

พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและ  
ประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ปริญญาานิพนธ์  
ของ  
พิชญภา อินทรนัญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

พฤษภาคม 2550

พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและ  
ประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ปริญญาานิพนธ์  
ของ  
พิชญภา อินทรนัญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

พฤษภาคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและ  
ประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ  
ของ  
พิชญภา อินทรนัญ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

พฤษภาคม 2550

พิชญาภา อินทรนัญ.(2550). *พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ปรินฎยานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).*  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา , ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนัส บุญประกอบ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่ม เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะทางจิต และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคมและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานฝ่ายการตลาดของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เขตนครหลวง จำนวน 500 คน เป็นหญิง 250 คน ชาย 250 คน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามลักษณะของการวิเคราะห์ทางสถิติที่เป็นการวิเคราะห์หิทธิพลเพื่อยืนยันความเป็นสาเหตุ – ผล ของตัวแปรต่าง ๆ ตัวแปรภายนอก (exogenous variables) ได้แก่ ตัวแปรทางด้านลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติต่อการปฏิบัติงาน และตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม ได้แก่บรรยากาศองค์กร ตัวแปรภายใน (endogenous variables) ได้แก่ ตัวแปรทางด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่องาน ความรับผิดชอบต่อองค์กร และประสิทธิผลของกลุ่ม และตัวแปรแบ่งกลุ่ม คือ เพศ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 7 ตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สถิติการความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น (LISREL Version 8.72 ) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way Analysis of Variance) และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยวิธีของ Scheffe เพื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่ละคู่ ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะทางจิต มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ .12 โดยลักษณะทางจิตสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำได้ร้อยละ 5 บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพล

ทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ .15 มีอิทธิพลทางตรง ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ .32 มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบเท่ากับ .32 มีอิทธิพล ทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่มเท่ากับ .23 พฤติกรรมผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับ .27 โดยพฤติกรรมผู้นำ สามารถอธิบายความแปรปรวน ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 21 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบเท่ากับ .43 โดยแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมความรับผิดชอบได้ ร้อยละ 39 พฤติกรรมความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่มเท่ากับ .55 โดย พฤติกรรมความรับผิดชอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของกลุ่มได้ร้อยละ 48 และพบว่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมาก ที่สุดคือ พฤติกรรมความรับผิดชอบ ( $\beta = 0.55$ ) รองลงมาคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.49$ ) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.24$ ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.07$ ) ตามลำดับ

2. โมเดลเชิงเหตุ – ผล ของกลุ่มเพศชายมีความกลมกลืน แต่กลุ่มเพศหญิงไม่กลมกลืน ในกลุ่มเพศชาย พบว่า อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.56$ ) รองลงมาคือ พฤติกรรมความรับผิดชอบ ( $\beta = 0.52$ ) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.16$ ) ตามลำดับ

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระสองตัวแปรพร้อมกัน คือ บรรยากาศองค์กร กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เมื่อ พิจารณาตามตัวแปรอิสระสองตัวในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศ องค์กรต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม สูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระสองตัวแปรพร้อมกัน คือ บรรยากาศองค์กร กับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จเมื่อ พิจารณาตามตัวแปรอิสระสองตัวในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศ องค์กรต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่ง ความสำเร็จสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LEADER BEHAVIOR, PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS, AND ORGANIZATIONAL  
CLIMATE AFFECTING WORK RESPONSIBILITY AND EFFECTIVENESS  
OF MARKETING DEPARTMENT OFFICERS OF BANGKOK BANK PUBLIC COMPANY

AN ABSTRACT

BY

PHICHAYAPHA INTHARANAT

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master of Science in Behavioral Science Research  
at Srinakharinwirot University

May 2007

Phichayapha Intharanat. (2007). *Leader Behavior, Psychological Characteristics and Organization Climate Affecting Work Responsibility and Effectiveness of Marketing Department Officers of Bangkok Bank public company*. Master of Science, M.S. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Associated Prof. Dr. Dusadee Yolao, Acting Sub Lt.Dr. Manat Boonprakob

This research has 3 main purposes: 1. To study the relationships between psychological characteristics factors, leader behavior factors, organization climate factors and work motivation of subordinates factors affecting work responsibility and effectiveness 2. To study an interaction effect between psychological characteristics and leader behavior factors on motivation of subordinates 3. To study an interaction effect between organization climate and leader behavior factors on work motivation of subordinates

The sample in this research consisted of 500 persons; 250 female and 250 male who were marketing officers of Bangkok Bank public company limited. Variables were classified using path – analysis terminology. Exogenous variables were psychological perceived self – efficacy , attitude , and organization climate. Endogenous variable were leader behavior factors i.e. Directive leadership , supportive leadership , participative leadership and achievement - orientation leadership work motivation of subordinates , work responsibility and effectiveness. Grouping variable was gender. The instruments were 1 part of test and 7 parts of questionnaire. Statistical Methods that used to analyze data were Pearson Product Moment Correlation Coefficient , LISREL ,Two-Way ANOVA and Scheffe' . The research results found that:

1. Psychological Characteristics factors perceived self – efficacy and attitude had direct effects on leader behavior (  $\beta = .12$  ) two variables can explain the variance of Leader Behavior at 5 percent . Organization Climate had direct effects on Leader Behavior (  $\beta = .15$  ) and also had direct effects on Work Motivation of subordinates (  $\beta = .32$  ) had direct effects on work responsibility (  $\beta = .32$  ), had direct effects on effectiveness of task group (  $\beta = .23$  ) leader behavior had direct effects on work motivation of subordinates (  $\beta = .27$  ) The variables can explain the variance of work

motivation of subordinates 21 percent . Work Motivation of subordinates had direct effects on work responsibility ( $\beta = .43$ ) The variables can explain the variance of work responsibility 39 percent . Work responsibility had direct effects on effectiveness ( $\beta = .55$ ) The variables can the variance of effectiveness task group 48 percent .The highest total effects on effectiveness task group was work responsibility ( $\beta = 0.55$ ), the second was organization climate ( $\beta = 0.49$ ) the third was work motivation of subordinates and the last was leader behavior ( $\beta = 0.07$ ).

2. In the male group it was found that the highest total effects on effectiveness task group was organization climate ( $\beta = 0.56$ ), the second was work responsibility ( $\beta = 0.52$ ) and work motivation of subordinates ( $\beta = 0.16$ ).

3. Work Motivation of subordinates varied according to combined interaction between organization climate and participative leadership . When considered independent variables in high and low groups, it was found that officers had low organization climate and had received high participative leadership would have higher level of work motivation of subordinates than officers had high organization climate and had received high participative leadership at the .05 level of statistical significance

4. Work Motivation of subordinates varied according to combined interaction between organization climate and Achievement - orientation leadership. When considered 2 independent variables in high and low groups, it was found that officers had low organization climate and had received high achievement - orientation leadership would have higher level of work motivation of subordinates than officers had high organization climate and had received high achievement - orientation leadership at the .05 level of statistical significance.



ปริญญานิพนธ์  
เรื่อง

พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความรับผิดชอบและ  
ประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ของ  
พิชญาภา อินทรนัญ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.2550

.....ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา)

.....กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์  
(ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนัส บุญประกอบ)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(อาจารย์ ดร.พรรณี บุญประกอบ)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ปิยดา สมบัติวัฒนา)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฎี โยเหลา ประธานกรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ ว่าที่ร้อยตรีดร.มนัส บุญประกอบ และ อาจารย์ดร.ยุทธนา ไชยจุล กรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไข ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาที่ได้รับเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ดร.พรณี บุญประกอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยดา สมบัติวัฒนา ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปริญญาานิพนธ์เพิ่มเติม และช่วยตรวจสอบให้ปริญญาานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ดร.พรณี บุญประกอบ อาจารย์ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง และ อาจารย์ดร.จรัล อุ่ณฐิติวัฒน์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีคุณภาพ

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ให้กับผู้วิจัยที่เป็นพื้นฐานในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณพงษ์ศักดิ์ คล้ายทับทิม ท่านผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ สาขาถนนจันทน์สะพาน 5 ตลอดจน พี่ ๆ เพื่อน ๆ พนักงานธนาคารทุกท่าน ที่ให้โอกาสและให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการศึกษา และช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้

ขอขอบคุณ คุณอนุ เจริญวงศ์ระยับ คุณกมลศรี ว่องเจริญ พี่ และ เพื่อนนิสิตนักศึกษา คณะการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์รุ่น 4 ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ ความห่วงใยและกำลังใจ ด้วยดีเสมอมา

ท้ายสุดนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดา นายพงษ์อารีย์ อินทรนัญ นางณภัทร รุ่งสว่าง คุณย่าประไพ อินทรนัญ ครูอาจารย์และผู้มีอุปการคุณทุกท่านที่มีเมตตาต่อผู้วิจัย ขอรำลึกถึงพระคุณของท่านตลอดไป

พิชญภา อินทรนัญ

# สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	5
ตัวแปรที่ต้องการศึกษา.....	5
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
นิยามปฏิบัติการ.....	9
สมมุติฐานในการวิจัย.....	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
นโยบายการตลาดและประสิทธิผลของธนาคารกรุงเทพ.....	16
แนวความคิดเรื่องประสิทธิผลขององค์กร.....	18
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร.....	21
แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมความรับผิดชอบ.....	23
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรับผิดชอบ.....	26
แนวความคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ.....	27
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ.....	31
แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตน.....	33
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตน.....	35
แนวความคิดเกี่ยวกับเจตคติต่อการปฏิบัติงาน.....	36
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเจตคติต่อการปฏิบัติงาน.....	40
แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	41
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	45
แนวความคิดทฤษฎีบรรยากาศขององค์กร.....	47

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร.....	51
ลักษณะทางชีวสังคม.....	52
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	54
วิธีการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัย.....	71
วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	98
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐานและวิธีการศึกษาค้นคว้า.....	98
สรุปผลการวิจัย.....	101
อภิปรายผล.....	106
ข้อเสนอแนะ.....	117
บรรณานุกรม.....	120
ภาคผนวก	
.....	129
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	185

## บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1 ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	77
2 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม.....	82
3 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของเพศชาย .....	86
4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบบงการ.....	87
5 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน.....	88
6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	89
7 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ.....	89
8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบบงการ.....	90
9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน.....	90
10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	91

## บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

- 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบมุ่ง  
ความสำเร็จ.....91
- 12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
เมื่อพิจารณาตามบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบบงการ.....92
- 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
เมื่อพิจารณาตามบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน.....93
- 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
เมื่อพิจารณาตามบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....93
- 15 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมี  
ส่วนร่วม.....94
- 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
เมื่อพิจารณาตามบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ.....95
- 17 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่ง  
ความสำเร็จ.....96

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1. กรอบแนวคิดการศึกษา.....	8
2. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบเส้นทางสู่เป้าหมาย.....	29
3. รูปสามเหลี่ยมแสดงองค์ประกอบของจิต.....	38
4. แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรม.....	44
5. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (โมเดลเต็มรูปแบบ).....	80
6. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (โมเดลเต็มเพศชาย).....	84

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ในการทำธุรกิจใด ๆ ก็ตามย่อมมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป ถ้าเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เป้าหมายคือการบรรลุถึงปรัชญาที่องค์กรได้กำหนดไว้ ส่วนธุรกิจทั่วไปเป้าหมายคือการแสวงหาผลกำไรให้ได้มากที่สุด แต่ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจแบบใดความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจนั้นก็คือการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้นๆ เป้าหมายของการบริหารจัดการคือ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือผลงานสูงสุดที่ทุกคนในองค์กรพอใจ แต่การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนเป็นจำนวนมากที่รวมอยู่ในองค์กรเดียวกัน ซึ่งความต้องการของแต่ละคนนั้นหลากหลาย การที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานนั้นเกิดจากพฤติกรรมความรับผิดชอบซึ่งเป็นพฤติกรรมพื้นฐานของบุคคล จึงต้องอาศัยเทคนิคที่ได้ผลเป็นแนวทางในการบริหาร และเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งคือต้องอาศัยภาวะผู้นำ จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

กระบวนการของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดนั้นมิได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวหากแต่ยังมีปัจจัยอื่นที่เป็นองค์ประกอบในความสำเร็จนั้นด้วย เช่น ภาวะผู้นำที่ใช้ได้ดีกับบุคคลหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ผลกับอีกคนหนึ่ง หรือภาวะผู้นำที่ใช้ได้ดีกับองค์กรหนึ่งอาจไม่ประสบผลสำเร็จกับอีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านภาวะผู้นำจะประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 3 ตัวแปร คือ ผู้นำ ผู้ตาม และตัวแปรด้านสถานการณ์ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ( Path – goal theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ทฤษฎีหนึ่งที่สามารถนำมาอธิบายกระบวนการที่ผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ และนอกจากนี้การที่พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะทางจิตที่เกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ก็จะทำให้พนักงานผู้นั้นมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และเมื่อรวมเข้ากับพฤติกรรมผู้นำก็จะทำให้พนักงานหรือบุคคลนั้นเกิดพฤติกรรมความรับผิดชอบและเกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลตามมา การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพฤติกรรมในองค์กรอย่างหนึ่ง แนนเดอร์ และ ลอว์เลอร์ (Kelly, Prince and Ashforth. 1991 : 115-116 ; citing Nadler and Lawler.1983 ) อธิบายถึงรูปแบบพฤติกรรมในองค์กรโดยกล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่พฤติกรรม โดยที่แรงจูงใจจะผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายามของตน แต่ความพยายามอย่างเดียวไม่พอที่จะทำให



เกิดพฤติกรรม เพราะพฤติกรรมในการทำงานนั้นเป็นผลรวมของความพยายามกับคุณลักษณะหรือความสามารถ ได้แก่ ทักษะ การได้รับการฝึกอบรม การมีเจตคติที่ดีขององค์กร เป็นต้น เมื่อความพยายามรวมกับคุณลักษณะหรือความสามารถจะทำให้เกิดพฤติกรรม ในที่สุดก็จะได้ผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนนั้นอาจไม่เป็นที่ต้องการของบุคคลก็ได้ กระบวนการที่คาดหวังว่าพฤติกรรมนำมาสู่ผลตอบแทนนั้นจะส่งผลสะท้อนไปยัง แรงจูงใจของบุคคล แรงจูงใจที่กล่าวมานี้ถือว่าเป็นปัจจัยทางจิตประการแรกที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งอาจมีปัจจัยทางจิตตัวอื่นที่ส่งผลต่องานได้เช่นเดียวกัน ได้แก่ เจตคติ เนื่องจากเจตคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล ย่อมเป็นเครื่องแสดงว่า เขามีความรู้สึกทางด้านที่ดีหรือไม่ดีเกี่ยวกับสิ่งนั้นมากน้อยเพียงใด เจตคติของบุคคลต่อสิ่งนั้นจึงเป็นเครื่องทำนายว่าบุคคลนั้นมีการกระทำต่อสิ่งนั้นไปในทำนองใดด้วย ฉะนั้น การทราบเจตคติของบุคคลย่อมช่วยให้สามารถทำนายการกระทำของบุคคลได้ (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2523 : 2 ) ดังนั้นการที่พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติต่อการปฏิบัติงานที่ดีก็น่าจะก่อให้เกิดพฤติกรรมรับผิดชอบต่อการทำงาน และช่วยให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ เนื่องจากเขารักในงานที่ทำ และไม่รู้สึกรำคาญในการทำงาน

นอกจากจิตลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจแล้ว สภาวะแวดล้อมและสังคมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมมนุษย์ บรรยากาศขององค์กรเป็นสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรทุก ๆ องค์กรจะมีบรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างกันตามแต่วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ การมีบรรยากาศขององค์กรที่ดีจะทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรได้ เนื่องจากพนักงานได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน เกิดความสามัคคีกลมเกลียว ความขัดแย้งต่าง ๆ จะถูกขจัดออกไป ทำให้ผลงานต่าง ๆ ออกมาดีและผลงานที่ดีก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ดีแล้วก็จะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย เกิดความขัดแย้ง ไม่อยากมาทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงคิดว่าบรรยากาศขององค์กร น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งในงานวิจัยนี้

บมจ.ธนาคารกรุงเทพ เป็นธนาคารที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับแรกของประเทศ มีสาขาดำเนินงานทั่วประเทศถึง 775 สาขา มีพนักงานกว่า 18,531 คน (ฝ่ายการพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงเทพ. 2548) ในปัจจุบันธนาคารได้มีการปรับปรุงองค์กรใหม่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงระบบงานด้านเงินฝากและด้านสินเชื่อ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับในเรื่องประสิทธิผลภายในองค์กร ธนาคารได้ให้ความสำคัญและถือเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร (รายงานประจำปี 2548 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน)) ธนาคารได้มีการให้แรงจูงใจในด้านต่าง ๆ เช่น โบนัส เงินเดือน ฯลฯ แต่ในการที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดกับ

องค์กรนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักความรับผิดชอบในการทำงานด้วย หากผู้บังคับบัญชามีลักษณะที่ขาดความเป็นผู้นำ ไม่มีความรับผิดชอบ มีเจตคติที่ไม่ดี ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านจิตลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่มงาน โดยเฉพาะในธนาคารเนื่องจากเป็นสถาบันหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การที่ธนาคารมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมรับผิดชอบจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กร ได้นั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาต่างก็เป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั้งสิ้น และจากการศึกษานี้นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาลักษณะต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมรับผิดชอบ และมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยที่จะพัฒนาบุคลากรและองค์กรต่อไป

### ความมุ่งหมายในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสังคม ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่ม
2. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะทางจิต และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคมและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

## ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสังคม ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กับพฤติกรรมความรับผิดชอบต่องาน ของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) เพื่อจะได้เป็นข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำผลของการศึกษาไปพิจารณา ปรับปรุง แก้ไข หรือส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา หรือพนักงานของธนาคารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการตลาดซึ่งเป็นหัวใจในการขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร หรือนำผลของการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ ของธนาคาร หรือองค์กรการเงินต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากนี้ผลของการศึกษาค้นคว้านี้ยังสามารถใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาวิจัยเชิงลึกต่อไป

## ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นแนวทางเบื้องต้นในการประมวลเอกสารและกำหนดตัวแปรเชิงเหตุในการอธิบายพฤติกรรมความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายการตลาด โดยแบ่งกลุ่มปัจจัยเชิงเหตุออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยด้านลักษณะทางจิต หมายถึง ลักษณะจิตที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมความรับผิดชอบต่องานของพนักงานฝ่ายการตลาด ที่เป็นลักษณะที่สะสมในตัวบุคคลจากอดีตถึงปัจจุบัน ค่อนข้างคงที่ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของสถานการณ์ปัจจุบัน ประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอิทธิพลและสามารถใช้อำนาจในการสั่งการ ควบคุมให้เกิดความสำเร็จของงานได้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

3. ปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม ซึ่งในที่นี้จะเน้นปัจจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร
4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งในที่นี้จะใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของแนดเลอร์ และ ลอว์เลอร์ (Kelly, Prince and Ashforth. 1991 : 115-116 ; citing Nadler and Lawler.1983 )

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายการตลาดของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ชายและหญิง ในเขตภาคนครหลวงที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 6 ภาค รวมทั้งสิ้น 250 สาขา จำนวน 750 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** พนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทั้งชายและหญิง ในเขตภาคนครหลวงที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป โดยใช้การสุ่มอย่างง่ายจากพนักงานชายและหญิงสาขาละ 2 คน เป็นชาย 250 คน หญิง 250 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 500 คน

### ตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามลักษณะของการวิเคราะห์ทางสถิติ แบบ Path-Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อยืนยันความเป็นสาเหตุ – ผลของตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ ตัวแปรภายนอก (exogenous variables) หมายถึงตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนและเป็นสาเหตุของปัญหา ซึ่งตัวแปรภายนอกนี้อาจมีความสัมพันธ์กันได้และเป็นตัวแปรที่ไม่มีตัวแปรอื่น ๆ ในโมเดลส่งอิทธิพลถึง ตัวแปรภายใน (endogenous variables) หมายถึง ตัวแปรที่มีสาเหตุมาจากตัวแปรภายนอก และเป็นตัวแปรที่มีตัวแปรอื่น ๆ ในโมเดลส่งอิทธิพลถึง ตัวแปรแบ่งกลุ่ม (residual variables) หมายถึง ตัวแปรที่บอกถึงความแตกต่างทางคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความแปรปรวนของตัวแปรตาม

1. **ตัวแปรภายนอก** ได้แก่ ตัวแปรทางด้านลักษณะทางจิต และตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อม และสังคม ซึ่งสามารถจำแนกตัวแปรในแต่ละด้านได้ดังนี้

**1.1 ตัวแปรด้านลักษณะทางจิต ได้แก่**

1.1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง

1.1.2 เจตคติต่อการปฏิบัติงาน

**1.2 ตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม ได้แก่**

1.2.1 บรรยากาศองค์กร

2. **ตัวแปรภายใน** ได้แก่ ตัวแปรทางด้านพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่ม

**2.1 ตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่**

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบบงการ

2.1.2 ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน

2.1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

**2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา**

**2.3 พฤติกรรมความรับผิดชอบ** ทั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

2.3.1 ด้านความรับผิดชอบต่องาน

2.3.2 ด้านความรับผิดชอบต่อองค์กร

**2.4 ประสิทธิผลของกลุ่ม**

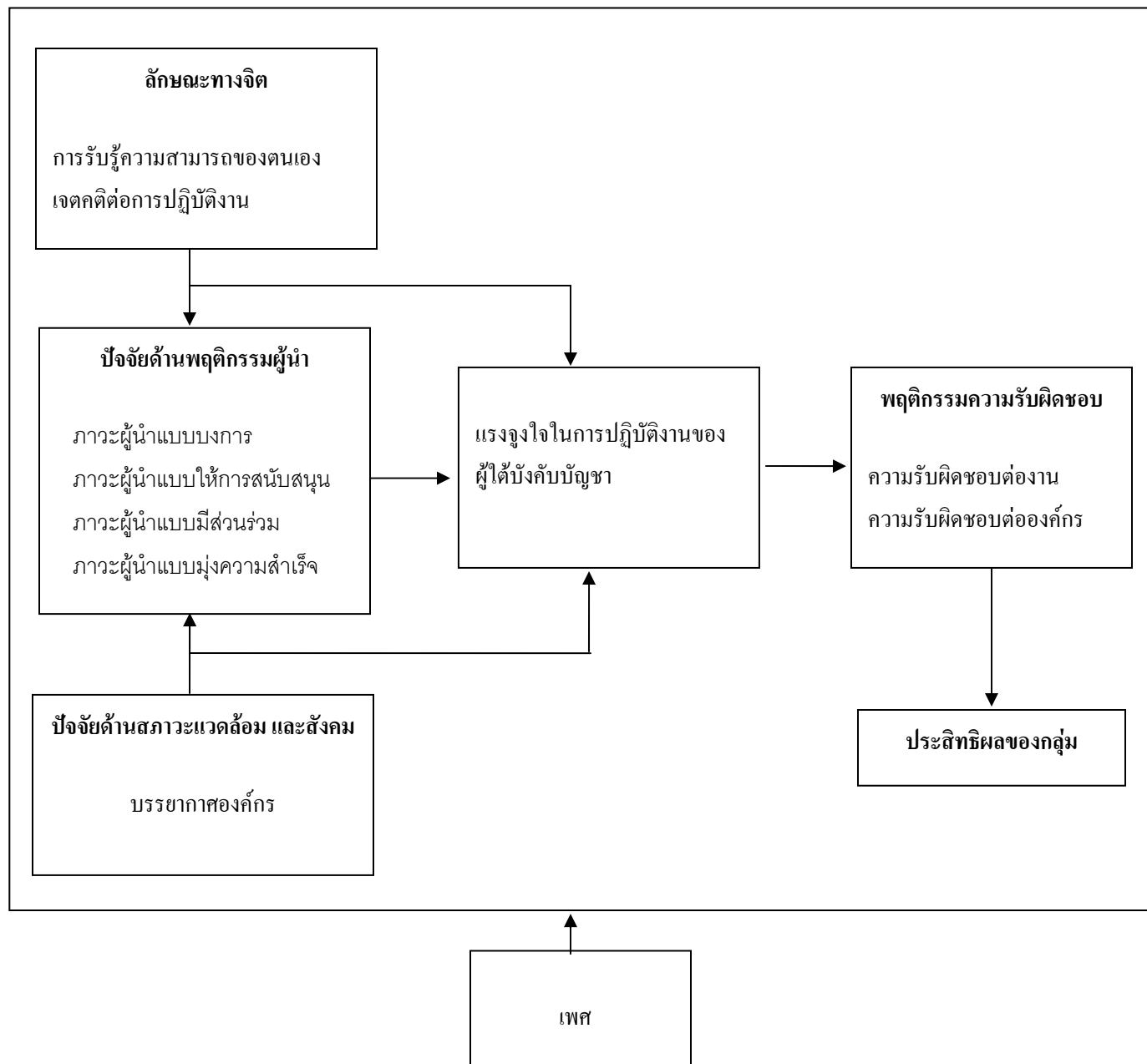
**3. ตัวแปรแบ่งกลุ่ม** ได้แก่ เพศ

**กรอบแนวความคิดในการวิจัย**

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ( Path – goal theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ทฤษฎีหนึ่งที่สามารถนำมาอธิบายกระบวนการที่ผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยผ่านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ตามแนวความคิดของโรเบิร์ต เจ. เฮาส์ (Robert J. House.1967) โดยมีแนวความคิดว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จก็คือ การที่ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เพราะ

ลักษณะของผู้นำขึ้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ จะต้องประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ และแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กร การที่ผู้นำจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนรู้สึกอยากทำงานได้นั้น ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเพราะคาดหวังรางวัลที่จะได้จากการทำงานและจะเพิ่มความพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ารางวัลนั้นมีคุณค่ามากสำหรับเขา (สุพิน เกชาคุปต์. 2536:157) ซึ่งทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy theory motivation) มาช่วยอธิบาย พนักงานที่ได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำที่จะต้องจูงใจในด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางสู่การแสวงหารางวัลซึ่งเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

จากแนวความคิดนี้ รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยสามารถแบ่งกรอบตัวแปรออกเป็น 4 กรอบที่สำคัญได้แก่ (1) พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบดังที่กล่าวมาข้างต้น (2) ลักษณะทางจิต ซึ่งเป็นจิตลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่เดิม อันได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ และในส่วนของ (3) คือ สภาวะแวดล้อม สังคมในสถานที่ทำงาน โดยจากการศึกษาและทบทวนเอกสารผู้วิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กร เป็นปัจจัยทางสภาวะแวดล้อม และสังคม ในการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างจะครอบคลุมในการทำวิจัยชิ้นนี้ และ(4)ในเรื่องของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายหลังที่ ตัวแปรทั้งสามได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิต และบรรยากาศเกิดปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีแนวความคิดของ แนนเดอร์ และ ลอเลอร์ (Kelly, Prince and Ashforth. 1991:115–116 ; citing Nadler and Lawler.1983)เข้ามาช่วยเสริมให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น โดย แนนเดอร์ และ ลอเลอร์ กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่นำไปสู่พฤติกรรม เมื่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะส่งผลไปยังพฤติกรรมความรับผิดชอบ โดยผู้วิจัยได้แบ่งความรับผิดชอบออกเป็น 2 ด้านคือ ความรับผิดชอบต่องาน และความรับผิดชอบต่อองค์กร เมื่อพนักงานเกิดพฤติกรรมความรับผิดชอบขึ้นก็จะส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลของกลุ่มงานที่ตนสังกัดอยู่ ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานฝ่ายการตลาดของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **พนักงาน** หมายถึง พนักงานฝ่ายการตลาดชายและหญิงของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคนครหลวงที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป
2. **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้จัดการสาขาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคนครหลวง
3. **งาน** หมายถึง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นงานด้านการตลาด ได้แก่ การวางแผนการขายผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ตลอดจนการให้ข้อมูล ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร การติดตามลูกค้า โดยในการขายผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของธนาคาร สามารถจัดเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้
  - 3.1 การขายผลิตภัณฑ์ประเภทบัตรพลาสติก ได้แก่ บัตรเอทีเอ็ม บัตรเครดิต เครื่องรูดเซลล์สลิป
  - 3.2 การขายเงินฝาก ได้แก่ การเปิดบัญชีเงินฝาก กองทุน ประกันชีวิต พันธบัตร
  - 3.3 การปล่อยสินเชื่อ
  - 3.4 ด้านบริการ ได้แก่ บริการเช่าตู้നിรัภัย บริการบัวหลวง I – Banking และบริการ Tele-Fax

### นิยามปฏิบัติการ

1. **การรับรู้ความสามารถของตนเอง** หมายถึง ความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับระดับความสามารถของตนเอง ที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยใช้ทักษะที่ตนมีอยู่ ตามแต่ละสถานการณ์ ได้แก่ การมีทักษะความรู้เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ การวินิจฉัยความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการโน้มน้าวใจ การเลือกใช้ยุทธวิธีและกลยุทธ์ที่เหมาะสม และการปิดการขาย ได้อย่างเหมาะสม

ในการวัดการรับรู้ความสามารถของตน จะวัดโดยแบบวัดที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามการรับรู้ความสามารถของตนของ วัลภา สบายยิ่ง ซึ่งสร้างขึ้นจากแนวคิดการรับรู้ความสามารถของแบนดูรา (Bandura.1999) เป็นการรับรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานขาย ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ ในลักษณะของมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จาก จริงมากที่สุด (5) ถึง ไม่จริงเลย (1) พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 20 – 100 คะแนน ผู้ที่ได้คะแนนรวมสูงสุด แสดงว่ามีการรับรู้ความสามารถของตนมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า โดยผู้ที่ได้คะแนนรวมสูงกว่าหรือผู้ที่ได้คะแนนเท่ากับคะแนนเฉลี่ยแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง ผู้ที่มีคะแนนรวมต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยแสดงว่าเป็นผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ



2. **เจตคติต่อการปฏิบัติงาน** หมายถึง ปริมาณความรู้สึกนึกคิดเชิงประเมินที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในทำนองประโยชน์หรือโทษ ทำให้เกิดความโน้มเอียงหรือความรู้สึกไปในทางชอบหรือไม่ชอบ ตลอดจนความพร้อมที่จะกระทำหรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่องานด้านการตลาด ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ

1. ด้านความรู้เชิงประเมิน หมายถึง ความรู้สึกและความคิดเห็นในสิ่งที่พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้ประโยชน์คุณค่าและความสำคัญของงานด้านการตลาด
2. ด้านความรู้สึก หมายถึง ความชอบความพอใจต่อการปฏิบัติงาน ความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงาน
3. ด้านแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม หมายถึง การตั้งใจทำงาน สนใจเอาใจใส่ อยากรู้อยากรู้ ซักถามเมื่อมีข้อสงสัย ปฏิบัติตามข้อกำหนด

การวัดเจตคติต่อการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ รัชนี สังข์สุวรรณ ประกอบด้วยประโยคคำถามด้านละ 10 ข้อคำถาม รวมเป็น 30 โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) ค่าพิสัยคะแนนโดยรวมอยู่ระหว่าง 30 – 150 คะแนน ผู้ตอบได้คะแนนรวมสูงแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีเจตคติในการปฏิบัติงานสูง โดยทางตรงกันข้ามผู้ตอบได้คะแนนรวมต่ำ แสดงว่าเป็นผู้ที่มีเจตคติต่อการปฏิบัติงานต่ำ

3. **พฤติกรรมผู้นำ** หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำ ในการจัดการองค์การ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การวางตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ และการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการสั่งการหรือควบคุมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือใช้การจูงใจให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยมีกระบวนการติดต่อกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าและคุณค่าให้กับองค์กร ในการแสดงภาวะผู้นำนั้นผู้นำจะมีรูปแบบเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ โดยแยกภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

3.1 **แบบบงการ** หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงลักษณะที่ผู้นำมีลักษณะเป็นผู้บอกหรือผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ โดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด การกำหนดมาตรฐานและการทำงานอย่างเคร่งครัด เน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา การกระทำตนเป็นบุคคลที่นำเกรงขามเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กัน การประเมินผลงานตามมาตรฐานโดยกำหนดแผนการทำงานตามตารางการทำงาน และชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทของตนเองเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

3.2 แบบให้การสนับสนุน หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงลักษณะที่ผู้นำมีความเป็นกันเอง ให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน และคำนึงถึงความเป็นอยู่ รวมทั้งความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องให้กำลังใจ การแสดงออกถึงความห่วงใย และการให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา การเป็นบุคคลที่เข้าใจง่ายไม่ถือตัว เข้ากับทุกคนได้ การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม

3.3 แบบมีส่วนร่วม หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้ที่แสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ประกอบด้วย การร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การขอความคิดเห็นและการรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม พร้อมเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงาน การระดมความคิดเห็นพร้อมทั้งกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ การตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่จะต้องขอมติเห็นชอบของกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานและร่วมกันทำงานเป็นทีม

3.4 แบบมุ่งความสำเร็จ หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะมุ่งผลสำเร็จของงาน ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายและชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่น และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงสุด การแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเน้นความเป็นเลิศของผลงาน การสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน โดยตัดสินใจตามข้อมูลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเป็นหลัก

การวัดพฤติกรรมผู้นำสามารถวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ เนาวรัตน์ แก้วสว่าง ประกอบด้วยข้อคำถามด้านละ 8 ข้อคำถาม รวม 32 ข้อคำถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากจริงมากที่สุด (5) จนถึงไม่จริงเลย (1) ค่าพิสัยคะแนนคิดเป็นรายด้านโดยอยู่ระหว่าง 8 - 40 คะแนน ผู้ตอบได้คะแนนรวมด้านใดสูงสูงแสดงว่าบุคคลรับรู้ว่าคุณบริหารของตนใช้แบบภาวะผู้นำด้านนั้นสูงโดยตรงกันข้ามผู้ตอบได้คะแนนรวมต่ำแสดงว่าบุคคลรับรู้ว่าคุณบริหารของตนใช้แบบภาวะผู้นำด้านนั้นต่ำ

4. **บรรยากาศองค์กร** หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงลักษณะทั่วไปของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในบริษัทที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยแบ่งออกเป็น 9 ด้านดังนี้

4.1 ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงความชัดเจนของการแบ่งงาน ผังการปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎข้อบังคับ รวมถึงการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

4.2 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงการเอาใจใส่ต่องานที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จและเชื่อถือได้ ซึ่งเป็นหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน

4.3 ด้านการให้รางวัล (Reward) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงความสำคัญของผลตอบแทนต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การได้เลื่อนตำแหน่ง การได้รับค่ายกย่อง ชมเชย การได้รับการเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น

4.4 ด้านความเสี่ยงของงาน (Risk) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมีอิสระในการปฏิบัติงาน การมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น ทราบถึงขอบเขตของการโอเวอร์ไรด์การ์ด

