



อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่  
ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาค  
ตะวันตก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรม  
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE INFLUENCE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND TRUST TOWARDS  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH JOB SATISFACTION OF  
BANK OF AYUDHYA PUBLIC COMPANY LIMITED IN THE WESTERN REGION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ อธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความ  
ไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึง  
พอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด  
(มหาชน) เขตภาคตะวันตก

โดย วิมลวรรณ เจียงวิลาวณิชย์

สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะวณิชชา

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะวณิชชา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา สว่างคง )

621220046 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก, ความไว้วางใจ, ความพึงพอใจในงาน, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

นางสาว วิมลวรรณ เจียงวิลาวัณย์: อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะฉนชชา

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน 2) ศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ 3) ศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานของพนักงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคือ พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก จำนวน 350 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 46-55 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพสมรส สังกัดสาขาประจวบคีรีขันธ์ ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 10 ปี รายได้ต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาท และมีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ส่วนระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

621220046 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Keyword : Leader-Member Exchange, Trust, Job Satisfaction, Organizational  
Citizenship Behavior

MISS WIMONWAN CHIANGVILAWAN : THE INFLUENCE OF LEADER-MEMBER  
EXCHANGE AND TRUST TOWARDS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH  
JOB SATISFACTION OF BANK OF AYUDHYA PUBLIC COMPANY LIMITED IN THE  
WESTERN REGION THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR CHUANCHUEN  
AKKAWANITCHA, Ph.D.

The objectives of this study are to study 1) the influence of leader-member exchange and trust toward job satisfaction 2) the impact of leader-member exchange on organizational citizenship behavior and 3) the influence of job satisfaction towards organizational citizenship behavior. The samples of the current study are 350 employees of Bank of Ayudhya Public Company Limited in the western region. Data are collected by questionnaires. Data are analyzed by percentage statistics, frequency distribution, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient and regression analysis.

The result of this study showed that most participants were female in the age between 46-55 years who belong to Prachuap Khiri Khan branch, the working period is more than 10 years, married status and their education is bachelor's degree. Their average incomes were less than 15,000-30,000 baht/month and they are in operational level. The results showed that the level of leader-member exchange, trust, job satisfaction and organizational citizenship behavior are high level. Moreover, the hypothesis testing results have found that leader-member exchange presented a positive influence on organizational citizenship behavior, leader-member exchange and trust presented a positive influence on job satisfaction and job satisfaction presented a positive influence on organizational citizenship behavior significantly.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัครกะฉนิชชา ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ชี้แนะทางด้านวิชาการที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย รวมทั้ง ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา สว่างคง ผู้ทรงคุณวุฒิที่สละเวลาช่วยตรวจสอบข้อบกพร่อง รวมถึงแนะแนวทางแก้ไข ปรับปรุง จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่คอยเป็นธุระติดต่อประสานงานจัดการงานด้านเอกสาร จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมถึงขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร บทความ และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้รับข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อย่างครบถ้วน ซึ่งผู้วิจัยได้รับผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและอยู่เคียงข้างคอยเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ในที่สุด นับเป็นความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์และจะเป็นความปิติยินดีอย่างยิ่ง หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่า สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สังคม และผู้ที่สนใจจะศึกษาวิจัยต่อไป

นางสาว วิมลวรรณ เจียงวิลาวัณย์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange: LMX).....	7
2.1.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....	7
2.1.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....	9
2.1.3 องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....	10
2.1.4 ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....	12
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ (Trust).....	13
2.2.1 ความหมายของความไว้วางใจ.....	13



2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ.....	14
2.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความไว้วางใจ .....	16
2.2.4 ผลลัพธ์ของความไว้วางใจ .....	17
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) .....	19
2.3.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน .....	19
2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน .....	21
2.3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงาน .....	23
2.3.4 ผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงาน .....	25
2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB).....	27
2.4.1 ความหมายของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร .....	27
2.4.2 ความสำคัญของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร .....	28
2.4.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร .....	29
2.4.4 ผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	32
2.5 ข้อมูลทั่วไปของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน).....	36
2.6 การพัฒนาสมมติฐาน.....	37
2.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	37
2.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก กับความพึงพอใจในงาน ....	38
2.6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจ กับความพึงพอใจในงาน .....	39
2.6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน กับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ....	41
2.7 กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	43
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	44
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	44

