ 28 มีนาคม 2523 และ 2 กรกฎาคม 2524 ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เครดิตฟองซิเอร์กรุงเทพสินทวิ จำกัด และบริษัท เครดิตฟองซิเอร์ไพบูลย์เคหะ จำกัด จากนั้นเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2526 ได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ไทยเคหะ จำกัด ตามลำดับ เพื่อดำเนินธุรกิจให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันตามขอบเขตธุรกรรมของธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

ในวันที่ 28 กรกฎาคม 2547 บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ไทยเคหะ จำกัด ได้ขออนุญาตดำเนิน การจัดตั้งธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และกระทรวงการคลังพิจารณาเห็นชอบให้ดำเนินการ จัดตั้งธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย ตามหนังสือ ที่ กค.1004/364 ลงวันที่ 24 ธันวาคม 2547 และได้รับใบอนุญาตให้ประกอบการธนาคารพาณิชย์ และใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ เกี่ยวกับปัจจัยชำระเงินต่างประเทศจากกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2549 พร้อมดำเนินการเป็นธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2550 ในนาม “ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)” พร้อมมอบบริการทางการเงินที่แตกต่าง และสร้างความสุข ทุกช่วงชีวิตของคนไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2554)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่าม้งานวิจัยที่สอดคล้องและสนับสนุน เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งในประเทศไทยมีการศึกษาจำนวนน้อย แต่มีการศึกษาที่สอดคล้อง และน่าสนใจ ดังนี้

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับเชิงบวกกับการสร้างวัฒนธรรมการมีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้พนักงานมี

ความคิดสร้างสรรค์ และจะส่งผลต่ออย่างไรในงานที่ต้องการให้มีความนวัตกรรมที่สูงขึ้น (Jung, Chow and Wu 2003; Keller 1992; Shin and Zhou 2003)

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2554) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ดังนั้น องค์กรต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์ เช่น การให้รางวัลที่มีคุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ (Mumford and Gustafson 1988) การให้อิสระในการทำงาน และการทำงานที่ท้าทาย (Amabile, 1988; Mumford and Gustafson 1988) การฝึกอบรมที่เน้นการเสนอความคิดใหม่ๆ และทักษะการแก้ปัญหาสำหรับความคิดสร้างสรรค์ (Amabile 1988; Woodman et al., 1993) เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวยังส่งผลดีต่อการสร้างความเชื่อมั่น ประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรที่สนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลอีกชั้นหนึ่งด้วย หากผู้บริหาร และองค์กรเกื้อหนุนให้เกิดบรรยากาศดังกล่าวข้างต้น ทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร นอกจากจะเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลให้แก่บุคลากรขององค์กรแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมประสิทธิผล และความคิดสร้างสรรค์ให้ฝังอยู่ในบุคลากรและองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการสร้างสรรค์ของพนักงานและผู้บริหาร (Katz 2003) ดังนั้น การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ช่วยส่งเสริมต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล นำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงความอยู่รอดและเติบโตขององค์กร (Andriopoulos and Lowe 2000; Cummings and Oldham 1997; Tierney, Farmer and Graen 1999; Kanter 1983; Tushman and O'Reilly 1997; Utterback 1994)

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2) วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .730^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นุชา สระสม (2552) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าระดับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรุงเทพมหานครจัดอยู่ในระดับมาก หมายความว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง แต่ไม่สามารถนำมาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไปในทิศทางที่ต้องการได้ เนื่องจากความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ เป็นไปในรูปแบบปานกลาง คือ แม้ว่าผู้นำจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงเพียงใดก็ตาม แต่จะนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การค่อนข้างยาก ฉะนั้นหากผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การย่อมต้องคิดหาวิธีการอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และที่สำคัญหากต้องการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ ควรใช้วิธีการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ คือ องค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายความว่า บุคลากรทางด้านการศึกษามีระดับวุฒิภาวะที่ต้องการให้เกิดการกระตุ้นทางด้านความคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน อีกทั้งต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่า เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบความคิดในการมองปัญหา และมีความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการมุ่งใจสนับสนุนความคิดริเริ่ม การสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม การกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา การแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ และมีคุณค่า สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารจะนำมาปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้วัฒนธรรมองค์การเกิดการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปในเป้าหมายที่ต้องการได้ต่อไป

วรณัฐ เนตรพิศาลวนิช (2538) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดและสังกัดขององค์การ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพทุกระดับ จำนวน 386 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโดยรวมจำแนกตามลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาอยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมาก ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ทั้ง 4 มิติ ของโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดไม่ใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าโรงพยาบาลขนาดไม่ใหญ่ ส่วน

ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวโดยรวมของทั้ง 2 ขนาด ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยรวมของทั้ง 2 ขนาด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วัฒนธรรม องค์การของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ของโรงพยาบาลทุก สังกัดมีแนวโน้มไม่แตกต่างกัน

อัมพล ชุสนุก (2552) ศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของภาวะผู้นำของซีอีโอต่อประสิทธิผล องค์การ ในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัท โรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า 1)ภาวะผู้นำของซีอีโอมีอิทธิพลทางตรง ด้านบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ 2)ภาวะผู้นำของซีอี โอที่อิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อประสิทธิผลองค์การ 3)วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงด้าน บวกต่อประสิทธิผลองค์การ 4)ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของซีอี โอมีอิทธิพลทางตรงด้านบวก ต่อวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้น ความรู้ลึกเป็นกลุ่ม และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม 5)ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของซีอีโอมีอิทธิพลทางตรงด้านบวก ต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์การ และความพึงพอใจในงานของพนักงาน 6)วัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรง ด้านบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน และวัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้ลึกผูกพันเป็นกลุ่ม มีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน 7)ความพึงพอใจในงานของ พนักงานมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

Amabile et al (1996) ศึกษาสภาพแวดล้อมการทำงานสำหรับการคิดสร้างสรรค์ โดย ศึกษาปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการ ทำงาน มุ่งศึกษาการรับรู้ของบุคคลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริม และสนับสนุนความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานในด้านการสนับสนุนจากองค์การ การได้ รับขวัญกำลังใจจากหัวหน้า การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่ม และการได้ทำงานที่ท้าทาย จะกระตุ้น ให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ได้ นอกจากนี้ยังพบว่า สภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการคิด สร้างสรรค์ในงานที่เป็น โครงการ คือ ความกดดันจากการมีภาระงานมากเกินไป และการมี ทรัพยากรที่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้ความคิดสร้างสรรค์

Feng Wei, Xei Yuan, and Yang Di (2007) ศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน การเสริมสร้างพลังด้านจิตวิทยา และการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ มีผลต่อการ แสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจาก จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้ มักจะยึดถือ และปฏิบัติไปในรูปแบบของวิธีการ

ค่านางานระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีข้อผูกพัน ภายใต้การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเป็นนักบริหารจัดการที่ดี โดยมีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างการให้รางวัลใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง การกำหนดขอบเขตในการทำงานทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานลดลง เนื่องจากการรู้สึกถูกบีบบังคับ และไม่มีอำนาจในการทำงานของตนอย่างอิสระ

การที่ผู้นำมอบอำนาจ และการควบคุมดูแล อย่างไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจนเกินไป ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอิสระ และเกิดความภาคภูมิใจใน ผลการปฏิบัติงานของตนเอง และนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานการ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กร และศักยภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีแก่ผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน โดยผู้นำอาจอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาใช้ในบางกรณี เพื่อเพิ่ม ความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะมีข้อกำหนดต่าง ๆ ในการจัดการภายใน องค์กร โดย เขามุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานมากกว่าที่จะผูกความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเดินตามสิ่งที่ผู้นำได้กำหนดไว้แล้วเท่านั้น หากทำนอกเหนือจาก สิ่งที่ผู้นำได้กำหนดแล้ว ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนก็จะเข้ามาจัดการการทำงาน เพื่อหลบเลี่ยงข้อผิดพลาด ที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่มีอำนาจ และถูกจำกัดความคิด สร้างสรรค์ โดยการทำงานที่เป็นรูปแบบเดิม ตามที่เคยได้ทำมาแล้ว ทำให้พนักงานในองค์กรไม่เกิด ความคิดสร้างสรรค์ และไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งในระยะยาวจะ เป็นการส่งผลทางลบอีกด้านหนึ่งขององค์กร ในการแข่งขันในภาคธุรกิจ ที่มีคู่แข่งกัน และการ พัฒนาเทคโนโลยีที่มากขึ้น

Stephen Ward King (2002) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มี คุณภาพ และการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และพันธะสัญญาที่จะ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกับ รูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับ การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องกับเชิงบวกกับวิธีการ ควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับ ต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กร แห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม (team learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคล ของความเชี่ยวชาญของบุคคล (individual's sense of personal mastery) หลักการฝึกปฏิบัติของ

การคิดเชิงระบบ หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน

Tineh (2003) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่สังเกตได้ของครูใหญ่ และการปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่สามารถทำนายการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่อง หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 34 เมื่อพิจารณาที่รูปแบบ ภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่อง หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญในระดับ ค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึก ปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย กลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของ สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม โดยการศึกษาครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ โดยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายของการวิจัยจำนวน 308 ตัวอย่าง ด้วยวิธีการใช้แบบประเมิน เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับขั้นตอนดังนี้

#### 1. วิธีการศึกษาวิจัย

วิธีการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น คือ การวิจัยเอกสารและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำการวิจัย 2 รูปแบบมาเชื่อมโยงกัน ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ทบทวนวรรณกรรมและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร โดยการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วารสาร บทความ หนังสือและวิทยานิพนธ์รวมทั้งเอกสารการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้องเพื่อการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** นำแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ และแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ของ เบลิมชัช กิตติศักดิ์นาวิน และแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-หนี้อชชา (Passive-Defensive Styles) และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) ของนุชา สระสม (2552) โดยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว มาใช้ในงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 3** การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อถือได้ของแบบประเมิน

**ขั้นตอนที่ 4** การเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง

**ขั้นตอนที่ 5** การวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย อภิปรายผลรวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ

## 2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดนครปฐม แบ่งออกเป็น 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม อำเภอสามพราน และอำเภอพุทธมณฑล ทั้งหมดจำนวน 67 สาขา จากธนาคารพาณิชย์ 17 ธนาคาร รวมทั้งสิ้น 806 คน (ชมรมธนาคารจังหวัดนครปฐม 2553) ตามตารางที่ 3 จำนวนธนาคาร สาขา และจำนวนพนักงานธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553) ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนธนาคาร สาขา และจำนวนพนักงานธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553)

ลำดับ	ธนาคาร	สาขา	จำนวนพนักงาน
1	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	นครปฐม	17
2	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	ถนนทรงพล	12
3	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	กำแพงแสน	10
4	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	บางเลน	11
5	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	ดอนตูม	9
6	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	นครชัยศรี	11
7	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	สามพราน	9
8	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	อ้อมใหญ่	13
9	บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	พุทธมณฑล	10
10	บมจ.ธนาคารกสิกรไทย	ถนนเพชรเกษม	12
11	บมจ.ธนาคารกสิกรไทย	นครปฐม	15
12	บมจ.ธนาคารกสิกรไทย	ตลาดปฐมมงคล	9

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ธนาคาร	สาขา	จำนวนพนักงาน
13	บมจ.ธนาคารกสิกรไทย	ตลาดองค์พระปฐมเจดีย์	9
14	บมจ.ธนาคารกสิกรไทย	เทศโก้โลดส์ นครปฐม	9
15	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	นครปฐม	35
16	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	สี่แยกสนามจันทร์	28
17	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	พระประโทน	14
18	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	พระปฐมเจดีย์	12
19	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	กำแพงแสน	11
20	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	บางเลน	10
21	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	นครชัยศรี	16
22	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	ศาลายา	7
23	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	พุทธมณฑล สาย 5	10
24	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	สามพราน	12
25	บมจ.ธนาคารกรุงไทย	อ้อมใหญ่	15
26	บมจ.ธนาคารทหารไทย	นครปฐม	11
27	บมจ.ธนาคารทหารไทย	พระปฐมเจดีย์	13
28	บมจ.ธนาคารทหารไทย	พระประโทน	7
29	บมจ.ธนาคารทหารไทย	ม.ศิลปากร	6
30	บมจ.ธนาคารทหารไทย	กำแพงแสน	9
31	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	ถนนทรงพล	10
32	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	นครปฐม	17
33	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	พระประโทน	12
34	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	ม.เกษตร	8
35	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	ตลาดกำแพงแสน	5
36	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	เทศโก้โลดส์กำแพงแสน	7
37	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	บางเลน	7