4.5 ด้านความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงมิตรภาพที่ดีในองค์กร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดี การได้รับการยอมรับ มีความผูกพันกันในองค์กร

4.6 ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงการได้รับความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เช่น การสอนงาน การได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ความรู้ เป็นต้น

4.7 ด้านมาตรฐานงาน (Performance standard) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของพนักงานที่จะปฏิบัติ เพื่อเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเชื่อถือได้

4.8 ด้านความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงเหตุการณ์ที่ผู้ร่วมงานในฝ่ายมีความคิดหรือเจตคติไม่ตรงกันหรือไม่สอดคล้องกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน ทำให้ต้องมีการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งเพื่อเป็นการยุติและเป็นที่ยอมรับของทั้ง 2 ฝ่าย

4.9 ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร (Identity) หมายถึง ปริมาณการรับรู้ถึงความรู้สึกรัก ห่วงหาแ่นการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพัน ที่มีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

การวัดบรรยากาศองค์กรวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ ประภาวรัตน์ แขนงนท ประกอบด้วยข้อคำถามด้านละ 4 ข้อคำถาม รวม 36 ข้อคำถาม โดยมีลักษณะ

เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากจริงมากที่สุด (5) จนถึงไม่จริงเลย (1) ค่าพิสัยคะแนนรายด้านอยู่ระหว่าง 4 – 20 คะแนน ผู้ตอบได้คะแนนรวมรายด้านใดสูงสูงแสดงว่าบุคคลรับรู้ว่าองค์กรของตนมีบรรยากาศขององค์กรด้านนั้นดีเหมาะที่จะปฏิบัติงาน โดยทางตรงกันข้ามผู้ตอบได้คะแนนรวมรายด้านใดต่ำแสดงว่าบุคคลรับรู้ว่าองค์กรของตนมีบรรยากาศขององค์กรด้านนั้นไม่ดี ไม่เหมาะที่จะปฏิบัติงาน

**5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ภาวะที่พนักงานฝ่ายการตลาดคาดหวังว่าการปฏิบัติงานจะนำมาสู่ผลตอบแทนและผลตอบแทนนั้นมีคุณค่าต่อตนเอง โดยวัดจากคะแนนความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ( $E \rightarrow P$ ) , ความคาดหวังจากผลการปฏิบัติงานนำมาสู่ผลตอบแทน ( $P \rightarrow O$ ) และการรับรู้คุณค่าของผลตอบแทน ( $V$ ) โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน (The Effort – Performance Expectancies :  $E \rightarrow P$ ) หมายถึงความคาดหวังของพนักงานที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของความพยายามในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน

2. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนำมาสู่ผลตอบแทน(The Performance – Outcome Expectancies :  $P \rightarrow O$ )หมายถึงความคาดหวังของพนักงานที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนอันเกิดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่

3. การรับรู้คุณค่าของผลตอบแทน (Valence) หมายถึง การให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลตอบแทนของเจ้าหน้าที่

การวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากผอบเถียร วงศ์ภักดี ประกอบด้วยประโยคคำถามด้านละ 10 ข้อคำถาม รวมเป็น 30 คำถามโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากมีมากที่สุด (5) จนถึงน้อยที่สุด (1) ผู้ตอบได้คะแนนรวมสูงแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง โดยทางตรงกันข้ามผู้ตอบได้คะแนนรวมต่ำแสดงว่าเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ

**6. พฤติกรรมความรับผิดชอบ** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยการเอาใจใส่ มีความคิดริเริ่ม ทำงานด้วยความขยันขันแข็งและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน โดยแบ่งพฤติกรรมความรับผิดชอบออกเป็น 2 ด้าน คือ

สำหรับพฤติกรรมความรับผิดชอบได้กำหนดความหมายออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

6.1 ความรับผิดชอบต่องาน หมายถึง ปริมาณการรับรู้การประพฤติปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานด้วยความเอาใจใส่ ตรงต่อเวลา มีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ทอดทิ้งละเลยหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน กระทำจนกว่าจะสำเร็จลุล่วง และยอมรับในความบกพร่องหรือผลเสียในงานที่ได้รับมอบหมายนั้น

6.2 ความรับผิดชอบต่องค์กร หมายถึง ปริมาณการรับรู้การประพฤติปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ได้แก่ การมีความตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การเคารพเชื่อฟังในคำสั่ง กฎระเบียบขององค์กร ช่วยเหลือภารกิจต่างๆ ขององค์กรตามสมควรแก่โอกาส รักษาสาธารณสมบัติขององค์กร ไม่ยกยอกทรัพย์สินของธนาคารมาใช้เอง ให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อส่วนรวม

การวัดพฤติกรรมความรับผิดชอบ สามารถวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ประกอบด้วยข้อคำถามด้านละ 10 ข้อคำถาม รวมเป็น 20 ข้อคำถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากจริงมากที่สุด (5) จนถึงไม่จริงเลย (1) ค่าพิสัยของคะแนน รายด้านรวมอยู่ที่ 10 – 50 คะแนน ผู้ตอบได้คะแนนรวมรายด้านใดสูงสูงแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อด้านนั้นสูง โดยทางตรงกันข้ามผู้ตอบได้คะแนนรวมด้านใดต่ำ แสดงว่าเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อด้านนั้นต่ำโดยผู้วิจัยจะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์แบ่ง

7. ประสิทธิภาพของกลุ่ม หมายถึง ปริมาณความสามารถของกลุ่มในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่พนักงานรับรู้แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ

7.1 ความสามารถในการทำกำไร (Profit) หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานในการขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเปรียบเทียบกับผลประกอบการของสาขากับเป้าหมายที่ภาคคนครหลวงกำหนด

7.2 ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ (Quality) หมายถึง ปริมาณความสามารถของกลุ่มงานในการให้บริการในด้านต่าง ๆ เช่นการที่พนักงานรู้ถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ลูกค้าต้องการ และไม่ผิดไปจากหลักเกณฑ์ของธนาคาร

การวัดประสิทธิภาพของกลุ่มงานสามารถวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ประกอบด้วยข้อคำถามด้านละ 10 ข้อ รวมเป็น 20 ข้อคำถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากจริงมากที่สุด (5) จนถึงไม่จริงเลย (1) ค่าพิสัยของคะแนน รวมอยู่ที่ 10 – 50 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมรายด้านใดสูงแสดงว่ามีความรู้สึกและรับรู้ว่าคุณสมบัติของ

ประสิทธิผลในด้านนั้นมาก ทางตรงกันข้ามผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมรายด้านใดต่ำแสดงว่ามีความรู้สึกละเลยและรับรู้ว่ากลุ่มงานของตนไม่มีประสิทธิผลในด้านนั้น

## สมมุติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม ได้แก่ บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ
3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ
5. พฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ พฤติกรรมความรับผิดชอบต่องาน และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่ม
6. ตัวแปรเพศมีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน
7. ตัวแปรลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงาน กับตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลไปยังแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม คือ บรรยากาศองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลไปยังแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมรับผิดชอบต่องานของเจ้าหน้าที่การตลาด โดยมีปัจจัยที่สำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมรับผิดชอบต่อ และเพื่อให้นักศึกษาค้นคว้าดำเนินไปตามความมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. นโยบายการตลาดและประสิทธิผลของธนาคารกรุงเทพ
2. ประสิทธิภาพขององค์กร
3. พฤติกรรมความรับผิดชอบต่อ
4. แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory)
  - 4.1 ปัจจัยด้านลักษณะทางจิตของผู้ได้บังคับบัญชา
    - แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตน
    - แนวความคิดเกี่ยวกับเจตคติต่อการปฏิบัติงาน
    - แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
  - 4.2 ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม
    - แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร
  - 4.3 ปัจจัยลักษณะทางชีวสังคม
    - เพศ

### นโยบายการตลาดและประสิทธิผลของธนาคารกรุงเทพ

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทมหาชน ที่จดทะเบียนในราชอาณาจักรไทย โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 333 ถนนสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นกิจกรรมหลัก โดยมีสาขาอยู่ทั่วประเทศทุกภูมิภาคในประเทศไทย และในบางภูมิภาคหลักของโลก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 มีพนักงานทั้งสิ้น 18,531 คน ตั้งแต่วันที่ 2546 ธนาคารได้มีการปรับปรุงโครงสร้างต่าง ๆ ขององค์กร และการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างรากฐานในการประกอบธุรกิจและศักยภาพในการแข่งขันของธนาคาร เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ธนาคารยังได้ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีพื้นฐานและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (รายงานประจำปี ธนาคารกรุงเทพ 2548)

สำหรับนโยบายด้านการตลาด ธนาคารกรุงเทพมีส่วนแบ่งด้านการตลาดสูงสุดในประเทศ และมุ่งหวังการเป็นหนึ่งในฐานะธนาคารผู้นำ ธนาคารได้มีการจัดตั้งทีมเจ้าหน้าที่การตลาดทาง



โทรศัพท์ที่ขึ้นประจำที่ศูนย์ทางธนาคาร ทีมเจ้าหน้าที่การตลาดทางโทรศัพท์เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการเป็นอย่างดี และสามารถให้คำแนะนำและเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งในการปฏิบัติงานที่มงานดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ

งานด้านการตลาด ของธนาคารกรุงเทพนับว่าเป็นส่วนงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นส่วนงานที่จะนำพารายได้ต่าง ๆ มาให้กับธนาคารไม่ว่าจะเป็นรายได้จากการปล่อยสินเชื่อ รายได้จากการขายบัตร และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นรายได้หลักของการดำเนินธุรกิจธนาคาร องค์การจึงให้ความสำคัญต่อส่วนงานด้านการตลาดเป็นอย่างมากเพื่อที่จะพัฒนาความรับผิดชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ในด้านเนื้อหาของงานนั้นเจ้าหน้าที่ด้านการตลาดอาวุโส และเจ้าหน้าที่การตลาดของธนาคารกรุงเทพจะมีหน้าที่หลักที่เกี่ยวกับการหาเงินฝาก การให้บริการลูกค้ารายสำคัญ และการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารเป็นส่วนใหญ่ อาทิเช่น การขายบัตรอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ การขออนุมัติสินเชื่อ การขายเครื่องรูดบัตร (EDC) การขายกองทุน พันธบัตร ประกันชีวิต บริการให้เช่าตู้നിรัย และการให้บริการในการเปิดบัญชีประเภทต่าง ๆ เป็นต้น (รายงานประจำปี ธนาคารกรุงเทพ 2548)

นอกจากนี้ พนักงานการตลาด ยังมีหน้าที่ให้ข้อมูล ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการต่าง ๆ ของธนาคาร และต้องทำหน้าที่ Call กับลูกค้า ในกรณีที่ลูกค้าเกิดปัญหาในการใช้สินค้าบริการในด้านต่าง ๆ หรือในบางครั้งก็จะต้องออกไปเยี่ยมเยียนลูกค้าสอบถามถึงความสะดวกสบาย หรือ ข้อบกพร่อง และปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการผลิตภัณฑ์ ต่าง ๆ ของธนาคาร และในบางครั้งที่ธนาคารมีการจัดแสดงหรือออกไปโรมชั่นในงานต่าง ๆ พนักงานด้าน Marketing ก็จะต้องไปออกบูธตามงานต่าง ๆ นั้นด้วย ธนาคารกรุงเทพ ได้มีแผนและนโยบายในการมอบหมายงานด้านการตลาด โดยผ่านฝ่ายการขายช่องทางและผลิตภัณฑ์ ในการจัดการการขาย และการออกไปโรมชั่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มีการบริหารงานผ่านผู้จัดการภาค มายังแต่ละสาขา ซึ่งแต่ละสาขา จะมีผู้จัดการสาขา และเจ้าหน้าที่อาวุโส คอยรับนโยบาย และทำการขายให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจะต้องเป็นไปตามนโยบายและกำหนดเวลาที่ทางธนาคารกำหนด ดังนั้นพนักงานที่ทำงานด้านการตลาด ทุกคน จะมีเป้าหมายในการทำงานของตนซึ่งจะระบุได้เป็นจำนวนของการขายผลิตภัณฑ์ ที่แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบ

ธนาคารคาดหวังว่าการแข่งขันในตลาดยังคงเป็นปัจจัยที่ท้าทายในการดำเนินธุรกิจของธนาคารต่อไป อย่างไรก็ตามด้วยโครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็งและรากฐานที่มั่นคง กอปรกับภาวะเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวยและการดำเนินนโยบายของธนาคารที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้า ด้วยการให้บริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพอย่างเสมอต้นเสมอปลาย จะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะหนุนเนื่องให้ธนาคารเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

## ประสิทธิผลขององค์กร

ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายเช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายของประสิทธิผล คือ ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นความสามารถที่ทำให้เกิดผลในงาน ความแตกต่างระหว่างคำสองคำนี้พอจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากการอธิบายของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539:8-9) กล่าวคือ ประสิทธิผล คือ ความสามารถในการสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ แต่ประสิทธิภาพเป็นความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุดและใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยมีเป้าหมาย คือ ประสิทธิผลหรือการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างสูงสุด ในขณะที่ คูริลอฟท์และคณะ (Kuriloft and others.1993:629-630) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการจัดการให้ปัจจัยนำเข้า (Input) และ ผลลัพธ์ (Output) ที่ได้มีความสมดุล (Equilibrium) นอกจากนี้ มอร์เฟตและคณะ (เปรมสุริย์ เชื่อมทอง.2539:9;อ้างอิงมาจาก Morphet and others.1967:93-97) ยังให้ความหมายของประสิทธิผลว่า เป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ ทั้งนี้ ผู้นำจะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จแก่หน่วยงาน ส่วนสตีร์ (Steers.1977:1) มีแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า มีความแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับความเข้าใจของนักวิชาการในแต่ละสาขา เช่น นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์การเงินให้ความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไร (Profit) หรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return on investment) ผู้จัดการฝ่ายผลิตย่อมให้ความหมายถึงคุณภาพ (Quantity) ของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ

จากการที่นักวิชาการต่างสาขาให้ความหมาย “ประสิทธิผล” แตกต่างกันไปตามแนวความคิดของสาขาของตน มีผลทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกันในการวัดประสิทธิผลขององค์กรและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรอย่างชัดเจน ตามมุมมองและทัศนะของนักวิชาการหรือนักวิชาการหรือนักบริหารแต่ละสาขา เช่น ผู้จัดการและนักวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysts) มักคิดว่ามีหลักเกณฑ์ในการประเมิน (Evaluation Criterion) ความมีประสิทธิผลขององค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น คือ วัดจาก ผลกำไร ซึ่งก็ปรากฏว่าไม่สามารถใช้เครื่องวัดที่ถูกต้องอย่างเดียวได้ เพราะไม่มีองค์กรไหนสามารถจะอยู่รอด (Survive) ในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์กรมุ่งแต่จะสนองตอบเป้าหมายในการแสวงหาผลกำไรแต่ประการเดียวโดยไม่สนใจความต้องการและเป้าหมายของคนในองค์กรและสังคมส่วนรวม ดังนั้น การวัดประสิทธิผลจึง

จำเป็นต้องพิจารณาให้ครอบคลุมถึงเกณฑ์หลายประการ (Criterion) เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการวัดประสิทธิผลและการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรอย่างแท้จริง

ในที่นี้ เมื่อพิจารณามุ่งที่ประสิทธิผลขององค์กรแล้วพบว่า มีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ให้ความหมายแตกต่างกันไปในรายละเอียดตามสาขาวิชาของแต่ละคน ดังเช่น

ฟิดเลอร์ (Fiedler.1967:11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ ความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการวางตนในที่ทำงานและบรรยากาศการทำงานในกลุ่มที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

เรดดิน (Reddin.1970:43) ให้คำจำกัดความว่า คือ ความสามารถของบุคคลในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สถานการณ์ซึ่งในที่นี้คือ บรรยากาศองค์กร และถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยเหมาะสมแล้วการบริหารจะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมแล้วการบริหารงานจะมีประสิทธิผลน้อย

นอร์ทคราฟและนีล (Northcraft and Neale.1990:6)(สุทธิติ ชัตติยะ.2545.อ้างอิงมาจาก Northcraft and Neale.1990:6) สรุปว่าเป็นความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

แมคฟาร์แลนด์ (Mc.Farland.1979:438-439) ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

การศึกษาประสิทธิผลขององค์กร (บมจ.ธนาคารกรุงเทพ) ก็มีลักษณะเช่นเดียวกันดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่เนื่องจากธนาคารกรุงเทพเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาเฉพาะกลุ่มงานกลุ่มหนึ่งของธนาคาร ซึ่งก็คือฝ่ายการตลาด และในการศึกษาประสิทธิผลของกลุ่มงานด้านการตลาดนี้ก็มีลักษณะเช่นเดียวกับการศึกษาประสิทธิผลขององค์กร เพราะว่าการกลุ่มงานฝ่ายการตลาด (Task Group) จัดเป็นหน่วยหนึ่งหรือฝ่ายหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งในองค์กรจะมีกลุ่มงานหลายกลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่มประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่มีความซับซ้อนและจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบขึ้นมาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในกลุ่มงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์กร ซึ่งอาจจะไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการแต่มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้สูงสุด

## การวัดประสิทธิผล

การวัดประสิทธิผลขององค์กรนั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ (Steers.1975:546-549;1977:38-43;Dessler.1986:65-69)

1. การวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว (Single Criterion Measures of Effectiveness) การวัดประสิทธิผลขององค์กรในระยะเริ่มแรก ส่วนใหญ่จะวัดประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดียวโดยจะใช้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมที่สุดเพียงตัวเดียวเท่านั้นในการวัดความสำเร็จขององค์กร (Steers.1975:546) ตัวบ่งชี้เดียวหลายตัวที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เช่น ความสามารถในการผลิต กำไรสุทธิ ความสำเร็จในการกิจ ความเติบโต และความมั่นคงขององค์กร และการบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น

แคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell.1977:36-39;Citingbell and other.1974) ได้ทำการสำรวจรายการตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแบบตัวบ่งชี้เดียวพบว่า มีอยู่ถึง 30 ตัว ดังนี้ ประสิทธิภาพในภาพรวม ผลผลิต ประสิทธิภาพ ผลกำไร คุณภาพ อุบัติเหตุ การเติบโต การขาดงาน การเปลี่ยนงาน ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ ขวัญ การควบคุม ความขัดแย้ง/กลมเกลียว ความยืดหยุ่น/การปรับตัว การวางแผนและการตั้งเป้าหมาย ความเห็นพ้องในเป้าหมาย การยอมรับเป้าหมายขององค์กรเป็นของตน ความสอดคล้องกันของบทบาทและบรรทัดฐาน ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการบริหารงาน การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร ความพร้อม การใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก ความมั่นคง คุณค่าของทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลร่วม การให้ความสำคัญต่อการอบรมและการพัฒนา และการให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผล

ปัญหาที่สำคัญของการวัดตัวแปรบ่งชี้เดียวก็คือ เป็นการยากที่จะยอมรับได้ว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้จะมีความครอบคลุมและเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์หลายประการ การที่จะวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียวจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะจะไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้ (Mc.Farland.1979:428)

2. การวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criterion Measures of Effectiveness) เป็นการวัดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และกว้างขวาง และเป็นการใช้หลักเกณฑ์หลายอย่างเรียกว่า เครื่องวัดประสิทธิผลหลายองค์ประกอบ (Multivariate Effectiveness Measures;อ้างใน Steers Richaard M.1977) โดยในการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวนั้นทำได้จากการนำตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแบบ

ตัวบ่งชี้เดี่ยวมาวัดรวมกันการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวนี้ ทำให้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี

สำหรับในการวัดประสิทธิผลขององค์กรครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criterion Measures of Effectiveness) โดยอาศัยเกณฑ์การวัดของแคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell.1977:36-39;Citingbell and other.1974) ที่ได้ทำการสำรวจรายการตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแบบตัวบ่งชี้เดี่ยวพบว่ามียู่ถึง 30 ตัว โดยผู้วิจัยเลือกตั้งบ่งชี้การวัดประสิทธิผลขององค์กร 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ความสามารถในการทำกำไร (Profit) และตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพ (Quality) ทั้งนี้เพื่อเป็นการสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และพฤติกรรมความรับผิดชอบซึ่งจะมีอิทธิพลต่อตัวบ่งชี้

ความมีประสิทธิภาพโดยรวม (Overall Effectiveness) มีเกณฑ์การวัดจาก ความมากน้อยของการที่องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายทั้งหมด หรือบรรลุถึงความสำเร็จในงานหลักวิธีการประเมินผลทั่วไปคือ การพิจารณาถึงเกณฑ์เดี่ยว ๆ (Single Criteria) ให้มีจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้เพื่อตัดสินประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยเลือกตัวบ่งชี้ที่เป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของกลุ่ม 2 เกณฑ์ ได้แก่

- ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profit) หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานในการขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- ด้านความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ (Quality) หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานในการให้บริการในด้านต่าง ๆ เช่นการที่พนักงานรู้ถึงขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ที่ลูกค้าต้องการ เป็นต้น

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล

งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร พบว่ามีงานวิจัยต่าง ๆ ที่ใช้องค์ประกอบของตัวบ่งชี้หลายตัวในการวัดประสิทธิผลที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่สถานการณ์และเป้าหมายขององค์กรในแต่ละแห่ง

คาเมรอน (Cameron.1978) ได้ทำการศึกษาตัวบ่งชี้หลายตัวที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาระดับวิทยาลัยมหาวิทยาลัยในอิงแลนด์จำนวน 6 แห่ง ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและคณาจารย์ของสถาบันแต่ละแห่ง จากผลการศึกษาได้ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา 9 ประการ ได้แก่ ความพึงพอใจของนักศึกษาเกี่ยวกับการศึกษา พัฒนาการทางวิชาการของนักศึกษา พัฒนาการด้านอาชีพของนักศึกษา พัฒนาการส่วนบุคคลของนักศึกษา ความพึงพอใจของครูและผู้บริหารต่องานในหน้าที่ พัฒนาการด้านอาชีพ

และคุณภาพของอาจารย์ การเปิดกว้างของระบบและความสัมพันธ์ต่อชุมชน ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร และสุขภาพขององค์กร

เชมเมอร์สและอายแมน (Chemers and Ayman.1985:359-367) (อ้างอิงจากเจ็ดหล้าสุนทรวิภาต. 2534 ) ได้ทำการศึกษาตัวเองซึ่งประสิทธิผลของกลุ่มงานและสรุปว่าควรวัดประสิทธิผลของกลุ่มงานใน 8 ด้าน คือ คุณภาพผลงาน ปริมาณผลงานของกลุ่ม ความตรงต่อเวลา การลาหยุดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม การเปลี่ยนกลุ่มงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานของกลุ่ม และความร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม ตัวบ่งชี้ดังกล่าวนี้ เชมเมอร์สและอายแมน ได้ทดลองใช้แล้วปรากฏว่า ความแปรปรวนในการประเมินหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไปมีถึงร้อยละ 69.9

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. (2534) นำเครื่องมือวัดของเชมเมอร์สและอายแมนมาดัดแปลงใช้ในการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย รวมทั้งบังอร เทพเทียน.(2538) ก็ยังได้นำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการวิจัยเรื่องลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วยและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของงานในโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ในเขตกรุงเทพมหานคร

สุทธิ ชัตติยะ.(2545) ได้ทำงานวิจัยเรื่องตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในกลุ่มงานของเจ้าหน้าที่ ผลิตรายการโทรทัศน์ในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ที่วราชอาณาจักร ก็ได้ใช้การวัดประสิทธิผลในกลุ่มงานจากตัวแปรบ่งชี้การวัดประสิทธิผลแบบหลายตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความกลมเกลียวและความผูกพันต่อกลุ่มและองค์กร

จากเอกสารและงานวิจัยที่ได้ศึกษาค้นคว้า พบว่า การที่จะเลือกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร ควรที่จะใช้ตัวบ่งชี้แบบหลายตัว เนื่องจากตัวบ่งชี้ประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดียวไม่สามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างครอบคลุม และนอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกการวัดประสิทธิผลขององค์กรด้วยการใช้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรแบบหลายตัวบ่งชี้ เพื่อสามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างแท้จริง โดยอาศัยหลักเกณฑ์แนวความคิดของแคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell.1977:36-39;Citingbell and other.1974) ที่ได้ทำการสำรวจรายการตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแบบตัวบ่งชี้เดียวพบว่า มีอยู่ถึง 30 ตัว โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกออกมา 2 ตัว ได้แก่ ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profit) และด้านความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ (Quality) มาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ สาเหตุเนื่องมาจากหน่วยงานที่นำมาศึกษาในครั้งนี้เป็นกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการขายและการให้บริการ

เป็นหลัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการใช้ตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน 2 ตัวที่กล่าวมาข้างต้นมีความเหมาะสมเพียงพอและครอบคลุมในการทำงานวิจัยนี้

## แนวคิดเรื่องพฤติกรรมความรับผิดชอบ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมรับผิดชอบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานฝ่ายการตลาดของธนาคารกรุงเทพ ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรมความรับผิดชอบในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้มุ่งเน้นพฤติกรรมความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

### ความหมายของความรับผิดชอบ

บราวเน และ คอห์น (Browne and Cohn.1958:58) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อคือ ความคิดริเริ่ม ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค การทำงานแข็งขัน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะทำให้ดีกว่าเดิม ผู้ที่มีความรับผิดชอบต้องเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมาย มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงต่อเวลา

กู๊ด (Good 1959:498) กล่าวไว้ในหนังสือ Dictionary of Education โดยให้ความหมายของคำว่า รับผิดชอบ ไว้หลายนัย เช่นนัยแรกได้อธิบายว่าเป็นหน้าที่ประจำของแต่ละบุคคลเมื่อได้รับมอบหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนอีกนัยหนึ่งให้ความหมายไว้ว่าเป็นการปฏิบัติงานและหน้าที่โดยเฉพาะซึ่งได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดตามความสามารถของตน

จินตนา ธนวิบูลย์ชัย (2540:12-13) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนว่า หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ มีความละเอียดรอบคอบมีการวางแผน ขยันหมั่นเพียร อดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ไม่ละเลยทอดทิ้งหรือหลีกเลี่ยงเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสียและพยายามปรับปรุงแก้ไขงานให้ดียิ่งขึ้น

บุษรา จิตลำดวน (2538:90) ได้สรุปเกี่ยวกับความหมายของความรับผิดชอบต่อ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกด้วยการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเองด้วยการเอาใจใส่ไม่หลีกเลี่ยง มีความพากเพียรเพื่อสู่เป้าหมาย มีความละเอียดรอบคอบ ตรงต่อเวลา และพยายามปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จไปได้ด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับผลการกระทำของตน ด้วยความเต็มใจทั้งในด้านที่เป็นผลดี และผลเสีย นอกจากนี้ยังเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ไว้ใจได้

ปรียา ชัยนิยม (2542:9) ได้กล่าวว่าความรับผิดชอบหมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน พากเพียร และความละเอียดรอบคอบ ตั้งใจที่จะทำงานในหน้าที่ที่มีต่อตนเองและสังคม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ยอมรับผลกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยมีความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง ทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ศิริพันธ์ วรรัตนกิจ (2545:13) ได้กล่าวว่าความรับผิดชอบหมายถึง การปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยการเอาใจใส่ รับผิดชอบที่จะทำงาน และติดตามผลงานที่ทำไปแล้วปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยดี ยอมรับในสิ่งที่ตนเองกระทำลงไปทั้งในด้านที่เป็นผลดีและผลเสีย อีกทั้งยังไม่ปิดกั้นหน้าที่ของตนให้กับคนอื่น

จากเอกสารดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยการเอาใจใส่ มีความคิดริเริ่ม ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ใช้ความสามารถเต็มที่ ขยันหมั่นเพียร อดทน ต่ออุปสรรค มีความละเอียด ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งหรือหลีกเลี่ยงจนกว่างานจะสำเร็จ พยายามปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของงาน รู้จักวางแผนงาน ปฏิบัติงานอย่างมีจุดมุ่งหมายด้วยความระมัดระวังเพื่อป้องกันความบกพร่องเสื่อมเสียในงานที่ได้รับมอบหมาย รู้จักหน้าที่และกระทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี

### **ลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ**

แคทเทิล กล่าวว่า ลักษณะของผู้ที่มีความรับผิดชอบมีดังนี้คือ ตรงต่อเวลา พยายามทำงานให้สำเร็จ ติดตามผลงานเสมอ ยอมรับความผิดพลาด รักษาชื่อเสียงของตนเอง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด ตั้งใจทำงานพิถีพิถัน ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความอดทนและอดกลั้น ไม่ชอบความโลเล พยายามทำงานให้ดี มีการวางแผนการทำงาน รู้จักตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน คิดถึงเรื่องงานที่จะทำตลอดเวลา กระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ เห็นความสำคัญของงาน เต็มใจทำงาน มีความขยันขันแข็ง มีความเสมอต้นเสมอปลาย ทำงานเพื่องาน เชื่อมมั่นในตนเอง ชอบแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติตามหน้าที่โดยเคร่งครัด กล้าเสี่ยงต่อการทำงาน ใช้เหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ ยึดถือกฎเกณฑ์ ประหยัด มีความคิดริเริ่ม ใฝ่ใจได้ ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ รู้จักหน้าที่และทำตามหน้าที่อย่างเคร่งครัด มีความซื่อสัตย์ เคารพต่อระเบียบและกฎเกณฑ์ มีวินัยในตนเอง มีความละเอียดรอบคอบ มีอารมณ์หนักแน่นเมื่อเผชิญอุปสรรค



ยอมรับผลการกระทำของตนเอง ปรับปรุงงานในหน้าที่ให้มีผลดีทั้งต่อตนเองและสังคม ภาควิชา  
ประเมินผล และวิจัยการศึกษา มช.(2536).