3.1.1 ประชากร.....	44
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง .....	44
3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง .....	45
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
3.3 การประเมินความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ .....	47
3.4 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	49
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	50
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	54
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา .....	57
4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation).....	61
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	62
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	66
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	66
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	68
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับประโยชน์การนำไปใช้ .....	72
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	72
ภาคผนวก.....	74
รายการอ้างอิง .....	83
ประวัติผู้เขียน.....	95

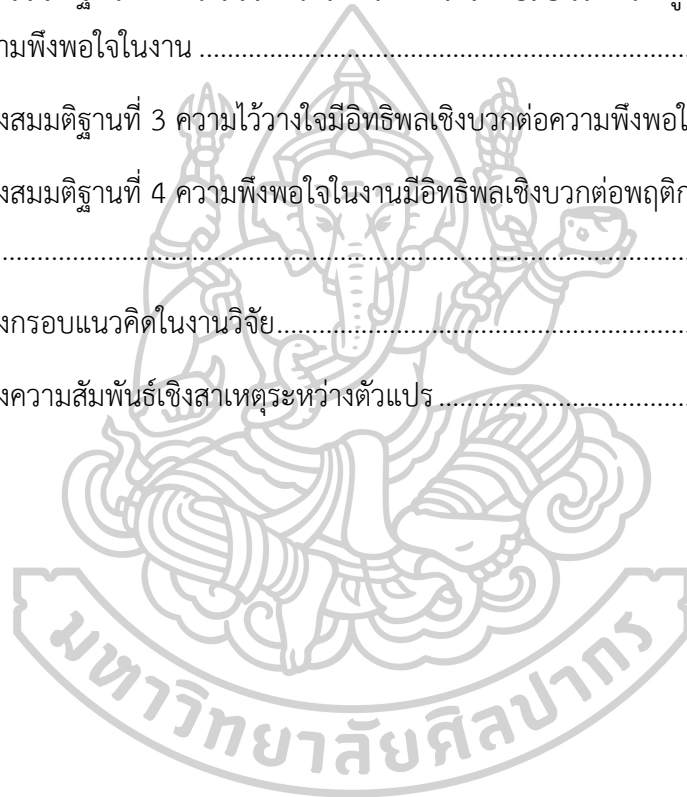
## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนสาขา จำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่จำแนกตามจังหวัด.....	45
ตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเนื้อหา.....	48
ตารางที่ 3 แสดงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (n = 350).....	54
ตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก.....	57
ตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็นของความไว้วางใจ.....	58
ตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นของความพึงพอใจในงาน.....	59
ตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	60
ตารางที่ 9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	61
ตารางที่ 10 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (n = 350).....	62
ตารางที่ 11 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความไว้วางใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (n = 350).....	63
ตารางที่ 12 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (n = 350).....	63
ตารางที่ 13 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	64
ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา.....	67

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่มีต่อองค์กรและปัจเจกบุคคล .....	35
ภาพที่ 2 แสดงสมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพล เชิงบวกต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	38
ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพล เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน .....	39
ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน .....	41
ภาพที่ 5 แสดงสมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร .....	42
ภาพที่ 6 แสดงกรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	43
ภาพที่ 7 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร .....	64