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ธนาคาร	สาขา	จำนวนพนักงาน
38	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	บิ๊กซี นครปฐม	5
39	บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	เทสโก้ โลตัส นครปฐม	7
40	ธนาคารธนชาต	นครปฐม	11
41	ธนาคารธนชาต	ย่อยพระปฐมเจดีย์	10
42	ธนาคารธนชาต (นครหลวงไทย)	นครปฐม	16
43	ธนาคารธนชาต (นครหลวงไทย)	ถนนราชวิถี	16
44	ธนาคารธนชาต (นครหลวงไทย)	กำแพงแสน	3
45	ธนาคารธนชาต (นครหลวงไทย)	บางเลน	9
46	บมจ.ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	นครปฐม	11
47	บมจ.ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย	นครปฐม	10
48	บมจ.ธนาคารยูโอบี	นครปฐม	10
49	บมจ.ธนาคารยูโอบี	พระปฐมเจดีย์	7
50	บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	นครปฐม	14
51	บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	พระประโทน	12
52	บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	ถนนราชวิถี	10
53	บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	ม.ศิลปากร	5
54	บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	กำแพงแสน	10
55	ธนาคารออมสิน	นครปฐม	21
56	ธนาคารออมสิน	สนามจันทร์	14
57	ธนาคารออมสิน	กำแพงแสน	12
58	ธนาคารออมสิน	บางเลน	9
59	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	นครปฐม	23
60	ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์ การเกษตร	นครปฐม	21

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ธนาคาร	สาขา	จำนวนพนักงาน
61	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร	กำแพงแสน	11
62	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร	บางเลน	15
63	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร	ดอนตูม	9
64	ธนาคารเกียรตินาคิน	นครปฐม	27
65	ธนาคารทีสโก้	นครปฐม	20
66	ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจฯ	นครปฐม	8
67	ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	นครปฐม	12
<b>รวมทั้งหมด</b>			<b>806</b>

### 3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดนครปฐม ซึ่งสามารถคำนวณขนาดตัวอย่างได้ตามสูตรที่ใช้หาขนาดตัวอย่างของ Yamane (1967) มีระดับความเชื่อมั่นเป็น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 5% จะได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  คือ ขนาดของประชากรที่ต้องการศึกษา ( $N = 806$ )  
 $e$  คือ สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น  
 ( $e = 0.05$ )

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าสูตร} \quad n &= \frac{806}{1 + 806 (0.05)^2} \\ &= 267.33 = 268 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

จากการคำนวณ จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้แจกแบบประเมินทั้งหมด 350 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันแบบประเมินที่เกิดความผิดพลาด จากการตอบแบบประเมินของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย และนำมากำหนดขนาดตัวอย่างแบบเป็นสัดส่วน เก็บแบบประเมินคืนได้ทั้งหมด 308 ตัวอย่าง ดังนั้นจึงนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม

ธนาคาร	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
บมจ.ธนาคารกรุงไทย	170	65
บมจ.ธนาคารกรุงเทพ	102	39
บมจ.ธนาคารไทยพาณิชย์	78	30
ธนาคารธนชาติ	65	25
ธนาคารออมสิน	56	21
ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร	56	21
บมจ.ธนาคารกสิกรไทย	54	21
บมจ.ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	51	19
บมจ.ธนาคารทหารไทย	46	18
ธนาคารเกียรตินาคิน	27	10
ธนาคารอาคารสงเคราะห์	23	9
ธนาคารทีสโก้	20	8
บมจ.ธนาคารยูโอบี	17	6
ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	12	5
บมจ.ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	11	4
บมจ.ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย	10	4
ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจฯ	8	3
<b>รวม</b>	<b>806</b>	<b>308</b>

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบประเมิน ใช้ในการศึกษา และรวบรวมข้อมูล จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ ที่ได้กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน อัตราเงินเดือน และประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร

ส่วนที่ 2 แบบประเมิน เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ใช้แบบประเมินที่สร้างโดย เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

ลักษณะของคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิด ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัดของ Likert's Scale โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินเพื่อประเมินรูปแบบ วัฒนธรรมองค์กร โดยเกณฑ์การให้คะแนนระดับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- |         |         |  |
|---------|---------|--|
| คะแนน 5 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  |
| คะแนน 4 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก        |
| คะแนน 3 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง    |
| คะแนน 2 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย       |
| คะแนน 1 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 แบบประเมิน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะ สร้างสรรค์ (Constructive Styles) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) ผู้วิจัย ปรับปรุงจากแบบสอบถามที่ได้จาก นุชา สระสม (2552) ซึ่งยึดองค์ประกอบตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989)

ลักษณะของคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิด ใช้มาตราส่วนวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัดของ Likert's Scale โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินเพื่อประเมินรูปแบบ วัฒนธรรมองค์กร โดยเกณฑ์การให้คะแนนระดับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- |         |         |   |
|---------|---------|---|
| คะแนน 5 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด |
| คะแนน 4 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก       |
| คะแนน 3 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง   |
| คะแนน 2 | หมายถึง | คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย      |

คะแนน 1 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด  
ส่วนที่ 4 แบบประเมิน ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ผู้วิจัยใช้แบบประเมินของ  
เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

ลักษณะของคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิด ใช้มาตราส่วน วัดแบบ Rating Scale 5  
ระดับ ตามแนวคิดมาตราวัดของ Likert's Scale โดยให้ผู้ตอบแบบประเมินเพื่อประเมินความคิด  
สร้างสรรค์ของบุคคล โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
คะแนน 4 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก  
คะแนน 3 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง  
คะแนน 2 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย  
คะแนน 1 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

#### เกณฑ์การประเมินผล

ตารางที่ 5 ตารางการแบ่งเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

1. การวัดระดับตัวแปรต่างๆ คือ รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบ  
เปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ  
ลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว,  
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล พิจารณาจากค่าเฉลี่ยคะแนนของผู้ตอบแบบประเมิน ซึ่งได้มาจาก  
การนำคะแนนรวมของแต่ละตัวแปรดังกล่าวข้างต้นมาหารด้วยจำนวนข้อคำถามของแบบประเมิน  
แต่ละตัวแปรเพื่อปรับค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ที่มีจำนวนข้อคำถามไม่เท่ากันให้มีค่าเฉลี่ยอยู่  
ในช่วงเดียวกัน คือ มีค่าอยู่ในช่วง 1 ถึง 5 คะแนน จากนั้นแบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่ม  
ระดับสูงมาก กลุ่มระดับสูง กลุ่มระดับปานกลาง กลุ่มระดับต่ำ และกลุ่มระดับต่ำมาก โดยแบ่งช่วง

แต่ละระดับด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้นและใช้สูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา 2547, อ้างถึงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน 2552)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \end{aligned}$$

หลักการวัดระดับของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ ใช้เกณฑ์การประมาณค่า ดังนี้

$$\begin{aligned} \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับการวัดที่ต้องการ}} &= \frac{(5 - 1)}{5} = \frac{4}{5} \\ &= 0.8 \text{ คือความกว้างของชั้น} \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 ถึง 1.80	หมายความว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับต่ำมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 ถึง 2.60	หมายความว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 ถึง 3.40	หมายความว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 ถึง 4.20	หมายความว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 ถึง 5.00	หมายความว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับสูงมาก

2. เกณฑ์ในการกำหนดระดับความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เป็นดังนี้ (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ 2544; ศิริชัย กาญจนวาสิ, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข 2551, อ้างถึงใน เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0 ถึง .29	มีระดับความสัมพันธ์ต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .30 ถึง .70	มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .71 ถึง 1.00	มีระดับความสัมพันธ์สูง

ส่วนเครื่องหมาย + หรือ - แสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ คือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายถึง ข้อมูลทั้งสองมีทิศทางของความสัมพันธ์เพิ่มหรือลดตามกัน ส่วนถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ หมายถึง ข้อมูลทั้งสองมีทิศทาง ของความสัมพันธ์เพิ่มหรือลดตรงข้ามกัน

## 5. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 ผู้วิจัยนำแบบประเมินปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบข้อคำถามให้ครอบคลุมในทุกประเด็น และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2 นำแบบประเมินไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน ได้แก่ ดร.รัชนิภา สายอุบล, อาจารย์ ดร.กริกฤทธิ อัมพะวัต, อาจารย์ ดร.กฤษฎา พ็ชรราวนิช และอาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน โดยการหาค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) พิจารณาว่าหากรายการใดมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพ และสามารถนำไปทดลองใช้ได้ ส่วนรายการใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ก็นำมาปรับปรุงแก้ไขได้ คำถามที่มีค่า IOC ตามเกณฑ์

โดยใช้สูตร	IOC	=	$\frac{\sum R}{N}$
เมื่อ IOC	หมายถึง		ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence)
R	หมายถึง		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ค่า +1	หมายถึง		ข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
ค่า 0	หมายถึง		ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้
ค่า -1	หมายถึง		ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน
N	หมายถึง		จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

### 5.2.1 แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จำนวนทั้งหมด 20 ข้อ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวนทั้งหมด 6 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินด้านรูปแบบ จำนวนทั้งหมด 26 ข้อ ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ในระดับ 0.5 ขึ้นไป ดังข้อมูลที่แสดงใน ตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ

ตัวแปร	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง				ค่าความ เที่ยงตรง เนื้อหา	ผลการ พิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญประเมิน					
		1	2	3	4		
ด้านภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง	ข้อ 1	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 2	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 3	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 4	+1	+1	0	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 5	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 6	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 7	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 8	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 9	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 10	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 11	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 12	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 13	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 14	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 15	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 16	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 17	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 18	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 19	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 20	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
ด้านภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	ข้อ 21	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 22	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 23	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 24	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 25	+1	0	0	+1	0.50	ผ่าน
	ข้อ 26	+1	0	0	+1	0.50	ผ่าน

จากตารางที่ 6 พบว่า ข้อคำถามทุกข้อคำถาม มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่ามีคุณภาพ สามารถนำข้อคำถามไปทดลองใช้ได้

### 5.2.2 แบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมิน วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ จำนวนทั้งหมด 11 ข้อ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำนวนทั้งหมด 10 ข้อ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำนวนทั้งหมด 10 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินด้านวัฒนธรรมองค์กร จำนวนทั้งหมด 31 ข้อผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ดังข้อมูลที่แสดงใน ตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแปร	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง				ค่าความ เที่ยงเชิง เนื้อหา	ผลการ พิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญประเมิน					
		1	2	3	4		
ด้านวัฒนธรรม องค์กรลักษณะ สร้างสรรค์	ข้อ 1	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 2	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 3	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 4	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 5	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 6	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 7	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 8	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 9	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 10	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 11	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง				ค่าความ เที่ยงเชิง เนื้อหา	ผลการ พิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญประเมิน					
		1	2	3	4		
ด้านวัฒนธรรม องค์การลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา	ข้อ 12	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 13	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 14	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 15	+1	+1	0	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 16	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 17	+1	+1	0	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 18	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 19	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 20	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 21	+1	0	0	+1	0.50	ผ่าน
ด้านวัฒนธรรม องค์การลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว	ข้อ 22	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 23	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 24	+1	+1	0	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 25	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 26	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 27	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 28	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 29	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 30	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 31	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน

จากตารางที่ 7 พบว่าข้อคำถามทุกข้อคำถาม มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่ามีคุณภาพ สามารถนำข้อคำถามไปทดลองใช้ได้