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2538:83-95) กล่าวว่าคนที่มีความรับผิดชอบมีลักษณะ  
ดังต่อไปนี้

1. ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด และสุดกำลังความสามารถ
2. ทำงานเสร็จ และทันเวลาที่กำหนดโดยไม่มี การควบคุม
3. กล้ารับในส่วนที่เป็นความผิด
4. เอาจริงเอาจังและขยัน
5. ไม่ทิ้งงานไปกลางคัน
6. ไม่ผัดวันประกันพรุ่งหรือทิ้งปัญหา
7. ไม่โทษผู้อื่นหากงานนั้นไม่เสร็จหรือเกิดความเสียหาย
8. ตรงต่อเวลาในการทำงานหรือการนัดหมาย

สุรพงษ์ บุญผดุง (2541:7) ได้กล่าวถึงคนที่มีความรับผิดชอบไว้ 4 ลักษณะได้แก่

1. มีวินัยในตนเอง
2. มีความกระตือรือร้น
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีความขยันหมั่นเพียร อดทนและอดกลั้น

จากเอกสารดังกล่าวสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้  
บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน บุคคลที่มีความรับผิดชอบจะมีความอดทนอดกลั้นตรงต่อ  
เวลา มีความขยันขันแข็ง รู้จักหน้าที่ของตนเอง และกระทำตามหน้าที่อย่างดี มีความเชื่อมั่นใน  
ตนเอง ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความ  
ปรารถนาที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีความซื่อสัตย์ มีความก้าวหน้า เคารพต่อ  
ระเบียบกฎเกณฑ์ ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการวางแผนในการทำงาน มีความละเอียดรอบคอบ  
มีเหตุผล รู้จักรักษาสิทธิของตนเอง เคารพในสิทธิของผู้อื่น เอาใจใส่ในการทำงาน รู้จักตั้ง  
จุดมุ่งหมายในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (จินตนา  
ธนวิบูลย์ชัย.2540:12-13)

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเบื้องต้น ดวงเดือน พันธุม  
นาวิณ.(2524). ได้กล่าวไว้ในเรื่องของความรับผิดชอบที่บุคคลพึงกระทำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2  
ประเภท คือ ความรับผิดชอบต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เป็น  
การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดพฤติกรรมความ

รับผิดชอบออกเป็น 2 ด้านตามแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยความรับผิดชอบต่อตนเองเปรียบเสมือนความรับผิดชอบต่องาน หรือหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคมเปรียบได้กับความรับผิดชอบต่อองค์กร ดังนี้

(1) ความรับผิดชอบต่องาน หมายถึง การที่พนักงานกระทำและหรือแสดงออกถึงการพยายามศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ เอาใจใส่ อดทนต่อปัญหาและอุปสรรค ไม่ละเลยทอดทิ้งหรือหลีกเลี่ยงจนกว่างานจะแล้วเสร็จ รวมถึงการวางแผนในการทำงาน และยอมรับผลการกระทำของตนเองที่เกิดขึ้นทั้งในด้านที่เป็นผลดีและผลเสีย

(2) ความรับผิดชอบต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานทำงานโดยตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความรับผิดชอบที่ได้รับการมอบหมาย มีความตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยยึดมั่นตามระเบียบข้อบังคับ คำสั่งต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการเป็นผู้ใช้และรักษาทรัพย์สินขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และไม่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรับผิดชอบ

ผอบเขียว วงศ์ภักดี (2537) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 140 คน โดยใช้แนวความคิดทฤษฎีความคาดหวังพบว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังสูง มีคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสูง มีการปฏิบัติงานสูงกว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังต่ำ มีคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

รัชนี สังข์สุวรรณ (2547:114) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของข้าราชการสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรับผิดชอบในการทำงาน ได้แก่ สุขภาพจิต ทัศนคติต่อการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการการกับสมาชิกครอบครัว สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการการกับผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการการกับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของข้าราชการ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.1 ได้แก่ ทัศนคติต่อการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการการกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการการกับผู้บังคับบัญชา อายุ สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการการกับสมาชิกครอบครัว และลักษณะกายภาพในที่ทำงาน ปัจจัยทั้งหมดนี้สามารถร่วมกันทำนายความรับผิดชอบในการทำงานของข้าราชการได้ถึงร้อยละ 48.50

มยุรฉัตร สุขดำรงค์(2547 : 66) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย พบว่า ตัวแปรสถานการณ์ทางสังคม ได้แก่ การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงานอย่างเป็นทางการ ตัวแปรจิตลักษณะเดิม ได้แก่ ลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และเหตุผลเชิงจริยธรรม และตัวแปรจิตตามสถานการณ์ ได้แก่ เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ต้องมีในตัวบุคคล บุคคลที่มีความรับผิดชอบก็มักจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต เป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ที่มีทัศนคติในทางบวก จะพยายามสร้างและหาแรงจูงใจให้ตนเองสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ทันเวลาที่กำหนด อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำตนเองให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ทั้งนี้งานวิจัยของผอเบญจ วรงค์ศักดิ์ ได้พบว่าผู้ที่มีการปฏิบัติงานสูงเป็นผลมาจากการมีแรงจูงใจ และในงานวิจัยของ รัชณี สังข์สุวรรณ และมยุรฉัตร สุขดำรงค์ก็พบว่า ผู้ที่มีทัศนคติที่ดี มีแรงจูงใจ และมีสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานดี จะมีพฤติกรรมรับผิดชอบต่อการทำงาน และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ในปัจจุบันผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ศึกษาในบริษัทเอกชน งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ศึกษาทางอ้อมและเป็นงานวิจัยที่ศึกษาในวงราชการและรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกงานวิจัยที่ใกล้เคียงและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อมาใช้เป็นแนวทางในการทบทวนเอกสารครั้งนี้ โดยผู้วิจัยคาดว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาน่าจะเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญในการอธิบายพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อ

## ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

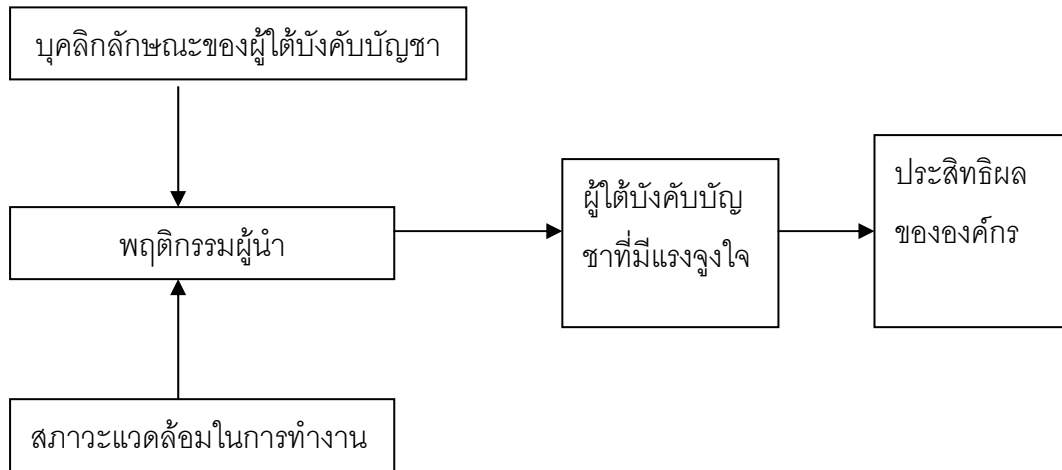
จากการศึกษาในเรื่องแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2534:97-107 คือ

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theories of Leadership)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

ซึ่งสำหรับในงานวิจัยนี้ จะใช้ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) ตามแนวความคิดของโรเบิร์ต เจ. เฮาส์ (Robert J. House) ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) โดยมีแนวความคิดว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จก็คือ การที่ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เพราะลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ จะต้องประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ และแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กร

### ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory)

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับความสามารถในการจูงใจ และสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน มาร์ติน จี. อีวานส์ (Maryin G. Evans) , โรเบิร์ต เจ. เฮาส์ (Robert J. House) และบุคคลอื่นได้เสนอแบบภาวะผู้นำ โดยมีการนำตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โดยเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเพราะคาดหวังรางวัลที่จะได้จากการทำงานและจะเพิ่มความพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ารางวัลนั้นมีคุณค่ามากสำหรับเขา ซึ่งทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy theory motivation) มาช่วยอธิบาย พนักงานที่ได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัล ที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำที่จะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางสู่การแสวงหารางวัลซึ่งเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย (สร้อยตระกูล (ติดยานนท์) อรรถมานะ : 2541 :272-273)



ภาพประกอบ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบเส้นทางสู่เป้าหมาย  
(Koontz and Wehrich. 1986:413)

อิทธิพลของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมาย คือประสิทธิผลขององค์กร โดยผู้นำต้องเลือกภาวะผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ในที่นี้ ได้แก่ บุคลิกของผู้ใต้บังคับบัญชา และ สภาวะแวดล้อมในการทำงาน เมื่อได้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (เนาวรัตน์ แก้วสว่าง.2547:44) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้เสนอว่า หน้าที่หลักของผู้นำคือ การแสดงความชัดเจน และการตั้งเป้าหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การช่วยเหลือ การค้นหาเป้าหมายที่สำเร็จ และการหลบหลีกอุปสรรคได้ โดยมี บุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ เจตคติ ความต้องการของเขา การรับรู้ในความสามารถของตน ความมั่นใจ และสภาวะแวดล้อมหรือที่เรียกว่าบรรยากาศขององค์กร มากำหนดเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบนี้จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจและปฏิบัติตามหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย จนเกิดประสิทธิผลขององค์กรขึ้น

โรเบิร์ต เจ. เฮาส์ (Robert J. House) ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำตามแนวความคิดของพฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior) การขึ้นกับสถานการณ์ไว้ 4 แบบดังนี้

1. **ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive leadership)** เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีที่ควรทำ โดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงานกำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะเอาไว้ พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มต้นจากตัวเองเป็นหลัก และการมุ่งที่งาน

2. **ภาวะผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive leadership)** เป็นผู้นำที่มุ่งความต้องการของพนักงานและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน รวมทั้งสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration behavior) และการมุ่งความสัมพันธ์กัน (Relationship orientation) มีการฝึกอบรมการเป็นผู้นำ โดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์

3. **ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership)** เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน การค้นหาความคิด และการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. **ภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement - Orientation leadership)** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และท้าทายสำหรับพนักงาน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

เฮาส์แนะนำว่าชนิดหรือแบบต่าง ๆ ของภาวะการเป็นผู้นำนี้ ผู้นำคนหนึ่งอาจจะนำมาใช้ได้ ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ปัจจัยที่จะกำหนดความแตกต่างของสถานการณ์หนึ่ง ๆ ก็คือปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยสภาพแวดล้อม

สำหรับปัจจัยลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าพฤติกรรมนั้นจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในปัจจุบันหรืออนาคตได้ อาทิผู้บังคับบัญชาสามารถหารางวัลมาเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกที่เชื่อมั่นในตนเองสูงเขาก็จะยอมรับอิทธิพลของผู้นำได้น้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นในตนเองต่ำ ดังนั้นบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือความเชื่อมั่นที่จะควบคุมพฤติกรรมโดยตนเองหรือโดยบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นนี้นับเป็นลักษณะส่วนตัวที่มีบทบาทต่อการยอมรับอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา Fiedler, Fred.E. (1967)

ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้นเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ผู้นำจะสามารถเพิ่มระดับแรงจูงใจได้โดย

1. ทำให้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่สภาพแวดล้อม โดยการสอนงาน แนะนำงาน สนับสนุน ให้รางวัล เป็นต้น

โดยการเลือกใช้แบบของภาวะการณ์เป็นผู้นำให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ผู้นำก็จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ และการจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะยังผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างแจ่มชัดในบทบาท ความคาดหวังในเป้าหมาย ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานที่บรรลุผล มีการสอนงานและให้คำแนะนำ ช่วยลดความคับข้องใจเป็นต้น นั่นก็คือผู้นำจะต้องช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้พบวิถีทางการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และช่วยปิดเป้าอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกระทำดังกล่าวผู้นำจะช่วยให้วิถีทางสู่เป้าประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความราบรื่น แต่การที่จะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ นั้นผู้นำต้องใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

เมื่อเราทราบถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แล้วการที่ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใด แบบหนึ่ง หรือใช้หลายแบบพร้อมกัน สิ่งสำคัญคือต้องพิจารณาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีประสิทธิผลต่อองค์กร โดยต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานด้วย (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ : 2541 :272-273)

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

อิทธิชัย ธนเศรษฐ.(2536:บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 12 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำมากที่สุดคือแบบมีส่วนร่วม อันดับสองเป็นแบบเสนอความคิด อันดับสามเป็นแบบสั่งการ และไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแบบมอบหมาย ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเพราะสามารถปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา

จันทราณี สงวนนาม (2533:140-143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แบบของผู้นำเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรตัวแปรตัวหนึ่งที่มีค่าอำนาจจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

สุรพล ศรแฝง.(2540:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 5 โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดที่ใช้มากที่สุด

คือ แบบมีส่วนร่วม และแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารบุคลากรในโรงเรียนทั้งสามขนาดในแต่ละแบบผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอฟเวอร์ส (สุรพล ศรแดง.240:45;อ้างอิงจากEvers.1987:4249-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน ผลการวิจัยสรุปว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน คือผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เชื่อถือผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมแบบให้การสนับสนุนปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เชื่อถือผู้นำระดับปานกลาง

คันลิดา มานะพงษ์ (2536:155) ได้ศึกษาระบบการบริหารที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการเปรียบเทียบการบริหารของผู้บริหารธนาคารออมสินกับผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย พบว่า ผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย ใช้การบริหารงานด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ มากกว่าผู้บริหารธนาคารออมสิน ส่วนการบริหารงานด้านการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การสั่งการ การควบคุมงาน การฝึกอบรมนั้น ผู้บริหารทั้งสองธนาคารใช้ระบบการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวจะพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในสถานศึกษาที่เป็นหน่วยงานของราชการ ส่วนในหน่วยงานของภาคเอกชนผู้วิจัยพบน้อยมากแต่จากการทบทวนเอกสารเบื้องต้นทำให้ทราบว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของลักษณะของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ สามารถทำให้เกิดการบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ดังนั้นสรุปได้ว่าหากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้แบบผู้นำได้ตรงกับสถานการณ์ก็จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## ปัจจัยด้านลักษณะทางจิตของผู้ใต้บังคับบัญชา

จิตลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของความนึกคิด ได้แก่ ค่านิยม เจตคติ แรงจูงใจ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นความคิดภายในใจของตัวบุคคล ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกลักษณะนี้จะป็นทั้งในด้านบวก หรือด้านลบก็ได้ สำหรับในการทำงานการมีเจตคติ แรงจูงใจที่ดี และมี การรับรู้ความสามารถของตนเอง จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ และสามารถบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่องค์กรมุ่งหวังได้



ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเน้นศึกษาเฉพาะจิตลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งประกอบด้วย 3 ประการ คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติต่อการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

## แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตน

การรับรู้ความสามารถของตน มีพื้นฐานมาจากแนวความคิดทางจิตวิทยาของกลุ่มปัญญาสังคมที่พัฒนาขึ้นโดยอัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) ที่มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นผลมาจากสภาวะแวดล้อมแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่มีผลมาจากกระบวนการทางปัญญาด้วย Bandura เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมีผลเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พฤติกรรมปัญญา องค์ประกอบส่วนบุคคล และอิทธิพลของสภาพแวดล้อม โดยทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลเชิงเหตุ – ผล ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้ากระบวนการทางปัญญาเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลก็จะเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งหนึ่งในวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางปัญญาที่แบนดูราเสนอไว้ก็คือ การรับรู้ความสามารถของตน (ประทีป จินฉัตร.2540 : 95-96)

การรับรู้ความสามารถของตน (Perceived Self – Efficacy) เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะใช้จัดการและดำเนินการพฤติกรรมตามความคาดหวังในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนจะมีอิทธิพลต่อบุคคลในด้านความคิด ความรู้สึก การจูงใจตนเอง และการกระทำ การรับรู้ความสามารถของตนได้รับอิทธิพลจาก 4 แหล่ง ได้แก่ 1) ความสำเร็จจากการกระทำ (Mastery Experience) ซึ่งเป็นประสบการณ์จริงและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนมากที่สุด ความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ส่วนความล้มเหลวจะค่อย ๆ ทำลายความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคล โดยเฉพาะถ้าความล้มเหลวนั้นเกิดขึ้นก่อนที่บุคคลสร้างความเชื่อในความสามารถขึ้นอย่างมั่นคง ถ้าบุคคลที่มีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จอย่างง่าย ๆ เขาจะคาดหวังในผลลัพธ์ที่ได้อย่างรวดเร็ว และท้อใจง่ายเมื่อพบความล้มเหลว การที่ความเชื่อในความสามารถจะพัฒนาขึ้นมาได้อีกครั้งต้องอาศัยการเอาชนะอุปสรรคด้วยความอุตสาหพยายาม 2) การได้รับตัวแบบ (Vicarious Experience) ผ่านความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตัวแบบทางสังคม โดยสังเกตจากการกระทำของบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกับตนซึ่งเขาประสบความสำเร็จโดยใช้ความอุตสาหพยายามจะทำให้ผู้สังเกตมีความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถของตนเพิ่มขึ้นในการที่จะทำกิจกรรมที่คล้ายกัน และการสังเกตผู้มีกิจกรรมคล้ายกับตนเองล้มเหลวถึงแม้เขาจะพยายามก็ตาม ผู้สังเกตจะตัดสินความสามารถของ

ตนเองต่ำลงและยังเป็นการทำลายแรงจูงใจด้วย 3) การพูดชักจูง (Social Persuasion) เป็นการสนับสนุนให้บุคคลเชื่อว่าเขามีความสามารถอะไรที่จะทำกิจกรรมได้ประสบความสำเร็จ บุคคลที่ได้รับการพูดชักจูงจะเป็นผู้ที่มีความพยายามและเชื่อในความสามารถของตนเองเมื่อพบกับปัญหา ซึ่งการพูดชักจูงจะค่อยพัฒนาการรับรู้ความสามารถของบุคคลให้สูงขึ้น พยายามจัดให้บุคคลอยู่สถานการณ์ที่สามารถประสบความสำเร็จและส่งเสริมให้บุคคลประเมินความสำเร็จของตนเองในแง่ของการพัฒนาตนมากกว่าประเมินว่าตนเองสำเร็จเพราะชนะผู้อื่น แต่ในขณะเดียวกันการพูดชักจูงที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงกับความสามารถของบุคคลทำให้เกิดหวังจากการที่ได้พยายามทำกิจกรรมและทำลายความเชื่อมั่นของบุคคลลงอย่างรวดเร็ว 4) สภาวะทางร่างกายและอารมณ์ (Physiological and Emotion State) สภาวะร่างกายที่บุคคลใช้ตัดสินความสามารถของเขาในการทำกิจกรรม เช่น ความแข็งแรง หรืออ่อนแอของร่างกาย ความเครียด ความเจ็บป่วย เป็นต้น อารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของบุคคลเช่นกัน อารมณ์ทางบวกช่วยยกระดับการรับรู้ความสามารถและอารมณ์ท้อแท้ลดระดับของการรับรู้ความสามารถ (Bandura. 1999:1-5)

การรับรู้ความสามารถของตนมีอิทธิพลต่อการดำเนินการกำกับพฤติกรรมมนุษย์ โดยผ่านการทำงานร่วมกันกับกระบวนการทั้ง 4 ได้แก่ 1) กระบวนการรู้คิด (Cognitive Process) โดยการรับรู้ความสามารถของตนส่งผลต่อแบบแผนการคิดที่จะส่งเสริมหรือบั่นทอนผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลจะตีความสถานการณ์หรือคาดการณ์ในอนาคตอย่างไรขึ้นอยู่กับการรับรู้ความสามารถของตน การที่บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมองสถานการณ์ที่เขาประสบอยู่ว่าเป็นโอกาส มองภาพความสำเร็จให้เป็นสิ่งนำทางการกระทำของเขา ส่วนคนที่ยังรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำจะคิดในทางลบมองเห็นแต่ความล้มเหลวในอนาคต และเป็นการทำลายแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของตนเองด้วย 2) กระบวนการจูงใจ (Motivational Process) มีพื้นฐานมาจากกระบวนการคิดซึ่งเป็นพื้นฐานของแรงจูงใจ เนื่องจากบุคคลที่รับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะตั้งเป้าหมายไว้สูง มีแรงจูงใจในการกระทำและปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนที่สงสัยในความสามารถของตนเอง 3) กระบวนการด้านความรู้สึก (Affective Process) การรับรู้ความสามารถของตนจะส่งผลต่อประสบการณ์ทางอารมณ์ โดยผ่านการควบคุมตนเอง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิด โดยการรับรู้ความสามารถของตนจะมีอิทธิพลต่อความสนใจและการตีความเหตุการณ์ในชีวิตที่อาจให้ความรู้สึกลบหรือทางลบ และรู้ว่าตนเองสามารถควบคุมความรู้สึกทางลบที่เกิดขึ้นได้ หรือไม่ได้ด้วย ในด้านการกระทำ การรับรู้ความสามารถของตนจะส่งเสริมการกระทำที่มีประสิทธิผลเพื่อเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอารมณ์ได้ และด้านความรู้สึกจะเกี่ยวข้องกับรับรู้ว่าคุณสามารถทำให้สภาวะทางอารมณ์ที่ไม่ดีของตนดีขึ้นได้หรือไม่ 4) กระบวนการเลือก (Selection Process) บุคคลมีแนวโน้มที่จะเลือกกระทำกิจกรรมและเลือกสิ่งแวดล้อมที่แน่ใจว่าตนเองสามารถจัดการได้ และหลีกเลี่ยงกิจกรรมหรือสภาวะการณ์ที่เชื่อว่าเกิน

ความสามารถ ผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูงจะเลือกกิจกรรมที่ทำทลายความสามารถ (วิลลาสลักซ์ วัชวัลลี. 2542:31-32; Bandura. 1997:3)

สรุปได้ว่าการรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง ความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเองในแต่ละสถานการณ์ ที่จะใช้พฤติกรรมให้เป็นไปตามความคาดหวังของตนเอง ดังนั้นการรับรู้ความสามารถของตนจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลในการแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์หนึ่ง ๆ การที่บุคคลได้มีการรับรู้ความสามารถของตนต่อการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งสูง บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นสูงด้วยเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนต่อการกระทำพฤติกรรมนั้นต่ำ บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นต่ำ การรับรู้ความสามารถของตนต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบก็เช่นเดียวกัน ถ้าบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่อการปฏิบัติงานสูงก็จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบ และมีประสิทธิผลสูงเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่อการปฏิบัติงานต่ำก็จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบต่ำทำให้ขาดประสิทธิผลตามมา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตน

สตั้มฟ และ บรีฟ ( Stumpf & Brief.1987 : 91-108) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความสามารถของตนเองและการเผชิญกับสถานการณ์ที่เกี่ยวกับภาระงานในอาชีพ เป็นการศึกษากระบวนการลักษณะการรับรู้ความสามารถของตนเองในการเผชิญกับงานที่ยาก และในการปฏิบัติงานโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) การศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานที่มีพนักงานมีการประเมินความเป็นไปได้ในการประยุกต์ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่เกี่ยวกับพฤติกรรมอาชีพภาระงานในการประยุกต์ใช้ทั่วไป จากการศึกษา พบว่า ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถอธิบายโดยทั่วไปได้ในงานที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ การเผชิญที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์โดยตรง สามารถช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับระดับในการรับรู้การปฏิบัติงาน

แมคโดนัลด์ เทรซี และซีเกล (Mc Donald,Tracey & Siegall.1922:265-475) ได้ศึกษาเรื่องความเครียดในการทำงานกับความเชื่อในการรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นการศึกษาสำรวจทัศนคติของเจ้าหน้าที่เทคนิคทางการสื่อสารคมนาคม จำนวน 205 คน โดยการศึกษาจากการสำรวจการรับรู้ความสามารถของตนเอง ทัศนคติต่องาน พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองด้านเทคนิคนี้มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพึง

พอใจกับความผูกพันกับปริมาณและคุณภาพงาน ในขณะที่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับการหยุดงาน และการทำงานสาย

วัลภา สบายยิ่ง.(2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเอง และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ และนอกจากนี้การรับรู้ความสามารถของตนนยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับการปฏิบัติงานโดยผ่านทาง การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคล

จากเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมาสนับสนุนว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นความเชื่อมั่นของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรม หรืองานที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยใช้ทักษะที่ตนมีอยู่ตามแต่ละสถานการณ์ ผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงตรงกับความเป็นจริงจะใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายมาอย่างมีความรับผิดชอบ และทำให้ตนเองประสบความสำเร็จ และพบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางบวก หรือทางลบ เช่นการขาดงาน ดังนั้นทำให้เราสามารถคาดได้ว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นสาเหตุของพฤติกรรมความรับผิดชอบ และสามารถอธิบายพฤติกรรมความรับผิดชอบได้

## แนวความคิดเกี่ยวกับเจตคติต่อการปฏิบัติงาน

### ความหมายของเจตคติ

เจตคติ คือ ลักษณะทางจิตประเภทหนึ่งของบุคคล อันมีความโน้มเอียงหรือมีความรู้สึกไปในทางชอบหรือไม่ชอบในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ โดยมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Attitude

กูด (Good. 1973:46) ได้ให้ความหมายของเจตคติว่า ความโน้มเอียงหรือแนวโน้มของบุคคลที่จะตอบสนองต่อสิ่งของ สถานการณ์หรือค่านิยม โดยปกติจะแสดงออกพร้อมความรู้สึกและอารมณ์ เจตคติไม่อาจสังเกตได้โดยตรง แต่อ้างอิงได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งที่เป็นพฤติกรรมทางภาษาและไม่ใช้ภาษา

กาเย่ (GaGne.1977:219) ได้ให้ความหมายของเจตคติว่าหมายถึง สภาพภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของแต่ละบุคคล เจตคติไม่ได้กำหนดการปฏิบัติที่เหมาะสม แต่ทำให้กลุ่มของการปฏิบัติ ในแต่ละบุคคลมีโอกาสเกิดขึ้นมากหรือน้อย เจตคติจึงเป็นแนวโน้มของการตอบสนอง หรือความพร้อมในการตอบสนองของแต่ละบุคคล

งามตา วรินทร์านนท์. 2535:215) กล่าวว่าเจตคติ คือ จิตลักษณะประเภทหนึ่งของบุคคล เกิดจากการคิดเชิงประเมินค่า เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในทำนองประโยชน์หรือโทษ ทำให้เกิดความโน้มเอียงไปในทางชอบหรือไม่ชอบ เจตคติประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความรู้เชิงประเมินค่า ความรู้สึกที่จะกระทำ และ ความพร้อมที่จะกระทำ ดวงเดือน พันธุมนาวิน(2534:5-9) ได้สรุปว่าเจตคติในการทำงานหมายถึง ลักษณะทางจิตใจของบุคคลที่รับรู้ลักษณะอาชีพ รู้ถึงปัญหาอุปสรรค ข้อดีข้อจำกัด ในการทำงาน มีความสนใจ พอใจ มีความทะเยอทะยาน ทำงานหนักและเสี่ยงต่อการลงทุน ที่มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง

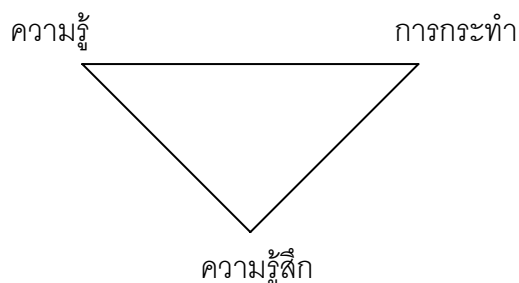
ล้วน สายยศ. (2536:2) ได้อธิบายว่า เจตคติเป็นความรู้สึกเชื่อศรัทธาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งพร้อมที่จะประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งนั้นได้

สรุปได้ว่า เจตคติต่อการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเป็นจริงหรือไม่จริง ถูกหรือผิดก็ตามที่มีผลต่อความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้นและก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมตามความรู้สึกที่เกิดขึ้น ทั้งทางด้านบวกและด้านลบไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุน ส่งเสริมช่วยเหลือ หรือขัดขวาง

### องค์ประกอบของเจตคติ

เจตคติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านความรู้คิด (Cognitive Component) เป็นความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นทางด้านที่ว่าสิ่งนั้นมีคุณโทษมาน้อยเพียงใด เป็นความรู้เชิงประเมินค่าต่อสิ่งนั้น องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของเจตคติ ความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคล หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับคุณโทษ บุคคลจะมีความรู้ดีหรือไม่ดี ก่อให้เกิดความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ องค์ประกอบด้านความรู้สึกนี้จะสัมพันธ์กับด้านความรู้ เพราะถ้าบุคคลมีความรู้ในเรื่องนั้นดี จะมีความชอบต่อสิ่งนั้นดี แต่ถ้าบุคคลมีความรู้ต่อสิ่งนั้นไม่ดีก็จะไม่ชอบต่อสิ่งนั้น ด้านที่สามเป็นด้านความพร้อมที่จะกระทำ (Action Tendency Component) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง องค์ประกอบด้านพฤติกรรมเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้หรือความคิดและด้านความรู้สึก ดังนั้นเมื่อบุคคลหนึ่งมีเจตคติทางด้านความรู้ ความรู้สึกอย่างไร ก็แสดงพฤติกรรมอย่างนั้นด้วย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน.2524:5-7)

อารี ศรีธัญพงศ์ (2530:282-283) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลปกติจะต้องประกอบด้วยอาการครบ 32 ประการ เช่นเดียวกับรูปสามเหลี่ยมต้องประกอบด้วย 3 ด้าน สำหรับเจตคติ มีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการ ซึ่งประกอบกันเป็นเจตคติของบุคคล ดังภาพประกอบ



### ภาพประกอบ 3 รูปสามเหลี่ยมแสดงองค์ประกอบของเจตคติ

จากภาพประกอบ ด้านความรู้สึกรู้สึก การที่บุคคลจะมีเจตคติอย่างไร เช่น ชอบหรือไม่ชอบอะไรก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ความรู้สึก เพราะความรู้สึกจะบ่งชี้ว่าชอบหรือไม่ชอบ เช่นความรู้สึกชอบเป็นครูหรือไม่ชอบเป็นครู เป็นต้น

1. ด้านความรู้ บุคคลจะมีเจตคติอย่างไร ต้องอาศัยความรู้หรือประสบการณ์ว่าเคยรู้จักหรือเคยรับรู้มาก่อน มิฉะนั้นบุคคลไม่อาจกำหนดความรู้สึก หรือทำที่ว่าชอบหรือไม่ชอบได้ เช่น บุคคลที่บอกว่าชอบเป็นครูหรือไม่ชอบเป็นครู จะต้องทราบเสียก่อนว่า ครูมีบทบาทอย่างไร มีรายได้เท่าใด และจะก้าวหน้าเพียงใด มิฉะนั้นจะไม่อาจบอกถึงเจตคติของตนได้

2. ด้านพฤติกรรม บุคคลจะมีเจตคติอย่างไรให้สังเกตจากการกระทำหรือพฤติกรรม ถึงแม้ว่าพฤติกรรมจะเป็นองค์ประกอบสำคัญของเจตคติ แต่ยังมีค่าน้อยกว่าความรู้สึก เช่น ยกมือไหว้หรือกล่าวคำสวัสดี แต่ในความรู้สึกจริง ๆ นั้น อาจมิได้เลื่อมใสศรัทธาเลยก็ได้

ฟรีแมน (ศักดิ์ สุนทรมณี. 2531:4 – 5 ; อ้างอิงจาก Freeman.1970) กล่าวว่า เจตคติเป็นระบบที่มีความมั่นคงอันหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบทางด้านการรู้ (Cognitive Component) เป็นเรื่องของความรู้ของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจเป็นการรับรู้เกี่ยวกับ วัตถุ สิ่งของ หรือบุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ารู้สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นอย่างไร รู้ในทางที่ดีหรือไม่ดี และถ้ารู้ในสิ่งใดที่ไม่ดี เราก็จะมีเจตคติที่ไม่ดีในสิ่งนั้นด้วย ถ้าเราไม่รู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดี เราจะไม่มีเจตคติต่อสิ่งนั้นในทางที่ดี ถ้าเราไม่รู้จักสิ่งใดเลย เจตคติก็จะไม่เกิดขึ้น

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective Component or Feeling Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งถูกเร้าขึ้นจากการรู้นั้น เมื่อเราเกิดการรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว จะทำให้เกิดความรู้สึกในทางที่ดีหรือไม่ดี ถ้าเราเกิดการรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ไม่ดี เราก็

จะไม่ชอบหรือไม่พอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกนี้จะทำให้เกิดเจตคติในทางใดทางหนึ่ง คือชอบหรือไม่ชอบ ความรู้สึกนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไม่เหมือนกับความจริงต่าง ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายถ้ามีเหตุผลเพียงพอ

3. องค์ประกอบทางด้านแนวโน้มในเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำ (Action Tendency Component or Behavioral Component) เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้น ๆ ในทางใดทางหนึ่ง คือ พร้อมที่จะสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ หรือในทางทำลายขัดขวาง ต่อสู้ เป็นต้น

### ลักษณะของเจตคติ

ส.วาสนา ประवालพุกฤษ์ (2544:5) ได้สรุปลักษณะสำคัญของเจตคติไว้ดังนี้

1. เจตคติเป็นการเตรียมความพร้อมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น ๆ ซึ่งการเตรียมนี้เป็นการเตรียมภายในของจิตใจมากกว่าภายนอกที่จะสังเกตเห็นได้

2. สภาวะตอบสนองของบุคคลที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับ ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งต่าง ๆ นั้น มีลักษณะที่ซับซ้อน ทั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับอารมณ์ด้วย

3. เจตคติไม่ใช่พฤติกรรม แต่เป็นสภาวะของจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด และเป็นตัวกำหนดแนวทางในการแสดงออกของพฤติกรรม

4. เจตคติไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรม ที่แสดงออกมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำนายหรืออธิบายเจตคติได้

5. เจตคติเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ บุคคลจะมีเจตคติในเรื่องเดียวกันแตกต่างกันได้ ด้วยสาเหตุหลายประการเช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม อายุ เชาวนปัญญา เป็นต้น

6. เจตคติมีความคงที่และแน่นอนพอสมควร แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้

จะเห็นว่าเจตคติเป็นลักษณะที่เกิดจากบุคคลโดยผ่านการเรียนรู้จนเกิดเป็นประสบการณ์ที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม จะมีอิทธิพลทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบยอมรับหรือปฏิเสธตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ลักษณะของเจตคตินี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามวัยต่าง ๆ

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเจตคติต่อการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาของ อภิญา โปธิศรีทอง พบว่า เจตคติมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน โดยศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการพยาบาลผู้สูงอายุ ของพยาบาล จำนวน 293 คน พบว่า เจตคติต่อวิชาชีพพยาบาลเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการพยาบาลผู้ติดเชื้อมากที่สุด รองลงมาคือตัวแปรการปฏิบัติทางพุทธ

สุพรรณนา หนูรักษ์ (2542:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการทำงานของบุคคลสายการเงิน และ บัญชี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า ส่วนบุคคลสายการเงินและบัญชีที่มีความเชื่ออำนาจในตนเองเกี่ยวกับการทำงานสูง และมีความเชื่ออำนาจในตนเองเกี่ยวกับการทำงานต่ำ มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ความเชื่ออำนาจในตนเอง และทัศนคติในการทำงาน

กาญจนา เหมะธ (2542:บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานพบว่า พนักงานที่มีระดับแรงจูงใจไม่สัมพันธ์กับการทำงาน ทัศนคติต่องาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานต่างกัน มีพฤติกรรมในการทำงานจากการประเมินตนเองต่างกัน แต่มีพฤติกรรมในการทำงานจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

รัชณี สังข์สุวรรณ (2547:บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของข้าราชการสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เจตคติต่อการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของข้าราชการและเพื่อนร่วมงาน สามารถทำนายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 48.50

ในการศึกษาเจตคติต่อการปฏิบัติงานพบว่า เจตคติมีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นเจตคติต่อพฤติกรรมการพยาบาล เจตคติต่อการปฏิบัติงาน แต่เจตคติเหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่าเจตคติต่อการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานที่มีความรับผิดชอบเนื่องจากการมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน สามารถช่วยให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ นอกจากนี้เจตคดียังมีผลต่อการประเมินพฤติกรรมในการทำงานของตนเองแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงคาดว่าการมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ดี จะสามารถทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีความรับผิดชอบและเกิดประสิทธิผลของงานตามมา ดังนั้นจึงได้นำมาเป็นตัวแปรที่สำคัญในงานวิจัยครั้งนี้



## แนวความคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ( Motivation )

### ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” ( Motivation ) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เร้า กระตุ้น และเสริมสร้างความปรารถนาของบุคคลหรือคณะบุคคลให้ทำงานแก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ( เรวัต สวัสดิ์. 2536:3)

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า “การจูงใจในการปฏิบัติงานคือ การพยายามให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นทางที่จะได้รับประโยชน์ และมีผลประโยชน์ร่วมกัน การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจจึงมีหลักสำคัญว่า ต้องพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านร่างกายและจิตใจอยู่เสมอ (ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน.2540 :9 ; อ้างอิงจาก ธงชัย สันติวงษ์.2530.องค์การและการบริหาร.)