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลต่อหลายอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ทำให้อุตสาหกรรมบริการทางการเงินที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจในประเทศได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยกตัวอย่างเช่น การปรับลดอัตราดอกเบี้ย ความสามารถในการรับความเสี่ยงที่ลดลง นอกจากนี้ หลาย ๆ องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ร่วมกับการทำงานรูปแบบเดิม เพื่อให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วิไลพร ทวีลาภ พันทอง, 2563) เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมบริการทางการเงินอย่างธนาคารเองก็เริ่มปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลและใช้ระบบ Digital Banking ทำให้การจ้างพนักงานของธนาคารมีจำนวนลดลงได้ตามพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปใช้บริการ Mobile Banking มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ ธนาคารจำเป็นต้องสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพัฒนาความรู้ทักษะใหม่ ๆ เรื่องเทคโนโลยีเพิ่มเติม เพื่อที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งเป็นการแสดงให้เห็นพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตัวเองไม่ได้ถูกรับรองหรือรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองถูกมองข้าม (กฤษฎาธาร คุชธาร, 2563)

โดยการทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรรู้สึกดีหรืออยากอยู่ในองค์กรต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยการเป็นพนักงานที่ดีทั้งการแสดงความคิดเห็นและการกระทำที่เกิดจากความเต็มใจจะทำของพนักงานที่แสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในการให้ความช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organ, 1988) โดยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารอาจต้องศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ปัจจัยด้านลักษณะงาน หรือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น นอกจากนี้ Brief and Motowidlo (1986) เสริมอีกว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายองค์กร และเต็มใจที่จะร่วมมือทำในสิ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งจากการศึกษาของ อรรถฤดี ธิติเสรี (2559) พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านมีน้ำใจนักกีฬา ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ให้ความ

ร่วมมือกับระบบหรือกฎที่องค์กรสร้างขึ้น อีกทั้ง ยังช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอีกด้วย

โดยความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ซึ่งความพึงพอใจนั้นมาจากการสะสมความรู้สึกและความเชื่อในงานที่ทำอยู่ในทางบวก โดยช่วงของความพึงพอใจในงานของแต่ละคนสามารถวัดได้จากทัศนคติที่ดีต่องานที่ได้ทำ (George and Jones, 2002) และจากผลการศึกษาของ วัลลพ ล้อมตะคุ (2554) พบว่า การที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูงได้ เป็นผลมาจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

ทั้งนี้ ปัจจัยองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีได้นั้นก็คือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่เป็นความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทน อาจแสดงออกด้วยการพึ่งพาอาศัยกัน หรือการให้ความไว้วางใจเชื่อใจอีกฝ่าย ซึ่งหากบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมที่ต่างไปจากเดิม ไม่ว่าจะไปในเชิงบวกหรือเชิงลบก็จะส่งผลกับอีกฝ่ายหนึ่งให้แสดงพฤติกรรมโต้ตอบการกระทำนั้นด้วยเช่นกัน ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นอย่างดี บุคคลนั้น ๆ ย่อมมีความคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ดีกลับมาเช่นกัน ซึ่งความพึงพอใจในงานจากหลาย ๆ ปัจจัยจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานได้ อาจมาจากลักษณะงานที่ทำท่ายความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทัศนคติที่มีต่องาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในที่ทำงานด้วย (ศิริมา ดันดิธาร์จวุฒิ, 2559) สอดคล้องกับงานของ Merve Koçoğlu (2014) ผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน และ Lapiere and Hackett (2007) ที่กล่าวว่า หากเพิ่มคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกยังสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยตรงได้ สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2551) อธิบายว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานด้วย สอดคล้องกับ Eyan (2002) ที่นำเสนอว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่เกิดจากความใกล้ชิด เป็นกันเอง หรือสนิทสนมกัน จะทำให้ลดช่องว่างของชนชั้นระหว่างผู้นำและสมาชิก ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ และก่อให้เกิดเป็นความไว้วางใจในตัวผู้นำขึ้นด้วย จากการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามได้