### 5.2.3 แบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

ผู้วิจัยนำข้อคำถามของแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำนวน ทั้งหมด 6 ข้อ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน พบว่า ข้อคำถามจากแบบประเมินด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำนวนทั้งหมด 6 ข้อผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในระดับ 0.5 ขึ้นไป ดังข้อมูลที่แสดงใน ตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

ตัวแปร	ลำดับ	การตรวจสอบความเที่ยงตรง				ค่าความ เที่ยงเชิง เนื้อหา	ผลการ พิจารณา
		ผู้เชี่ยวชาญประเมิน					
		1	2	3	4		
ด้านความคิด สร้างสรรค์ของ บุคคล	ข้อ 1	+1	0	+1	+1	0.50	ผ่าน
	ข้อ 2	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 3	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 4	+1	+1	+1	+1	1.00	ผ่าน
	ข้อ 5	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน
	ข้อ 6	+1	0	+1	+1	0.75	ผ่าน

จากตารางที่ 8 พบว่าข้อคำถามทุกข้อคำถาม มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่ามีคุณภาพ สามารถนำข้อคำถามไปทดลองใช้ได้

5.3 การทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ โดยนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานธนาคารพาณิชย์ จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อถือได้ โดยวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

แบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้ แสดงผลดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ

ตัวแปรด้าน รูปแบบ ภาวะผู้นำ	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้อย ลขข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตร วัดถ้อยลข ข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อย ข้อความ
ภาวะผู้นำ แบบ เปลี่ยนแปลง	ข้อที่ 1	80.5000	35.086	.432	.	.828
	ข้อที่ 2	80.4000	33.352	.616	.	.818
	ข้อที่ 3	80.8000	37.890	.037	.	.857
	ข้อที่ 4	81.8667	46.533	-.614	.	.895
	ข้อที่ 5	80.7000	36.355	.414	.	.829
	ข้อที่ 6	80.0333	35.137	.683	.	.820
	ข้อที่ 7	80.3667	36.378	.343	.	.832
	ข้อที่ 8	80.2667	35.099	.569	.	.823
	ข้อที่ 9	80.4000	35.352	.568	.	.823
	ข้อที่ 10	80.4000	35.352	.568	.	.823
	ข้อที่ 11	80.1667	34.764	.707	.	.819
	ข้อที่ 12	80.1333	35.637	.559	.	.824
	ข้อที่ 13	80.1667	35.247	.622	.	.822
	ข้อที่ 14	80.5333	34.189	.613	.	.820
	ข้อที่ 15	80.2667	34.202	.813	.	.815
	ข้อที่ 16	80.3667	34.930	.623	.	.821
	ข้อที่ 17	80.3000	34.769	.627	.	.820
	ข้อที่ 18	80.4000	35.007	.730	.	.819
	ข้อที่ 19	80.6333	35.206	.342	.	.834
	ข้อที่ 20	80.6000	34.110	.673	.	.817
ค่าความเชื่อถือได้ ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .836						

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปรด้าน รูปแบบ ภาวะผู้นำ	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้า ลบข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้าลบ ข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้าลบ ข้อความ
ภาวะผู้นำ แบบ แลกเปลี่ยน	ข้อที่ 21	19.9667	3.482	.283	.303	.290
	ข้อที่ 22	19.8000	3.545	.216	.262	.317
	ข้อที่ 23	19.9000	3.128	.320	.400	.243
	ข้อที่ 24	19.8000	3.407	.178	.365	.330
	ข้อที่ 25	21.4000	2.938	.042	.329	.494
	ข้อที่ 26	20.6333	3.275	.170	.366	.334
ค่าความเชื่อถือได้ ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เท่ากับ .374						

จากตารางที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 20 ข้อ พบว่าผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้ทั้งหมด โดยมีค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ .836 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 6 ข้อ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ พบว่ามีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .374 ซึ่งมีค่าต่ำมาก ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อคำถาม โดย มีข้อคำถามที่ต้องตัดออกเพื่อให้มีความเชื่อถือได้เพิ่มขึ้น คือข้อที่ 25 และ 26 ซึ่งจะทำให้มีค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ .733 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง ดังนั้นข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้คือข้อที่ 21, 22, 23 และ 24 ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ตัวแปร ด้าน รูปแบบ ภาวะผู้นำ	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ย ของมาตร วัดถ้อย ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อย ข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อย ข้อความ
ภาวะผู้นำ แบบ แลกเปลี่ยน	ข้อที่ 21	13.4000	1.903	.521	.299	.679
	ข้อที่ 22	13.2333	1.909	.466	.243	.704
	ข้อที่ 23	13.3333	1.540	.581	.371	.638
	ข้อที่ 24	13.2333	1.564	.547	.328	.661
ค่าความเชื่อถือได้ ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เท่ากับ .733						

แบบประเมินวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ผ่านการตรวจสอบความ  
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้ว มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ แสดงผลดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การ

ตัวแปรด้าน วัฒนธรรม องค์การ	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ย ของมาตร วัดถ้อย ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อย ข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อย ข้อความ
วัฒนธรรม องค์การ ลักษณะ สร้างสรรค์	ข้อที่ 1	40.2667	26.133	.012	.272	.879
	ข้อที่ 2	39.6000	22.524	.661	.712	.821
	ข้อที่ 3	39.7000	21.528	.714	.914	.814
	ข้อที่ 4	39.7667	21.564	.701	.861	.815
	ข้อที่ 5	39.7333	21.237	.784	.910	.808

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ตัวแปรด้าน วัฒนธรรม องค์การ	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ย ของมาตร วัดถ้ลบ ข้อควม	ค่าควม แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้ลบ ข้อควม	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้ลบ ข้อควม
วัฒนธรรม องค์การ ลักษณะ สร้างสรรค์	ข้อที่ 6	39.8333	20.420	.736	.774	.810
	ข้อที่ 7	39.6667	22.092	.608	.623	.823
	ข้อที่ 8	40.0000	25.517	.201	.448	.852
	ข้อที่ 9	39.9000	23.472	.502	.546	.832
	ข้อที่ 10	39.7333	23.168	.480	.941	.834
	ข้อที่ 11	39.8000	22.855	.524	.946	.830
ค่าควมเชื่อถือได้ ด้านวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ เท่ากับ .843						
วัฒนธรรม องค์การ ลักษณะตั้ง รับ-เฉื่อยชา	ข้อที่ 12	35.2000	18.166	.057	.380	.772
	ข้อที่ 13	35.1000	14.921	.696	.612	.694
	ข้อที่ 14	35.1000	17.403	.322	.609	.742
	ข้อที่ 15	35.7667	13.909	.526	.546	.711
	ข้อที่ 16	34.9000	16.990	.332	.510	.740
	ข้อที่ 17	34.6333	17.551	.274	.443	.746
	ข้อที่ 18	34.9333	16.133	.481	.645	.723
	ข้อที่ 19	34.8000	15.959	.415	.667	.729
	ข้อที่ 20	35.4667	13.085	.538	.660	.711
	ข้อที่ 21	35.7000	13.734	.543	.659	.708
ค่าควมเชื่อถือได้ ด้านวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เท่ากับ .750						

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ตัวแปรด้าน วัฒนธรรม องค์กร	ข้อ คำถาม	ค่าเฉลี่ยของ มาตรวัดถ้อย คำข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อยคำ ข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อยคำ ข้อความ
วัฒนธรรม องค์กร ลักษณะตั้ง รับ-ก้าวร้าว	ข้อที่ 22	29.1333	27.223	.427	.390	.774
	ข้อที่ 23	29.2667	22.961	.765	.757	.721
	ข้อที่ 24	28.4000	30.179	.262	.383	.790
	ข้อที่ 25	29.2333	24.461	.668	.772	.738
	ข้อที่ 26	29.2333	24.185	.696	.600	.734
	ข้อที่ 27	29.2000	25.269	.766	.804	.731
	ข้อที่ 28	29.7333	24.133	.775	.807	.724
	ข้อที่ 29	29.0000	27.448	.549	.580	.759
	ข้อที่ 30	28.1667	34.075	-.142	.390	.816
	ข้อที่ 31	27.8333	37.247	-.574	.587	.841
ค่าความเชื่อถือได้ ด้านวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว เท่ากับ .787						

จากตารางที่ 11 แสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมิน วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิง เนื้อหา จำนวน 11 ข้อ พบว่าผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้ทั้งหมด โดยมีค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ .843 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิง เนื้อหา จำนวน 10 ข้อ พบว่าผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้ทั้งหมด โดยมีค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ .750 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 10 ข้อ พบว่าผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้ทั้งหมด โดยมีค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ .787 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 12 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 6 ข้อ

ตัวแปรด้าน ความคิด สร้างสรรค์	ข้อ	ค่าเฉลี่ย ของมาตร วัดถ้อย ข้อความ	ค่าความ แปรปรวน ของมาตรวัด ถ้อย ข้อความ	ค่า สหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่า สหสัมพันธ์ พหุคูณ กำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อย ข้อความ
ความคิด สร้างสรรค์ ของบุคคล	ข้อที่ 1	19.3667	2.861	.182	.197	.493
	ข้อที่ 2	19.4667	2.326	.463	.455	.377
	ข้อที่ 3	19.6667	2.299	.346	.445	.411
	ข้อที่ 4	19.6000	2.938	-.044	.071	.576
	ข้อที่ 5	19.3667	1.757	.396	.330	.361
	ข้อที่ 6	19.7000	1.941	.288	.309	.446
ค่าความเชื่อถือได้ ด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เท่ากับ .500						

จากตารางที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 6 ข้อ พบว่ามีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .50 ซึ่งมีค่าระดับต่ำ ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อคำถามโดย มีข้อคำถามที่ต้องตัดออกเพื่อให้มีความเชื่อถือได้มากขึ้น คือข้อที่ 1 และ 4 ซึ่งจะทำให้มีค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ .60 ดังตารางที่ 13 ซึ่งถือเป็นค่าที่อยู่ในระดับที่สูงยอมรับได้ ดังนั้นข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเชื่อถือได้คือข้อที่ 2, 3, 5 และ 6

ตารางที่ 13 ค่าความเชื่อถือได้ของแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 4 ข้อ

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ยของมาตรวัดถ้อยความ	ค่าความแปรปรวนของมาตรวัดถ้อยความ	ค่าสหสัมพันธ์ Corrected Item-total	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง	ค่าอัลฟา (alpha) ถ้อยความ
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	ข้อที่ 2	11.5667	2.116	.376	.416	.544
	ข้อที่ 3	11.7667	2.047	.304	.393	.573
	ข้อที่ 5	11.4667	1.361	.482	.327	.428
	ข้อที่ 6	11.8000	1.476	.399	.297	.512
ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เท่ากับ .60						

5.4 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อถือได้แล้ว ไปเก็บข้อมูลในการวิจัยนี้

## 6. แหล่งที่มาของข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดังนี้

6.1 ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้า และเก็บรวบรวมข้อมูลแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา

6.2 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเอง โดยวิธีการใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 308 คนซึ่งนำแบบประเมินที่ได้กลับมาป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดทางระบบสถิติ

## 7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

7.1 ผู้วิจัยแจกแบบประเมินให้แก่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดนครปฐม โดยกระจายไปยังแต่ละสาขาของธนาคารพาณิชย์ ตามที่ได้กำหนดสัดส่วนไว้

7.2 ผู้วิจัยเก็บและตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของแบบประเมิน เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

## 8. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน 2554 ถึง 15 มกราคม 2555

## 9. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินมาวิเคราะห์ดังนี้

9.1 รวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการตรวจสอบที่ละแบบประเมิน เพื่อพิจารณาความถูกต้องของคำตอบในแต่ละประเด็น พร้อมทั้งทำการกำหนดรหัส เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistic Package for Social Science – SPSS

9.2 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของตัวอย่าง เพื่อจำแนกลักษณะทั่วไปของตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน ประสบการณ์การทำงานทั้งหมด และประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร

9.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคะแนน ในการจำแนกผลวิเคราะห์ทางสถิติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

9.4 การทดสอบค่าที (t- test) ใช้เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม

9.5 ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และในการทดสอบมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มจะใช้วิธีการทดสอบรายคู่ของเชฟเฟ้ (Scheffé)

9.6 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

9.7 วิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ใช้  
สำหรับวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพล หรือสามารถพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม แบ่งการรายงานผลการศึกษานำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การศึกษาเชิงพรรณนา
2. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง
3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
4. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