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540:10) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

สำหรับแรงจูงใจ ซึ่งสามารถนำมาประกอบการพิจารณาในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

ความหมายของการจูงใจ Adams (ธีรวิทย์ สวัสดิ์. 2536:18) ได้อธิบายความหมายของการจูงใจว่าจะเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลในองค์กรได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคและสภาพการทำงานของตนเอง ถ้าคนใดคิดว่าตนไม่ได้รับความเสมอภาค จะทำให้คนนั้นไม่พอใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และสมชาย หิรัญกิตติ. (2530:150) อธิบายว่าการจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล

เบอร์นาร์ด (มนัส บุญวงศ์. 2537:37) ให้ความหมายว่า สิ่งจูงใจที่ได้ผลมี 2 อย่าง คือ สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจง ได้แก่ สิ่งจูงใจในด้านวัตถุ (Material Inducements) เช่น เงิน สิ่งของ ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชย หรือเป็นรางวัลที่ได้ปฏิบัติงานมาอย่างดี และ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal Non- Material Opportunities) เช่น การมีเกียรติ อำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นความดีงาม เช่น ความภาคภูมิใจ และสิ่งจูงใจทั่ว ๆ ไป เช่น ความสัมพันธ์ทางสังคมกับคนในกลุ่มและในองค์กร ความกลมกลืนระหว่างสภาพการทำงานกับ

อุปนิสัย วิธีการทำงาน เจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ความรู้สึกรู้ว่าตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับบุคคลที่มีเป้าหมายและค่านิยมเหมือนกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่จะกระตุ้น (Incentives) หรือสิ่งที่จะเร้า (Stemulus) ที่จะเสริมสร้างความปรารถนาของบุคคลหรือคณะบุคคล ให้เกิดแรงบีบ (Drive) ผลักดันพลังที่มีอยู่ในตนเองออกมา เพื่อแสดงพฤติกรรมหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

## ทฤษฎีแรงจูงใจ

กิบสัน และคณะ ได้จำแนกทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ทฤษฎีแรงจูงใจกลุ่มที่เน้นด้านปัจจัยหรือความต้องการต่าง ๆ ซึ่งไปกระตุ้นให้คนทำงาน เพื่อสนองความต้องการในปัจจัยนั้น ๆ เรียกว่า Content Theories
2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นกระบวนการซึ่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคลถูกทำให้มีพลังงานมากขึ้น ตลอดจนการกำกับแนวทางของการกระทำให้ไปสู่เป้าหมายเรียกว่า Process Theory

ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีในกลุ่มที่สองเป็นแนวทางในการศึกษาแรงจูงใจ เนื่องจากความคาดหวังในงาน ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เนื่องจากแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบายกระบวนการเกิดแรงจูงใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความปรารถนาเป้าหมาย ตลอดจนความต้องการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกและการตัดสินใจของบุคคลโดยมีสาเหตุมาจาก 2 ประการคือ ลักษณะภายในของตัวบุคคล และอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้แล้วแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง ยังสอดคล้อง กับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) ที่เน้นถึงคุณลักษณะของบุคคล และสภาวะแวดล้อมที่บุคคลต้องเผชิญอยู่ ซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เป็นลักษณะของกระบวนการที่ผู้นำจะสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกระบวนการเกิดแรงจูงใจ โดยมีส่วนของแรงจูงใจเป็นตัวช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลสามารถแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อเขารู้ถึงประโยชน์ หรือผลตอบแทนที่จะได้รับ ดังนั้นในการที่จะทำให้งานวิจัยชิ้นนี้มีความสมบูรณ์ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังตามแนวความคิดของ แนนเดอร์ และ ลอเลอร์ (Kelly, Prince and Ashforth. 1991:115–116 ; citing Nadler and Lawler.1983) ซึ่งเป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นกระบวนการเกิดแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยได้รับอิทธิพลหรือการกระตุ้นจากพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ตามแนวความคิดของ แนนดเลอร์ และ ลอเลอร์ (Kelly, Prince and Ashforth. 1991:115–116 ; citing Nadler and Lawler.1983) จะอธิบายว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลมีกระบวนการเกิดขึ้นได้อย่างไร นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงองค์ประกอบของกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง ดังนี้

### **แรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง แนวความคิดของ แนนดเลอร์ และ ลอเลอร์**

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นพฤติกรรมในองค์กรอย่างหนึ่ง แนวความคิดที่อธิบายรูปแบบของพฤติกรรมในองค์กรนั้นคือ แนวความคิดของ แนนดเลอร์ และ ลอเลอร์ (Kelly, Prince and Ashforth. 1991:115–116 ; citing Nadler and Lawler.1983) ที่กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่นำไปสู่พฤติกรรม

แนนดเลอร์ และ ลอเลอร์ ได้กล่าวถึงความเป็นมาของทฤษฎีความคาดหวังซึ่งอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ว่ามีสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ดังต่อไปนี้

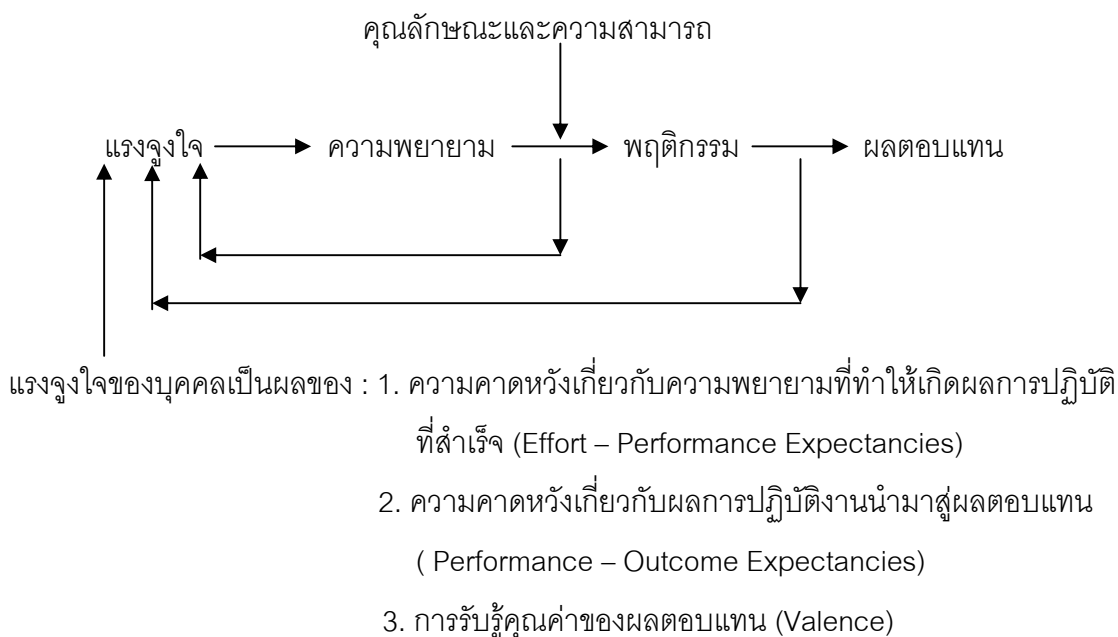
1. พฤติกรรมเกิดจากเหตุ 2 ประการร่วมกัน คือลักษณะภายในของแต่ละบุคคลกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม มิใช่เกิดจากสาเหตุใดเพียงสาเหตุเดียว ลักษณะของแต่ละบุคคลเช่น ประวัติครอบครัว ประสบการณ์ในอดีต ประวัติการศึกษา การฝึกฝนอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขามีทัศนคติ ความต้องการ และความคาดหวังต่าง ๆ กัน ขณะเดียวกันภายในองค์กรก็มีสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น ลักษณะของผู้บังคับการจ่ายค่าตอบแทน สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละคน

2. พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น บุคคลแต่ละคนจะเลือกตัดสินใจเองว่าควรแสดงออกมาอย่างไร พฤติกรรมในหน่วยงานอาจแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกมาถึงความเป็นสมาชิก เช่น การมาทำงาน การอยู่ร่วมกันของกิจกรรมในหน่วยงาน ส่วนประเภทที่ 2 ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกมาถึง ระดับของความพยายามในการทำงาน เช่น จะทำงานหนักแค่ไหน ให้ได้ผลงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน

3. บุคคลแต่ละบุคคลมีความปรารถนา เป้าหมาย ตลอดจนต้องการชนิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงานที่แตกต่างกัน

บุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานในระดับดี เมื่อเขารับรู้ หรือคาดหวังว่าเป็นโอกาสที่จะทำให้เขาได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ และจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่จะทำให้เขาได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่ต้องการ

แนวความคิดที่อธิบายถึงรูปแบบพฤติกรรมในองค์กรนั้นมาจากแรงจูงใจของแนดเลอร์ เลอร์ และ ลอเลอร์ (Kelly, Prince and Ashforth. 1991:115–116 ; citing Nadler and Lawler. 1983)



ภาพประกอบ 4 แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรม (The basis motivation – behavior sequence)

จากภาพประกอบข้างต้นอธิบายว่า แรงจูงใจจะผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายาม ความพยายามเพียงอย่างเดียวไม่พอ พฤติกรรมการทำงานนั้นเป็นผลรวมของความพยายามร่วมกับคุณลักษณะและความสามารถได้แก่ ทักษะ การได้รับการฝึกฝนอบรม เป็นต้น เมื่อความพยายามร่วมกับคุณลักษณะและความสามารถจะทำให้เกิดพฤติกรรม ในที่สุดก็จะได้ผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนอาจจะไม่เป็นที่ต้องการของบุคคลก็ได้ กระบวนการที่คาดหวังว่าพฤติกรรมนำมาสู่ผลตอบแทนนั้นจะส่งผลสะท้อนกลับไปยังแรงจูงใจของบุคคล

แนดเลอร์ และ ลอเลอร์ ได้สรุปว่า จากสมมุติฐานที่กล่าวแล้ว ทฤษฎีความคาดหวังที่อธิบายถึง กระบวนการเกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามที่ทำให้เกิดการปฏิบัติ(Effort – Performance Expectancies) อธิบายได้ว่า เป็นความเชื่อหรือความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่า เมื่อใช้ความพยายามในการทำงานอย่างหนึ่งแล้ว ตนเองสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากน้อยแค่ไหน หากบุคคลคาดหวังว่าถึงแม้ใช้ความพยายามแล้ว แต่ไม่อาจทำให้งานสำเร็จได้ แรงจูงใจก็จะต่ำกว่าเมื่อคาดหวังไว้ว่า หากใช้ความพยายามแล้วจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้

2. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนำมาสู่ผลตอบแทน( Performance – Outcome Expectancies) อธิบายไว้ว่า บุคคลเมื่อได้ปฏิบัติงานไปแล้ว เขาคาดหวังว่าจะได้รับ

บางสิ่ง บางอย่างเป็นผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และการทำงานอย่างหนึ่ง อาจนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนได้หลายชนิดที่แตกต่างกัน

3. การรับรู้คุณค่าของผลตอบแทน (Valence) อธิบายได้ว่าเป็นความพึงพอใจต่อผลลัพธ์หรือผลตอบแทน ซึ่งบุคคลจะรู้สึกพึงพอใจต่อผลลัพธ์หรือเห็นว่าผลลัพธ์แต่ละอย่างมีความสำคัญกับตนเองมากน้อยแตกต่างกัน เช่น บางคนอาจพอใจในผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนมากกว่าการได้รับการยอมรับนับถือ ขณะที่บางคนให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนที่เป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือความรู้สึกว่าตนเองได้รับความสำเร็จเป็นต้น

จากองค์ประกอบ 3 ประการดังกล่าวแล้ว สรุปได้ว่า แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังเป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมออกมา หลังจากผ่านกระบวนการคิดการไตร่ตรอง และคาดหวังถึงสิ่งต่าง ๆ มาก่อนแล้ว

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง จะมีค่ามากที่สุดเมื่อ

1. ความคาดหวังว่า เมื่อปฏิบัติงานแล้ว มีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่าง
2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้นเป็นที่ต้องการหรือผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีความคุ้มค่า
3. ความคาดหวังว่า ความพยายามของเขาสามารถทำให้งานของเขาเกิดผลสำเร็จได้

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังกับพฤติกรรมรับผิดชอบนั้น ยังไม่มีผู้ทำการวิจัย แต่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานดังนี้

ออร์ (Orr.1991 : 45) ศึกษากลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 265 คน เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีแรงจูงใจในการทำงานและความพยายามสูงจะมีการปฏิบัติงานที่ดีและการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของผลตอบแทนที่ขึ้นกับองค์ประกอบของการปฏิบัติงานกับความพยายามสูงจะทำให้มีการทำงานที่มีประสิทธิผล และแรงจูงใจในการทำงาน บทบาทผู้นำ การควบคุมตนเองจะสามารถทำนายการปฏิบัติงานได้ ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพยายามและระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับผลตอบแทนกับความพยายามอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บทบาทผู้นำสามารถทำนายการปฏิบัติงานได้ ยกเว้นการควบคุมตนเอง

วิลเลียม (Williams. 1993 :2201) ได้ศึกษาผลโปรแกรมการพัฒนาอาชีพที่มีต่อแรงจูงใจของครูจำนวน 176 คน โดยสอบถามคุณค่าของผลตอบแทนและการรับรู้ของผลตอบแทนเครื่องมือที่ใช้วัดแรงจูงใจใช้รูปแบบตามทฤษฎีความคาดหวัง ผลการวิจัยพบว่าครูที่เห็นคุณค่าของผลตอบแทนมากจะปรับปรุงการเรียนการสอนของตน และโปรแกรมการพัฒนาอาชีพช่วยเพิ่มพูนความคาดหวังให้สูงขึ้น นั่นคือ เงินเดือนที่จะสูงขึ้นและครูที่คาดหวังว่าเงินเดือนจะสูงนั้นจะสนใจการสอนของตนมากขึ้น เห็นว่าความคาดหวังสูงขึ้นไปนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและการพัฒนาการสอนของครู

Anne(1993:3275 ; อ้างจากผอบเถียร วงศ์ภักดี 2537) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบบัญชีเพื่อพิสูจน์รูปแบบของการตัดสินใจกับแรงจูงใจภายในตามทฤษฎีการประเมินผลการรู้คิด และทฤษฎีความคาดหวังเกี่ยวกับแรงจูงใจและการปฏิบัติงาน โดยทดสอบสมมติฐานที่ว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบบัญชีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและแรงจูงใจมีผลต่อการปฏิบัติงานในทางบวก

ผอบเถียร วงศ์ภักดี (2537) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 140 คน โดยใช้แนวความคิดทฤษฎีความคาดหวังพบว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังสูง มีคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสูง มีการปฏิบัติงานสูงกว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังต่ำ มีคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า งานวิจัยที่ใช้ทฤษฎีความคาดหวังที่เป็นกลุ่มทฤษฎีด้านกระบวนการที่พยายามอธิบายและบรรยายเกี่ยวกับกระบวนการที่พฤติกรรมถูกกระตุ้นด้วยรางวัล หรือผลตอบแทนนั้นเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล กับกลุ่มบุคคลในหลากหลายอาชีพ ไม่ว่าจะเป็น ครู อาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ธนาคาร โดยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีความคาดหวังสูงจะเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังต่ำ

จากแนวความคิดที่กล่าวมาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยคาดว่าตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีความคาดหวังน่าจะเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถอธิบาย และทำนายพฤติกรรมรับผิดชอบซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงคาดว่า ผู้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง น่าจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมรับผิดชอบสูงและส่งผลประสิทธิผลของกลุ่มงานและองค์ได้ ดังนั้นจึงได้นำมาเป็นตัวแปรที่สำคัญในงานวิจัยครั้งนี้

## แนวคิดและทฤษฎีบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคคลภายในองค์กร บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนภายในองค์กร บรรยากาศองค์กรที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรบรรลุจุดหมายตามต้องการ บรรยากาศองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่ดีในองค์กร มีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจและอบอุ่น รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากออกมาปฏิบัติงาน ถ้าหากองค์กรมีบรรยากาศที่ไม่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย ห่างเหิน เฉยเมย ว้าเหวและไม่อยากมาทำงาน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งที่มียอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงาน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “บรรยากาศองค์กร” (Organizational Climate) ไว้หลายท่านดังนี้

### ความหมายของบรรยากาศองค์กร

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529:277) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์กรหมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร

อรุณ รักธรรม (2534:541) ได้เสนอว่าบรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมดังกล่าวนี้รับรู้ทางตรงและทางอ้อม โดยบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรหรืออีกนัยหนึ่งจะหมายถึง เจตคติ ค่านิยม ปทัสสถานและความรู้สึกของคนปฏิบัติงานในองค์กรเกิดจากผลปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในโครงสร้างขององค์กร ในแง่ของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำ จึงเป็นลักษณะการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างกฎเกณฑ์และพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะขององค์กรเหล่านี้มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร

สมยศ นาวิการ (2539:193) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กรเป็นการรับรู้หรือความรู้สึกต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล การรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยบรรยากาศองค์กรสามารถรับรู้ได้จากลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล นอกจากนั้น “บรรยากาศ

องค์กร” จะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่เห็นได้จากองค์กร เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์และแบบของความเป็นผู้นำกับขวัญ กำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงาน

พะวงพิศ วัฒนกิจ และมาลี กาปมาลา (2541:8) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กรเป็นสภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์กร นั้น ๆ อันเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กรทั้งผลดีและผลเสียได้

ลิตวินและสติงเจอร์ (นภาพร ศรีประดิษฐ์กุล.2541:25-26;อ้างอิงจาก Litwin and Stringer.1968:46-65) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. บรรยากาศองค์กรมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
  - 1.1 เปิดโอกาสให้มีการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
  - 1.2 ให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร
  - 1.3 ให้ความสำคัญอิสระในการปฏิบัติงาน และมีโครงสร้างองค์กรที่เป็บบังคับน้อย
  - 1.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่ม
2. บรรยากาศมุ่งการให้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ
  - 2.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรในรูปของกฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 บุคลากรยอมรับ ความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถาบันอยู่ในระดับสูง
  - 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน
3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
  - 3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตน
  - 3.2 มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
  - 3.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
  - 3.4 สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความสำเร็จของทีม

จากความหมายของบรรยากาศองค์กรที่นักวิชาการได้กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กร อันเนื่องมาจากการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมของบุคคลนั้น บรรยากาศองค์กรจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่เห็นได้จากองค์กร เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์และแบบของความเป็นผู้นำกับขวัญ กำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงาน



## ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องบรรยากาศองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรอยู่มาก ดังเช่น สเตียร์ (Steers.1977:104-109) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร คือ

บรรยากาศองค์กรเป็นการรับรู้ของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ความสำคัญดังกล่าวสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม (2520:616) ที่เห็นว่าบรรยากาศองค์กรมีความสำคัญเพราะจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบองค์กรกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

## ทฤษฎีบรรยากาศองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรเกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1930 โดย ลิทวิน (สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม.2520 : 598 ; อ้างอิงจาก Litwin.1938) โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน ซึ่งมีตัวแบบดังนี้

$$B = f(P,E)$$

B = พฤติกรรมของคน

P = บุคลิกหรือลักษณะส่วนบุคคล

E = สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กร

จากตัวแบบนี้ Litwin ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นได้รับอิทธิพลจากบุคคลหรือลักษณะส่วนบุคคลของผู้มีส่วนหนึ่งและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กรนั้น ๆ ด้วยอีกส่วนหนึ่ง

ลิทวินและสติงเกอร์ (สมยศ นาวิการ.2525 : 82 ; อ้างอิงจาก Litwin and Stringer.968 : 81-82) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร เป็น 9 มิติ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะโครงสร้างองค์กร เช่น ความชัดเจนของการแบ่งงาน ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรต่อการปฏิบัติงานและระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรออกมาว่าเป็นอุปสรรคทำให้งานล่าช้าหรือไม่

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ต่อความรู้สึกที่รับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์กร ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานและความท้าทายของงาน

3. การให้รางวัล (Reward) เป็นการรับรู้การให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวของเขาได้ การให้รางวัลแสดงให้เห็นว่า มีการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมที่กระทำในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นว่าไม่ยอมรับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

4. ความเสี่ยงของงาน (Risk) เป็นความรู้สึกของพนักงานว่า การปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้นมีความเสี่ยงหรือมีความท้าทายอยู่ในระดับที่เหมาะสม บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้น บรรยากาศองค์กรที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของพนักงานได้

5. ความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้เรื่องความอบอุ่นในองค์กร เช่นความรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานที่ดีและได้รับความชอบพอกจากเพื่อนร่วมงาน

6. การสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ถึงการให้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จะสามารถช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้

7. มาตรฐานงาน (Standard) เป็นการรับรู้ถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานและความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ระดับมาตรฐานที่พนักงานกำหนดนั้น จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

8. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มั่นใจว่า องค์กรสามารถทนต่อการแสดงความขัดแย้ง หรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป แล้วนำมาแก้ไขตกลงกัน

9. ความภักดีต่อองค์กร (Commitment) เป็นการรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่

จากการศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กร พบว่า การที่บรรยากาศองค์กรแต่ละองค์กรแตกต่างกันนั้น ย่อมมีผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร ไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540 : 102) ได้สรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรดังนี้

1. ความกดดันเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา รูปแบบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา ความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง การได้รับการมอบหมายงานที่ถนัด ความสามารถในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศองค์กร

2. สภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาวะแวดล้อมภายในได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แสงไฟ อุณหภูมิ สภาวะแวดล้อมภายนอกได้แก่ สถานที่ตั้ง การเดินทาง ยานพาหนะ เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับตน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนลูกค้ำ และบุคคลอื่นที่มาติดต่อกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลทั้งในทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าวิจัยจึงเลือกใช้ แนวคิดบรรยากาศองค์กรของ ลิทวินและสติงเกอร์ (Litwin and Stringer) มาเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในครั้งนี้

### ตัวแปรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

จากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรของหน่วยงานในประเทศไทย ซึ่งมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของหน่วยงานกับตัวแปรต่าง ๆ โดยเฉพาะตัวแปรพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้

ศุภวัณณ์ สุวรรณสิทธิ์.(2538) ศึกษาบรรยากาศองค์กรของหน่วยงานกับพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ทางด้านสาธารณสุข พบว่า มิติต่างๆ ของบรรยากาศองค์กร ได้แก่ มิติความผูกพันต่อองค์กร มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติความรับผิดชอบ และมิติความเสี่ยงภัย สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประภรณ์ ชาญทต.(2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กุหลาบ รัตนจักรธรรม.(2536) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า บรรยากาศของคณะมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร และพฤติกรรมของบุคลากรในคณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .45 และ.59 ตามลำดับ และบรรยากาศของคณะได้รับอิทธิพลโดยตรงจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ .33

จินดารัตน์ โรมา.(2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างอำนาจในงานและบรรยากาศองค์กร กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ พบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001 และเป็นตัวแปรอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 29

เจิมจันทร์ เดชปั้น.(2533) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศองค์กร ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า พฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลแตกต่างกัน ส่งผลให้การรับรู้บรรยากาศองค์กรในฝ่ายการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลประจำการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

จากการทบทวนเอกสารเบื้องต้นพบว่า บรรยากาศองค์กรของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ บรรยากาศขององค์กรส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากร พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงาน

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงคาดว่าบรรยากาศองค์กรน่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และประสิทธิผลของกลุ่มงาน

## ลักษณะทางชีวสังคม

การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะทางชีวสังคมหลังกับพฤติกรรมความรับผิดชอบในการทำงาน พบว่ามีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าตัวแปร ด้านลักษณะทางชีวสังคม มีความสัมพันธ์กับลักษณะทางจิตและพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ประมวลผลการวิจัยต่าง ๆ สรุปได้ตัวแปรที่เป็นลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังที่สัมพันธ์กับลักษณะทางจิตและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารที่สำคัญ คือความแตกต่างทางเพศ โดยรายละเอียดมีดังนี้

## เพศ

เพศที่แตกต่างกันเป็นปัจจัยทางชีวสังคมและภูมิหลังที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมความรับผิดชอบในการทำงานที่แตกต่างกัน มีงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานจำนวนมากที่แสดงถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านเพศที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน (Daniel. 1986:661A; Wilson and et.al.1984; williams.1993:3673-3674; ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ.2532:59 อ้างอิงมาจาก Krasner and Ullman.1974:342 พรทิพย์ อุณโกมล.2534) แม้ว่าในปัจจุบันความแตกต่างในด้านความสามารถในการทำงาน หรือความรับผิดชอบ ระหว่างเพศจะลดน้อยลงทุกที แต่ความแตกต่างระหว่างเพศก็ยังเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล (จินตนา บิลมาศ และคณะ.2529) และนอกจากนี้ตัวแปรทางเพศยังส่งผลต่อลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน เช่น เจตคติต่อการปฏิบัติงาน (Daniel.1986; ศรีสมพร พุ่มสะอาด. 2530) ขวัญกำลังใจในการทำงาน (นรินทร์ สังข์รักษา.2535) ความพึงพอใจในการทำงาน (สุชาติ กาญจนวิเศษ.2530) และบัคเซียรี (Bucciari.1992) ยังพบว่าตัวแปรด้านเพศร่วมกับตัวแปรอื่น เช่น เพศร่วมกับการศึกษาสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น (ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ.2532) นอกจากนี้ในงานวิจัยของ (มยุรฉัตร สุขดำรงค์.2547:73 ) ที่ศึกษาปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานสินเชื่อย่างมีความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคารกรุงไทยพบว่าเพศสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานสินเชื่อย่างมีความรับผิดชอบได้ร้อยละ 62.7 ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เป็นเพศชาย และทำนายได้ร้อยละ 60.9 ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เป็นเพศหญิง โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายตัวแรกคือ เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานสินเชื่อย่างมีความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัวแปรด้านเพศเข้าร่วมศึกษาพฤติกรรมความรับผิดชอบ ที่มีต่องานและองค์กร ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) โดยผู้วิจัยมีความคิดว่าเพศจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมรับผิดชอบและส่งผลไปยังประสิทธิผลขององค์กร

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายการตลาดของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ชายและหญิง ในเขตภาคนครหลวง ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 6 ภาค รวมทั้งสิ้น 250 สาขา สาขาละ 3 คน รวมจำนวน 750 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** พนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคนครหลวง ทั้งชายและหญิง ที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป โดยใช้การสุ่มอย่างง่ายจากพนักงานชายและหญิงสาขาละ 2 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 500 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 7 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 แบบวัดข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว และแบบวัดการรับรู้ความสามารถของตนเอง
- ตอนที่ 2 แบบวัดเจตคติต่อการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำ
- ตอนที่ 4 แบบวัดบรรยากาศองค์กร
- ตอนที่ 5 แบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 6 แบบวัดพฤติกรรมการรับผิดชอบ
- ตอนที่ 7 แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

ผู้วิจัยนำรายละเอียดของการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือได้ในภาคผนวก ค.

## ตอนที่ 1 แบบวัดข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว และแบบวัดการรับรู้ความสามารถของตนเอง

แบบวัดข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว คือ เพศ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) และแบบวัดการรับรู้ความสามารถของตนเองผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดการรับรู้ความสามารถของตนเองของ วัลภา สบายยิ่ง ให้ตรงตามนิยามปฏิบัติการซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากจริงมากที่สุด ถึง ไม่จริงเลย จำนวน 19 ข้อ โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบว่าเป็นไปตามนิยามปฏิบัติการที่กำหนดไว้หรือไม่
2. นำแบบวัดไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน
3. นำแบบวัดที่ปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 100 คน
4. นำแบบวัดที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ โดยวิธี Item – Total Correlation โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient Correlation)
5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่เลือกข้อคำถามเรียบร้อยแล้ว โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ตัวอย่างแบบสอบถามการรับรู้ความสามารถของตนเอง

คำถาม	มั่นใจ	มั่นใจ	มั่นใจ	มั่นใจ	มั่นใจ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
0) การอธิบายความแตกต่างของประเภทบัตรเครดิตแต่ละชนิดเป็นเรื่องยากสำหรับข้าพเจ้า					
00) ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าจะอธิบายการใช้บริการบิลลิ่ง i-banking ได้อย่างไร					
000) ข้าพเจ้ามั่นใจว่าจะขายบัตร Be 1 <sup>st</sup> ได้ดี					

เกณฑ์การให้คะแนน

	ข้อคำถามเชิงบวก (คะแนน)	ข้อคำถามเชิงลบ (คะแนน)
มั่นใจมากที่สุด	5	1
มั่นใจมาก	4	2
มั่นใจปานกลาง	3	3
มั่นใจน้อย	2	4
มั่นใจน้อยมาก	1	5

## ตอนที่ 2 แบบวัดเจตคติต่อการปฏิบัติงาน

แบบวัดเจตคติต่อการปฏิบัติงานนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบวัดของ รัชณี สังข์สุวรรณ ให้ตรงตามนิยามปฏิบัติการซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 30 ข้อ โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบว่าเป็นไปตามนิยามปฏิบัติการที่กำหนดไว้หรือไม่
2. นำแบบวัดไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน
3. นำแบบวัดที่ปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 100 คน
4. นำแบบวัดที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ โดยวิธี Item – Total Correlation โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient Correlation)
5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่เลือกข้อคำถามเรียบร้อยแล้ว โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)



## ตัวอย่างแบบวัดเจตคติต่อการปฏิบัติงาน

คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
<u>ด้านความรู้เชิงประเมิน</u> 0) การวางแผนการขายเป็นรายบุคคลทำให้ ขายผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้น					
<u>ด้านความรู้ลึก</u> 00) ท่านท้อถอยกับการวินิจฉัยและให้ข้อมูล เกี่ยวกับกองทุน B-LTF แก่ลูกค้าเนื่องจากมี ข้อมูลมากยุ่งยากซับซ้อน					
<u>ด้านแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม</u> 000) ท่านจะทำทุกวิถีทางในการนำความรู้ ความสามารถที่ได้อบรมมาจัดปัญหาและ อุปสรรคในการขายกองทุนได้					

## เกณฑ์การให้คะแนน

	ข้อคำถามเชิงบวก (คะแนน)	ข้อคำถามเชิงลบ (คะแนน)
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

### ตอนที่ 3 แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดของ เนาวรัตน์ แก้วสว่าง ให้ตรงตามนิยามปฏิบัติการซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 อันดับ จากจริงมากที่สุด จนถึง ไม่จริงเลย จำนวน 32 ข้อ โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบว่าเป็นไปตามนิยามปฏิบัติการที่กำหนดไว้หรือไม่
2. นำแบบวัดไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน
3. นำแบบวัดที่ปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 100 คน
4. นำแบบวัดที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ โดยวิธี Item – Total Correlation โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient Correlation)
5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่เลือกข้อคำถามเรียบร้อยแล้ว โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ตัวอย่างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>แบบบงการ</b>					
0) ผู้จัดการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้อย่างเคร่งครัด					

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>แบบให้การสนับสนุน</b> 00) ผู้จัดการแสดงออกถึงความห่วงใยและช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบปัญหา					
<b>แบบมีส่วนร่วม</b> 000) ผู้จัดการเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงานตามความคิดเห็นของส่วนรวม					
<b>แบบมุ่งความสำเร็จ</b> 0000) ผู้จัดการมีกระตุ้นให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					

เกณฑ์การให้คะแนน

	ข้อคำถามเชิงบวก (คะแนน)	ข้อคำถามเชิงลบ (คะแนน)
จริงมากที่สุด	5	1
จริงมาก	4	2
จริง	3	3
ไม่จริง	2	4
ไม่จริงเลย	1	5

#### ตอนที่ 4 แบบวัดบรรยากาศองค์กร

แบบวัดบรรยากาศองค์กรนี้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดของ ประภารัตน์ แขนงทต. ซึ่งเป็นวัดบรรยากาศองค์กร 9 ด้าน ให้ตรงตามนิยามปฏิบัติการซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากจริงมากที่สุด ถึง ไม่จริงเลย จำนวน 35 ข้อ โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบว่าเป็นไปตามนิยามปฏิบัติการที่กำหนดไว้หรือไม่
2. นำแบบวัดไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน
3. นำแบบวัดที่ปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 100 คน
4. นำแบบวัดที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ โดยวิธี Item – Total Correlation โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient Correlation)
5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่เลือกข้อคำถามเรียบร้อยแล้ว โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

ตัวอย่างแบบวัดบรรยากาศองค์กร

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b>					
0) ธนาคารมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของธนาคารไว้อย่างชัดเจน					
00) ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารมีความเหมาะสม					

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b><u>ด้านความรับผิดชอบ</u></b>					
0) ท่านคิดว่าพนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
00) ท่านคิดว่าพนักงานทุกคนสามารถตัดสินใจปฏิบัติงานภายในขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมายได้					
<b><u>ด้านการให้รางวัล</u></b>					
0) ผู้บังคับบัญชาได้นำผลงานมาพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนและขึ้นเงินเดือนประจำปี					
00) ผู้บังคับบัญชามักสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
<b><u>ด้านความเสี่ยงของงาน</u></b>					
0) ท่านจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจปฏิบัติงานที่เหนือขอบเขตความรับผิดชอบของท่าน					
00) ท่านทราบถึงขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน					
<b><u>ด้านความอบอุ่น</u></b>					
0) ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน					
00) พนักงานในฝ่ายของท่านปฏิบัติงานแบบแบ่งพรรคแบ่งพวก					

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>ด้านการสนับสนุน</b>					
0) ท่านมักได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน					
00) ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาต่อหรือได้มีการอบรมเพิ่มเติมความรู้					
<b>ด้านมาตรฐานงาน</b>					
0) ธนาคารได้มีการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ					
00) ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ธนาคารกำหนด					
<b>ด้านความขัดแย้ง</b>					
0) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
00) ท่านมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
<b>ด้านความภักดีต่อองค์กร</b>					
0) ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับธนาคาร					
00) ท่านจะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานของธนาคาร					

เกณฑ์การให้คะแนน

	ข้อคำถามเชิงบวก (คะแนน)	ข้อคำถามเชิงลบ (คะแนน)
จริงมากที่สุด	5	1
จริงมาก	4	2
จริง	3	3
ไม่จริง	2	4
ไม่จริงเลย	1	5

### ตอนที่ 5 แบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนี้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดของ ผอบเชียร วงศ์ภักดี ซึ่งเป็นแบบวัดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง ให้ตรงตามนิยามปฏิบัติการซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับ จำนวน 30 ข้อ

- ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ( $E \rightarrow P$ ) เป็นข้อความเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของความพยายามนำมาสู่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามหน้าที่

- ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนำมาสู่ผลตอบแทน ( $P \rightarrow O$ ) แบบวัดนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับความคาดหวังของโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนที่ได้จากการปฏิบัติงานตามหน้าที่

- การรับรู้คุณค่าของผลตอบแทน ( $V$ ) แบบวัดนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยจะถามการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลตอบแทนของเจ้าหน้าที่ การตลาดว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบว่าเป็นไปตามนิยามปฏิบัติการที่กำหนดไว้หรือไม่
2. นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน
3. นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 100 คน
4. นำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ โดยวิธี Item – Total Correlation โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient Correlation)

5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เลือกข้อคำถามเรียบร้อยแล้ว โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ตัวอย่างแบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังด้านความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างข้อ (0) และข้อ (00) ดังนี้

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่า การทำงานในหน้าที่ต่อไปนี้มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่จะเกิดผลสำเร็จในการทำงานโดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	มีความเป็นไปได้มากที่สุด	มีความเป็นไปได้มาก	มีความเป็นไปได้ปานกลาง	มีความเป็นไปได้น้อย	มีความเป็นไปได้ที่น้อยที่สุด
<b>ด้านผลการปฏิบัติที่สำเร็จ</b>					
0) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขายใหม่ ๆ จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการขายมากขึ้น					
00) ความเอาใจใส่ดูแลลูกค้าเป็นอย่างดีของข้าพเจ้าจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการขายได้					

แบบสอบถามแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังด้านความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน นำมาสู่ผลตอบแทน ดังตัวอย่างข้อ (0) และข้อ (00) ดังนี้

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่า ในการทำงานของท่าน ท่านมีโอกาสมากน้อยเพียงใดที่ท่านจะได้รับผลตอบแทน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด



คำถาม	มี โอกาส เกิดขึ้น มาก ที่สุด	มี โอกาส เกิดขึ้น มาก	มี โอกาส เกิดขึ้น ปาน กลาง	มี โอกาส เกิดขึ้น น้อย	มี โอกาส เกิดขึ้น น้อย ที่สุด
<b>ด้านความคาดหวังในผลตอบแทน</b>					
0) ท่านได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา					
00) ท่านได้รับค่าคอมมิชชั่นจากการขาย ประกันชีวิต					

แบบสอบถามแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังด้านการรับรู้คุณค่าของผลตอบแทน ดัง  
ตัวอย่างข้อ (0) และข้อ (00) ดังนี้