นอกจากนี้ ความไว้วางใจ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานได้อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และสร้างความผูกพันแก่องค์กรอีกด้วย (Nyhan and Marlowe, 1997) โดย Mcshane and Von Glinow (2005) กล่าวว่า ความไว้วางใจ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้สึกตั้งใจจะให้การยอมรับพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจมีความคาดหวังทางบวก รวมถึงการเชื่อถือและไว้วางใจระหว่างกัน โดยเกิดจากการรับรู้ของพนักงานที่มีต่องานเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ไม่เว้นแม้แต่องค์กรที่ทำอยู่ ซึ่งการรับรู้ข้างต้นอาจเกิดได้จากการที่องค์กรตั้งกฎระเบียบขึ้นให้พนักงานปฏิบัติภายใต้มาตรฐานเดียวกัน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการให้ความเท่าเทียมแก่ทุก ๆ คนในองค์กร ในเรื่องนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจในองค์กร และนำไปสู่ความพึงพอใจในงานได้ หากองค์กรใดไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน จะส่งผลถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และปัจจัยอื่น ๆ ที่สามารถทำให้เกิดผลกระทบไปยังการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือสร้างความเสียหายร้ายแรงได้ (Davis, 1951) และจากผลการศึกษาของ อติศร คงพล และ ธัญนันท์ บุญอยู่ (2563) พบว่า องค์กรจะสามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานได้ หากองค์กรส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษากับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่เป็นธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ให้บริการด้านสินเชื่อและเงินฝากขนาดใหญ่เป็นอันดับ 5 ของประเทศ และเป็นหนึ่งในธนาคารที่ประชาชนให้ความเชื่อมั่น ไว้วางใจที่จะมาใช้บริการทางการเงิน โดยสาเหตุที่เลือกศึกษาอุตสาหกรรมบริการทางการเงินมาจากในปัจจุบันนี้ที่อยู่ในยุคดิจิทัล ธนาคารหลาย ๆ แห่งก็มีการให้บริการผ่านทาง Mobile Banking เพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า และเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานลง แต่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กลับมีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2560 จนถึงปี 2563 จากพนักงานจำนวน 28,971 คน เพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 33,271 คน คิดเป็น 14.85 เปอร์เซ็นต์ (ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย เดือนกันยายน ปี 2563) ซึ่งหลังจากนี้มีความเป็นไปได้ว่าธนาคารจะมีแผนที่จะนำเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยมาแทนที่ทรัพยากรมนุษย์ และอาจจะต้องปรับลดโครงสร้างและจำนวนพนักงานลง ซึ่งหากพนักงานรับรู้และเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการอยู่ในองค์กรต่อแล้ว จะทำให้กระทบกับการปฏิบัติงาน หรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ภายในองค์กร โดยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานนั้น จะแตกต่างกันไปตามระดับความพึงพอใจในงานแต่ละคน ยกตัวอย่างเช่น ความกดดันในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานจำเป็นจะต้องนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร หรือการหายอดเงินฝากให้ครบตามเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน ซึ่งพนักงานที่สามารถทำได้ตามยอดที่กำหนดก็จะมีคามเครียดหรือความกังวลน้อยกว่าพนักงานที่ยังทำยอดได้ไม่ครบ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยต้องการศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

เขตภาคตะวันตก รวมถึงอิทธิพลของความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลการศึกษาของงานวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก และผู้บริหารองค์กรอื่น ๆ สามารถนำไปปรับใช้และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน จนก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน และสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาได้ตลอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ และความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตที่สำคัญไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร คือ พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ ตาก, กาญจนบุรี, ราชบุรี, เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์
2. ขอบเขตด้านตัวแปร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Exchange) ความไว้วางใจ (Trust) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันตก



3. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ การวิจัยครั้งนี้ศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันตก รวมถึงอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันตก และศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันตกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

4. ขอบเขตพื้นที่ คือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันตก จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ ตาก, กาญจนบุรี, ราชบุรี, เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 รวมระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าทั้งสิ้น 1 ปี

#### 1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันตก ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการและประโยชน์ทางการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

##### 1.4.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

1. งานวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปสนับสนุนหรือต่อยอดการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอื่นได้

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวิจัยเรื่องอื่นต่อไป

##### 1.4.2 ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ

1. ผู้บริหารของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) หรือผู้บริหารขององค์กรอื่น ๆ สามารถนำแนวคิดของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน ไปปรับใช้กับบุคลากรในองค์กรของตน เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2. องค์กรทั้งทางราชการและเอกชน สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการในเรื่องของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้แต่ละองค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