#### 1. การศึกษาเชิงพรรณนา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) โดยใช้แบบประเมินเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย จากการเก็บข้อมูลพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 308 คน ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 14 คุณสมบัติส่วนบุคคล จำแนกตามประเภทธนาคาร

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ภาครัฐวิสาหกิจ		ภาคเอกชน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
- ชาย	42	13.6	64	20.8	106	34.4
- หญิง	98	31.8	104	33.8	202	65.6

ตารางที่ 14 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ภาครัฐวิสาหกิจ		ภาคเอกชน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>						
- ต่ำกว่า 30 ปี	70	22.7	94	30.5	164	53.2
- 31-40 ปี	28	9.1	33	10.7	61	19.8
- 41-50 ปี	26	8.4	34	11	60	19.5
- 50 ปีขึ้นไป	16	5.2	7	2.3	23	7.5
<b>ระดับการศึกษา</b>						
- ปวช.หรือต่ำกว่า	9	2.9	2	0.6	11	3.6
- ปวส. หรืออนุปริญญา	66	21.4	1	0.3	67	21.8
- ปริญญาตรี	47	15.3	134	43.5	181	58.8
- ปริญญาโท	18	5.8	31	10.1	49	15.9
<b>สถานภาพสมรส</b>						
- โสด	81	26.3	108	35.1	189	61.4
- สมรส	54	17.5	52	16.9	106	34.4
- หม้าย	4	1.3	4	1.3	8	2.6
- หย่า	1	0.3	4	1.3	5	1.6
<b>ตำแหน่งงาน</b>						
- พนักงานหน้าเคาน์เตอร์	64	20.8	77	25.0	141	45.8
- พนักงานฝ่ายประกันภัย	1	0.3	4	1.3	5	1.6
- พนักงานฝ่ายสินเชื่อ	43	14	35	11.4	78	25.3
- ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	10	3.2	9	2.9	19	6.2
- ผู้จัดการสาขา	0	0	2	0.6	2	0.6
- อื่นๆ	22	7.1	41	13.3	63	20.5

ตารางที่ 14 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ภาครัฐวิสาหกิจ		ภาคเอกชน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน						
- ต่ำกว่า 5 ปี	66	21.4	89	28.9	155	50.3
- 5-10 ปี	18	5.8	20	6.5	38	12.3
- 11-15 ปี	8	2.6	15	4.9	23	7.5
- มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	48	15.6	44	14.3	92	29.9
อัตราเงินเดือน						
- ต่ำกว่า 10,000.-	0	0	4	1.3	4	1.3
- 10,000 - 19,999.-	67	21.8	89	28.9	156	50.6
- 20,000 - 29,999.-	17	5.5	25	8.1	42	13.6
- 30,000 - 39,999.-	15	4.9	27	8.8	42	13.6
- 40,000 - 49,999.-	17	5.5	14	4.5	31	10.1
- ตั้งแต่ 50,000.- ขึ้นไป	24	7.8	9	2.9	33	10.7
ประสบการณ์การทำงาน กับธนาคาร						
- ต่ำกว่า 5 ปี	71	23.1	112	36.4	183	59.4
- 5-10 ปี	17	5.5	13	4.2	30	9.7
- 11-15 ปี	9	2.9	10	3.2	19	6.2
- มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	43	14	33	10.7	76	24.7

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน อัตราเงินเดือน และประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร จำแนกตามประเภทธนาคาร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 202 คน และเพศชาย จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6 และ 34.4 ตามลำดับ โดยแบ่งตามประเภทธนาคารได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ เพศหญิง จำนวน 98 คน เพศชาย จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 และ 13.6 ตามลำดับ

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน เพศหญิง จำนวน 104 คน เพศชาย จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 และ 20.8 ตามลำดับ

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 164 คน รองลงมาอายุ 31-40 ปี จำนวน 61 คน อายุ 41-50 ปี จำนวน 60 คน และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2, 19.8, 19.5 และ 7.5 ตามลำดับ โดยแบ่งตามประเภทธนาคารได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 70 คน อายุ 31-40 ปี จำนวน 28 คน อายุ 41-50 ปี จำนวน 26 คน และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7, 9.1, 8.4 และ 5.2 ตามลำดับ

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 94 คน อายุ 31-40 ปี จำนวน 33 คน อายุ 41-50 ปี จำนวน 34 คน และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5, 10.7, 11.0 และ 2.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 181 คน รองลงมาการศึกษาระดับ ปวส. หรืออนุปริญญา จำนวน 67 คน การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 49 คน และการศึกษาระดับ ปวช. หรือต่ำกว่า จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8, 21.8, 15.9 และ 3.6 ตามลำดับ โดยแบ่งตามประเภทธนาคารได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คน การศึกษาระดับ ปวส. หรืออนุปริญญา จำนวน 66 คน การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 18 คน และการศึกษาระดับ ปวช. หรือต่ำกว่า จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3, 21.4, 5.8 และ 2.9 ตามลำดับ

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 134 คน การศึกษาระดับ ปวส. หรืออนุปริญญา จำนวน 1 คน การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 31 คน และการศึกษาระดับ ปวช. หรือต่ำกว่า จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 43.5, 0.3, 10.1 และ 0.6 ตามลำดับ

สถานภาพสมรส พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 189 คน รองลงมา สมรส จำนวน 106 คน หม้าย จำนวน 8 คน และหย่า จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4, 34.4, 2.6 และ 1.6 ตามลำดับ โดยแบ่งตามประเภทธนาคารได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคธุรกิจ มีสถานภาพโสด จำนวน 81 คน สมรส จำนวน 54 คน หม้าย จำนวน 4 คน และหย่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3, 17.5, 1.3 และ 0.3 ตามลำดับ

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีสถานภาพโสด จำนวน 108 คน สมรส จำนวน 52 คน หม้าย จำนวน 4 คน และหย่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 35.1, 16.9, 1.3 และ 1.3 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ จำนวน 141 คน รองลงมาพนักงานฝ่ายสินเชื่อ จำนวน 78 คน พนักงานฝ่ายอื่นๆ จำนวน 63 คน ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา จำนวน 19 คน พนักงานฝ่ายประกันภัย จำนวน 5 คน และผู้จัดการสาขา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8, 25.3, 20.5 6.2, 1.6 และ 0.6 ตามลำดับ โดยแบ่งตามประเภทธนาคารได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคธุรกิจ ตำแหน่งพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ จำนวน 64 คน พนักงานฝ่ายสินเชื่อ จำนวน 43 คน พนักงานฝ่ายอื่นๆ จำนวน 22 คน ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา จำนวน 10 คน และพนักงานฝ่ายประกันภัย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8, 14.0, 7.1, 3.2 และ 0.5 ตามลำดับ

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ตำแหน่งพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ จำนวน 77 คน พนักงานฝ่ายสินเชื่อ จำนวน 35 คน พนักงานฝ่ายอื่นๆ จำนวน 41 คน ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา จำนวน 9 คน พนักงานฝ่ายประกันภัย จำนวน 4 คน และผู้จัดการสาขา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0, 11.4, 13.3, 2.9, 1.3 และ 0.6 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 155 คน รองลงมาประสบการณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 92 คน ประสบการณ์ตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 38 คน และประสบการณ์ตั้งแต่ 11-15 ปีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 50.3, 29.9, 12.3 และ 7.5 ตามลำดับ โดยแบ่งตามประเภทธนาคารได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคธุรกิจ ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 66 คน ประสบการณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 48 คน ประสบการณ์ตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 18 คน และประสบการณ์ตั้งแต่ 11-15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4, 15.6, 5.8 และ 2.6 ตามลำดับ

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 89 คน ประสบการณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 44 คน ประสบการณ์ตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 20 คน และประสบการณ์ตั้งแต่ 11-15 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9, 14.3, 6.5 และ 4.9 ตามลำดับ

อัตราเงินเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอัตราเงินเดือน 10,000 – 19,999 บาท จำนวน 156 คน รองลงมาอัตราเงินเดือน 20,000 – 29,999 บาท จำนวน 42 คน อัตราเงินเดือน 30,000 – 39,999 บาท จำนวน 42 คน อัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 33 คน อัตรา

เงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท จำนวน 31 คน และอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6, 13.6, 13.6, 10.7, 10.1 และ 1.3 ตามลำดับ โดยแบ่งตามประเภทธนาคารได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ อัตราเงินเดือน 10,000 – 19,999 บาท จำนวน 67 คน อัตราเงินเดือน 20,000 – 29,999 บาท จำนวน 17 คน อัตราเงินเดือน 30,000 – 39,999 บาท จำนวน 15 คน อัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 24 คน และอัตราเงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8, 5.5, 4.9, 7.8 และ 5.5 ตามลำดับ

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน อัตราเงินเดือน 10,000 – 19,999 บาท จำนวน 89 คน อัตราเงินเดือน 20,000 – 29,999 บาท จำนวน 25 คน อัตราเงินเดือน 30,000 – 39,999 บาท จำนวน 27 คน อัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 9 คน อัตราเงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท จำนวน 14 คน และอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9, 8.1, 8.8, 2.9, 4.5 และ 1.3 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 183 คน รองลงมาประสบการณ์การทำงานกับธนาคารมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 76 คน ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 30 คน และประสบการณ์การทำงานกับธนาคารตั้งแต่ 11-15 ปีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4, 24.7, 9.7 และ 6.2 ตามลำดับ โดยแบ่งตามประเภทธนาคารได้ดังนี้

1. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 71 คน ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 17 คน และประสบการณ์การทำงานกับธนาคารตั้งแต่ 11-15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1, 14.0, 5.5 และ 2.9 ตามลำดับ

2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 112 คน ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 13 คน และประสบการณ์การทำงานกับธนาคารตั้งแต่ 11-15 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4, 10.7, 4.2 และ 3.2 ตามลำดับ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ดังนี้

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ

ตัวแปร	n = 308		
	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	4.00	.44	สูง
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.66	.42	สูง
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	3.65	.46	สูง
วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.44	.66	สูง
วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.25	.71	ปานกลาง
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	3.28	.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .44 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .42

พนักงานรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .46 วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .66 และวัฒนธรรมองค์การตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .71

พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .59

## 2. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยพิจารณาคูสมบัติส่วนบุคคลกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

**สมมติฐานที่ 1** คุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1** คุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1.1** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ค่าที่ (t-test) ดังนี้

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามประเภทธนาคาร

n = 308

ตัวแปร	ประเภทธนาคาร				t	sig.
	ภาครัฐวิสาหกิจ (n = 140)		ภาคเอกชน (n = 168)			
	mean	S.D	mean	S.D		
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	3.73	.56	3.87	.50	-2.384*	.018

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 16 ผู้วิจัยวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามประเภทธนาคาร โดยใช้การทดสอบค่าที่ (t-test) พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ กับพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน โดยพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีระดับความคิดสร้างสรรค์สูงกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ มีค่าที่ เท่ากับ -2.384 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**สมมติฐานที่ 1.1.2** พนักงานธนาคารพาณิชย์ เพศต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามเพศ

n = 308

ตัวแปร	เพศ				t	sig.
	ชาย (n = 106)		หญิง (n = 202)			
	mean	S.D	mean	S.D		
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	3.85	.50	3.78	.55	1.144	.254

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 17 ผู้วิจัยวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์เพศชาย และเพศหญิง มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1.3** พนักงานธนาคารพาณิชย์อายุต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามอายุ

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS.	F	sig.
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.270	3	.090	.316	.814
	ภายในกลุ่ม	86.596	304	.285		
	รวม	86.866	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1.4** พนักงานธนาคารพาณิชย์ สถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงาน สถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามสถานภาพสมรส

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.472	3	.491	1.747	.157
	ภายในกลุ่ม	85.394	304	.281		
	รวม	86.866	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 19 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1.5** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์  
ของบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	5.369	3	1.790	6.676**	.000
	ภายในกลุ่ม	81.497	304	.268		
	รวม	86.866	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 20 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé