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่า **ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากการทำงานมีความสำคัญต่อท่านมากน้อยเพียงใด** แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใด  
ช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	มีความ สำคัญ มาก ที่สุด	มีความ สำคัญ มาก	มีความ สำคัญ ปาน กลาง	มีความ สำคัญ น้อย	มีความ สำคัญ น้อย ที่สุด
<b>ด้านการรับรู้คุณค่าจากผลตอบแทน</b>					
0) ท่านได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา					
00) ท่านได้รับค่าคอมมิชชั่นจากการขาย ประกันชีวิต					

เกณฑ์การให้คะแนน

	ข้อความเชิงบวก (คะแนน)	ข้อความเชิงลบ (คะแนน)
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

สำหรับการคำนวณหาคะแนนของแรงจูงใจนั้น ทำได้โดยใช้สูตร

$$M = (E \rightarrow P) \sum [(P \rightarrow O) (V)]$$

โดยที่ M = แรงจูงใจ

$(E \rightarrow P)$  = คะแนนผลรวมความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน

$\sum [(P \rightarrow O) (V)]$  = คะแนนผลรวมของผลคูณคะแนนผลรวมความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนำมาสู่ผลตอบแทนกับคะแนนผลรวมการรับรู้คุณค่าของผลตอบแทน

### ตอนที่ 6 แบบวัดพฤติกรรมความรับผิดชอบ

แบบวัดพฤติกรรมความรับผิดชอบนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองตามนิยามปฏิบัติการซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากจริงมากที่สุด ถึง ไม่จริงเลยจำนวน 20 ข้อ โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบว่าเป็นไปตามนิยามปฏิบัติการที่กำหนดไว้หรือไม่
2. นำแบบวัดไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน
3. นำแบบวัดที่ปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 100 คน

4. นำแบบวัดที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ โดยวิธี Item – Total Correlation โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient Correlation)

5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่เลือกข้อคำถามเรียบร้อยแล้ว โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ตัวอย่างแบบสอบถามพฤติกรรมความรับผิดชอบ

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
<b>ด้านความรับผิดชอบต่องาน</b> 0) เมื่อท่านได้รับใบแจ้งการขาดเครดิตท่าน กระตือรือร้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็น อย่างยิ่ง					
<b>ด้านความรับผิดชอบต่อองค์กร</b> 000) ท่านไม่นำของกำนัลที่ธนาคารแจกให้กับ ลูกค้ามาใช้ส่วนตัว					

เกณฑ์การให้คะแนน

	ข้อคำถามเชิงบวก (คะแนน)	ข้อคำถามเชิงลบ (คะแนน)
จริงมากที่สุด	5	1
จริงมาก	4	2
จริง	3	3
ไม่จริง	2	4
ไม่จริงเลย	1	5

## ตอนที่ 7 แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

แบบวัดประสิทธิผลขององค์กรนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองตามนิยามปฏิบัติการซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 อันดับจากจริงมากที่สุด ถึง ไม่จริงเลย จำนวน 20 ข้อ โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. นำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบว่าเป็นไปตามนิยามปฏิบัติการที่กำหนดไว้หรือไม่
2. นำแบบวัดไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน
3. นำแบบวัดที่ปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 100 คน
4. นำแบบวัดที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ โดยวิธี Item – Total Correlation โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient Correlation)
5. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่เลือกข้อคำถามเรียบร้อยแล้ว โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ตัวอย่างแบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

**คำชี้แจง** ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วประเมิน **ความสามารถของกลุ่มงานของท่านในด้านความสามารถในการทำกำไร โดยเปรียบเทียบจากผลประกอบการของสาขาที่ภาค นครหลวงจัดส่งให้สาขารายไตรมาส** แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

สาขาสามารถทำผลงานได้ 81 -100 %จากเป้า ให้ตอบ จริงมากที่สุด

สาขาสามารถทำผลงานได้ 61 – 80 %จากเป้า ให้ตอบ จริงมาก

สาขาสามารถทำผลงานได้ 41 – 60 %จากเป้า ให้ตอบ จริง

สาขาสามารถทำผลงานได้ 21 – 40 %จากเป้า ให้ตอบ ไม่จริง

สาขาสามารถทำผลงานได้ 0 - 20 %จากเป้า ให้ตอบ ไม่จริงเลย

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
0) ฝ่ายของท่านสามารถขายบัตรเครดิตของ ธนาคารได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด					
00) ฝ่ายของท่านสามารถขายกองทุนรัฐได้ ตามเป้าหมายที่กำหนด					

ตัวอย่างแบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

**คำชี้แจง** ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วประเมิน **ความสามารถของกลุ่มงานของท่านใน  
ด้านความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ** แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ  
ช่องใดช่องหนึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

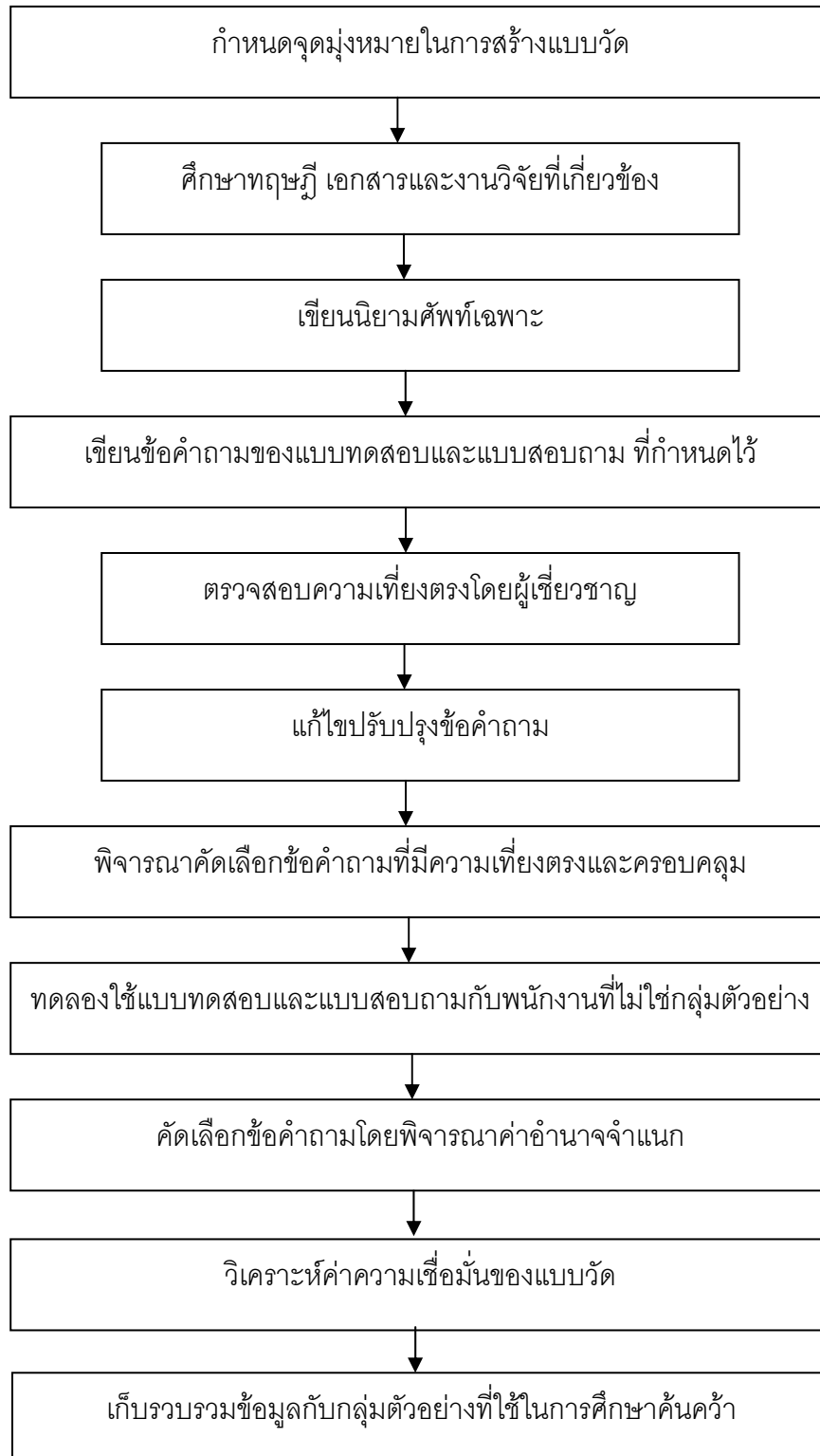
คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่จริง	ไม่จริง เลย
0) ฝ่ายของท่านได้รับคำชมเชยจากการ ให้บริการลูกค้าในด้านการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจนเป็นที่เข้าใจแก่ลูกค้า					
00) ฝ่ายของท่านช่วยแก้ปัญหาในกรณีที่ลูกค้า ต้องการยกเลิกบัตรประเภทต่าง ๆ ได้โดยไม่ผิด จากหลักเกณฑ์ของธนาคารและลูกค้าได้รับ ความพึงพอใจ					

## เกณฑ์การให้คะแนน

	ข้อคำถามเชิงบวก (คะแนน)	ข้อคำถามเชิงลบ (คะแนน)
จริงมากที่สุด	5	1
จริงมาก	4	2
จริง	3	3
ไม่จริง	2	4
ไม่จริงเลย	1	5

## วิธีการดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การดำเนินการสร้างแบบสอบถามประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยมีขั้นตอนวิธีการสร้างดังนี้



## วิธีการดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการสาขา และผู้จัดการภาคนครหลวงทั้ง 6 ภาค เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่การตลาด ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. เตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนผู้ที่จะตอบแบบสอบถาม ทำการวางแผนและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งข้อมูลด้วยระบบ logistic ของธนาคารให้ครบจนทุกสาขา เมื่อแต่ละสาขาได้รับแบบสอบถามและตอบเรียบร้อยแล้วให้ส่งกลับคืนมายังต้นสังกัด
3. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
4. นำผลที่ได้จากการทดสอบมาหาสถิติ และทดสอบสมมุติฐาน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science Version 11.5 ; SPSS/PC+) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ

1.1 หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อของแบบสอบถาม (Discrimination) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้กลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อโดยการหาความสัมพันธ์รายชื่อกับคะแนนรวม โดยวิธี Item – Total Correlation โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient Correlation) แล้วเลือกข้อที่มีค่าความสัมพันธ์กับคะแนนรวมที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไว้ใช้เป็นแบบสอบถาม

1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ใช้ จะหาภายหลังที่ได้หาค่าอำนาจจำแนกรายชื่อแล้ว จากนั้นเลือกเฉพาะข้อที่มีนัยสำคัญและได้รับการปรับปรุงจนมีเนื้อหาครอบคลุมสิ่งที่จะวัดนำมาหาค่าความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายใน ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)



## 2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

2.1 ศึกษาคุณสมบัติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน อาทิ ค่าเฉลี่ย (Mean) , ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นต้น

2.2 ใช้สถิติการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นแบบ Path-Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อยืนยันความเป็นสาเหตุ – ผล ของตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถบอกถึงขนาดอิทธิพล โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น (Lisrel version 8.72 ) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1-6

2.3 ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way Analysis of Variance) และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยวิธีของ Scheffe' เพื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยทีละคู่เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 และ 8

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดนครากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ 1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสังคม ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่ม 2. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะทางจิต และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคมและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิจัยครั้งนี้ประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows 11.5 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นแบบ Path-Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อยืนยันความเป็นสาเหตุ – ผล ของตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถบอกถึงขนาดอิทธิพล โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น (LISREL version 8.72) เป็นการหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสังคมบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way Analysis of Variance) ในการหาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางจิต บรรยากาศองค์กร และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยวิธีของ Scheffe' เมื่อพบว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีนัยสำคัญทางสถิติ และเพื่อให้การแปลความหมายในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
%CV	แทน	ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Min	แทน	คะแนนต่ำสุด
Max	แทน	คะแนนสูงสุด
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of Square)
F	แทน	ค่าอัตราส่วนความแปรปรวน
p	แทน	ค่าที่น้อยที่สุดของระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) ที่จะทำให้ปฏิเสธสมมติฐาน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าอำนาจในการทำนาย
$X^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
DE	แทน	อิทธิพลโดยตรง (Direct effects)
IE	แทน	อิทธิพลโดยอ้อม (Indirect effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total effects)
RMSEA	แทน	ค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรภายนอก คือ ตัวแปรด้านลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน ด้านสภาวะแวดล้อม และสังคม ได้แก่ บรรยากาศองค์กร ตัวแปร ภายใน คือ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่องาน และความรับผิดชอบต่อองค์กร ประสิทธิภาพของกลุ่ม และตัวแปรแบ่งกลุ่ม ได้แก่ เพศ โดยใช้การคำนวณช่วงคะแนนของแบบสอบถาม คะแนนสูงสุดและต่ำสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม คือ บรรยากาศองค์กร กับ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยแบ่งตัวแปรอิสระออกเป็นสองระดับด้วยค่าเฉลี่ย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปรภายนอก คือ ตัวแปรด้านลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน ตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม ได้แก่ บรรยากาศองค์กร ตัวแปร ภายใน คือ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรพฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่องาน และความรับผิดชอบต่อองค์กร ตัวแปรประสิทธิผลของกลุ่ม และตัวแปรแบ่งกลุ่ม ได้แก่ เพศ โดยใช้การคำนวณช่วงคะแนนของแบบสอบถาม คะแนนสูงสุดและต่ำสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ได้ผลปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	n	Min	Max	$\bar{X}$	SD	%CV	จำนวน ข้อ คำถาม
การรับรู้ความสามารถของ ตนเอง	500	47.00	95.00	67.668	9.293	13.733	19
เจตคติต่อการปฏิบัติงาน	500	73.00	143.00	113.496	11.532	10.161	30
บรรยากาศองค์กร	500	74.00	163.00	117.852	14.394	12.214	35
ภาวะผู้นำแบบบงการ	500	19.00	38.00	26.166	3.301	12.616	8
ภาวะผู้นำแบบให้การ สนับสนุน	500	12.00	40.00	28.737	6.000	20.879	8
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	500	17.00	40.00	30.846	4.597	14.903	8
ภาวะผู้นำแบบมุ่ง ความสำเร็จ	500	17.00	40.00	31.712	4.416	13.925	8
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ได้บังคับบัญชา	500	51.00	125.00	61.164	20.139	32.926	30
พฤติกรรมความรับผิดชอบ	500	53.00	100.00	77.746	10.270	13.209	20
ความรับผิดชอบต่องาน	500	27.00	50.00	37.928	4.764	12.543	10
ความรับผิดชอบต่อองค์กร	500	26.00	50.00	39.818	6.747	16.945	10
ประสิทธิผลของกลุ่ม	500	45.00	100.00	73.224	11.538	15.757	20

จากตาราง 1 พบว่า จากการเก็บข้อมูลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 500 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราวัดระดับ 5 ระดับการวัด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของตัวแปรภายนอก คือ การรับรู้ความสามารถของตนเองเท่ากับ 67.668 เจตคติต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 113.496 และบรรยากาศองค์กรเท่ากับ 117.852 ส่วนตัวแปรภายใน คือ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงที่สุด เท่ากับ 31.712 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเท่ากับ 30.846 ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนเท่ากับ 28.737 และภาวะผู้นำแบบบงการมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ต่ำที่สุด เท่ากับ 26.166 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 61.164 พฤติกรรมความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 77.746 ความรับผิดชอบต่องานมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 37.928 ความรับผิดชอบต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 39.818 และ

ประสิทธิผลของกลุ่มมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 73.224 และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของตัวแปรส่วนใหญ่พบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่สูง

นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดธนาคาร กรุงเทพร จำกัด (มหาชน) จำนวน 500 คนมีค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ของตัวแปรภายนอก คือ การรับรู้ความสามารถของตนเองเท่ากับ 13.733 เจตคติต่อการปฏิบัติงานเท่ากับ 10.161 และบรรยากาศองค์กรเท่ากับ 12.214 ส่วนตัวแปรภายใน คือ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ มีค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ในภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนมากที่สุดเท่ากับ 20.879 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเท่ากับ 14.903 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จเท่ากับ 13.925 และภาวะผู้นำแบบบงการ ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจายต่ำที่สุด (%CV) เท่ากับ 12.616 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) เท่ากับ 32.926 พฤติกรรมความรับผิดชอบมีค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) เท่ากับ 13.209 ความรับผิดชอบต่องานมีค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) เท่ากับ 12.543 ความรับผิดชอบต่อองค์กรมีค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) เท่ากับ 16.945 และประสิทธิผลของกลุ่มมีค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) เท่ากับ 15.757

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรภายในและตัวแปรภายนอกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพร จำกัด (มหาชน) เพื่อตอบสมมุติฐาน ข้อที่ 1 - 6

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model : LISREL) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในแบบจำลอง (model) โดยการหาขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และทดสอบว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและกระบวนการของความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวว่าเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 1-6 ที่ว่า

- 1.) ลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ
- 2.) ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมสังคม ได้แก่ บรรยากาศองค์กรอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ และ 3.) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4.) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ 5.) พฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ พฤติกรรมความ

รับผิดชอบต่องาน และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน 6.) ตัวแปรเพศมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์กับดัชนีความกลมกลืนพบว่าค่า  $X^2 = 247.09$ ,  $df = 50$  ( $p = 0.00$ ) ค่า  $RMSEA = 0.089$  ส่วนในดัชนีเปรียบเทียบพบว่าค่า  $NFI = 0.87$  ค่า  $CFI = 0.89$  เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วแสดงให้เห็นว่าโมเดลสมมุติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาปรับเส้นทางการอิทธิพลของโมเดล โดยการพิจารณาเลือกเส้นทางการอิทธิพลที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ การพิจารณาค่า Modification Indices และแนวทฤษฎีที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของเส้นทางการอิทธิพลได้ โดย 1.) เพิ่มเส้นอิทธิพลจากบรรยากาศขององค์กรไปยังพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบต่อ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน 2.) ให้เทอมความคลาดเคลื่อนของการวัดมีความสัมพันธ์กัน ระหว่างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กับประสิทธิผลของกลุ่มงาน เจตคติต่อการปฏิบัติงานกับความรับผิดชอบต่อองค์กร เจตคติต่อการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำแบบบงการ บรรยากาศขององค์กรกับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ บรรยากาศขององค์กรกับความรับผิดชอบต่องาน และ บรรยากาศขององค์กรกับความรับผิดชอบต่อองค์กร โดยมีเหตุผลดังนี้

1. การเพิ่มเส้นอิทธิพลจากบรรยากาศขององค์กรไปยังแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังที่ผู้วิจัยนำมาใช้นั้น เป็นทฤษฎีที่อธิบายและมีสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งพฤติกรรมจะเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ ลักษณะภายในของบุคคลกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมและจากการลากเส้นอิทธิพลพบว่าบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจริง

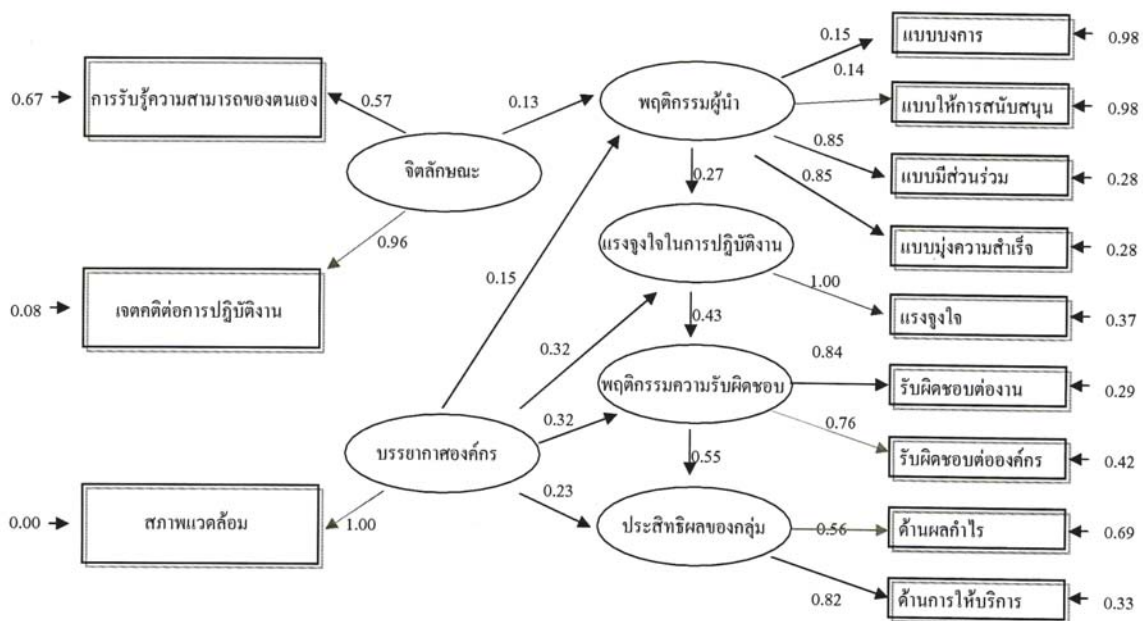
การเพิ่มเส้นอิทธิพลจากบรรยากาศขององค์กรไปยังพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อ เนื่องจากสาเหตุการเกิดพฤติกรรมส่วนเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อและชี้ให้เห็นว่าการเกิดพฤติกรรมเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้น ๆ ได้ประสบ ซึ่งบรรยากาศขององค์กรทั้ง 9 ด้าน เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อของบุคคล

และสำหรับการเพิ่มเส้นอิทธิพลจากบรรยากาศขององค์กรไปยังประสิทธิผลของกลุ่มงาน แสดงว่าบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มงานทั้งนี้เพราะว่าการที่พนักงานฝ่ายการตลาดมีบรรยากาศขององค์กรที่ดีในการทำงานชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของธนาคารได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบต่อ ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานงาน ด้านความขัดแย้ง และ

ด้านความภักดีต่อองค์กร ล้วนมีผลต่อการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลไปยังประสิทธิผลของกลุ่มงาน

2. การให้เทอมความคลาดเคลื่อนของการวัดมีความสัมพันธ์กัน ระหว่างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลของกลุ่มงาน เจตคติต่อการปฏิบัติงานกับความรับผิดชอบต่อองค์กร เจตคติต่อการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำแบบบงการ บรรยากาศขององค์กรกับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ บรรยากาศขององค์กรกับความรับผิดชอบต่องาน และ บรรยากาศขององค์กรกับความรับผิดชอบต่อองค์กร เป็นการช่วยปรับโมเดลให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพิ่มมากขึ้น

โดยโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กร กับประสิทธิผลของกลุ่มงาน ที่ปรับเปลี่ยนแล้วดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อ กับประสิทธิผลของกลุ่มงาน

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลที่ได้ปรับเส้นทางอิทธิพลใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์ในดัชนีความกลมกลืน พบว่า ค่า  $\chi^2 = 95.98$ ,  $df = 45$  ( $p = 0.00001$ ) ค่า RMSEA = 0.048 ส่วนในดัชนีเปรียบเทียบพบค่า NFI = 0.95 ค่า CFI = 0.97 เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์



ความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วแสดงชี้ให้เห็นว่าโมเดลที่ปรับใหม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพประกอบ 8 พบว่าตัวแปรภายนอก คือปัจจัยด้านลักษณะทางจิต และบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงกับพฤติกรรมผู้นำ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของปัจจัยด้านลักษณะทางจิต และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของบรรยากาศองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะทางจิต มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .18 และบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรง .15 กับพฤติกรรมผู้นำ

โดยพบว่าตัวแปรบ่งชี้ที่สำคัญของปัจจัยด้านลักษณะทางจิต คือ เจตคติต่อการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .96 ในขณะที่การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ ได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .57 และสำหรับบรรยากาศองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 1 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำได้ร้อยละ 5 สนับสนุนสมมุติฐานข้อที่ 1 และ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของบรรยากาศองค์กรที่ส่งอิทธิพลทางตรงกับแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน มีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .34 , .45 และ .26 ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรภายใน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบ พบว่า พฤติกรรมผู้นำส่งอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของพฤติกรรมผู้นำ มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .27 โดยพฤติกรรมผู้นำ สามารถอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 21 สนับสนุนสมมุติฐาน ข้อที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าตัวแปรบ่งชี้ที่สำคัญของต่อพฤติกรรมผู้นำมากที่สุดคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กับ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .85 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบบงการโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .15 และ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน .14 ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งอิทธิพลทางตรงกับพฤติกรรมความรับผิดชอบเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรง .43 โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมความรับผิดชอบได้ร้อยละ 39 สนับสนุนสมมุติฐานข้อที่ 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตัวแปรพฤติกรรมความรับผิดชอบ พบว่า พฤติกรรมความรับผิดชอบ ส่งอิทธิพลทางตรงกับประสิทธิผลของกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของพฤติกรรมความ

รับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .55 โดยพฤติกรรมความรับผิดชอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของกลุ่มได้ร้อยละ 48 สนับสนุนสมมุติฐาน ข้อ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าตัวแปรบ่งชี้ที่สำคัญของพฤติกรรมความรับผิดชอบคือความรับผิดชอบต่องานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .84 ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .76 ตามลำดับ และสำหรับประสิทธิผลของกลุ่มงานพบว่าตัวแปรบ่งชี้ที่สำคัญของประสิทธิผลของกลุ่มงาน คือ ความสามารถในการทำกำไร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .69 รองลงมาคือความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .33 โมเดลนี้สามารถนำไปใช้อธิบายความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบ กับประสิทธิผลของกลุ่มงานได้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้ผลการวิเคราะห์นี้มาแสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปร ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมและค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม

ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ	ตัวแปรที่เป็นผล											
	พฤติกรรมผู้นำ			แรงจูงใจ ฯ			พฤติกรรมความรับผิดชอบ			ประสิทธิผลของกลุ่มงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ลักษณะทางจิต	0.13*	-	0.13*	-	0.04	0.04	-	0.01	0.01	-	0.01	0.01
บรรยากาศองค์กร	0.15*	-	0.15*	0.32*	0.04*	0.36*	0.32*	0.16*	0.48*	0.23*	0.26*	0.49*
พฤติกรรมผู้นำ	-	-	-	0.27*	-	0.27*	-	0.12*	0.12*	-	0.07*	0.07*
แรงจูงใจ ฯ	-	-	-	-	-	-	0.43*	-	0.43*	-	0.24*	0.24*
พฤติกรรมความรับผิดชอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.55*	-	0.55*
$R^2$	5%			21%			39%			48%		

\* มีระดับนัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่เป็นคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผล และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์อิทธิพล พบว่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือพฤติกรรมความรับผิดชอบ ( $\beta = 0.55$ ,  $t = 6.75$ ,  $p < .05$ ) รองลงมาคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.49$ ,  $t = 7.45$ ,  $p < .05$ ) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.24$ ,

$t = 5.72, p < .05$ ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.07, t = 2.46, p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.49, t = 10.17, p < .05$ ) รองลงมา คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.43, t = 9.45, p < .05$ ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.12, t = 2.62, p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.36, t = 8.74, p < .05$ ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.27, t = 2.73, p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ (BEH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.15, t = 2.17, p < .05$ ) และ ลักษณะทางจิต ( $\beta = 0.13, t = 1.97, p < .05$ ) ตามลำดับ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

จากสมมุติฐานข้อ 1 ที่ว่าลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อกับพฤติกรรมผู้นำ ผลการทดสอบพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองและเจตคติส่งอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.13, t = 1.97, p < .05$ ) จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 1

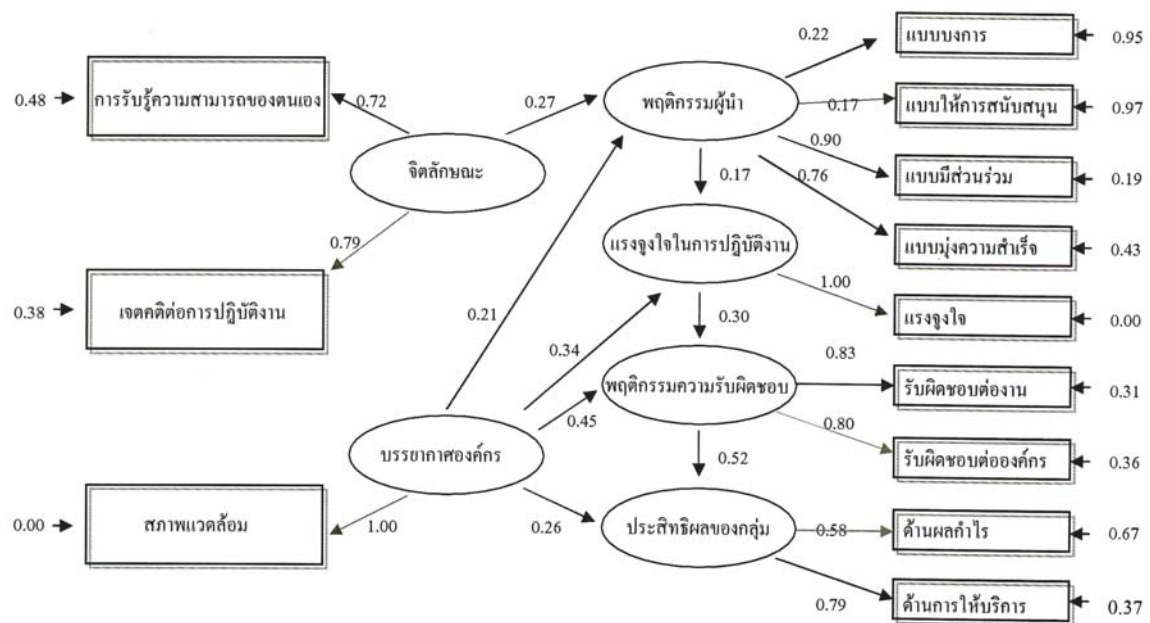
จากสมมุติฐานข้อ 2 ที่ว่าปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมสังคม ได้แก่ บรรยากาศองค์กร อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ ผลการทดสอบพบว่า บรรยากาศองค์กรอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.15, t = 2.17, p < .05$ ) จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 2

จากสมมุติฐานข้อ 3 ที่ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.27, t = 2.73, p < .05$ ) จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 3

จากสมมุติฐานข้อ 4 ที่ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ ผลการทดสอบพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ ( $\beta = 0.43, t = 9.45, p < .05$ ) จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 4

จากสมมุติฐานข้อ 5 ที่ว่าพฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ พฤติกรรมความรับผิดชอบต่อ  
งาน และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ผลการ  
ทดสอบพบว่า พฤติกรรมความรับผิดชอบต่องาน และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรมี  
อิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ( $\beta = 0.55$  ,  $t = 6.75$ ,  $p < .05$ ) สนับสนุนสมมุติฐานที่ 5

จากสมมุติฐานข้อ 6 ที่ว่าตัวแปรเพศมีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่ม  
งาน พิจารณาได้จาก ภาพประกอบ 9 ดังนี้



ภาพประกอบ 9 โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างลักษณะทางจิต ปัจจัยด้าน  
บรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และ  
พฤติกรรมความรับผิดชอบ กับประสิทธิผลของกลุ่มงานของเพศชาย

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลข้อมูลเชิงประจักษ์ในดัชนีความกลมกลืน  
พบว่า ค่า  $X^2 = 85.07$ ,  $df = 45$  ( $p = 0.00029$ ) ค่า RMSEA = 0.060 ส่วนในดัชนีเปรียบเทียบ  
พบว่าค่า NFI = 0.92 ค่า CFI = 0.96 เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ความสอดคล้องของโมเดลกับ  
ข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วแสดงให้เห็นว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพประกอบ 9 พบว่าตัวแปรภายนอก คือปัจจัยด้านลักษณะทางจิต บรรยากาศ  
องค์กร มีอิทธิพลทางตรงกับพฤติกรรมผู้นำ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของปัจจัย

ด้านลักษณะทางจิต และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของบรรยากาศองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะทางจิต มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .27 และบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรง .21 กับพฤติกรรมผู้นำ ตามลำดับ

โดยพบว่าตัวแปรบ่งชี้ที่สำคัญของปัจจัยด้านลักษณะทางจิตของเพศชาย คือ เจตคติต่อการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .79 ในขณะที่การรับรู้ความสามารถของตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .72 และสำหรับบรรยากาศองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 1 ตัวแปรทั้งสองตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมผู้นำได้ร้อยละ 2

(ดูภาพประกอบ 9) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของบรรยากาศองค์กรที่ส่งอิทธิพลทางตรงกับแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน มีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .34 , .45 และ .26 ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรภายใน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบ พบว่า พฤติกรรมผู้นำส่งอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของพฤติกรรมผู้นำ มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .17 โดยพฤติกรรมผู้นำ สามารถอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร้อยละ 25 โดยพบว่าตัวแปรบ่งชี้ที่สำคัญของต่อพฤติกรรมผู้นำมากที่สุดคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .90 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .76 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบบงการโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .22 และ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน .17 ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งอิทธิพลทางตรงกับพฤติกรรมความรับผิดชอบเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรง .30 โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมความรับผิดชอบได้ร้อยละ 44

ตัวแปรพฤติกรรมความรับผิดชอบ พบว่า พฤติกรรมความรับผิดชอบ ส่งอิทธิพลทางตรงกับประสิทธิผลของกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงของพฤติกรรมความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .52 โดยพฤติกรรมความรับผิดชอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของกลุ่มได้ร้อยละ 45 โดยพบว่าตัวแปรบ่งชี้ที่สำคัญของพฤติกรรมความรับผิดชอบคือความรับผิดชอบต่องานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .31 ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .36 ตามลำดับ และสำหรับประสิทธิผลของกลุ่มงานพบว่าตัวแปรบ่งชี้ที่สำคัญของประสิทธิผลของกลุ่มงาน คือ ความสามารถในการทำกำไร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .67 รองลงมาคือความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .37 สันนิษฐานสมมุติฐานที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โมเดลนี้สามารถนำไปใช้อธิบายความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของตัวแปรลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบ กับประสิทธิผลของกลุ่มงานของเพศชายได้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้ผลการวิเคราะห์นี้มาแสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปร ดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของเพศชาย

ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ	ตัวแปรที่เป็นผล											
	พฤติกรรมผู้นำ			แรงจูงใจ ฯ			พฤติกรรมความรับผิดชอบ			ประสิทธิผลของกลุ่มงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ลักษณะทางจิต	0.27*	-	0.27*	-	0.05	0.05	-	0.01	0.01	-	0.01	0.01
บรรยากาศองค์กร	0.21*	-	0.21*	0.34*	0.04*	0.38*	0.45*	0.11*	0.56*	0.26*	0.30*	0.56*
พฤติกรรมผู้นำ	-	-	-	0.17*	-	0.17*	-	0.05*	0.05*	-	0.03	0.03
แรงจูงใจ ฯ	-	-	-	-	-	-	0.30*	-	0.30*	-	0.16*	0.16*
พฤติกรรมความรับผิดชอบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.52*	-	0.52*
$R^2$	2%			25%			44%			45%		

\* มีระดับนัยสำคัญที่ .05

จากตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่เป็นคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผล และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์อิทธิพล พบว่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือบรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.56$ ,  $t = 4.76$ ,  $p < .05$ ) รองลงมาคือ) พฤติกรรมความรับผิดชอบ ( $\beta = 0.52$ ,  $t = 4.90$ ,  $p < .05$ ) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.16$ ,  $t = 9.35$ ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.56$ ,  $t = 5.70$ ,  $p < .05$ ) รองลงมา คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (MOT) ( $\beta = 0.30$ ,  $t = 9.35$ ,  $p < .05$ ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.05$ ,  $t = 1.10$ ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.38 = , t = 5.92 , p < .05$ ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.17 = , t = 1.11 , p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ (BEH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ ลักษณะทางจิต ( $\beta = 0.27 = , t = 0.78 , p < .05$ ) และบรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.21 = , t = 0.91 , p < .05$ ) ตามลำดับ ส่วนในเพศหญิงจากการผลการตรวจสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลไม่มีความกลมกลืน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ไม่สามารถอธิบายได้ครอบคลุมในกลุ่มเพศหญิง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเพศชายเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน สนับสนุนสมมุติฐานข้อที่ 6 ที่กล่าวว่าตัวแปรเพศมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมคือบรรยากาศองค์กร กับ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยแบ่งตัวแปรอิสระออกเป็นสองระดับด้วยค่าเฉลี่ยเป็นสูงและต่ำ เพื่อตอบสนองสมมุติฐาน ข้อที่ 7 -8 ได้ผลปรากฏดังตาราง 4 - 17

ตาราง 4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบบงการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การรับรู้ความสามารถของตนเอง (ก)	1789.114	1	1789.114	4.467	.035
ภาวะผู้นำแบบบงการ (ข)	225.303	1	225.303	.562	.454
(ก) X (ข)	461.322	1	461.322	1.152	.284
ส่วนที่เหลือ	198672.822	496	400.550		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบบงการต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชา แต่พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามการรับรู้ความสามารถของตนเอง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำที่แบ่งตามระดับของการรับรู้ความสามารถของตนเอง พบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงเท่ากับ 63.76 และค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำเท่ากับ 58.80 แสดงว่าเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ

ตาราง 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การรับรู้ความสามารถของตนเอง (ก)	2714.127	1	2714.127	6.818	.009
ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (ข)	487.063	1	487.063	1.224	.269
(ก) X (ข)	1317.947	1	1317.947	3.311	.069
ส่วนที่เหลือ	197441.668	496	398.068		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา แต่พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามการรับรู้ความสามารถของตนเอง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำที่แบ่งตามระดับของการรับรู้ความสามารถของตนเอง พบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงเท่ากับ 63.76 และค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำเท่ากับ 58.80 แสดงว่าเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ



ตาราง 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
เมื่อพิจารณาตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การรับรู้ความสามารถของตนเอง(ก)	2645.034	1	2645.034	6.761	.010
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ข)	4864.112	1	4864.112	12.433	.000
(ก) X (ข)	275.815	1	275.815	.705	.402
ส่วนที่เหลือ	194041.843	496	391.213		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและแปรปรวนไปตามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายความว่าเจ้าหน้าที่การตลาดของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เมื่อเจ้าหน้าที่การตลาดมีการรับรู้ความสามารถของตนเองแตกต่างกันและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

ตาราง 7 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
เมื่อพิจารณาตามการรับรู้ความสามารถของตนเองภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การรับรู้ความสามารถของตนเอง(ก)	3652.798	1	3652.798	9.478	.002
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (ข)	8133.743	1	8133.743	21.106	.000
(ก) X (ข)	107.830	1	107.830	.280	.597
ส่วนที่เหลือ	191148.860	496	385.381		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 7 พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและแปรปรวนไปตามภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ หมายความว่าเจ้าหน้าที่การตลาดของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จะมี

แรงงูใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน เมื่อเจ้าหน้าที่การตลาดมีการรับรู้ความสามารถของตนเองแตกต่างกันและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกัน

ตาราง 8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงงูใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบบงการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
เจตคติต่อการปฏิบัติงาน (ก)	1122.540	1	1122.540	2.773	.097
ภาวะผู้นำแบบบงการ (ข)	186.313	1	186.313	.460	.498
(ก) X (ข)	145.864	1	145.864	.360	.549
ส่วนที่เหลือ	200813.574	496	404.866		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบบงการที่ส่งผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และไม่พบว่าเจตคติและภาวะผู้นำแบบบงการมีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงงูใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
เจตคติต่อการปฏิบัติงาน (ก)	1081.648	1	1081.648	2.680	.102
ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (ข)	496.216	1	496.216	1.229	.268
(ก) X (ข)	416.681	1	416.681	1.032	.310
ส่วนที่เหลือ	200201.216	496	403.631		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและไม่พบว่าเจตคติและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนมีผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
เจตคติต่อการปฏิบัติงาน (ก)	772.081	1	772.081	1.953	.163
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ข)	4995.929	1	4995.929	12.637	.000
(ก) X (ข)	16.027	1	16.027	.041	.841
ส่วนที่เหลือ	196090.019	496	395.343		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำที่แบ่งตามระดับของการได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงเท่ากับ 20.31 และค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำเท่ากับ 18.38 แสดงว่าเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำ

ตาราง 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
เจตคติต่อการปฏิบัติงาน (ก)	943.070	1	943.070	2.425	.120
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (ข)	7603.040	1	7603.040	19.553	.000
(ก) X (ข)	1043.649	1	1043.649	2.684	.102
ส่วนที่เหลือ	192868.395	496	388.848		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 11 พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตาม

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำที่แบ่งตามระดับของการได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จพบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูงเท่ากับ 20.83 และค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำเท่ากับ 18.54 แสดงว่าเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูงจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำ

ตาราง 12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบบงการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
บรรยากาศองค์กร (ก)	20123.004	1	20123.004	55.355	.000
ภาวะผู้นำแบบบงการ (ข)	105.353	1	105.353	.290	.591
(ก) X (ข)	108.939	1	108.939	.300	.584
ส่วนที่เหลือ	180309.118	496	363.526		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบบงการต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามบรรยากาศองค์กร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำที่แบ่งตามระดับของการได้รับบรรยากาศองค์กร พบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการได้รับบรรยากาศองค์กรสูงเท่ากับ 68.57 และค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการได้รับบรรยากาศองค์กรต่ำเท่ากับ 55.25 แสดงว่าเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำ

ตาราง 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา  
เมื่อพิจารณาตามบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
บรรยากาศองค์กร (ก)	21436.023	1	21436.023	58.946	.000
ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (ข)	9.146	1	9.146	.025	.874
(ก) X (ข)	136.410	1	136.410	.375	.541
ส่วนที่เหลือ	180371.845	496	363.653		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่าง  
บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ได้บังคับบัญชา แต่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตาม  
บรรยากาศองค์กร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำที่แบ่งตามระดับของการได้รับ  
บรรยากาศองค์กร พบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการได้รับบรรยากาศองค์กรสูงเท่ากับ 68.56 และ  
ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีการได้รับบรรยากาศองค์กรต่ำเท่ากับ 55.25 แสดงว่าเจ้าหน้าที่การตลาดที่มี  
การรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่า  
เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำ

ตาราง 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
บรรยากาศองค์กร (ก)	18601.675	1	18601.675	52.463	.000
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ข)	3772.339	1	3772.339	10.639	.001
(ก) X (ข)	1387.324	1	1387.324	3.913	.048
ส่วนที่เหลือ	175864.334	496	354.565		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางพบปฏิสัมพันธ์ระหว่าง  
บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา  
โดยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้บรรยากาศ  
องค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 3.913$ ,  $p = .048$ ) และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $F = 52.463$ ,  $10.639$  และ  $p = .000$ ,  $.001$ ) ตามลำดับ แสดงว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

เมื่อพบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามตัวแปรบรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจึงทำการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละกลุ่มตัวแปร ได้แก่ กลุ่มการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง กลุ่มการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำ กลุ่มการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง และกลุ่มการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำ โดยใช้สถิติการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe' ได้ผลปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

กลุ่ม	N	$\bar{X}$	รหัส	00	10	01	11	
การรับรู้บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				64.150	54.880	72.611	55.663	
สูง	สูง	120	55.663	11	8.487*	0.783	16.948***	-
ต่ำ	สูง	117	72.611	01	8.461*	17.773***	-	-
สูง	ต่ำ	158	54.880	10	9.270**	-	-	-
ต่ำ	ต่ำ	105	64.150	00	-	-	-	-

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

00 หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำและ ได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำ

- 10 หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำ
- 01 หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง
- 11 หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง

จากตาราง 15 พบว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำ จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง และพบว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงด้วยกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูง และในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำด้วยกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูง

ตาราง 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การรับรู้บรรยากาศองค์กร (ก)	20157.602	1	20157.602	57.988	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (ข)	7214.766	1	7214.766	20.755	.000
(ก) X (ข)	1549.488	1	1549.488	4.457	.035
ส่วนที่เหลือ	172416.836	496	347.615		
รวม	2072891.591	500			

จากตาราง 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 4.457$ ,  $p = .035$ ) และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ที่ตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ( $F = 57.988$ ,  $20.755$  และ

$p = .000, .000$  ตามลำดับ) แสดงว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

เมื่อพบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจึงทำการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ละกลุ่มตัวแปร ได้แก่ กลุ่มการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง กลุ่มการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำ กลุ่มการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง และกลุ่มบรรยากาศองค์กรต่ำและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำ โดยใช้สถิติการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe' ได้ผลปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อพิจารณาตามการรับรู้บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

กลุ่ม	N	$\bar{X}$	รหัส	00	10	01	11	
การรับรู้บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ				62.399	53.157	73.621	57.259	
สูง	สูง	142	57.259	11	5.140	4.102	16.326***	-
ต่ำ	สูง	122	73.207	01	11.222***	20.464***	-	-
สูง	ต่ำ	136	53.157	10	3.242**	-	-	-
ต่ำ	ต่ำ	100	62.399	00	-	-	-	-

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- 00 หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรและ ได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำ
- 10 หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำ
- 01 หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง



11 หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่ง  
ความสำเร็จสูง

จากตาราง 17 พบว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำ จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าเจ้าหน้าที่ลูกค้าการตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง และพบว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูงด้วยกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูง และในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำด้วยกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูง

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐานและวิธีการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยบรรยายเชิงอธิบาย ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสังคมและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ของ มาร์ติน จี อีวานส์ (Maryin G. Evans), โรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert J House) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ทฤษฎีหนึ่งที่สามารถนำมาอธิบายกระบวนการที่ผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย สมมติฐานและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสังคม ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่ม
2. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะทางจิต และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคมและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### สมมุติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมสังคมและสังคม ได้แก่ บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ

3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ
5. พฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ พฤติกรรมความรับผิดชอบต่องาน และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่ม
6. ตัวแปรเพศมีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน
7. ตัวแปรลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงาน กับตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลไปยังแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม คือ บรรยากาศองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลไปยังแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทั้งชายและหญิง ในเขตภาคนครหลวงที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป โดยใช้การสุ่มอย่างง่ายจากพนักงานชายและหญิงสาขาละ 2 คน เป็นชาย 250 คน หญิง 250 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 500 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบวัดข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว และแบบวัดการรับรู้ความสามารถของตนเองแบบทดสอบ จำนวน 19 ข้อ มีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง .2771 - .6839 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .8544

ตอนที่ 2 แบบวัดเจตคติต่อการปฏิบัติงานจำนวน 30 ข้อ มีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง .1292 – 6104 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .8387

ตอนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำจำนวน 36 ข้อ มีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง .3376 - .7889 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .9474

ตอนที่ 4 แบบวัดบรรยากาศขององค์กรจำนวน 35 ข้อ มีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง .0559 - .6299 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .8933

ตอนที่ 5 แบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำนวน 30 ข้อ มีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง .4381 - .6771 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .9307

ตอนที่ 6 แบบวัดพฤติกรรมรับผิดชอบจำนวน 20 ข้อ มีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง .2943 - .6315 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .8520

ตอนที่ 7 แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงานจำนวน 20 ข้อ มีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม อยู่ระหว่าง .1334 - .6494 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .8709

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้จัดการภาคคนครหลวง และผู้จัดการสาขา วิชาการกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตนครหลวง ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดได้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งการดำเนินการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการส่งจัดส่งข้อมูลด้วยระบบ logistic ของธนาคารให้ครบจนทุกสาขา เมื่อแต่ละสาขาได้รับแบบสอบถามและตอบเรียบร้อยแล้วให้ส่งกลับคืนมายังต้นสังกัดใช้เวลาดำเนินการเก็บข้อมูลประมาณ 2 เดือน จากนั้นทำการคัดเลือกแบบทดสอบและแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows 11.5 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นแบบ Path-Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์หือทธิพลเพื่อยืนยันความเป็นสาเหตุ – ผล ของตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถบอกถึงขนาดอิทธิพล โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น (Lisrel version 8.72 ) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way Analysis of Variance) ในการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางจิต บรรยากาศองค์กร และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยด้วยวิธีของ Scheffe' เมื่อพบว่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีนัยสำคัญทางสถิติ

## สรุปผลการวิจัย

ในการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเส้นสำหรับอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่ม ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นโดยอาศัยฐานจากทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) ได้ผลการวิจัยดังนี้

1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ซึ่งสามารถตอบสนองสมมุติฐานข้อ 1 – 5 ได้แก่

1. ลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อกับพฤติกรรมผู้นำ
2. ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม ได้แก่ บรรยากาศองค์กรอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ
3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ

5. พฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ พฤติกรรมความรับผิดชอบต่องาน และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่ม

โดยแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่ม ที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากการปรับมีค่าไค – สแควร์ เท่ากับ 95.98 ที่องศาอิสระ (df) 45 ( $p = 0.00001$ ) ค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย RMSEA เท่ากับ 0.048 ส่วนในดัชนีเปรียบเทียบพบว่าค่า NFI = 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง CFI เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว AGFI เท่ากับ 0.95 ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต CN เท่ากับ 356.11 และค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปร (largest standardized residual) เท่ากับ 1.96 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าตัวแปรภายนอกที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะทางจิตที่ประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน และบรรยากาศขององค์กร ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรภายใน ได้แก่ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ส่งผลมาอย่างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลมาอย่างพฤติกรรมความรับผิดชอบ และส่งผลมาอย่างประสิทธิผลของกลุ่มงาน โดยตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภายในแต่ละตัวได้ร้อยละ 5 - 48

การพิจารณาถึงอิทธิพลทางตรง (Direct effects) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะทางจิต มีอิทธิพลทางตรง .13 กับพฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลทางตรง .15 กับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ มีอิทธิพลทางตรง .27 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรง .43 กับ พฤติกรรมความรับผิดชอบ และพฤติกรรมความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรง .55 กับประสิทธิผลของกลุ่มงาน และนอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศขององค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน มีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .32 , .32 และ .23 ตามลำดับ

การพิจารณาถึงอิทธิพลรวม (Total effects) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ พฤติกรรมความรับผิดชอบ (RES) ( $\beta = 0.55$  ,  $t = 6.75$  ,  $p < .05$ ) รองลงมาคือ บรรยากาศขององค์กร (ENV) ( $\beta = 0.49$  ,  $t = 7.45$  ,  $p < .05$ ) แรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.24$  ,  $t = 5.72$  ,  $p < .05$  ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.07$  ,  $t = 2.46$  ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.49$  ,  $t = 10.17$  ,  $p < .05$  ) รองลงมา คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.43$  ,  $t = 9.45$  ,  $p < .05$  ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.12$  ,  $t = 2.62$  ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.36$  ,  $t = 8.74$  ,  $p < .05$  ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.27$  ,  $t = 2.73$  ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.15$  ,  $t = 2.17$  ,  $p < .05$  ) และ ลักษณะทางจิต ( $\beta = 0.13$  ,  $t = 1.97$  ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน พบว่ามีเพียงกลุ่มเพศชายที่ไม่เดลกลมกลืนและมีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน ซึ่งโมเดลนี้สามารถตอบสมมุติฐานข้อ 6 ที่ว่าตัวแปรเพศมีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและสังคม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิผลของกลุ่มในเพศชาย ที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากการปรับมีค่าไค – สแควร์ เท่ากับ 85.07 ที่องศาอิสระ (df) 45 ( $p = 0.00029$  ) ค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย RMSEA เท่ากับ 0.060 ส่วนในดัชนีเปรียบเทียบพบว่าค่า NFI = 0.92 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง CFI เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว AGFI เท่ากับ 0.91 ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต CN เท่ากับ 200.93 และค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปร (largest standardized residual) เท่ากับ 1.96 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่าตัวแปรภายนอกที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะทางจิตที่ประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์กร ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรภายใน ได้แก่ปัจจัยด้านพฤติกรรม

ผู้นำ ส่งผลมายังแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลมายังพฤติกรรมความรับผิดชอบ และส่งผลมายังประสิทธิผลของกลุ่มงาน โดยตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภายในแต่ละตัวได้ร้อยละ 2 – 45

การพิจารณาถึงอิทธิพลทางตรง (Direct effects) พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะทางจิต มีอิทธิพลทางตรง .27 กับพฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรง .21 กับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ มีอิทธิพลทางตรง .17 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรง .30 กับ พฤติกรรมความรับผิดชอบ และพฤติกรรมความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรง .52 กับประสิทธิผลของกลุ่มงาน และนอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศองค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน มีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .34 , .45 และ .26 ตามลำดับ

การพิจารณาถึงอิทธิพลรวม (Total effects)พบว่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.56$  ,  $t = 4.76$  ,  $p < .05$ ) รองลงมาคือ พฤติกรรมความรับผิดชอบ ( $\beta = 0.52$  ,  $t = 4.90$  ,  $p < .05$ ) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.16$  ,  $t = 9.35$  ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.56$  ,  $t = 5.70$  ,  $p < .05$ ) รองลงมา คือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta = 0.30$  ,  $t = 9.35$  ,  $p < .05$ ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.05$  ,  $t = 1.10$  ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.38$  ,  $t = 5.92$  ,  $p < .05$ ) และพฤติกรรมผู้นำ ( $\beta = 0.17$  ,  $t = 1.11$  ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

อิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ (BEH) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ ลักษณะทางจิต ( $\beta = 0.27$  ,  $t = 0.78$  ,  $p < .05$ ) และบรรยากาศองค์กร ( $\beta = 0.21$  ,  $t = 0.91$  ,  $p < .05$ ) ตามลำดับ

ผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการสนับสนุนได้ว่า ปัจจัยทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง เจตคติต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์กร พฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมความรับผิดชอบ และ เพศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน



3. การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (Two-way Analysis of Variance) ในการหาค่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางจิต บรรยากาศองค์กร และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ที่ส่งผลกระทบต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองสมมุติฐานข้อที่ 7 – 8 ที่กล่าวว่า ตัวแปรลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงาน กับตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลไปยังแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และตัวแปรด้าน สภาวะแวดล้อมและสังคม คือ บรรยากาศองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลไปยังแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า

3.1 ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะทางจิตได้แก่การรับรู้ความสามารถของ ตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงาน กับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แปรปรวนไปตามการรับรู้ความสามารถของตนเอง เมื่อพิจารณาการรับรู้ความสามารถของตนเอง กับภาวะผู้นำแบบบงการ และภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ .01 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แปรปรวนไป ตามการรับรู้ความสามารถของตนเอง และแปรปรวนไปตามพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ แบบมุ่งความสำเร็จ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ,.001 และพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา แปรปรวนไปตามพฤติกรรมผู้นำ เมื่อพิจารณาเจตคติต่อการปฏิบัติงานกับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001

3.2 พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมและสังคมหรือบรรยากาศ องค์กรกับพฤติกรรมผู้นำต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ บรรยากาศ องค์กร มีปฏิสัมพันธ์กับ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยผลของ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร กับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ที่พบ คือเจ้าหน้าที่การตลาดที่มี การรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำและได้รับภาวะ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่ำ จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง และพบว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่ ได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงด้วยกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่า ในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชาสูง และในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร กับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่พบ คือ เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำ จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าเจ้าหน้าที่ลูกค้าการตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงและได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูง และพบว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จสูงด้วยกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูง และในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำด้วยกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา แปรปรวนไปตามบรรยากาศองค์กร กับพฤติกรรมทั้ง 4 แบบ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา แปรปรวนไปตามบรรยากาศองค์กร และแปรปรวนไปตามพฤติกรรมผู้นำ เมื่อพิจารณารายการขององค์กรกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001, .01 และ 001, .001 ตามลำดับ

## อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นในการอธิบายประสิทธิผลของกลุ่มงานด้านการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยจะอภิปรายผลการวิจัยโดยจำแนกประเด็นตามสมมุติฐานที่ศึกษาดังนี้

**จากสมมุติฐานข้อที่ 1** กล่าวว่าลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงต่อกับพฤติกรรมผู้นำ จากการทดสอบสมมุติฐานนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัย

ด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรง .13 ต่อกับพฤติกรรมผู้นำ จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 1 ซึ่งให้เห็นว่า บุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาอันได้แก่การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ เจตคติต่อการปฏิบัติงาน เป็นตัวกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อผู้นำรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำก็จะประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วนำมาสร้างเป็นภาวะผู้นำเพื่อกระตุ้นให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมตามที่ตนคาดหวังโดยผ่านกระบวนการของการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ มาร์ติน จี อีวานส์ (Maryin G. Evans), โรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert J House)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบเป็นผลมาจาก ลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นในการเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมผู้นำควรคำนึงถึง ลักษณะทางจิตของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วจึงเลือกใช้ภาวะผู้นำรูปแบบนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

**สมมุติฐานข้อที่ 2** กล่าวว่าปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมสังคม ได้แก่ บรรยากาศองค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำ จากการทดสอบสมมุติฐานนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ผลการทดสอบพบว่า บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรง .15 กับพฤติกรรมผู้นำ จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 2 และนอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรส่งอิทธิพลทางตรง.32 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งอิทธิพลทางตรง .32 กับ พฤติกรรมความรับผิดชอบและยังส่งอิทธิพลทางตรง .23 กับประสิทธิผลของกลุ่มงาน ซึ่งให้เห็นว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านความเสียของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความภักดีต่อองค์กร ล้วนมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน กล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ สมยศ นาวิการ และผุสดี รุมาคม (2520:616) ได้กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรมีความสำคัญเพราะจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบองค์กรกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น หากผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้รูปแบบหรือภาวะผู้นำตามสถานการณ์หรือบรรยากาศขององค์กรได้เหมาะสมก็จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจินดารัตน์ โรมมา.(2543) พบว่าบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001 และเป็นตัวแปรอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 29 และสอดคล้องกับ ประภารัตน์ แปะขุนทด.(2544) ที่พบว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุหลาบ รัตนสังฆธรรม.(2536) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า บรรยากาศของคณะมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร และพฤติกรรมของบุคลากรในคณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .45 และ.59 ตามลำดับ และบรรยากาศของคณะได้รับอิทธิพลโดยตรงจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ .33

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรประสบผลสำเร็จ อนาคตจึงควรจัดให้องค์กรมีบรรยากาศขององค์กรทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความภักดีต่อองค์กร อย่างเหมาะสมทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์กร

**สมมุติฐานข้อที่ 3** กล่าวว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการทดสอบสมมุติฐานนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ผลการทดสอบพบว่าพฤติกรรมผู้นำ มีอิทธิพลทางตรง .27 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 3 ซึ่งให้เห็นว่า การใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อม และจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ และการจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะยังผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างแจ่มชัดในบทบาท ความคาดหวัง ในเป้าหมาย ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานที่บรรลุผล ดังนั้นการเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำที่

เหมาะสมจะสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ตนคาดหวัง ซึ่งตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) ยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับความสามารถในการจูงใจ และสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเพราะคาดหวังรางวัลที่จะได้จากการทำงานและจะเพิ่มความพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ารางวัลนั้นมีคุณค่ามากสำหรับเขาพนักงานที่ได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัล ที่เขาพึงพอใจ (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ : 2541 :272-273)

สรุปได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อม และจิตใจ จะช่วยให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ และการจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะยังผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างแจ่มชัดในบทบาท ความคาดหวังในเป้าหมาย ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่บรรลุผล ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำ หรือเลือกภาวะผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร

**สมมุติฐานข้อที่ 4** กล่าวว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบ จากการทดสอบสมมุติฐานนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้น ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มผลการทดสอบพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งอิทธิพลทางตรง .43 กับพฤติกรรมความรับผิดชอบ จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ 4 ซึ่งให้เห็นว่า พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานในระดับดี เมื่อเขารับรู้ หรือคาดหวังว่าเป็นโอกาสที่จะทำให้เขาได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ และจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่จะทำให้เขาได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่ต้องการ แรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลใช้ความพยายาม และความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ จากทฤษฎีแรงจูงใจตามความคาดหวังของ แนนเดอร์ และ ลอเลอร์ (Kelly, Prince and Ashforth. 1991:115–116 ; citing Nadler and Lawler.1983) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่นำไปสู่พฤติกรรม แรงจูงใจของบุคคลเป็นผลของ 1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามที่ทำให้เกิดการปฏิบัติที่สำเร็จ (Effort – Performance Expectancies) 2. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนำมาสู่ผลตอบแทน( Performance

- Outcome Expectancies) และ 3. การรับรู้คุณค่าของผลตอบแทน (Valence) อธิบายได้ว่า ความคาดหวังเป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมออกมา หลังจากผ่านกระบวนการคิด การไตร่ตรอง และคาดหวังถึงสิ่งต่าง ๆ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง จะมีค่ามากที่สุดก็ต่อเมื่อ

1. ความคาดหวังว่า เมื่อปฏิบัติงานแล้ว มีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทน บางสิ่งบางอย่าง

2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้นเป็นที่ต้องการหรือผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีความคุ้มค่า

3. ความคาดหวังว่า ความพยายามของเขาสามารถทำให้งานของเขาเกิดผลสำเร็จได้

จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรง.43 กับ พฤติกรรมความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผอบเขียว วงศ์ภักดี (2537) พบว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังสูง มีคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมสูง มีการปฏิบัติงานสูงกว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังต่ำ มีคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ มยุรฉัตร สุขดำรงค์(2547 : 66) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานลินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ลินเชื่อ บมจ.ธนาคารกรุงไทย พบว่า ตัวแปรสถานการณ์ทางสังคม ได้แก่ การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงานอย่างเป็นทางการ ตัวแปรจิตลักษณะเดิม ได้แก่ ลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และเหตุผลเชิงจริยธรรม และตัวแปรจิตตามสถานการณ์ ได้แก่ เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานลินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานลินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมความรับผิดชอบ ดังนั้นธนาคารจึงควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่การตลาดเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากเพราะพฤติกรรมความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเมื่อองค์กรมีพนักงานที่มีพฤติกรรมความรับผิดชอบสูง องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล

**สมมุติฐานข้อที่ 5** กล่าวว่าพฤติกรรมความรับผิดชอบ ได้แก่ พฤติกรรมความรับผิดชอบต่องาน และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน จากการทดสอบสมมุติฐานนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเส้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศ

องค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และ พฤติกรรมความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม ผลการทดสอบพบว่าพฤติกรรมความ รับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรง .55 กับประสิทธิผลของกลุ่มงานสนับสนุนสมมุติฐานที่ 4 ซึ่งให้เห็นว่า พฤติกรรมความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จใน การปฏิบัติงาน บุคคลที่มีความรับผิดชอบจะมีความขยันขันแข็ง รู้จักหน้าที่ของตนเอง และกระทำ ตามหน้าที่อย่างดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความมุ่งมั่นในการ ทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความปรารถนาที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นกว่าเดิม มี ความซื่อสัตย์ มีความก้าวหน้า เคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการวางแผน ในการทำงาน มีความละเอียดรอบคอบ มีเหตุผล เอาใจใส่ในการทำงาน รู้จักตั้งจุดมุ่งหมายในการ ทำงาน และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับในองค์กรหรือ ธนาการนั้นความรับผิดชอบต่องาน และความรับผิดชอบต่อองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรจะไม่ เกิดประสิทธิผลหากพนักงานหรือบุคคลในองค์กรขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนได้รับ มอบหมาย ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ มีความตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนยึดมั่นในระเบียบ ข้อบังคับคำสั่งต่าง ๆ ของ องค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าส่วนหนึ่งของการเกิดประสิทธิผลคือการที่พนักงานมีพฤติกรรมความ รับผิดชอบนั่นเอง และในการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการนั้น สิ่งสำคัญคือองค์กร จะต้องตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากพฤติกรรมเป็นผลมา จากปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อม ดังนั้นการที่บุคคลจะมี พฤติกรรมที่ช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับการจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กร ให้เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีพฤติกรรมความรับผิดชอบไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อ องค์กร หรือความรับผิดชอบต่องาน จะช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่นั้นมี ประสิทธิภาพ ดังนั้นธนาการจึงควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่การตลาดมีพฤติกรรมความรับผิดชอบ ซึ่ง ธนาการสามารถใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้พนักงานเห็น ถึงคุณค่าของผลตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงาน และเมื่อเจ้าหน้าที่เห็นคุณค่าของ ผลตอบแทนที่ตนได้รับก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะแสดงพฤติกรรมความรับผิดชอบ ออกมา ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

**สมมุติฐานข้อที่ 6** กล่าวว่าตัวแปรเพศมีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่ม งาน พบว่า ในเพศชายปัจจัยด้านลักษณะทางจิต มีอิทธิพลทางตรง .27 กับพฤติกรรมผู้นำ บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลทางตรง .21 กับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ มีอิทธิพลทางตรง .17

กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางตรง .30 กับ พฤติกรรมความรับผิดชอบ และพฤติกรรมความรับผิดชอบ มีอิทธิพลทางตรง .52 กับประสิทธิผลของกลุ่มงาน และนอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศองค์กร ส่งอิทธิพลทางตรงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน มีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ .34 , .45 และ .26 ตามลำดับ แต่สำหรับโมเดลในเพศหญิงพบว่าโมเดลไม่มีความกลมกลืน สำหรับสาเหตุที่ทำให้โมเดลเพศหญิงไม่มีความกลมกลืน ผู้วิจัยคาดว่าอาจเป็นเพราะทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Path goal theory) ไม่สามารถอธิบายกระบวนการเกิดประสิทธิผลในเพศหญิงได้ ดังนั้นอาจจะต้องหาทฤษฎีอื่น ๆ มารองรับหรืออธิบายเพิ่มเติม แต่สำหรับเพศชายแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Path goal theory) สามารถอธิบายกระบวนการเกิดประสิทธิผลได้อย่างชัดเจน เนื่องจากเพศชายเป็นเพศที่มีภาวะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว มีความปรารถนาที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ และสามารถอดทนต่อความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ด้วยสาเหตุนี้จึง ทำให้พบว่าตัวแปรเพศชายเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน ซึ่งสอดคล้องกับมยุรฉัตร สุขดำรงค์.(2547:73) ที่ศึกษาปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่สินเชื่อของธนาคารกรุงไทยพบว่าเพศสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบได้ร้อยละ 62.7 ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เป็นเพศชาย และทำนายได้ร้อยละ 60.9 ในกลุ่มเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่เป็นเพศหญิง โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายตัวแรกคือ เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่าเพศที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน โดยพบว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดเพศชายเป็นเพศที่มีประสิทธิผลในการทำงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดเพศหญิง ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เพศหญิงมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากลักษณะทางจิตเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการเกิดพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ หากเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดเพศหญิงได้รับการส่งเสริมให้มีลักษณะทางจิตที่ดี ผู้วิจัยเชื่อว่าจะช่วยให้กลุ่มงานและธนาคารมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

**สมมุติฐานข้อที่ 7** กล่าวว่าตัวแปรลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน กับตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลไปยังแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา



จากการทดสอบสมมติฐานนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง กับตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจากการทดสอบไม่พบปฏิสัมพันธ์ แต่พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามการรับรู้ความสามารถของตนเอง เมื่อพิจารณาตามภาวะผู้นำแบบบงการ และภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ( $F = 4.467, p = .035$ ) และ .01 ( $F = 6.818, p = .009$ ) ตามลำดับ และพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามการรับรู้ความสามารถของตนเองและแปรปรวนไปตามพฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาตามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01, .001 ( $F = 6.761, p = .010$ ) ( $F = 12.433, p = .000$ ) และ .01, .001 ( $F = 9.478, p = .002$ ) ( $F = 21.106, p = .000$ ) ตามลำดับ

สำหรับเจตคติต่อการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการปฏิบัติงาน กับตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจากการทดสอบไม่พบปฏิสัมพันธ์ แต่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามพฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาตามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ( $F = 12.637, p = .000$ ) และ ( $F = 19.553, p = .000$ ) ตามลำดับ

ผลการวิจัยนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 7 ที่ผู้วิจัยตั้งไว้ อาจมีสาเหตุเนื่องจากลักษณะทางจิตของผู้ใต้บังคับบัญชานี้มีลักษณะเป็นจิตเดิม ซึ่งจิตเดิมจะมีลักษณะที่ค่อนข้างคงอยู่และมั่นคง โดยมีการปลูกฝังต่อ ๆ กันมา ทำให้ยากต่อการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตนี้ จะมีผลต่อการเลือกใช้ภาวะผู้นำในแต่ละแบบตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path - goal theory) โดยลักษณะทางจิตของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ เมื่อได้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลิกลักษณะแล้วก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะมีหน้าที่แสดงความชัดเจน ในเป้าหมายวัตถุประสงค์ ตลอดจนบอกถึงวิธีการที่จะนำพาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปถึงเป้าหมายได้ โดยชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าของผลตอบแทนที่จะได้รับในการปฏิบัติงานได้สำเร็จจากเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้พนักงานได้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้แล้วเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้น