ตัวแปร	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย			
			1	2	3	4
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	1. ปวช. หรือต่ำกว่า	3.50				
	2. ปวส. หรือ อนุปริญญา	3.59			-.28*	-.32*
	3.ปริญญาตรี	3.87		.28*		
	4.ปริญญาโท	3.91		.32*		

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 21 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส.หรืออนุปริญญา เท่ากับ .28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 และพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส.หรืออนุปริญญา เท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.1.6** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามตำแหน่ง

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.889	5	.778	2.831*	.016
	ภายในกลุ่ม	82.977	302	.275		
	รวม	86.866	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้



ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์  
ของบุคคล จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.553	3	.184	.649	.584
	ภายในกลุ่ม	86.313	304	.284		
	รวม	86.866	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานทั้งหมดต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1.8** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน จะมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกันมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.749	3	.250	.882	.451
	ภายในกลุ่ม	86.117	304	.283		
	รวม	86.866	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 25 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.1.9** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามอัตราเงินเดือน

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.738	5	.148	.518	.763
	ภายในกลุ่ม	86.128	302	.285		
	รวม	86.866	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลจำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2** คุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2.1** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจและธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ค่าที (t-test) ดังนี้

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามประเภทธนาคาร

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	ภาครัฐวิสาหกิจ (n = 140)		ภาคเอกชน (n = 168)		t	sig.
	mean	S.D	mean	S.D		
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	4.18	.46	3.72	.78	6.139**	.000
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	4.14	.47	3.82	.89	3.772**	.000

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 27 ผู้วิจัยวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำแนกตามประเภทธนาคาร โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สูงกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีค่าที (t-test) เท่ากับ 6.139 และ 3.772 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 1.2.2 พนักงานธนาคารพาณิชย์เพศแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ค่าที (t-test) ดังนี้

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามเพศ

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	ชาย (n = 106)		หญิง (n = 202)		t	sig.
	mean	S.D	mean	S.D		
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	3.87	.67	3.95	.70	-0.966	.335
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.90	.80	4.00	.71	-1.043	.298

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 28 ผู้วิจัยวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) พบว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีเพศแตกต่างกัน มีรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2.3** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอายุ

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	2.273	3	.758	1.610	.187
	ภายในกลุ่ม	143.104	304	.471		
	รวม	145.377	307			
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	.995	3	.332	.598	.617
	ภายในกลุ่ม	168.737	304	.555		
	รวม	169.732	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 29 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2.4** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามสถานภาพสมรส

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	3.624	3	1.208	2.591	.053
	ภายในกลุ่ม	141.753	304	.466		
	รวม	145.377	307			
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	6.858	3	2.286	4.267*	.006
	ภายในกลุ่ม	162.874	304	.536		
	รวม	169.732	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่ต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำแนกตามสถานภาพสมรส โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé

ตัวแปร	สถานภาพสมรส	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย			
			1	2	3	4
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	1. โสด	3.95			.76*	
	2. สมรส	4.02			.83*	
	3. หม้าย	3.19	-.76*	-.83*		-1.36*
	4. หย่า	4.55			1.36*	

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 31 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสด มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย เท่ากับ .76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย เท่ากับ .83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีสถานภาพหย่า มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย เท่ากับ 1.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.2.5** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีรูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	5.061	3	1.687	3.655*	.013
	ภายในกลุ่ม	140.316	304	.462		
	รวม	145.377	307			
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	1.845	3	.615	1.114	.344
	ภายในกลุ่ม	167.887	304	.552		
	รวม	169.732	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé

ตัวแปร	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย			
			1	2	3	4
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	1. ปวช. หรือต่ำกว่า	3.97				
	2. ปวส.หรือ อนุปริญญา	4.17			.31*	
	3. ปริญญาตรี	3.85		-.31*		
	4. ปริญญาโท	3.86				

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 33 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส.หรืออนุปริญญา มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เท่ากับ .31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.2.6** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามตำแหน่ง

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	7.160	5	1.432	3.129**	.009
	ภายในกลุ่ม	138.217	302	.458		
	รวม	145.377	307			
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	7.004	5	1.401	2.600*	.025
	ภายในกลุ่ม	162.728	302	.539		
	รวม	169.732	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีตำแหน่งต่างกัน จะมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD ดังนี้

ตารางที่ 35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบ  
แลกเปลี่ยนจำแนกตามตำแหน่ง โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

ตัวแปร	ตำแหน่ง	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย					
			1	2	3	4	5	6
ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลง	1. พนักงานหน้า เคาน์เตอร์ (Teller)	3.81			-.28*	-.51*		
	2. พนักงานฝ่าย ประกันภัย	3.88						
	3. พนักงานฝ่าย สินเชื่อ	4.09	.28*					
	4. ผู้ช่วยผู้จัดการ สาขา	4.31	.51*					.44*
	5. ผู้จัดการสาขา	4.20						
	6. อื่น ๆ	3.87			-.44*			
ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน	1. พนักงานหน้า เคาน์เตอร์ (Teller)	3.81			-.32*			
	2. พนักงานฝ่าย ประกันภัย	3.88						
	3. พนักงานฝ่าย สินเชื่อ	4.09	.32*					
	4. ผู้ช่วยผู้จัดการ สาขา	4.31						
	5. ผู้จัดการสาขา	4.20						
	6. อื่น ๆ	3.87						

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 35 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะ  
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ  
สาขา มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากกว่าพนักงานฝ่ายสินเชื่อ และพนักงานหน้า

เคาน์เตอร์ (Teller) เท่ากับ .51 และ .28 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานฝ่ายสินเชื่อ มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งอื่นๆ เท่ากับ .44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานฝ่ายสินเชื่อ มีการรับรู้ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมากกว่าพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ (Teller) เท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.2.7** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานทั้งหมดแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 36 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	1.603	3	.534	1.130	.337
	ภายในกลุ่ม	143.774	304	.473		
	รวม	145.377	307			
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	1.730	3	.577	1.044	.373
	ภายในกลุ่ม	168.002	304	.553		
	รวม	169.732	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 36 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของบุคคล จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานทั้งหมดแตกต่างกัน จะมีการรับรู้รูปแบบภาวะไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2.8** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	1.857	3	.619	1.311	.271
	ภายในกลุ่ม	143.520	304	.472		
	รวม	145.377	307			
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	2.646	3	.882	1.605	.188
	ภายในกลุ่ม	167.086	304	.550		
	รวม	169.732	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 37 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน จะมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2.9** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามอัตราเงินเดือน

n = 308

รูปแบบภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	5.057	5	1.011	2.177	.057
	ภายในกลุ่ม	140.320	302	.465		
	รวม	145.377	307			
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ระหว่างกลุ่ม	4.933	5	.987	1.808	.111
	ภายในกลุ่ม	164.799	302	.546		
	รวม	169.732	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 38 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำของบุคคล จำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน จะมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3** คุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3.1** พนักงานที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชนแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่ทำงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชนแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ค่าที (t-test) ดังนี้

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจำแนกตามประเภทบุคลากร

n = 308

วัฒนธรรมองค์การ	รัฐวิสาหกิจ (n = 140)		เอกชน (n = 168)		t	sig.
	mean	S.D	mean	S.D		
วัฒนธรรมองค์การลักษณะ สร้างสรรค์	3.94	.42	3.73	.68	3.230**	.001
วัฒนธรรมองค์การลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.68	.41	3.83	.51	-2.805**	.005
วัฒนธรรมองค์การลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.41	.63	3.41	.63	.015	.988

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 39 ผู้วิจัยวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชนมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ สูงกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน แต่พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชนมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา สูงกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ มีค่าที (t-test) เท่ากับ 3.23 และ 2.805 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวของพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3.2** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ค่าที (t-test) ดังนี้

ตารางที่ 40 การเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามเพศ

n = 308

วัฒนธรรมองค์การ	เพศชาย (n = 106)		เพศหญิง (n = 202)		t	sig.
	mean	S.D	mean	S.D		
วัฒนธรรมองค์การลักษณะ สร้างสรรค์	3.71	.57	3.88	.59	-2.442*	.015
วัฒนธรรมองค์การลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.67	.50	3.81	.45	-2.477*	.014
วัฒนธรรมองค์การลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.47	.57	3.37	.66□	1.363	.174

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 40 ผู้วิจัยวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานธนาคารพาณิชย์เพศหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้งสองด้านดังกล่าว สูงกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์เพศชาย มีค่าที (t-test) เท่ากับ 2.442 และ 2.447 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พนักงานธนาคารพาณิชย์เพศชาย และเพศหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3.3** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามอายุ

วัฒนธรรม องค์กร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะ สร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	3.431	3	1.144	3.401*	.018
	ภายในกลุ่ม	102.251	304	.336		
	รวม	105.682	307			
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ- เฉื่อยชา	ระหว่างกลุ่ม	3.433	3	1.144	5.356*	.001
	ภายในกลุ่ม	64.954	304	.214		
	รวม	68.388	307			
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	.236	3	.079	.195	.900
	ภายในกลุ่ม	122.713	304	.404		
	รวม	122.949	307			

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 41 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามอายุ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé

วัฒนธรรม องค์การ	อายุ	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย			
			1	2	3	4
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ สร้างสรรค์	1. ต่ำกว่า 30 ปี	3.91			.27*	
	2. 31-40 ปี	3.79				
	3. 41-50 ปี	3.65	-.27*			
	4. 51 ปีขึ้นไป	3.75				
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา	1. ต่ำกว่า 30 ปี	3.86		.23*		
	2. 31-40 ปี	3.63	-.23*			
	3. 41-50 ปี	3.67				
	4. 51 ปีขึ้นไป	3.67				

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 42 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี เท่ากับ .27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี เท่ากับ .23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.3.4** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 43 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรม  
องค์การจำแนกตามสถานภาพสมรส

วัฒนธรรม องค์การ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะ สร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2.370	3	.790	2.324	.075
	ภายในกลุ่ม	103.313	304	.340		
	รวม	105.682	307			
วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ- เฉยชา	ระหว่างกลุ่ม	1.702	3	.567	2.587	.053
	ภายในกลุ่ม	66.686	304	.219		
	รวม	68.388	307			
วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	.256	3	.085	.211	.888
	ภายในกลุ่ม	122.693	304	.404		
	รวม	122.949	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3.5** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉยชาและวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรม  
องค์กรจำแนกตามระดับการศึกษา

วัฒนธรรม องค์กร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะ สร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	.158	3	.053	.152	.928
	ภายในกลุ่ม	105.524	304	.347		
	รวม	105.682	307			
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ- เฉยชา	ระหว่างกลุ่ม	5.431	3	1.810	8.741**	.000
	ภายในกลุ่ม	62.957	304	.207		
	รวม	68.388	307			
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	1.372	3	.457	1.144	.332
	ภายในกลุ่ม	121.577	304	.400		
	รวม	122.949	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 44 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉยชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé

วัฒนธรรม องค์การ	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย			
			1	2	3	4
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา	1. ปวช. หรือต่ำกว่า	3.68				
	2. ปวส. หรือ อนุปริญญา	3.53			-.27*	
	3. ปริญญาตรี	3.80		.27*		
	4. ปริญญาโท	3.93				

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 45 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปวส. หรืออนุปริญญา เท่ากับ .27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.3.6** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามตำแหน่ง

วัฒนธรรม องค์กร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะ สร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2.723	5	.545	1.597	.161
	ภายในกลุ่ม	102.960	302	.341		
	รวม	105.682	307			
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ- เฉื่อยชา	ระหว่างกลุ่ม	1.143	5	.229	1.027	.402
	ภายในกลุ่ม	67.245	302	.223		
	รวม	68.388	307			
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	2.635	5	.527	1.323	.254
	ภายในกลุ่ม	120.314	302	.398		
	รวม	122.949	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 46 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรคือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3.7** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานทั้งหมดแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานทั้งหมดแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรคือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามประสบการณ์การทำงานทั้งหมด

วัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	7.252	3	2.417	7.466**	.000
	ภายในกลุ่ม	98.431	304	.324		
	รวม	105.682	307			
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับแบบเฉื่อยชา	ระหว่างกลุ่ม	3.952	3	1.317	6.214**	.000
	ภายในกลุ่ม	64.436	304	.212		
	รวม	68.388	307			
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับแบบก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	2.041	3	.680	1.711	.165
	ภายในกลุ่ม	120.908	304	.398		
	รวม	122.949	307			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 47 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับแบบเฉื่อยชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้