ตามมา และจากการหาความแปรปรวนสองทางระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง กับ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานฝ่าย การตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) แปรปรวนไปตาม การรับรู้ความสามารถของตนเอง ใน ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อพิจารณาตามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะ ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะเห็นว่าภาวะผู้นำ 2 แบบนี้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน ส่วนภาวะผู้นำแบบบงการ และภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนไม่มี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสำหรับการหาความแปรปรวนสอง ทางระหว่างเจตคติต่อการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) แปรปรวนไป ตามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และมีเจตคติต่อการปฏิบัติงาน และได้รับภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมุ่ง ความสำเร็จ จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยดังกล่าว จึงควรส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่การตลาดเป็นผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเอง และ ผู้บังคับบัญชาควรให้การสนับสนุนแก่เจ้าหน้าที่การตลาดโดยผ่านภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จเพื่อให้เจ้าหน้าที่การตลาดรู้สึกที่ตนเองได้รับการสนับสนุนใน ด้านต่าง ๆ เมื่อมีความต้องการหรือพบปัญหาทำให้รู้สึกที่ตนเองเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและเป็นส่วน หนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่การตลาดผู้นั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

**สมมุติฐานข้อที่ 8** กล่าวว่าตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และ ตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม คือ บรรยากาศองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลไปยัง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมุติฐานนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ องค์กร กับตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การ สนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าบรรยากาศองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการ



เจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จต่ำด้วยกัน ถ้ามีการรับรู้บรรยากาศองค์กรต่ำ เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าในกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรสูง

ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับภาวะผู้นำแบบบงการ และภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ไม่พบปฏิสัมพันธ์ แต่พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแปรปรวนไปตามการรับรู้บรรยากาศองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $F = 55.355, 58.946$  ,  $p = .000, .000$ ) ตามลำดับ

ผลการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 8 ที่ผู้วิจัยตั้งไว้แต่เพียงบางส่วนเนื่องจากภาวะผู้นำแบบบงการ และภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ไม่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการใช้ภาวะผู้นำแบบบงการนั้นอาจไม่เป็นที่ประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่าย และเกิดการต่อต้านต่องานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนก็จะเน้นการให้ความสำคัญกับตัวบุคคลจนมากเกินไป จนทำให้ลืมเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอิทธิพลเนื่องมาจากการใช้ภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกับสถานการณ์นั่นเอง ซึ่งจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปรารถนาคือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ภาวะผู้นำ 2 แบบนี้จะช่วยให้องค์กรหรือกลุ่มงานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยมีปัจจัยสภาวะแวดล้อมและสังคมเป็นตัวกำหนดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามที่ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) ได้กล่าวไว้

สรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่การตลาดที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรและได้รับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยดังกล่าว จึงควรส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรมีบรรยากาศองค์กรทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานงาน ด้านความขัดแย้ง และด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาควรให้การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น หรือแนวทางปฏิบัติในด้านต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่การตลาดโดยผ่านภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ให้เจ้าหน้าที่การตลาดรู้สึกที่ตนเองได้มีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่การตลาดผู้นั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม ได้แก่บรรยากาศองค์กร ซึ่งส่งอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมผู้นำผู้นำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของกลุ่มงาน ดังนั้นธนาคารจึงควรมุ่งส่งเสริมและพัฒนาองค์กรให้มีบรรยากาศองค์กร ให้องค์กรมีบรรยากาศองค์กรในการทำงานที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้านความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุนด้านมาตรฐานงาน ด้านความขัดแย้ง และ ด้านความภักดีต่อองค์กร - แก่พนักงานฝ่ายการตลาดอย่างต่อเนื่องสิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการตลาดได้เป็นอย่างดี

2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ จากภาวะผู้นำ 4 แบบได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จะเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่จะนำมาใช้กับพนักงานฝ่ายการตลาด คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และเมื่อใช้ควบคู่กับบรรยากาศองค์กร จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบของพนักงานและส่งผลไปยังประสิทธิผลของกลุ่มงาน

3. ตัวแปรเพศจากงานวิจัยพบว่าเพศชายเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับเพศหญิงเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในการส่งเสริมปัจจัยด้านลักษณะทางจิต อันได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เพศหญิงมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิผลให้แก่องค์กรและธนาคาร

4. ปัจจัยด้านลักษณะทางจิต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงาน นั้นเป็นลักษณะจิตที่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ทางธนาคารหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการตัวผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ และสร้างเจตคติที่ดีต่อธนาคาร เพื่อช่วยส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเอง และเจตคติต่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อพนักงานจะเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิผลให้แก่องค์กรและธนาคาร

5. ในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มงาน ผู้วิจัยได้แบ่งประสิทธิผลออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ ความสามารถในการทำกำไร และความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ จากผลงานวิจัยในภาพรวม โมเดลที่ 1 พบว่า ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ .82 จะทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่มงานมากกว่าความสามารถในการทำกำไร .56 ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องของความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพให้มากยิ่งขึ้น เพื่อช่วยพัฒนาและเพิ่มประสิทธิผลแก่องค์กรและธนาคาร

6. ตัวแปรพฤติกรรมความรับผิดชอบ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่องานหรือความรับผิดชอบต่อองค์กร ล้วนส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน เนื่องจากพฤติกรรมเป็นผลมาจากสภาวะแวดล้อมและปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่ง 3 ปัจจัยนี้มีลักษณะที่มีอิทธิพลเชิงเหตุ – ผลซึ่งกันและกัน จะส่งเสริมเพียงตัวใดตัวหนึ่งไม่ได้ หากต้องการให้พฤติกรรมบุคคลเปลี่ยน ต้องส่งเสริมสภาวะแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์กรให้ดี และเปลี่ยนกระบวนการทางปัญญาของบุคคลไปด้วยพร้อมกัน จึงจะทำให้พฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน ในครั้งนี้ผลที่พบจากการวิจัยยังขาดความครอบคลุมในบางประเด็น อันเนื่องมาจากขีดจำกัดด้านต่าง ๆ ดังนั้นประเด็นที่ควรจะทำการศึกษาวิจัยในโอกาสต่อไปดังนี้คือ

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อการอธิบายประสิทธิผลที่เกิดจากกลุ่มงานกลุ่มหนึ่งภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ของทฤษฎีกับการนำมาใช้ในสังคมไทย การอธิบายประสิทธิผลของกลุ่มงานในองค์กรทั้งหมดจึงอยู่ภายใต้แนวคิดทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) ของมาร์ติน จี อีวานส์ (Maryin G. Evans), โรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert J House) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ แต่มิได้ครอบคลุมถึงแนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่มากมาย อาทิเช่น แนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์กรของแคมป์เบลล์ (Campbell.1977 : 36 – 39 ; Citingbell and other.1974)

2. การศึกษาประสิทธิผลในองค์กรในครั้งนี้ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเฉพาะเจ้าหน้าที่การตลาดเท่านั้นอันเนื่องมาจากการให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องของบริบทและเนื้อหาบางอย่างซึ่งทำให้ขาดความคิดเห็นในส่วนของอาชีพอื่น ๆ ที่มีอยู่หลากหลายในองค์กรของธนาคาร อาจจะเป็นปัญหาในการตีความในการเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างต่อองค์กร แม้ว่าการ

เก็บข้อมูลจะกระทำต่อกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากก็ตาม แต่ก็เฉพาะในเขตภาคนครหลวงเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงอยากจะขยายการศึกษาให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น

3. ควรจะมีการศึกษาและกำหนดค่าน้ำหนักหรือตัวแปรที่เหมาะสมตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านประสิทธิผลขององค์กร หรือจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินและการธนาคาร เพื่อให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่จะนำมาประเมินมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรในแบบไทยมากขึ้น

4. ตัวแปรเพศ พบว่าเพศหญิง ไม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มงาน อาจเป็นเพราะภายใต้แนวคิดทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path – goal theory) ของมาร์ติน จี อีวานส์ (Maryin G. Evans), โรเบิร์ต เจ. เฮ้าส์ (Robert J House) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ไม่สามารถอธิบายได้ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับประสิทธิผลอาจใช้ทฤษฎีอื่น ๆ เช่นทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เข้ามาช่วยอธิบายในเรื่องของความแตกต่างในตัวแปรเพศ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กุลลาบ รัตนสังฆธรรม.(2536). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะสาขาวิชาสา  
สตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ*.วิทยานิพนธ์ ศธ.ด.(บริหารสาธารณสุข).นครปฐม :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.ถ่ายเอกสาร
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์.(2538). *ลักษณะชีวิตสู่ความสำเร็จ 2*. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดีย จำกัด  
งามตา วนินทานนท์. (2534). *จิตวิทยาสังคม.เอกสารประกอบการสอน*.กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัย  
พฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรรยา สุวรรณทัต และดวงเดือน พันธุมนาวิน.(2521). *พฤติกรรมศาสตร์เล่ม 1 : พื้นฐานความ  
เข้าใจทางจิตวิทยา*.กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- จรัสศรี ไกรนที.(2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ  
ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาล  
ทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*.วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการ  
พยาบาล) .กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์ธานี สงวนนาม.(2533). *คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและ  
ความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา*.ปริญญาานิพนธ์  
กศ.ด. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
จำกัด.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จินดารัตน์ โรมา.(2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสร้างเสริมอำนาจในงานและ  
บรรยากาศองค์กร กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคกลาง  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*.วิทยานิพนธ์ วท.ม.(พยาบาลสาธารณสุข).นครปฐม : บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.ถ่ายเอกสาร
- จินตนา ธนวิบูลย์ชัย. (2540). *คุณสมบัติในการวัดคุณภาพของมาตรวัดเจตคติเชิงจริยธรรมด้าน  
ความรับผิดชอบต่อสร้างขึ้นโดยประยุกต์วิธีการของธอร์นไคด์*.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒน  
ศึกษาศาสตร์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- จินตนา บิลมาศ และคณะ.(2529). *คุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน.รายงานการวิจัย*.กรุงเทพฯ:  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.ถ่ายเอกสาร
- จุฬารัตน์ เสกนาโชค.(2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานในสายงานบัญชี บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร*.สารนิพนธ์

- เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. (2534). *คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- เจิมจันทร์ เดชปิ่น. (2533). *การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศองค์กร ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (พยาบาลสาธารณสุข). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2523). *การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน. (2540). *ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (ส่งเสริมการเกษตร) ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2524). *การวัดทัศนคติเพื่อการทำนายพฤติกรรม*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เทพพนม เมืองแมน; และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2530). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- นพการณ ทานคำ. (2548). *ภาวะผู้นำของหัวหน้าและความพึงพอใจในการทำงาน กรณีศึกษาฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ บริษัทฟิลิปส์เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย)*. สารนิพนธ์ บท.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2534). *ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาพร ศรีประดิษฐ์กุล. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานในเขตสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 10 สังกัดกรมตำรวจบัญชีสหกรณ์*. ปริญญาานิพนธ์ (พบ.ม.) กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- นวลฉวี ประเสริฐสุข. (2542). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย*. ปริญญาานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- นุชนารถ ธาตุทอง.(2539).การศึกษาระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ลักษณะทางจิตบางประการกับพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการในส่วนภูมิภาค. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- เนาวรัตน์ แก้วสว่าง.(2547).ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภออัญบุรี จังหวัดปทุมธานี. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. บธ.ม.(การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. บริษัท สหโมเสคอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน).ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว) กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- บังอร เทพเทียน.(2538).ลักษณะหัวหน้าหอผู้ป่วยและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพของงานในโรงเรียนพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขใน เขตกรุงเทพมหานคร.ปรินญาณิพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์.(2538).ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก.ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุษรา จิตลำดวน.(2538).การเปรียบเทียบความสามารถในการอ่าน การเขียนภาษาอังกฤษและ ความรับผิดชอบในการเรียนภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่2ที่ได้รับการสอน โดยใช้การสอนมินิคอร์สแบบอรรถฐานกับการสอนตามคู่มือครู.กศ.ม.(การวิจัยและสถิติ การศึกษา).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เบญจมาภรณ์ มะวิญญู.(2545).แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายโรงงานรังสิต บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด.สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประทีป จินนี่.(2540).เอกสารประกอบการสอนวิชาการวิเคราะห์พฤติกรรมและการปรับพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประภารัตน์ แบนุนทด.(2544).ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้า หอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลชุมชน .วิทยานิพนธ์ พย.ม (การบริหารการพยาบาล).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.ถ่ายเอกสาร

- ประสิทธิ์ สาระสันต์.(2542).พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.ปริญญาานิพนธ์ วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปริญญา ณ วันจันทร์.(2536).ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของครูประถมศึกษา  
ในจังหวัดเชียงราย.ปริญญาานิพนธ์วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.(2540).จิตวิทยาบริหารงานบุคคล.กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซท.
- ปิ่นสุภา วิณชชานนท์.(2533).ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับสมรรถภาพในการ  
ปฏิบัติงาน ของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดสงขลา.วิทยานิพนธ์ วท.ม.(บริหาร  
สาธารณสุข) กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง.(2539)ลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด.(พัฒนศึกษาศาสตร์).กรุงเทพฯ : บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ผอบเชียร วงศ์ภักดี.(2537). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในธนาคาร  
พาณิชย์ไทย. ปริญญาานิพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนิดา ธนวัฒน์กุล. (2547). ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานบริการอย่าง  
มีความรับผิดชอบต่อพนักงานช่างในกลุ่มบริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน).  
ปริญญาานิพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรธรราย ททรัพย์ประภา.(2529).จิตวิทยาอุตสาหกรรม.กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พะวงพิศ วัฒนกิจ และมาลี กาบมาลา.(2541).ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรของ  
ห้องสมุดโรงเรียนกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของ  
บรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียน.ขอนแก่น:ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.ถ่ายเอกสาร.
- ภรณ์ (มหานนท์) กীরติบุตร.(2529).การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ภัทราภรณ์ สุกาญจนภรณ์.(2546).ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการทำงาน ทักษะติดต่อ  
วิชาชีพ ทักษะติดต่อผู้ป่วย ความผูกพันต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กร กับการ  
ปฏิบัติงานพยาบาลของพยาบาลและผู้ช่วยพยาบาลตึกผ่าตัดและตรวจโรคอุบัติเหตุ  
โรงพยาบาลศิริราช.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ).กรุงเทพฯ : บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- มยุรฉัตร สุขดำรงค์.(2547).ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของหน้าที่สินค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย.ปริญญาานิพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นิพัฒน์ศิริผล.(2541).ปัจจัยด้านบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ ในหออภิบาลผู้ป่วยหนัก ในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.ปริญญาานิพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
- ระวิทย์ บุญสินสุข.(2535). การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานในของบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต(ภาควิชาการสื่อสารมวลชน).กรุงเทพมหานคร :มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.ถ่ายเอกสาร.
- รัชณี สังข์สุวรรณ.(2547).ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อการทำงานของข้าราชการสำนักบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร.สารนิพนธ์ กศ.ม.(จิตวิทยาการศึกษา).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เรวัต อดมณี.(2544).ปัจจัยทางจิตสังคมกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรม ศึกษาเฉพาะกรณีกำลังพลในสายงานปลัดบัญชี.กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ.(2545).เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.
- ลักษมี ลูประสงค์.(2546).ปัจจัยทางจิตสังคมและลักษณะทางพุทธที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานด้านการสื่อสารตามมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของภาครัฐ(P.S.O.1102และระบบสื่อสาร) ของบุคลากรด้านการศึกษาระบบสาธารณสุข.ปริญญาานิพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลัดดาวัลย์ สวัสดิ์รักษ์กุล.(2545).ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาพยาบาลตำรวจในวิทยาลัยพยาบาลตำรวจ.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- วัลภา สบายยิ่ง.(2542).ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมายการรับรู้ความสามารถของตนเองและบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง.ปริญญาานิพนธ์ วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิชัย เขียดบัว.(2534).ลักษณะจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมการแสวงหาความรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.ปริญญาานิพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- วิริติ ปานศิลา.(2542).การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน จิตลักษณะและการรับรู้เกี่ยวกับ  
บทบาทที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบลใน  
ภาคเหนือของประเทศไทย. ปรินญาณิพนธ์ วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
วิโรฒ.
- วิลาสลักษณ์ ชวัลลลื.(2542).ผลของรางวัลภายนอกและการรับรู้ความสามารถของคนที่มีความ  
แรงจูงใจภายในของนักเรียน. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรี  
นครินทรวิโรฒ.(รายงานการวิจัยฉบับที่ 81)
- วิไลลักษณ์ พิณบุญภากร.(2546).การศึกษาเจตคติที่มีต่องานของพนักงาน ในบริษัทเอกชน  
อุตสาหกรรมเคมีแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะ  
แนว).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศรีสมพร พุ่มสะอาด.(2530).การศึกษาคุณภาพครูปฐมศึกษา.ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหาร  
การศึกษา) กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศักดิ์ สุนทรเสนี.(2531).เจตคติ.กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์.
- ศักดิ์ชัย นิธิภูวี่.(2532).ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร.  
ปรินญาณิพนธ์วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิรินันท์ วรรัตนกิจ.(2545).การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความรับผิดชอบ  
ต่อตนเองและส่วนรวมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่3 โดยวิธีใช้วิเคราะห์แบบ  
สหสัมพันธ์คาโนนิคอลล.ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม.(การวิจัยและสถิติการศึกษา).กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ.(2542).องค์การและการจัดกาฉบับสมบูรณ์(ปรับปรุงใหม่).กรุงเทพฯ :  
ธีระฟิล์มและไชเทค.
- ศุภวัลย์ สุวรรณลิขิต.(2538).อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของฝ่าย  
ส่งเสริมสุขภาพโรงพยาบาลชุมชน ภาคใต้ของประเทศไทย.วิทยานิพนธ์ วท.ม.(พยาบาล  
สาธารณสุข).นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.ถ่ายเอกสาร
- สมยศ นาวิการ และผุสดี รุมาคม.(2520).องค์การทฤษฎีและพฤติกรรม.กรุงเทพฯ : ดวงกมล.
- สมยศ นาวิการ.(2545).การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ.(2541).พฤติกรรมองค์การ :ทฤษฎีและการประยุกต์.คณะ  
รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุทธิสาร ธารสุวรรณวงศ์.(2547).ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน  
สายวิศวกรรมฝ่ายวิศวกรรมการจราจรทางอากาศ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย  
สุทธิติ ชัตติยะ.(2545).ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในกลุ่มงานของเจ้าหน้าที่ผลิตรายการโทรทัศน์  
ในสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์ที่วราชอาณาจักร.  
ปริญญาานิพนธ์ วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพรรณา หนูรักษ์.(2542).พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสายการเงินและบัญชีใน  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา).กรุงเทพฯ : บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพิน เกษาคูปต์.(2539).พฤติกรรมองค์การความรู้เบื้องต้นในการบริการทรัพยากรมนุษย์.  
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพล ศรแดง.(2540).แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 5.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (การ  
บริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิญา โพธิ์ศรีทอง.(2538).ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการพยาบาลผู้ป่วยสูงอายุนของ  
พยาบาลในกรมสังกัดการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.ปริญญาานิพนธ์.วท.ม.(การวิจัย  
พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรุณ รักรธรรม.(2534).คู่มือการนำค่านิยมที่พึงประสงค์ไปสู่การปฏิบัติกลุ่มผู้บริหาร.ม.ป.พ.  
อ้อมเดือน สดมณี.(2540).เอกสารประกอบการสอนวิชาสค.331 จิตวิทยาสังคม.กรุงเทพฯ :  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อารีรัตน์ หิรัญญ.(2532).แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์  
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)  
กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- Allport, Gordon W (1967). *Reading in Attitude Theory and Measurement*. New York : John Willey and Sons.
- Bandura, Albert.Z (1999). *Self-Effective in Changing Societies*. 3<sup>rd</sup> ed., Cambridge: Cambridge University Press.
- Browne , C.G. and Cohn, Thomas S. (1958). *The Study of Leadership*. Illinois .The Interstate Printers and Publishers.
- Campbell, Jennifer P.(1977). *Research in to the Organization Effectiveness : An Endangered Species*. Unpublished manuscript : University of Minnesota.
- Dessler, Gray.(1982). *Organization and Management*. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc
- Fiedler, Fred.E.(1967) *A theory of Leadership Effectiveness*. New York : Mc.Graw-Hill.
- Kuriloft, Authur H. and Others.(1993). *Starting and Managing the Small Business*. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Mc.Graw-Hill, Inc.
- Likert, Renie.(1970). *A Technique for The Measurement of Attitude*. Chicago : Rand McNally Company.
- McFarland, Dalton E .(1979). *Management : Foundations and Practices*. 5<sup>th</sup> ed. New York : Macmillan.
- Orr, Dawson Dandolph.(1991). *An expectancy Theory Investigation of School Superintendent Job Performance*. Dissertation ,PhD.University of Texas –Austin. Retrieved February 11,2006,from UMI Proquest Digital Dissertation.
- Peck, R.F. (1958 November). "family patterns correlated with adolescent Personality Structure" *Journal of abnormal and Social Psychology*. 62 (8) : 374.
- Reddin, William S.(1970). *Menagerial Effectiveness*. New York: Mc.Graw-Hill, Inc.
- Steers , Richard M.(1977) "Problem in the Measurement of Organization Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*. 20(4) : 546-558.
- William, Michael Forrest..(1993). *The Effects of a Career Development Program on Teacher Motivation*. Dissertation, EhD. University of Carolina – Chapel Hill. Retrieved February 11,2006,from UMI Proquest Digital Dissertation.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

1. อ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง  
อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อ.ดร.จรัล ชุ่มजूติวัฒน์  
อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อ.ดร.พรรณี บุญประกอบ  
อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. นางสาวสุรีย์ ทองสินชัยเลาหะ  
เจ้าหน้าที่การตลาดอาวุโส  
ธนาคารกรุงเทพ สาขาถนนจันทน์สะพาน 5

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

### แบบสอบถามการวิจัย

เรื่องพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความ  
 รับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยแบบสอบถามย่อยทั้งหมด 7 ตอนได้แก่

- ตอนที่ 1 แบบวัดข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว และแบบวัดการรับรู้ความสามารถของตนเอง
- ตอนที่ 2 แบบวัดเจตคติต่อการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 3 แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ
- ตอนที่ 4 แบบวัดบรรยากาศองค์กร
- ตอนที่ 5 แบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 6 แบบวัดพฤติกรรมรับผิดชอบ
- ตอนที่ 7 แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่าข้อใดตรงกับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานของ  
 ท่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
 มากที่สุด

#### **ข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว**

ภาคนครหลวงที่สังกัด ภาคนครหลวง 1 [ ] 2 [ ] 3 [ ] 4 [ ] 5 [ ] 6 [ ]

สาขา (โปรดระบุ).....

เพศ ชาย [ ] หญิง [ ]

#### **แบบวัดการรับรู้ความสามารถของตนเอง**

1 การอธิบายความแตกต่างของประเภทบัตรเครดิตแต่ละชนิดเป็นเรื่องยากสำหรับข้าพเจ้า

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

2 ข้าพเจ้าไม่รู้ว่าจะอธิบายวิธีการใช้บริการบัญชี I-banking ให้ลูกค้าเข้าใจได้อย่างไร

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

3 ข้าพเจ้ามั่นใจว่าจะปิดการขายบัตร Be 1<sup>st</sup> ได้ดี

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

4 การแนะนำให้ลูกค้าเปลี่ยนการฝากเงินแบบออมทรัพย์มาเป็นการฝากกับกองทุนธนวิได้เป็นเรื่องที่ข้าพเจ้าถนัด

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

5 การชักชวนให้ลูกค้าหวังโบราณเห็นประโยชน์ของการทำบัตร ATM เป็นเรื่องง่าย ๆ ของข้าพเจ้า

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

6 ข้าพเจ้ามั่นใจว่าจะชักชวนให้ลูกค้าหันมาใช้บริการเทเลแพคเกจได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

7 ข้าพเจ้าไม่ถนัดในการอธิบายความแตกต่างของบัญชีฝากประจำกับบัญชีเงินฝากออมทรัพย์

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

8 ข้าพเจ้าสามารถชักชวนให้ลูกค้าทำประกันชีวิตได้ไม่ยาก

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

9 ข้าพเจ้ามั่นใจว่าจะสามารถอธิบายรายละเอียดของกองทุนรัฐให้ลูกค้าเข้าใจได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

10 ข้าพเจ้าไม่สามารถอธิบายความแตกต่างของบัตร Be 1<sup>st</sup> กับบัตร ATM พรีเมียร์

ให้ลูกค้าบางคนเข้าใจได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

11 ข้าพเจ้าเชื่อว่าพุดให้ลูกค้าเข้าใจถึงรายละเอียดเกี่ยวกับบัญชีเงินฝากเงินฝากออมทรัพย์ได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

12 ข้าพเจ้าสามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับบัตร ATM พรีเมียร์ให้เป็นที่พอใจกับลูกค้าได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

13 ข้าพเจ้ามั่นใจว่าจะสามารถติดตามลูกค้าทุกรายที่ใช้เครื่องรูดเซลล์สลิปเพื่อให้บริการหลังการขายได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

14 ข้าพเจ้าสามารถอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจถึงความแตกต่างของกองทุนแต่ละกองทุนได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

15 ข้าพเจ้าสามารถแนะนำอัตราดอกเบี้ยเงินเชื่อให้ตรงกับความต้องการในการผ่อนชำระคืนกับธนาคารให้กับลูกค้าได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

16 ข้าพเจ้าสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธนาคารทุกประเภทได้สอดคล้องกับความต้องการ

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

18 ข้าพเจ้าไม่สามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าที่จะมาขอใช้บริการตู้നിរภัยให้เข้าใจได้อย่างแท้จริง

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

19 ข้าพเจ้าสามารถอธิบายเรื่องค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ที่ลูกค้าสอบถามได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

20 ข้าพเจ้าไม่ถนัดที่จะไปออกบูธตามสถานที่ต่าง ๆ ได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

### แบบวัดเจตคติต่อการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่าข้อใดตรงกับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานของท่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

#### ด้านความรู้เชิงประเมิน

1 การวางแผนการขายเป็นรายบุคคลทำให้ขายผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้น

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2 การคัดลูกค้าสินเชื่อโดยใช้คุณลักษณะทุกข้อที่ธนาคารกำหนดทำให้ได้ลูกค้าที่มีคุณภาพดี

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3 การวินิจฉัยลูกค้าก่อนเสนอขายผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ขายผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้น

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 การขายบริการคุ้มครองเครดิตเป็นการเพิ่มภาระหนี้ให้กับลูกค้า

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

5 การชักจูงใจลูกค้าด้วยอัตราดอกเบี้ยที่สูงไม่ช่วยให้ลูกค้าได้มากขึ้น

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

6 การไม่ให้ลูกค้ารู้ถึงข้อจำกัดของตัวผลิตภัณฑ์เป็นการหลอกลวงลูกค้า

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง



7 การศึกษาข้อมูลการลงทุนของลูกค้าจะช่วยให้สามารถขายกองทุนได้ง่ายขึ้น

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

8 การเสนอให้ลูกค้าสมัครบัตรเครดิตจะทำให้ลูกค้ามีหนี้สินเพิ่มมากขึ้น

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

9 การเสนอขายบริการบัวหลวง I – banking จะช่วยให้ลูกค้าประหยัดเวลาในการมาธนาคาร

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

### ด้านความรู้สึก

11 ท่านท้อถอยกับวินิจัยและให้ข้อมูลเกี่ยวกับกองทุน B-LTF แก่ลูกค้าเนื่องจากมีข้อมูลมาก  
ยุ่งยากซับซ้อน

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

12 ท่านชอบเสนอที่จะวางแผนการขายประกันชีวิตเพราะเป็นเรื่องที่ดีมีประโยชน์แก่ลูกค้า

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

13 ท่านเต็มใจให้ข้อมูลเพื่อเสนอให้ลูกค้าเปิดบัญชีออมทรัพย์

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

14 ท่านชอบที่จะเสนอขายความคุ้มครองเครดิตให้กับลูกค้าจึงให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนเพื่อใน  
อนาคตครอบครัวของลูกค้าจะไม่ต้องรับภาระหนี้สินจากการสูญเสียชีวิตของผู้กู้

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

15 ท่านไม่ชอบให้ลูกค้าทำบัตรเครดิตหลายใบจึงให้ข้อมูลกับลูกค้าว่าจะทำให้ลูกค้าไม่มีเงินออม และเป็นหนี้

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

16 ท่านเมื่อที่จะให้บริการเช่าตู้നിറภัยเพราะต้องติดตามลูกค้าไปเปิดตู้ตั้งวันจนไม่ต้องทำอะไร

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

17 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถปิดการขายประกันชีวิตได้

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

18 ท่านยินดีแนะนำและให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการบัวหลวง I – banking เพราะเป็นบริการที่  
ปลอดภัย สะดวก สบาย สำหรับลูกค้าและยังช่วยลดภาระของเจ้าหน้าที่

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

19 ท่านมีความสุขกับขายกองทุนจึงวางแผนการลงทุนให้กับลูกค้าเนื่องจากการลงทุนเป็นการ  
บริหารเงินที่ดี

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

20 ท่านเมื่อที่จะต้องติดตามลูกค้าที่ขอสินเชื่อ

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง

### ด้านแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม

21 ท่านจะทำทุกวิถีทางในการนำความรู้ความสามารถที่ได้อบรมมาอธิบายกับลูกค้าเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคในการขายกองทุนได้

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

22 ท่านมักขอคุยกับลูกค้าจนลืมนឹងที่จะให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

23 ท่านขายบริการคุ้มครองเครดิตแก่ลูกค้าที่ขอสินเชื่อทุกรายโดยมีการวางแผนการขายไว้ล่วงหน้า

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

24 ท่านจะพยายามติดตามลูกค้าจนถึงที่สุด

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

25 ท่านซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการอนุมัติสินเชื่อจากผู้รู้เมื่อท่านเกิดความสงสัยเพื่อนำมาให้ข้อมูลแก่ลูกค้า

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

26 ท่านอยากจะเรียนรู้เทคนิคในการขายผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการขายรายบุคคล

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

27 ท่านยินดีทำงานล่วงเวลา เช่นการไปออกบัญชีหรือการติดตามลูกค้าหลังการขาย โดยไม่คำนึงถึงค่าตอบแทน

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

28 ท่านจะแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ และพยายามวางแผนการขายในการขายกองทุนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

29 ท่านจะให้บริการด้วยความเต็มใจ

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

30 ท่านจะใช้วิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อที่จะขจัดอุปสรรคในการขายบัตร Be 1<sup>st</sup>

[ ] เห็นด้วยอย่างยิ่ง [ ] เห็นด้วย [ ] ไม่แน่ใจ [ ] ไม่เห็นด้วย [ ] ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่าข้อใดตรงกับความเป็นจริงในการปฏิบัติงานของท่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

#### แบบบงการ

1 ผู้จัดการได้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานไว้อย่างเคร่งครัด

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

2 ผู้จัดการให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

3 ผู้จัดการมักมอบหมายงานให้ท่านทำตามความคิดเห็นของท่านเองเป็นส่วนใหญ่

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

4 ผู้จัดการเน้นย้ำให้ท่านการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

5 ผู้จัดการมีการชี้แจงบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของท่าน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

6 ผู้จัดการมักสนทนากับท่านด้วยท่าทีที่แสดงอำนาจ

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

7 ผู้จัดการมีการประเมินผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

8 ผู้จัดการปกครองลูกน้องด้วยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

### **แบบให้การสนับสนุน**

9 ผู้จัดการแสดงออกถึงความห่วงใยพร้อมช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบปัญหา

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

10 ผู้จัดการดูแลเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการ

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

11 ผู้จัดการยกย่องและให้กำลังใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

12 ผู้จัดการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

13 ผู้จัดการปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมกัน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

14 ผู้จัดการเป็นคนเปิดเผย ไม่ถือตัว สามารถเข้ากับทุกคนได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

15 ผู้จัดการแสดงความสนใจในความเป็นอยู่ของพนักงาน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

16 ผู้จัดการช่วยเหลือพร้อมสนับสนุนพนักงานทุกคน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

### **แบบมีส่วนร่วม**

17 ผู้จัดการเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานตามความคิดเห็นของส่วนรวม

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

18 ผู้จัดการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

19 ผู้จัดการมักจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

20 ผู้จัดการให้ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

21 ผู้จัดการเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

22 ผู้จัดการและท่านร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

23 ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอมติต่าง ๆ ได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

24 ผู้จัดการเปิดโอกาสให้ท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

### **แบบมุ่งความสำเร็จ**

25 ผู้จัดการมีการกระตุ้นให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

26 ผู้จัดการส่งเสริมความต้องการประสบความสำเร็จของพนักงาน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

27 ผู้จัดการมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานไว้ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานจนบรรลุผลตามเป้าหมาย

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

28 ผู้จัดการหาวิธีปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

29 ผู้จัดการตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของธนาकारเป็นหลัก

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

30 ผู้จัดการเน้นความเป็นเลิศของผลงาน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

31 ผู้จัดการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายต่อความสามารถของพนักงาน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

32 ผู้จัดการแสดงความมั่นใจว่าจะนำพาท่านและเพื่อนร่วมงานไปสู่ความสำเร็จตามที่มุ่งหวังได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

## แบบวัดบรรยากาศองค์กร

### ด้านโครงสร้างองค์กร

1 ธนาคารมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารที่แสดงขอบข่ายและภารกิจของธนาคารไว้อย่างชัดเจน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

2 ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารมีความเหมาะสม

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

3 ธนาคารมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของท่านอย่างชัดเจน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

4 ธนาคารมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานให้ท่าน

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

### ด้านความรับผิดชอบ

5 ท่านคิดว่าพนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

6 ท่านคิดว่าพนักงานทุกคนสามารถตัดสินใจปฏิบัติงานภายในขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมายได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

7 ท่านคิดว่าพนักงานทุกคนสามารถรับผิดชอบต่องานที่ตนได้รับมอบหมายได้

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

8 ท่านคิดว่าพนักงานแต่ละคนตั้งใจทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย

### ด้านการให้รางวัล

9 ผู้บังคับบัญชาได้นำผลงานมาพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนและขึ้นเงินเดือนประจำปี

จริงมากที่สุด  จริงมาก  จริง  ไม่จริง  ไม่จริงเลย



10 ผู้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

11 ผู้บังคับบัญชามีเงินรางวัลให้สำหรับพนักงานที่ขายได้ตามเป้าที่กำหนด

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

12 ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชมเชยแก่พนักงานเสมอ

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

### **ด้านความเสี่ยงของงาน**

13 ท่านจะปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจปฏิบัติงานที่เหนือขอบเขตความรับผิดชอบของท่าน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

14 ท่านทราบถึงขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

15 ธนาคารไม่มีการกำหนดขอบเขตความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้ท่าน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

16 ธนาคารมีมาตรการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

### **ด้านความอบอุ่น**

17 ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีกับเพื่อนร่วมงาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

18 พนักงานในฝ่ายของท่านปฏิบัติงานแบบแบ่งพรรคแบ่งพวก

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

19 ท่านกับผู้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดี

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

20 ท่านกับเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

### ด้านการสนับสนุน

21 ท่านไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

22 ผู้บังคับบัญชาของท่านสนับสนุนให้พนักงานได้ศึกษาต่อหรือได้มีโอกาสอบรมเพิ่มเติมความรู้

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

23 ท่านไม่เคยได้รับการสอนงานจากเพื่อนร่วมงานเลย

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

24 ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยสอนงานให้ท่านเสมอ

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

### ด้านมาตรฐานงาน

25 ธนาคารได้มีการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

26 ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ธนาคารกำหนด

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

27 ธนาคารมีการปรับปรุงระบบงานที่ไม่ได้มาตรฐาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

28 ระบบงานคอมพิวเตอร์ของธนาคารยังมีความล้าหลังกว่ามาตรฐานที่ควรจะเป็น

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

**ด้านความขัดแย้ง**

29 ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

30 ท่านไม่เคยมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

31 พนักงานในธนาคารมีความคิดเห็นแตกต่างกันบ่อยครั้งในการปฏิบัติงาน

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

**ด้านความภักดีต่อองค์กร**

33 ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับธนาคาร

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

34 ท่านจะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานของธนาคาร

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

35 ท่านรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานรักและห่วงหาขององค์กร

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

36 พนักงานส่วนใหญ่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

[ ] จริงมากที่สุด [ ] จริงมาก [ ] จริง [ ] ไม่จริง [ ] ไม่จริงเลย

## แบบวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังด้านความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่า การทำงานในหน้าที่ต่อไปนี้มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่จะเกิดผลสำเร็จในการทำงานโดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

### ด้านผลการปฏิบัติที่สำเร็จ

1 การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการขายใหม่ ๆ จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการขายมากขึ้น

- [ ] ความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] ความเป็นไปได้มาก [ ] ความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] ความเป็นไปได้น้อย [ ] ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

2 ความเอาใจใส่ต่อลูกค้าเป็นอย่างดีของข้าพเจ้าจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการขายได้

- [ ] ความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] ความเป็นไปได้มาก [ ] ความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] ความเป็นไปได้น้อย [ ] ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

3 การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของข้าพเจ้าจะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- [ ] ความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] ความเป็นไปได้มาก [ ] ความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] ความเป็นไปได้น้อย [ ] ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

4 ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานทำให้งานขายของข้าพเจ้ามีประสิทธิภาพ

- [ ] ความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] ความเป็นไปได้มาก [ ] ความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] ความเป็นไปได้น้อย [ ] ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

5 การพยายามให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเชื่อมั่นในประสิทธิผลของการให้บริการ

- [ ] ความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] ความเป็นไปได้มาก [ ] ความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] ความเป็นไปได้น้อย [ ] ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

6 การทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานของข้าพเจ้าจะทำให้เกิดประสิทธิผลแก่กลุ่มงานของข้าพเจ้า

- [ ] มีความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] มีความเป็นไปได้มาก [ ] มีความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] มีความเป็นไปได้น้อย [ ] มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

7 ความสำคัญต่อการรับผิดชอบหน้าที่และองค์การของข้าพเจ้าจะช่วยให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีประสิทธิผลในการขายและการให้บริการ

- [ ] มีความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] มีความเป็นไปได้มาก [ ] มีความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] มีความเป็นไปได้น้อย [ ] มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

8 การปฏิบัติงานอย่างไม่ท้อถอยและทุ่มเทของข้าพเจ้าจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการขายได้

- [ ] มีความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] มีความเป็นไปได้มาก [ ] มีความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] มีความเป็นไปได้น้อย [ ] มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

9 การดูแลเอาใจใส่ลูกค้าด้วยความเต็มใจจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการให้บริการได้

- [ ] มีความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] มีความเป็นไปได้มาก [ ] มีความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] มีความเป็นไปได้น้อย [ ] มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

10 การศึกษาขั้นตอนและวิธีการขายอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ข้าพเจ้าปิดการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- [ ] มีความเป็นไปได้มากที่สุด [ ] มีความเป็นไปได้มาก [ ] มีความเป็นไปได้ปานกลาง  
[ ] มีความเป็นไปได้น้อย [ ] มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

แบบสอบถามแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังด้านความคาดหวังเกี่ยวกับผลการ

ปฏิบัติงาน นำมาสู่ผลตอบแทน

คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่า ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากการทำงานมี

ความสำคัญต่อท่านมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใด

ช่องหนึ่งโดยตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	มี โอกาส เกิดขึ้น มาก ที่สุด	มี โอกาส เกิดขึ้น มาก	มี โอกาส เกิดขึ้น ปาน กลาง	มี โอกาส เกิดขึ้น น้อย	มี โอกาส เกิดขึ้น น้อย ที่สุด
<b>ด้านความคาดหวังในผลตอบแทน</b>					
1 ท่านได้รับการยกย่องจากผู้ได้บังคับบัญชา					
2 ท่านได้รับค่าคอมมิชชั่นจากการขายประกัน ชีวิต					
3 ท่านได้รับประสบการณ์ขายใหม่ ๆ					
4 ท่านประสบความสำเร็จในการขาย					
5 ท่านมีโอกาสได้พัฒนาวิธีการขาย					
6 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง					
7 ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
8 ท่านได้รับรางวัลจากผู้บริหาร					
9 ท่านเห็นคุณค่าในงานของตนเอง					
10 ความพอใจของลูกค้าที่เข้ารับบริการ					

แบบสอบถามแรงจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวังด้านการรับรู้คุณค่าของผลตอบแทน  
คำชี้แจง ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วคิดว่า ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากการทำงานมี  
**ความสำคัญต่อท่านมากน้อยเพียงใด** แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใด  
 ช่องหนึ่งที่ตั้งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	มีความ สำคัญ มาก ที่สุด	มีความ สำคัญ มาก	มีความ สำคัญ ปาน กลาง	มีความ สำคัญ น้อย	มีความ สำคัญ น้อย ที่สุด
<b>ด้านการรับรู้คุณค่าจากผลตอบแทน</b>					
1 ท่านได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา					
2 ท่านได้รับค่าคอมมิชชั่นจากการขายประกัน ชีวิต					
3 ท่านได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ					
4 ท่านประสบความสำเร็จในการขาย					
5 ท่านมีโอกาสได้พัฒนาวิธีการขาย					
6 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง					
7 ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
8 ท่านได้รับรางวัลจากผู้บริหาร					
9 ท่านเห็นคุณค่าในงานของตนเอง					
10 ความพอใจของลูกค้าที่เข้ารับบริการ					

## แบบวัดพฤติกรรมความรับผิดชอบ

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
<b>ด้านความรับผิดชอบต่องาน</b>					
1 เมื่อท่านได้รับเป้าหมายในการหาบัตรเครดิตท่าน กระตือรือร้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างยิ่ง					
2 ท่านไม่สนใจที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับเป้าหมายในการหา ลูกค้าด้านต่าง ๆ					
3 ท่านยอมรับในผลการปฏิบัติงานของท่าน					
4 ท่านจะปฏิบัติแต่งงานที่ท่านถนัด					
5 ท่านจะปฏิบัติงานของท่านทุกเรื่องจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
6 ท่านปฏิบัติงานทุกอย่างที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					
7 ท่านไม่ยอมรับผลเสียหรือความบกพร่องในงานที่ท่านทำ					
8 ท่านไม่เคยหลีกเลี่ยงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ท่าน ได้รับมอบหมาย					
9 ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ตรงต่อเวลาที่กำหนด					
10 ท่านให้ความเอาใจใส่ต่องานของท่านเป็นอย่างดี					
<b>ด้านความรับผิดชอบต่อองค์กร</b>					
1 ท่านไม่นำของกำนัลที่ธนาคารแจกลูกค้ามาใช้ส่วนตัว					
2 ท่านเคารพและเชื่อฟังในระเบียบคำสั่งขององค์กร					
3 ท่านมาทำงานสายบ่อย					
4 ท่านรักษาสัมบัติของธนาคารเสมือนเป็นสมบัติของบ้านท่าน					
5 ท่านนำทรัพย์สินของธนาคารมาใช้ที่บ้าน					
6 ท่านให้ความร่วมมือแก่ธนาคารเสมอ					
7 ท่านทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อธนาคาร					
8 ท่านช่วยเหลือธนาคารในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ เสมอ					
9 ท่านไม่เคยให้ความร่วมมือกับธนาคารเลย					
10 ท่านจะกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ธนาคารประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้					



## แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

**คำชี้แจง** ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วประเมิน ความสามารถของกลุ่มงานของท่านใน ด้านความสามารถในการทำกำไร โดยเปรียบเทียบจากผลประกอบการของสาขาที่ภาค นครหลวงจัดส่งให้สาขารายไตรมาส แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ช่องใดช่อง หนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

สาขาสามารถทำผลงานได้ 81 -100 %จากเป้า ให้ตอบ จริงมากที่สุด

สาขาสามารถทำผลงานได้ 61 – 80 %จากเป้า ให้ตอบ จริงมาก

สาขาสามารถทำผลงานได้ 41 – 60 %จากเป้า ให้ตอบ จริง

สาขาสามารถทำผลงานได้ 21 – 40 %จากเป้า ให้ตอบ ไม่จริง

สาขาสามารถทำผลงานได้ 0 - 20 %จากเป้า ให้ตอบ ไม่จริงเลย

### แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
1 ฝ่ายของท่านสามารถขายบัตรเครดิตของธนาคารได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด					
2 ฝ่ายของท่านสามารถขายกองทุนของรัฐได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
3 ฝ่ายของท่านสามารถหาเงินฝากได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
4 ฝ่ายของท่านสามารถหาสินเชื่อได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
5 ฝ่ายของท่านสามารถขายประกันชีวิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
6 ฝ่ายของท่านสามารถขายบัตร Be 1st ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
7 ฝ่ายของท่านสามารถขายบัตรพีเอ็มเอวีได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
8 ฝ่ายของท่านสามารถขายกองทุนทวีได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
9 ฝ่ายของท่านสามารถขายบริการi-bankingได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
10 ฝ่ายของท่านสามารถขายบริการคุ้มครองเครดิต Home 1 st ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					

### แบบวัดประสิทธิผลของกลุ่มงาน

**คำชี้แจง** ให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วประเมิน **ความสามารถของกลุ่มงานของท่านในด้านความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพ** แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	จริง มาก ที่สุด	จริง มาก	จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
1 ฝ่ายของท่านได้รับคำชมเชยจากการให้บริการลูกค้าในด้าน การให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเป็นที่เข้าใจแก่ลูกค้า					
2 ฝ่ายของท่านช่วยแก้ปัญหาในกรณีที่ลูกค้าต้องการยกเลิกบัตร ประเภทต่าง ๆ ได้โดยไม่ผิดจากหลักเกณฑ์ของธนาคารและ ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ					
3 ฝ่ายของท่านเคยได้รับคำชมเชยจากลูกค้าในเรื่องของการ ให้บริการที่รวดเร็ว และสามารถแก้ปัญหาการรอคิวนานได้อย่าง ถูกต้อง					
4 ฝ่ายของท่านรู้ถึงขั้นตอนในการให้บริการเปิดบัญชีและ สามารถเปิดบัญชีประเภทประเภทต่าง ๆ เพื่อตอบสนององความ ต้องการของลูกค้าได้					
5 เมื่อลูกค้ามีปัญหาเรื่อง ATM ชัดข้อฝ่ายของท่านสามารถ ให้บริการและพร้อมแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ทันที					
6 ฝ่ายของท่านไม่เคยมีปัญหาในการให้บริการเปลี่ยนสมุดคู่ฝาก ใหม่ในกรณีสูญหายและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตาม ขั้นตอนของธนาคาร					
7 เมื่อลูกค้าต้องการเปลี่ยนวงเงินของบัตรฝ่ายของท่านสามารถ ให้บริการแนะนำขั้นตอนและวิธีการได้อย่างถูกต้อง					
8 เมื่อลูกค้าต้องการเปลี่ยนชื่อ หรือ นามสกุลฝ่ายของท่าน สามารถให้บริการสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันที					
9 เมื่อลูกค้ามีปัญหาในการใช้เครื่องรูดบัตรฝ่ายของท่านช่วย บริการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้องทันท่วงทีจนลูกค้ารู้สึก พพอใจ					
10 ฝ่ายของท่านรู้ถึงขั้นตอนในการให้บริการบัวหลวง I- banking และเมื่อลูกค้ามาทำการขอลงทะเบียนชื่อบัญชีเพิ่มฝ่ายของท่าน สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง เป็นอย่างดี					

ภาคผนวก ค

คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยลักษณะทางจิต(ตัวแปรภายนอก)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยลักษณะทางจิต หลังตัด

การรับรู้ความสามารถของตน				เจตคติต่อการปฏิบัติงาน			
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.6560	11.	.3620	1.	.3308	16.	.4338
2.	.4487	12.	.5226	2.	.1292	17.	.3596
3.	.4890	13.	.5482	3.	.3369	18.	.5234
4.	.5748	14.	.5106	4.	.2725	19.	.4434
5.	.5208	15.	.4819	5.	.1450	20.	.5437
6.	.6893	16.	.5599	6.	.1925	21.	.3002
7.	.3221	17.	.2771	7.	.3382	22.	.4731
8.	.2539	18.	.5673	8.	.2343	23.	.3974
9.	.5222	19.	.3998	9.	.1627	24.	.3951
10.	.3184			10.	.4628	25.	.6104
$\alpha = .8544$				11.	.4256	26.	.4079
				12.	.1477	27.	.5472
				13.	.3450	28.	.5075
				14.	.5038	29.	.4250
				15.	.5759		
				$\alpha = .8387$			

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ ( $r$ )  
และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ(ตัวแปรภายนอก)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ ( $r$ ) และค่าความเชื่อมั่น  
( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ หลังตัด

พฤติกรรมผู้นำ							
แบบบงการ		แบบให้การสนับสนุน		แบบมีส่วนร่วม		แบบมุ่งความสำเร็จ	
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.4412	9.	.5870	17.	.7384	25.	.5680
2.	.2272	10.	.7048	18.	.7261	26.	.7272
3.	.3325	11.	.7889	19.	.7744	27.	.7353
4.	.0579	12.	.6714	20.	.7314	28.	.7457
5.	.4532	13.	.7740	21.	.7217	29.	.5896
6.	-.3376	14.	.7972	22.	.7287	30.	.4097
7.	.5228	15.	.7852	23.	.7612	31.	.3507
8.	.1794	16.	.7458	24.	.7455	32.	.6019
$\alpha = .9474$							

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r)  
และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม  
(ตัวแปรภายนอก)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น  
( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม หลังตัด

บรรยากาศขององค์กร							
ด้านโครงสร้างองค์กร		ด้านความรับผิดชอบ		ด้านการให้รางวัล		ด้านความเสี่ยง ของงาน	
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.5513	5.	.5705	9.	.5034	13.	.4873
2.	.5190	6.	.5415	10.	.6113	14.	.6299
3.	.5983	7.	.5634	11.	.4796	15.	.2147
4.	.5305	8.	.1245	12.	.5683	16.	.4671
ด้านความอบอุ่น		ด้านการสนับสนุน		ด้านมาตรฐานงาน		ด้านความขัดแย้ง	
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
17.	.4043	21.	.3118	25.	.4725	29.	.3998
18.	.3717	22.	.5319	26.	.4650	30.	.1745
19.	.4706	23.	.2346	27.	.2063	31.	.2528
20.	.4958	24.	.4816	28.	.0559		
ด้านความภักดีต่อ องค์กร							
ข้อที่	r						
32.	.4642						
33.	.4581						
34.	.3883						
35.	.1582						
$\alpha = .8933$							

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r)  
และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) (ตัวแปรภายใน)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแบบสอบถามพฤติกรรมความรับผิดชอบ  
หลังตัด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						พฤติกรรมความรับผิดชอบ			
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.4426	11.	.4973	21.	.5789	1.	.2943	11.	.5333
2.	.4547	12.	.4822	22.	.4052	2.	.3382	12.	.6315
3.	.3569	13.	.6375	23.	.6274	3.	.3572	13.	.3674
4.	.4721	14.	.5863	24.	.6689	4.	.3014	14.	.5101
5.	.4381	15.	.5819	25.	.6771	5.	.5542	15.	.3637
6.	.4654	16.	.6127	26.	.6597	6.	.5190	16.	.6149
7.	.5920	17.	.5980	27.	.5566	7.	.2289	17.	.4931
8.	.5918	18.	.4098	28.	.5131	8.	.4844	18.	.5792
9.	.4438	19.	.5898	29.	.6702	9.	.4024	19.	.2967
10.	.5547	20.	.5804	30.	.6465	10.	.5393	20.	.4750
$\alpha = .9307$						$\alpha = .8520$			



ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r)  
และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามประสิทธิผลของกลุ่มงาน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น  
( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามประสิทธิผลของกลุ่มงาน หลังตัด

ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.2722	11.	.6109
2.	.3983	12.	.6494
3.	.4505	12.	.6349
4.	.4666	14.	.6205
5.	.3887	15.	.6446
6.	.4855	16.	.5085
7.	.1334	17.	.6333
8.	.5799	18.	.5811
9.	.5931	19.	.6243
10.	.5839	20.	.4947
		$\alpha = .8709$	

## คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยลักษณะทางจิต(ตัวแปรภายนอก)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยลักษณะทางจิต ก่อนตัด

การรับรู้ความสามารถของตน				เจตคติต่อการปฏิบัติงาน			
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.6424	11.	.3880	1.	.3286	16.	.5798
2.	.4569	12.	.5133	2.	.1841	17.	.4175
3.	.4720	13.	.5305	3.	.3465	18.	.3664
4.	.5397	14.	.4841	4.	.2727	19.	.4873
5.	.5001	15.	.4458	5.	.1450	20.	.4583
6.	.6673	16.	.1483	6.	.2094	21.	.5329
7.	.3477	17.	.5320	7.	.3540	22.	.3185
8.	.2394	18.	.3332	8.	.2497	23.	.4555
9.	.4855	19.	.5368	9.	-.0214	24.	.3981
10.	.3696	20.	.4317	10.	.2097	25.	.3969
$\alpha = .8473$				11.	.4106	26.	.5835
				12.	.4148	27.	.3891
				13.	.1718	28.	.5233
				14.	.3480	29.	.5025
				15.	.4830	30.	.4141
				$\alpha = .8364$			

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ ( $r$ )  
และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ(ตัวแปรภายนอก)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ ( $r$ ) และค่าความเชื่อมั่น  
( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ก่อนตัด

พฤติกรรมผู้นำ							
แบบบงการ		แบบให้การสนับสนุน		แบบมีส่วนร่วม		แบบมุ่งความสำเร็จ	
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.4681	9.	.5553	17.	.7467	25.	.5871
2.	-.1794	10.	.6810	18.	.7220	26.	.7031
3.	-.2819	11.	.7606	19.	.7635	27.	.7179
4.	.0991	12.	.6451	20.	.7252	28.	.7176
5.	..4710	13.	.7790	21.	.7226	29.	.5515
6.	-.2523	14.	.7913	22.	.7239	30.	.3863
7.	.5266	15.	.7886	23.	.7453	31.	.3536
8.	.2517	16.	.7500	24.	.7428	32.	.5735
$\alpha = .9390$							

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r)  
และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม  
(ตัวแปรภายนอก)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น  
( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและสังคม ก่อนตัด

บรรยาภาศขององค์กร							
ด้านโครงสร้างองค์กร		ด้านความรับผิดชอบ		ด้านการให้รางวัล		ด้านความเสี่ยง ของงาน	
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.5623	5.	.4774	9.	.5061	13.	.4532
2.	.5480	6.	.5764	10.	.5850	14.	.5786
3.	.5598	7.	.5638	11.	.4776	15.	.2651
4.	.5850	8.	.1111	12.	.5133	16.	.3962
ด้านความอบอุ่น		ด้านการสนับสนุน		ด้านมาตรฐานงาน		ด้านความขัดแย้ง	
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
17.	.2162	21.	.0932	25.	.4565	29.	.3276
18.	.4161	22.	.4113	26.	.2861	30.	.1566
19.	.2618	23.	.1810	27.	.1780	31.	.2490
20.	.3802	24.	.4571	28.	.1425	32.	-.0104
ด้านความภักดีต่อ องค์กร							
ข้อที่	r						
33.	.4861						
34.	.4277						
35.	.4342						
36.	.1680						
$\alpha = .8696$							

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r)  
และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) (ตัวแปรภายใน)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแบบสอบถามพฤติกรรมความรับผิดชอบ  
ก่อนตัด

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน						พฤติกรรมความรับผิดชอบ			
ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.2733	11.	.4401	21.	.4982	1.	.2943	11.	.5333
2.	.3833	12.	.5049	22.	.5973	2.	.3382	12.	.6315
3.	.1572	13.	.5884	23.	.6148	3.	.3572	13.	.3674
4.	.3061	14.	.5586	24.	.6121	4.	.3014	14.	.5101
5.	.2768	15.	.5155	25.	.5966	5.	.5542	15.	.3637
6.	.2963	16.	.5035	26.	.5614	6.	.5190	16.	.6149
7.	.5829	17.	.4832	27.	.5352	7.	.2289	17.	.4931
8.	.5304	18.	.2937	28.	.5980	8.	.4844	18.	.5792
9.	.3766	19.	.5065	29.	.6214	9.	.4024	19.	.2967
10.	.4169	20.	.4340	30.	.6789	10.	.5393	20.	.4750
$\alpha = .9070$						$\alpha = .8520$			

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ ( $r$ )  
และค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามประสิทธิผลของกลุ่มงาน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมกับคะแนนรายข้อ ( $r$ ) และค่าความเชื่อมั่น  
( $\alpha$ ) ของแบบสอบถามประสิทธิผลของกลุ่มงาน ก่อนตัด

ข้อที่	r	ข้อที่	r
1.	.2273	11.	.6217
2.	.2365	12.	.6160
3.	.3131	12.	.7239
4.	.3889	14.	.5332
5.	.3923	15.	.6653
6.	.5553	16.	.4228
7.	.1210	17.	.5875
8.	.6644	18.	.4583
9.	.6647	19.	.5068
10.	.7175	20.	.3649
		$\alpha = .8286$	

## ภาคผนวก ง

แสดงรูปประโยค คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ตารางค่า Correlation Matrix

ตารางแสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรเพศชายและเพศหญิง

รูปประโยค คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น สำหรับโมเดลที่ 1

Observed Variables

TOTSELF TOTATT TL1 TL2 TL3 TL4 TOTORG EVERMOT TOTRES1 TOTRES2 TOTEFF1 TOTEFF2

Covariance Matrix from file D:/lead/lead2.cov'

Sample Size = 500

Latent Variables psy beh env mot res eff

Relationships

TOTSELF = psy

TOTATT = 1\*psy

TL1 = beh

TL2 = 1\*beh

TL3 = beh

TL4 = beh

TOTORG = 1\*env

EVERMOT = 1\*mot

TOTRES1 = res

TOTRES2 = 1\*res

TOTEFF1 = 1\*eff

TOTEFF2 = eff

beh =psy env

mot = beh

res = mot

eff =res

Set the error variance of TOTORG to 0.00

Set the error variance of EVERMOT to 0.00

Path Diagram

Lisrel Output : me=ml sc mi ef ad=off

End of Problem



รูปประโยค คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น สำหรับโมเดลที่ 2

Observed Variables

TOTSELF TOTATT TL1 TL2 TL3 TL4 TOTORG EVERMOT TOTRES1 TOTRES2 TOTEFF1 TOTEFF2

Covariance Matrix from file D:/lead/lead2.cov'

Sample Size = 500

Latent Variables psy beh env mot res eff

Relationships

TOTSELF = psy

TOTATT = 1\*psy

TL1 = beh

TL2 = 1\*beh

TL3 = beh

TL4 = beh

TOTORG = 1\*env

EVERMOT = 1\*mot

TOTRES1 = res

TOTRES2 = 1\*res

TOTEFF1 = 1\*eff

TOTEFF2 = eff

beh =psy env

mot = beh

res = mot

eff =res

Set the error variance of TOTORG to 0.00

Set the error variance of EVERMOT to 0.00

Set the error covariance between TL2 and TOTORG free

Set the error covariance between EVERMOT and TOTEFF2 free

Path Diagram

Lisrel Output : me=ml sc mi ef ad=off

End of Problem

รูปประโยค คำสั่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น สำหรับโมเดลเพศชาย

Observed Variables

TOTSELF TOTATT TL1 TL2 TL3 TL4 TOTORG EVERMOT TOTRES1 TOTRES2 TOTEFF1 TOTEFF2

Covariance Matrix from file D:/lead/lead2/male.cov'

Sample Size = 250

Latent Variables psy beh env mot res eff

Relationships

TOTSELF = psy

TOTATT = 1\*psy

TL1 = beh

TL2 = 1\*beh

TL3 = beh

TL4 = beh

TOTORG = 1\*env

EVERMOT = 1\*mot

TOTRES1 = res

TOTRES2 = 1\*res

TOTEFF1 = 1\*eff

TOTEFF2 = eff

beh =psy env

mot = beh

res = mot

eff =res

Set the error variance of TOTORG to 0.00

Set the error variance of EVERMOT to 0.00

Set the error covariance between TL2 and TOTORG free

Set the error covariance between EVERMOT and TOTEFF2 free

Path Diagram

Lisrel Output : me=ml sc mi ef ad=off

End of Problem

### ตารางค่า Correlation Matrix

Correlation Matrix of ETA and KSI ในโมเดลรวม

	beh	mot	res	eff	psy	env
	.....	.....	.....	.....	.....	.....
beh	1.00					
mot	0.33	1.00				
res	0.20	0.55	1.00			
eff	0.15	0.39	0.66	1.00		
psy	0.15	0.09	0.08	0.08	1.00	
env	0.17	0.37	0.48	0.49	0.14	1.00

Correlation Matrix of ETA and KSI ในโมเดลเพศชาย

	beh	mot	res	eff	psy	env
	.....	.....	.....	.....	.....	.....
beh	1.00					
mot	0.25	1.00				
res	0.18	0.47	1.00			
eff	0.16	0.35	0.67	1.00		
psy	0.29	0.08	0.07	0.06	1.00	
env	0.23	0.38	0.56	0.56	0.10	1.00

Correlation Matrix of ETA and KSI ในโมเดลเพศหญิง

	beh	mot	res	eff	psy	env
	.....	.....	.....	.....	.....	.....
beh	1.00					
mot	0.40	1.00				
res	0.25	0.65	1.00			
eff	0.17	0.44	0.64	1.00		
psy	0.08	0.08	0.07	0.07	1.00	
env	0.11	0.35	0.38	0.43	0.15	1.00

ตารางแสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรเพศชายที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	n	Min	Max	$\bar{X}$	SD	%CV	จำนวนข้อ คำถาม
การรับรู้ความสามารถของตนเอง	250	47.00	95.00	66.944	9.219	13.771	19
เจตคติต่อการปฏิบัติงาน	250	73.00	163.00	112.316	11.460	10.203	30
บรรยากาศองค์กร	250	74.00	163.00	117.888	14.716	12.483	35
ภาวะผู้นำแบบบงการ	250	19.00	38.00	26.156	3.236	12.372	8
ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน	250	15.00	40.00	29.148	5.820	19.967	8
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	250	20.00	40.00	30.932	4.394	14.205	8
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	250	22.00	40.00	31.956	4.430	13.863	8
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	250	51.00	125.00	59.685	20.669	34.630	30
พฤติกรรมความรับผิดชอบ	250	53.00	100.00	77.388	9.858	12.738	20
ความรับผิดชอบต่องาน	250	27.00	50.00	37.924	4.995	13.165	10
ความรับผิดชอบต่อองค์กร	250	26.00	50.00	39.464	5.993	15.186	10
ประสิทธิผลของกลุ่ม	250	45.00	100.00	72.984	11.407	15.629	20

ตารางแสดงค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรเพศหญิงที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	n	Min	Max	$\bar{X}$	SD	%CV	จำนวนข้อ คำถาม
การรับรู้ความสามารถของตนเอง	250	49.00	95.00	68.392	9.329	13.640	19
เจตคติต่อการปฏิบัติงาน	250	78.00	145.00	114.676	11.505	10.033	30
บรรยากาศองค์กร	250	74.00	163.00	117.816	14.094	11.963	35
ภาวะผู้นำแบบบงการ	250	19.00	38.00	26.176	3.373	12.886	8
ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน	250	12.00	40.00	28.324	6.159	21.745	8
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	250	17.00	40.00	30.760	4.799	15.629	8
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	250	17.00	40.00	31.468	4.397	13.973	8
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา	250	49.00	125.00	62.642	19.525	31.169	30
พฤติกรรมความรับผิดชอบ	250	53.00	100.00	78.104	10.675	13.668	20
ความรับผิดชอบต่องาน	250	27.00	50.00	37.932	4.531	11.945	10
ความรับผิดชอบต่อองค์กร	250	26.00	50.00	40.172	7.417	18.463	10
ประสิทธิผลของกลุ่ม	250	45.00	98.00	73.464	11.306	15.390	20

ภาคผนวก จ

หนังสือราชการ



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731

ที่ ศธ 0519.12/5122

วันที่ 21 กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวพิชญา อินทรนัญ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์ดุขฎิ โยเหลา และ อาจารย์มนัส บุญประกอบ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์อังคินันท์ อินทรกำแหง อาจารย์พรณี บุญประกอบ และ อาจารย์จรัส อุ่นจิตวิวัฒน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวพิชญา อินทรนัญ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0519.12/5121



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๔1 กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้จัดการสาขาถนนจันทน์สะพาน 5 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิชญภา อินทรนัญ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะ  
ทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์คุณหญิง โยเหลา และ อาจารย์มนัส บุญประกอบ  
เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญาานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ  
นางสาวสุรีย์ ทองสินชัยเลาหะ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดอาวุโส เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามพฤติกรรม  
ผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงาน  
ฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้  
นางสาวพิชญภา อินทรนัญ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-678-3150-5 มือถือ 09-615-1468



ที่ ศช 0519.12/๕/๒๖



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการภาคนครหลวง 1 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิชญา อินทรนัฏ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
 ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะ  
 ทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด  
 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์คุณหญิง โยเหลา และ อาจารย์มันัส บุญประกอบ  
 เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
 โดยขอให้พนักงานฝ่ายการตลาด ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศ  
 องค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)  
 ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพิชญา อินทรนัฏ  
 ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-678-3150-5 มือถือ 09-615-1468

ที่ ศบ 0519.12/57.35



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๓ กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการภาคนครหลวง 2 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิชญภา อินทรนัญ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ปรยุคต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์คุณหญิง โยเหลา และ อาจารย์ขัมน์ส บุญประกอบ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญาานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานฝ่ายการตลาด ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพิชญภา อินทรนัญ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จิระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-678-3150-5 มือถือ 09-615-1468

ที่ ศธ 0519.12/๒๕๔๙



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑ กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการภาคนครหลวง 3 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิชญา อินทรนัญ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะ  
ทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์คุณหญิง โยเหลา และ อาจารย์มันัส บุญประกอบ  
เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญาานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
โดยขอให้พนักงานฝ่ายการตลาด ตอนแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศ  
องค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)  
ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพิชญา อินทรนัญ  
ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จิระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-678-3150-5 มือถือ 09-615-1468

ที่ ศธ 0519.12/๒๑๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒) กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการภาคนครหลวง 4 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิชญภา อินทรนัฐ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะ  
ทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์คุณหญิงโยเฮลา และ อาจารย์มันัส บุญประกอบ  
เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
โดยขอให้พนักงานฝ่ายการตลาด ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศ  
องค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)  
ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพิชญภา อินทรนัฐ  
ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชษฐกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-678-3150-5 มือถือ 09-615-1468

ที่ ศช 0519.12/5137



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๑ กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการภาคนครหลวง 5 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิชญาภา อินทรนัฐ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์ดุขฎิ โยเหลา และ อาจารย์มนัส บุญประกอบ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานฝ่ายการตลาด ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพิชญาภา อินทรนัฐ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-678-3150-5 มือถือ 09-615-1468

ที่ ศบ 0519.12/5135



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๑ กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการภาคนครหลวง 6 ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิชญา อินทรนัฐ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์คุณหญิง โยเหลา และ อาจารย์มันัส บุญประกอบ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญาานิพนธ์ ในกรณี นี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานฝ่ายการตลาด ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพิชญา อินทรนัฐ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จิระเดชากุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-678-3150-5 มือถือ 09-615-1468



10 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและส่งกลับมายังสาขานนจันทน์สะพาน 5

เรียน ท่านผู้จัดการสาขา

สิ่งที่แนบมาด้วย หนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถาม

ข้าพเจ้านายพงษ์ศักดิ์ คล้ายทับทิม ผู้จัดการสาขานนจันทน์สะพาน 5 ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวพิชญาภา อินทนนท์ เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก ชั้นโท ระดับ 9 สังกัดภาคคนครหลวง 1 สาขานนจันทน์สะพาน 5 ขณะนี้กำลังศึกษาปริญญาโท สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่องพฤติกรรมผู้นำลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงานและบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบ และประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาดธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ในการนี้จึงขอความร่วมมือท่านผู้จัดการสาขาให้พนักงานฝ่ายการตลาดของท่านทุกคนตอบแบบสอบถามที่แนบมานี้ และนำส่งกลับมายังธนาคารกรุงเทพ สาขานนจันทน์สะพาน 5 (0219) ภายในวันที่ 10 พฤศจิกายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและส่งคืนแบบสอบถามมายังสาขานนจันทน์สะพาน 5 (0219) ภายในระยะเวลาดังกล่าวข้างต้น เพื่อนางสาวพิชญาภา อินทนนท์ จะได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายพงษ์ศักดิ์ คล้ายทับทิม)

ผู้จัดการสาขานนจันทน์สะพาน 5

ที่ ศธ 0519.12/5 / 3.2



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการสาขา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิชญาภา อินทรนัฏ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์คุษฎี โยเหลา และ อาจารย์มนัส บุญประกอบ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานฝ่ายการตลาด ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ลักษณะทางจิตของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรับผิดชอบและประสิทธิผลของพนักงานฝ่ายการตลาด ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนสิงหาคม - กันยายน 2549

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพิชญาภา อินทรนัฏ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-678-3150-5 มือถือ 09-615-1468





ประวัติย่อของผู้วิจัย

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวพิชญานา อินทร์นุฏ
เกิดวันที่	27 กุมภาพันธ์ 2522
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	43 หมู่ 8 ซอยบัวผึ่งพัฒนา ถนนเพชรหึงส์ ตำบลบางกอบัว อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ชั้นโท ระดับ 9
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	1675 / 5 ถนนจันทน์สะพาน 5 แขวงทุ่งวัดดอน เขตสาทร กรุงเทพฯ 10230
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนราชวินิตบางแก้วในพระบรมราชูปถัมภ์
พ.ศ. 2540	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนราชวินิตบางแก้วในพระบรมราชูปถัมภ์ (วิทย์ – คณิต)
พ.ศ. 2544	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2550	ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