ตารางที่ 48 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé

วัฒนธรรม องค์การ	ประสบการณ์ใน การทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย			
			1	2	3	4
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ สร้างสรรค์	1. ต่ำกว่า 5 ปี	3.97		.30*		.33*
	2. 5- 10 ปี	3.67	-.30*			
	3. 11 – 15 ปี	3.79				
	4. มากกว่า 15 ปี	3.65	-.33*			
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา	1. ต่ำกว่า 5 ปี	3.86				.26*
	2. 5- 10 ปี	3.77				
	3. 11 – 15 ปี	3.75				
	4. มากกว่า 15 ปี	3.60	-.26*			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 48 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี เท่ากับ .30 และ .33 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี เท่ากับ .26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.3.8** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับแบบเฉื่อยชาและวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับแบบก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 49 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของวัฒนธรรมองค์การ  
จำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร

วัฒนธรรม องค์การ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะ สร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	6.383	3	2.128	6.514**	.000
	ภายในกลุ่ม	99.299	304	.327		
	รวม	105.682	307			
วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ- เฉยชา	ระหว่างกลุ่ม	3.819	3	1.273	5.993**	.001
	ภายในกลุ่ม	64.569	304	.212		
	รวม	68.388	307			
วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	1.641	3	.547	1.371	.252
	ภายในกลุ่ม	121.308	304	.399		
	รวม	122.949	307			

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 49 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรม  
องค์การจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์  
การทำงานกับธนาคารแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับแบบก้าวร้าวไม่  
แตกต่างกัน ยกเว้นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีการรับรู้  
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับแบบเฉยชา  
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่  
โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้

ตารางที่ 50 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé

วัฒนธรรม องค์การ	ประสบการณ์การ ทำงานกับธนาคาร	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย			
			1	2	3	4
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ สร้างสรรค์	1. ต่ำกว่า 5 ปี	3.94				.31*
	2. 5- 10 ปี	3.67				
	3. 11 – 15 ปี	3.73				
	4. มากกว่า 15 ปี	3.63	-.31*			
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ ตั้งรับแบบเฉื่อยชา	1. ต่ำกว่า 5 ปี	3.85				.24*
	2. 5- 10 ปี	3.66				
	3. 11 – 15 ปี	3.64				
	4. มากกว่า 15 ปี	3.61	-.24*			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 50 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับแบบเฉื่อยชา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารมากกว่า 15 ปี เท่ากับ 31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารมากกว่า 15 ปี เท่ากับ .24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 1.3.9** พนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับแบบเฉื่อยชาและวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับแบบก้าวร้าวแตกต่างกันหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

ตารางที่ 51 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามอัตราเงินเดือน

วัฒนธรรม องค์กร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะ สร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	6.449	5	1.290	3.925*	.002
	ภายในกลุ่ม	99.233	302	.329		
	รวม	105.682	307			
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับแบบ เฉื่อยชา	ระหว่างกลุ่ม	3.119	5	.624	2.886*	.015
	ภายในกลุ่ม	65.269	302	.216		
	รวม	68.388	307			
วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับแบบ ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	2.538	5	.508	1.273	.275
	ภายในกลุ่ม	120.412	302	.399		
	รวม	122.949	307			

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 51 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามอัตราเงินเดือน พบว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับแบบก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับแบบเฉื่อยชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงได้นำไปทดสอบหาความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ดังนี้

ตารางที่ 52 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตาม  
อัตราเงินเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé

วัฒนธรรม องค์การ	อัตราเงินเดือน	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย					
			1	2	3	4	5	6
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ สร้างสรรค์	1. น้อยกว่า 10,000 บาท	4.23						
	2. 10,000 – 19,999 บาท	3.86					.42*	
	3. 20,000 – 29,999 บาท	3.96					.52*	
	4. 30,000 – 39,999 บาท	3.88						
	5. 40,000 – 49,999 บาท	3.44		-.42*	-.52*			
	6. 50,000 บาท ขึ้นไป	3.75						

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 52 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé พบว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 10,000 – 19,999 บาท มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท เท่ากับ .42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีเงินเดือน 20,000 – 29,999 บาท มีรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท เท่ากับ .52 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับการทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ Scheffé ไม่พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

ตารางที่ 53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามอัตราเงินเดือน โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD

วัฒนธรรม องค์การ	อัตราเงินเดือน	ค่าเฉลี่ย	ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย					
			1	2	3	4	5	6
วัฒนธรรม องค์การลักษณะ ตั้งรับ- เฉื่อยชา	1. น้อยกว่า 10,000 บาท	3.90						
	2. 10,000 – 19,999 บาท	3.83					.30*	.19*
	3. 20,000 – 29,999 บาท	3.70						
	4. 30,000 – 39,999 บาท	3.80					.25*	
	5. 40,000 – 49,999 บาท	3.54		-.30*		-.25*		
	6. 50,000 บาท ขึ้นไป	3.65		-.19*				

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 53 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยวิธีการทดสอบรายคู่ของ LSD พบว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 10,000 – 19,999 บาท มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป และอัตราเงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท เท่ากับ .19 และ .30 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 30,000 – 39,999 บาท มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป เท่ากับ .25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

**สมมติฐานที่ 2** รูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน รูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation) ดังนี้

ตารางที่ 54 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

ตัวแปร	Mean	S.D.	Tf	Ts	Cs	Pd	Ad	Cre
Tf	3.926	0.688	-					
Ts	3.964	0.744	.859**	-				
Cs	3.824	0.587	.601**	.595**	-			
Pd	3.762	0.472	0.091	.172**	.351**	-		
Ad	3.406	0.633	-0.095	-0.026	-0.064	.337**	-	
Cre	3.804	0.532	0.06	.125*	0.077	.227**	0.055	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Tf หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

Ts หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Cs หมายถึง วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์

Pd หมายถึง วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา

Ad หมายถึง วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว

Cre หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

จากตารางที่ 54 พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .859

วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .601 และ .595 ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .172 และ .351 ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .337

ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .125 และมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) เท่ากับ .227

#### 4. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

**สมมติฐานที่ 3** รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐาน รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลหรือไม่ มีตัวแปรใดที่สามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลได้ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังนี้

ตารางที่ 55 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

ตัวแปร	B	Beta	t	R <sup>2</sup> change
ค่าคงที่	2.842		11.947	
วัฒนธรรมองค์การลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา	0.256	0.227	4.074*	0.051
Multiple R = .227	R <sup>2</sup> = .051	Adjust R <sup>2</sup> = .048	F = 16.597*	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 55 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression) แบบมีขั้นตอน (stepwise) พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มีเพียงตัวแปรเดียว คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Pd) มีค่า Beta เท่ากับ .227 มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.256 หมายถึง ถ้ามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย จะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเพิ่มขึ้น 0.256 หน่วย สามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลได้ถึงร้อยละ 5.1 หรือ R<sup>2</sup> เท่ากับ .051 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถแสดงสมการการพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ได้ดังนี้

$$\text{ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล} = 2.842 + .256 (\text{วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา})$$

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งจำเป็นของมนุษย์ในสังคมปัจจุบัน และในโลกอนาคต เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถพิเศษของมนุษย์ที่ใช้ในการสร้างจินตนาการ เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมถึงกระบวนการแก้ปัญหาในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อศักยภาพในการแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร งานวิจัยนี้ จึงสนใจศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. ศึกษาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม
2. ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล กับความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม
4. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในธนาคารพาณิชย์ จังหวัดนครปฐม

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ประชากรของการวิจัยนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์ทั้งหมดจำนวน 67 สาขา จากธนาคารพาณิชย์ 17 ธนาคาร โดยแบ่งเป็น 1) ธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) ธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ประกอบด้วย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต ธนาคารเสตนาร์ดชาร์เตอร์ด ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย ธนาคารยูโอบี ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารทีสโก้ และธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย รวมทั้งสิ้น 806 คน

ตัวอย่างของการวิจัยนี้ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางการคำนวณของ Yamane (1967) จำนวน 268 คน ผู้วิจัยได้แจกแบบประเมินทั้งหมด 350 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันแบบประเมินที่เกิดความผิดพลาด จากการตอบแบบประเมินของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย และนำมากำหนดขนาดตัวอย่างแบบเป็นสัดส่วนโดยมีความคลาดเคลื่อนประมาณ 40 ตัวอย่าง เก็บแบบประเมินได้ทั้งหมด 308 ตัวอย่าง ดังนั้นจึงนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ประกอบด้วย พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ จำนวน 140 คน และพนักงานของธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน จำนวน 168 คน

### 1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ประกอบด้วย แบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .594 และแบบประเมินรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .836 และ .733 ตามลำดับ และแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ .843 , .750 และ .787 ตามลำดับ

### 1.2 การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่าง

การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย โดยพิจารณาประเภทธนาคาร และคุณสมบัติส่วนบุคคล กับตัวแปรต่างๆ คือ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ

### 1.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

1.3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามประเภทธนาคาร พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน โดยที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจมีค่าเฉลี่ยความคิดสร้างสรรค์น้อยกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

1.3.2 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล จำแนกตามคุณสมบัติส่วนบุคคล พบว่า ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน ยกเว้น เพศ อายุ สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน ประสบการณ์การทำงาน ทั้งหมด และประสบการณ์กับธนาคาร มีความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

#### 1.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ

1.4.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามประเภทธนาคาร พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน โดยที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจมีค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มากกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

1.4.2 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรูปแบบภาวะผู้นำ จำแนกตามคุณสมบัติส่วนบุคคล พบว่าระดับตำแหน่ง มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน สถานภาพสมรสมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน แต่มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน และระดับการศึกษามีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน แต่มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ อัตราเงินเดือน ประสบการณ์การทำงานทั้งหมด ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน

#### 1.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร

1.5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามประเภทธนาคาร พบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน โดยที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

1.5.2 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์กร จำแนกตามคุณสมบัติส่วนบุคคล พบว่าเพศ อายุ อัตราเงินเดือน ประสบการณ์การทำงานทั้งหมด และประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน แต่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน และระดับการศึกษามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน แต่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน ยกเว้นสถานภาพสมรส และตำแหน่งงาน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน

### 1.6 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การศึกษาความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson's correlation coefficient เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล พบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .859 เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับการมุ่งที่วิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และการกระจายอำนาจ โดยผู้นำจะสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้ตามที่คาดหวัง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และพัฒนามากขึ้น

วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) เท่ากับ .601 และ .595 ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) เท่ากับ .172 และ .351 ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) เท่ากับ .337 อาจเป็นเพราะลักษณะของวัฒนธรรมไทย เป็นวัฒนธรรมแบบแข็งที่ยากจะเปลี่ยนแปลง แต่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การยึดถือ และปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์( $r$ ) เท่ากับ .125 และ .227 ตามลำดับ

### 1.7 การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา สามารถอธิบายความผันแปรหรือมีอำนาจพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลได้ถึง ร้อยละ 5.1 หรือมีค่า  $R^2$  เท่ากับ .051 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. การอภิปรายผล

ผลจากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์เขตจังหวัดนครปฐม มีประเด็นที่นำมา อภิปรายผล ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** คุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

### 1. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณสมบัติส่วนบุคคล กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

จากการศึกษาความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลโดยภาพรวม มีระดับปานกลาง พบว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ยด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลมากกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ เท่ากับ .14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งอาจเกิดจากระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน อีกทั้งธุรกิจธนาคารพาณิชย์อาจไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูง เพราะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และลักษณะงานของธนาคารพาณิชย์ต้องปฏิบัติภายใต้กฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด

**1.1 ด้านเพศ** พนักงานเพศชายและเพศหญิง มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน ซึ่งจากงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศพบว่าความคิดสร้างสรรค์โดยภาพรวม ไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง (กรมวิชาการ 2543) สอดคล้องกับ Guilford (1950) พบว่าเพศหญิงกับเพศชายมีความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

**1.2 ด้านอายุ** พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Kirton (1996) ที่ได้รวบรวมงานวิจัยหลายชิ้น และพบว่าในช่วงกลุ่มอายุที่แตกต่างกัน ไม่ได้มีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน และผลการศึกษาของ อลิสา พรหมโชติชัย (2553) ก็พบว่า ผู้ปฏิบัติงานของบริษัทธุรกิจโฆษณาแห่งหนึ่งที่มีอายุต่างกัน มีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

**1.3 ด้านสถานภาพสมรส** พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน เนื่องมาจากการที่พนักงานแต่ละคนต่างปรับตัวเข้าหากัน เวลาทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะมิสสถานภาพสมรสแตกต่างกันหรือไม่ ก็ไม่เป็นปัจจัยต่อการมีความความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน

**1.4 ด้านระดับการศึกษา** พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดสร้างสรรค์ของ

บุคคล มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส.หรืออนุปริญญา เท่ากับ .28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส.หรืออนุปริญญา เท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกลิมซัย กิตติศักดิ์นาวิน (2554) แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาช่วยเพิ่มพูนความรู้ เปิดมุมมองใหม่ๆให้กว้าง และหลากหลายมากขึ้น ส่งผลต่อการสร้างศักยภาพทางความคิด และการมีความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีรังสินันท์ (2528) พบว่านักเรียนที่มีระดับการศึกษาสูงมักมีระดับความคิดสร้างสรรค์ตั้งแต่สูงจนถึงต่ำ แต่คนที่มีการศึกษาด้านส่วนใหญ่จะมีความคิดสร้างสรรค์ต่ำ

**1.5 ด้านตำแหน่ง** พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ (Teller) เท่ากับ .36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าพนักงานตำแหน่งฝ่ายสินเชื่อ เท่ากับ .30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ (Teller) มีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่ในตำแหน่งอื่นๆ เช่น พนักงานฝ่ายประกันชีวิต พนักงานขับรถ และพนักงานฝ่ายบัญชี เป็นต้น เท่ากับ .19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อลิสา พรหมโชติชัย (2553) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานของบริษัทธุรกิจโฆษณาแห่งหนึ่งที่มีตำแหน่งต่างกัน มีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

**1.6 ด้านประสบการณ์การทำงานทั้งหมด** พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าประสบการณ์การทำงานไม่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เนื่องจากพนักงานที่มีอายุงานต่ำ หรือพนักงานที่เข้างานใหม่ มักจะมีลักษณะเน้นความประนีประนอม เน้นการรับฟังความคิดเห็น และคล้อยตามผู้อื่น หรือผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกัน และเป็นผลดีต่อองค์กร

**1.7 ด้านประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร** พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน อาจเกิดจากรูปแบบการทำงานที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม แม้ว่าจะมีความแตกต่างในเรื่องของระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน แต่หากพนักงานแต่ละคนมีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่แตกต่างกัน จะส่งผลถึงการทำงานร่วมกันได้ ดังนั้นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันจึงต้องใช้ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่สอดคล้องกัน มีการแลกเปลี่ยนทางความรู้ และความคิดร่วมกัน เพื่อสร้างทัศนคติ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อลิสา

พรหมโชติชัย (2553) พบว่าผู้ปฏิบัติงานของบริษัท โฆษณาแห่งหนึ่ง ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

**1.8 ด้านอัตราเงินเดือน** พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการกำหนดอัตราเงินเดือนของแต่ละองค์กร เป็นการกำหนดตามความรับผิดชอบงาน พนักงานที่มีความรับผิดชอบสูงจะมีอัตราเงินเดือนสูง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีความรับผิดชอบต่องานต่ำ เนื่องมาจากประสบการณ์การทำงาน แต่เพราะการทำงานในหน้าที่ที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนั้นจึงส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่แตกต่างกัน

**2. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณสมบัติส่วนบุคคล กับการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ**

จากการศึกษาการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยภาพรวมมีระดับสูง พบว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคธุรกิจมีค่าเฉลี่ยด้านการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชนเท่ากับ .46 และ .32 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**2.1 ด้านเพศ** พนักงานเพศชายและเพศหญิง มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน

**2.2 ด้านอายุ** พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน

**2.3 ด้านสถานภาพสมรส** พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีสถานภาพโสด มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย เท่ากับ .76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีสถานภาพสมรส มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย เท่ากับ .83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีสถานภาพหย่า มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย เท่ากับ 1.36 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**2.4 ด้านระดับการศึกษา** พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาระดับปวส. หรืออนุปริญญา มีภาวะ

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เท่ากับ .31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**2.5 ด้านตำแหน่ง** พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากกว่าพนักงานฝ่ายสินเชื่อ และพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ (Teller) เท่ากับ .51 และ .28 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานฝ่ายสินเชื่อมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งอื่นๆ นอกเหนือจาก พนักงานฝ่ายกองทุน พนักงานฝ่ายประกันภัย พนักงานฝ่ายสินเชื่อ และผู้จัดการสาขา เท่ากับ .44 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานฝ่ายสินเชื่อ มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ (Teller) เท่ากับ .32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**2.6 ด้านประสบการณ์การทำงานทั้งหมด** พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานทั้งหมดแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน

**2.7 ด้านประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร** พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน จะมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกัน

**2.8 ด้านอัตราเงินเดือน** พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน

### 3. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณสมบัติส่วนบุคคล กับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์มีระดับสูง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมีระดับปานกลาง พบว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจมีค่าเฉลี่ยด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มากกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน เท่ากับ .18 แต่พนักงานธนาคารพาณิชย์ของเอกชนมีค่าเฉลี่ยด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากกว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ภาครัฐวิสาหกิจ เท่ากับ .15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนค่าเฉลี่ยด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน

**3.1 ด้านเพศ** พนักงานเพศชายและเพศหญิง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากกว่าพนักงานเพศชาย เท่ากับ .17 และ .14 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**3.2 ด้านอายุ** พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี เท่ากับ .27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี เท่ากับ .23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**3.3 ด้านสถานภาพสมรส** พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน

**3.4 ด้านระดับการศึกษา** พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปวส.หรืออนุปริญญา เท่ากับ .27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**3.5 ด้านตำแหน่ง** พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน

**3.6 ด้านประสบการณ์การทำงานทั้งหมด** พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานทั้งหมดแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี เท่ากับ .30 และ .33 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งหมดต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรม

องค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี เท่ากับ .26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**3.7 ด้านประสบการณ์การทำงานกับธนาคาร** พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่ประสบการณ์การทำงานกับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารมากกว่า 15 ปี เท่ากับ 31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานกับธนาคารมากกว่า 15 ปี เท่ากับ .24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**3.8 ด้านอัตราเงินเดือน** พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 10,000 – 19,999 บาท มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท เท่ากับ .42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 20,000 – 29,999 บาท มีรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท เท่ากับ .52 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 10,000 – 19,999 บาท มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป และอัตราเงินเดือน 40,000 – 49,999 บาท เท่ากับ .19 และ .30 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 30,000 – 39,999 บาท มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป เท่ากับ .25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**สมมติฐานที่ 2** รูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน

ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสอดคล้องกับ Feng Wei, Xei Yuan and Yang Di (2007) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การเสริมสร้างพลังด้านจิตวิทยา และการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ มีผลต่อการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชา

ทั้งนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2543) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างใดอย่างหนึ่งไม่เพียงพอต่อความมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ความเป็นผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนแปลง และแบบแลกเปลี่ยน จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1998) ที่กล่าวว่า “ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นพี่เลี้ยงของคนในองค์กร และเป็นผู้สอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งเน้นการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กร แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนร่วมด้วยนั่นเอง ไม่สอดคล้องกับอัมพล ชูสนุก (2552) พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอมีอิทธิพลทางตรงด้านบวก ต่อวัฒนธรรมที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความรู้ดีเป็นกลุ่ม และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรม งานวิจัยของ นุชา สระสม (2552) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์

**สมมติฐานที่ 3** รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลมีเพียงตัวแปรเดียว คือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และสามารถอธิบายความผันแปร หรือมีอำนาจพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเท่ากับ .051 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ เกลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิ (2554) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารและองค์กรควรเกื้อหนุนและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อความเติบโตและอยู่รอดขององค์กร

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการบริหาร

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ และสรุปผลการวิจัยข้างต้นทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางในการบริหารสำหรับปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาระบบการบริหารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต ดังนี้

3.1.1 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลโดยภาพรวม ของพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับ การรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เหยียดขาใน ระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม มีลักษณะเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ต้องการความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย และความก้าวหน้าในการทำงาน จึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการวางแผนพัฒนาองค์การให้เกิดความก้าวหน้า และความคิดสร้างสรรค์ ก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ โดยการพัฒนา สนับสนุน และใช้การบริหารของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

3.1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นควรมีการส่งเสริม พัฒนา บุคลากร หรือเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การให้อิสระในการ ทำงาน รวมถึงการทำงานที่ท้าทาย (Amabile 1988; Mumford and Gustafson 1988) และผู้นำควรมี ส่วนร่วมในการพัฒนาพนักงานอย่างใกล้ชิด และต่อเนื่อง เช่น การให้รางวัลตามสถานการณ์ การ เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเพราะปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวล้วนแต่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ ของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม

3.1.3 เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์การ และมีความเต็มใจอุทิศตนในการ ทำงาน มีการสร้างสรรค์ผลงานอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของบุคลากร โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเน้นบุคคลเป็น สำคัญ อีกทั้งการดูแลเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร เพื่อเป็นการสนับสนุนด้าน ความก้าวหน้าของบุคลากร

3.1.4 ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง โดยมิ การอบรมในทักษะด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม เพื่อเพิ่มความรู้ และต่อเติมความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบประเมินเป็น เครื่องมือการวิจัย และทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การ พหุคูณระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอย และการทดสอบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดสร้างสรรค์กับข้อมูลต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในที่นี้ ได้แก่ บุคลากรในธนาคารพาณิชย์ เขตจังหวัดนครปฐม โดยเก็บข้อมูลจาก พนักงานธนาคารพาณิชย์ จำนวนทั้งหมด 17 ธนาคาร ซึ่งกำลังทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน และธนาคารพาณิชย์

ภาครัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแนวทางเพิ่มเติมสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายงานวิจัยเพิ่มเติมไปยังบุคลากรในกลุ่มอาชีพ หรือ องค์กรอื่นๆ ทั้งองค์กรภาครัฐบาล และองค์กรภาคเอกชน เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลอย่างครอบคลุมมากขึ้น

3.2.2 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เช่น แรงจูงใจ เชาวน์ปัญญา ความพึงพอใจในงาน นวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งน่าจะมีข้อค้นพบอีกหลายประการที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย การศึกษา และองค์กร

3.3.3 ควรมีการศึกษาและพัฒนาแบบประเมินความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลให้เป็นมาตรฐาน และสร้างเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ และบูรณาการ ตลอดจนพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. กรมวิชาการ. ความคิดสร้างสรรค์ หลักการ ทฤษฎีการเรียนการสอนการวัดประเมินผล. ม.ป.ท., 2543.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การคิดเชิงกลยุทธ์ : Strategic thinking. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย, 2553

จรินทร์ เทศวานิช. เงิน ตลาดการเงินและสถาบันการเงิน. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2542

จังหวัดนครปฐม. สภาพทั่วไปของจังหวัดนครปฐม [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.nakhonpathom.go.th>

จิรวัดน์ จีระดีพลัง. “คุณลักษณะส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรมองค์การ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์วานิน. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล.” รายงานการประชุมวิชาการระดับชาติ 2011 SPUC National Conderence มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี, 2554.

\_\_\_\_\_. “ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาควิสาหกิจ และภาคเอกชน.” คุยฎิณีพนธ์ปรัชญาคุยฎิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552

ชมรมธนาคาร จังหวัดนครปฐม. รายงานจำนวนธนาคารในจังหวัดนครปฐม. นครปฐม: ชมรมธนาคาร จังหวัดนครปฐม, 2553.

ชูชาติ สะอาด และคณะ. “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และระดับวุฒิภาวะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม.” รายงานวิจัยของการศึกษาวิชา Research Methodology สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2529.

ณัฐพงษ์ เจริญพิทย์. ทางเลือกในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2539.

- ณัฐวดี แก้วบางพุด. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2554.
- ดาวสวรรค์ พวงสมจิตต์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนวิถีพุทธ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Organization Theory). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แชนโพร่ พรินติ้ง, 2547.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.bot.or.th/BOHomepage/index/index.asp>
- นิภารัตน์ ป้อสีลา. “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง. “วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.
- นิยะดา ชุนหงษ์. พฤติกรรมมนุษย์และจริยธรรมทางธุรกิจ หน่วยที่ 2. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545
- นุชา สระสม. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- ปรีชา ทศน์ละไม “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2550
- ฟิลิป คอตเลอร์. เจาะลึกการตลาดจาก A-Z : 80 แนวคิดที่ผู้จัดการทุกคนต้องรู้. แปลโดย ดนัย จันทร์เจ้าฉาย และชยยอด คลังสมบัติ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2547.
- มณูญ วงศ์นารี. ก่านิยมทางการบริหารสำหรับพัฒนาองค์การของไทย. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523

- มนูญ แสงเจริญ. “แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2544
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership).” วารสาร สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (2545) : 31-48.
- วรรณช เนตรพิศาลวนิช. “การศึกษาวัฒนธรรมของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. การจัดการพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546.
- สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. ความหมายของผู้นำ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>
- สมใจ ลักษณ์ะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2546.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ตะวันออก, 2541.
- \_\_\_\_\_. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา, 2543.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. เอกสารคำสอนรายวิชาพฤติกรรมองค์กร. เชียงราย : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.
- สุนทร วงษ์ไวยวรรณ. วัฒนธรรมองค์กร : แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ : บี.เจ. เพลทโปรดักเชอร์, 2540.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. “วัฒนธรรมองค์กร : ควรเลือกให้เหมาะสม.” วารสารบริหารธุรกิจ 25, 95 (กรกฎาคม – กันยายน 2547) : 25 – 47.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ.” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ 5, 82-83. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536 .
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.
- \_\_\_\_\_. หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522

อลิสตา พรหมโชติชัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ และความพึงพอใจต่อลักษณะงาน ทัศนศึกษา บริษัทธุรกิจโฆษณาแห่งหนึ่ง.” งานวิจัยส่วนบุคคลการศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

อัมพล ชูสนุก. “อิทธิพลของภาวะผู้นำของซีอีโอต่อประสิทธิผลองค์กร ในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.

อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. “ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ เซวานันปัญญา และบุคลิกภาพห้าด้าน ตามแนวคิดของคอสตา และแมกเครของบุคลิกภาพการตลาดในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

อารีย์ พันธมณี. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศ. สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2544.

อารี รังสินันท์. ความคิดสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.

วิกิพีเดีย. ธนาคารกสิกรไทย[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2554. เข้าถึงได้จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%98%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2> - cite\_note-web1-6

## ภาษาต่างประเทศ

Alan, L. Wilkins and Kerry J. Patterson. “You Can’t Get There From Here : What Will Make Culture Projects Fail.” In Gaining Control of the Corporate Culture, 25. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

Amabile, T.M. “How to kill Creativity.” Harvard Business Review 76, (1998) : 76-87.

Amabile, T.M. et al. “in Assessing the work environment for creativity.” Academy of Management Journal 39,5 (1996) : 1154-1184.

Backer, H.S. “Culture : A Sociological View.” Yale Review 27, 3(Summer 1982) : 513-527.

Bernard, M. Bass. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.” European Journal of Work and Organizational Psychology 8, 1(January 1999) : 9-32.

- Bernard, M. Bass and Bruce J. Avolio. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks : Sage Publications, 1994.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston Texas : Gulf, 1978.
- Burns, J. M. Leadership. New York : Harper Collins, 1978.
- Burns, James M. Leadership. New York : Harper & Row, 1987.
- Charles Hampden and Turner. Creating Corporate Culture : From Discord to Harmony. Wakefield : Addison Wesley, 1992
- Daft, R.L. Organization Theory and design. Singapore : Info Access, 1992.
- Daniel, Katz and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization. New York : John Wiley & Sons, 1966
- Edgar, H. Schein. "Organization Culture and Leadership." San Francisco California : Jossey-Bass, 1992.
- \_\_\_\_\_. "How Culture Form, Develops and Changes." In Gaining Control of Corporate Culture, 19-20. San Francisco : Jossey-Bass, 1985
- Fiedler, FE. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Guilford, J.P. "Creativity." American Psychologist 5, 9 (1950) : 444-454.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard. The Management of Organizational Behaviour 3e. Upper Saddle River N. J : Prentice Hall, 1988.
- John, K. Hemphill and Alvin E. Coons. Leader Behavior Description. Columbus : Personnel Research Board, Ohio University, 1957.
- Kirton, M. J. Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving. New York: Routledge, 1996.
- Likert, Rensis. New Patterns of Mangement. New York : McGrew-Hill Book, 1961.
- Likert, Resis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Mats, Alvesson. "Organizational Culture and Ideology." International Studies of Management and Organization 17 (1987) : 4-18.
- Ouchi, William G. Theory Z. New York : Avon Books, 1981.
- Pettigrew, P.M. "On Studying Organizational Cultue." Administrative Science Quarterly 24 (1979) : 570.

- Robert, R. Blake and Jane S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston texas : Gulf Publishing, Co., 1978.
- Stephen, Ward King. "Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning" Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2002.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership. New York : Free Press, 1974.
- Stoltz, G.P. Adversity Quotient : Turning obstacles into opportunities. New York : John Wiley&Sons Inc, 1997.
- Thomas, J. Sergiovanni, and Robert J. Staratt. Supervision Human Perspectives. New York : McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Tineh. "Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Principals and Their Teachers, Practice of the Five Disciplines of Learning Schools." Ph.D. Dissertation, Portland State University, 2003.
- Torrance, E.P. Torrance Tests of Creative Thinking. Personnel Press, 1974.
- Yamane, Taro. Statistics: An Introductory Analysis. 3<sup>rd</sup> edition. New York : Harper and Row Publication, 1967.

ภาคผนวก



## สำเนา

### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.ภายใน 22520  
 ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ๑1๗๐ วันที่ 20 ธันวาคม 2554  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.กฤษฎา พ็ชรพานิช

ด้วยนางสาวกัลยาภรณ์ คารากร ณ ออยุธยา นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## คำนำ



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ   บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร   โทร.ภายใน 22520  
ที่   ศร 0520.107(นฐ)/ ๑188   วันที่ 20 ธันวาคม 2554  
เรื่อง   ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ถึง   อาจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต

ด้วยนางสาวกัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา นักศึกษาระดับปริญญาโททำบัณฑิต สาขาวิชา  
การประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ  
ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่าน  
ในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.ภายใน 22520  
 ที่ ศธ 0520.107(นฐ) / 4756 วันที่ 15 พฤษภาคม 2555  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

ด้วยนางสาวกัลยาภรณ์ ตารากร ณ อยุธา นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษานาการพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 4757

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.รัชนิภา สายอุบล

ด้วยนางสาวกัลยาภรณ์ ตารากร ณ อุทยาน นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาอาคารพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การประกอบการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 มกราคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบประเมิน

เรียน ท่านผู้ตอบแบบประเมิน

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวกัลยภรณ์ ดารากร ณ อุทธยา นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินงานวิจัยเพื่อเสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ศึกษาธนาคารพาณิชย์ ในเขตจังหวัดนครปฐม” ในกรณีนี้ ดิฉันขอเรียนว่าท่านเป็นผู้หนึ่งที่สามารถช่วยให้การวิจัยนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ดิฉันจึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้โปรดสละเวลาอันมีค่าตอบแบบประเมินนี้ตามความเป็นจริงที่สุด ซึ่งคำตอบของท่านมีคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งอีกทั้งจะช่วยให้ผลการวิจัยนี้น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

ดิฉันขอรับรองว่าคำตอบของท่านในแบบประเมินนี้ถือเป็นความลับ จะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น และไม่มีผลที่ก่อความเสียหายใด ๆ แก่ท่านหรือองค์การของท่าน รวมทั้งการวิเคราะห์ และการเสนอผลการวิจัยกระทำในลักษณะเป็นภาพรวม ไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคลไม่ว่ากรณีใด ๆ

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวกัลยภรณ์ ดารากร ณ อุทธยา)

ผู้วิจัย



หนังสือรับรองการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก  
ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1. ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว)

นางสาวชวพร มั่นศิลป์

ตำแหน่ง

ผู้จัดการสาขา ธนาคารกสิกรไทย สาขาตลาดองค์พระปฐมเจดีย์

ชื่อหน่วยงาน

ธนาคารกสิกรไทย สาขาตลาดองค์พระปฐมเจดีย์

สถานที่ตั้ง

20-21 ถนน พญาาง ตำบล พระปฐมเจดีย์ อำเภอ เมือง จังหวัด นครปฐม 73000

โทรศัพท์ 034-273469-71 โทรสาร 034-273209 โทรศัพท์มือถือ 089-254-5257

E-mail chawaporn.m@kasikornbank.com

2. ขอรับรองว่าได้นำผลงานวิจัย

โครงการวิจัย

บทความวิจัย

ผลงานวิชาการ

วิทยานิพนธ์

การค้นคว้าอิสระ

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

ศึกษานาการพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม

ซึ่งเป็นผลงานของ

นางสาวกัลยกรณ์ ดารากร ณ อยู่ชยา

สังกัดคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานของข้าพเจ้า

3. ประเภทของการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยตามข้อ 2. (สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) ดังนี้

- การใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ
- การใช้ประโยชน์ในเชิงสาธารณะ
- การใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย
- การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
- การใช้ประโยชน์จากงานสร้างสรรค์

4. ระยะเวลาของการนำไปใช้ประโยชน์ ตั้งแต่

1 เมษายน 2555 ถึง 30 เมษายน 2555

5. ผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมของการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์

หลักฐานที่แสดงผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมจากการนำงานวิจัยมาใช้ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันของพนักงานสาขา ตลอดจนการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในงานวิจัย เช่น การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะส่วนบุคคล รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มาก หรือน้อยเพียงใด หรือมีพฤติกรรมการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะใด ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์การอย่างมากในด้านการบริหารจัดการ และช่วยส่งเสริมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรภายในสาขาต่อไปในอนาคต อีกทั้งยังสามารถนำผลงานวิจัยที่ได้ไปใช้ต่อยอดในการพัฒนาบุคลากรในระดับเขต เพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลได้อีกระดับหนึ่ง

6. ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานวิจัย

ข้าพเจ้าขอลงนามในหนังสือรับรองการนำผลงานวิจัย เพื่อเป็นหลักฐานของการนำไปใช้ประโยชน์ ของ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ลงชื่อ .....

(นางสาววพร มั่นศิลป์)

ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา ตลาดองค์พระปฐมเจดีย์

... 31 ... / เม.ย. / 2555

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล	นางสาวกัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา
ที่อยู่	97/2 ม. 2 ต.วังตะกูน อ.เมือง จ.นครปฐม 73000
ที่ทำงาน	ธนาคารกสิกรไทย สาขาตลาดองค์พระปฐมเจดีย์ 20-21 ถ.พญาทอง ต.พระปฐมเจดีย์ อ.เมือง จ.นครปฐม 73000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการทั่วไป เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2554	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชา การประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550	บริษัท ทีที แอนด์ ที จำกัด (มหาชน) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า
พ.ศ. 2550-2552	ธนาคารกสิกรไทย สาขานครปฐม ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการธุรกิจสาขา (BSO)
พ.ศ. 2552-2554	ธนาคารกสิกรไทย สาขาตลาดองค์พระปฐมเจดีย์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การบริการและการขาย 2
ปัจจุบัน	ธนาคารกสิกรไทย สาขาตลาดองค์พระปฐมเจดีย์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด (BMO)