3. การศึกษานี้มุ่งทดสอบพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งคาดว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลกับความพึงพอใจในงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจเป็นตัวแปรในการทดสอบพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของตัวแปรและคำศัพท์เฉพาะดังนี้

**การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก** หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่เป็นความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทน อาจจะแสดงออกด้วยการพึ่งพาอาศัยกัน หรือการให้ความไว้วางใจเชื่อใจอีกฝ่าย ซึ่งหากบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมที่ต่างไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นอย่างเชิงบวกหรือเชิงลบก็จะส่งผลกับอีกฝ่ายหนึ่งให้แสดงพฤติกรรมโต้ตอบการกระทำนั้นด้วยเช่นกัน

**ความไว้วางใจ** หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีความรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กร หรือตัวบุคคลอื่นใดที่ทำงานร่วมกันในองค์กร อาจมีความคาดหวังในผลลัพธ์หรือตัวบุคคลในทางบวก ว่าบุคคลนั้นสามารถเป็นที่พึ่งให้กันได้ มีการแสดงออกที่เปิดเผยและเชื่อถือได้ โดยไม่ต้องกังวลว่าอีกฝ่ายจะสร้างความเดือดร้อนให้

**ความพึงพอใจในงาน** หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่มีต่องานที่ปฏิบัติของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หากบุคคลนั้นมีทัศนคติเชิงบวกต่องานมากเท่าใด ก็จะมีมีความพึงพอใจต่องานมากเท่านั้น ซึ่งจะสามารถกระตุ้นให้บุคคลนั้น ๆ มีความตั้งใจทำงานเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยความพึงพอใจนั้นจะตอบสนองทางร่างกายและจิตใจ แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมกรการทำงาน

**พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร** หมายถึง พฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรกระทำหรือแสดงออกมาด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้โดยมีจุดประสงค์และเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน โดยพฤติกรรมกรดังกล่าวไม่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับขององค์กร แต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในทางบวก และจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม การรวบรวมแนวคิดต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange: LMX)
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ (Trust)
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
4. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)
5. ข้อมูลทั่วไปของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
6. การพัฒนาสมมติฐาน
7. กรอบแนวคิด

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange: LMX)

#### 2.1.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

Scandura, Graen, and Novak (1986) ได้ให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกว่าหมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในลักษณะของคู่ความสัมพันธ์ของ 2 บุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งจะส่งผลต่ออีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเมื่อบุคคลใดในคู่สมาชิกมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของคู่นั้นก็จะเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน และเกิดการแลกเปลี่ยนแบบใหม่ขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่างกันไปจากเดิม พึงพาอาศัยกัน แบ่งปัน และสร้างความพอใจให้ฝ่ายที่ได้รับ

Graen and Uhl-Bien (1991) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง การเป็นผู้นำในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเมื่อผู้นำและผู้ตามพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งสองฝ่ายอย่างเต็มที่จนเกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ขององค์กร

Wayne and Shawn (1993) ให้ความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกไว้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนรูปแบบของความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นมาระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นความสัมพันธ์ต่างตอบแทน ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และการที่บทบาทหน้าที่ การทำงานของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกัน ทำให้มีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันตามบทบาทที่ได้รับ ดังนั้นอิทธิพลที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำ มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีอิทธิพลต่อผู้นำเช่นกัน

Fiedler (1967) อธิบายว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก คือบรรยากาศการทำงานทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับในตัวผู้นำ ทุกการกระทำของผู้นำมีผลต่อความไว้วางใจ การให้ความเคารพ และเชื่อมั่นในตัวผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ดีจะเป็นการเอื้ออำนวยต่อการเป็นผู้นำ โดยผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

กฤติยา เห่งนาเลน (2545) ได้สรุปความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกไว้ว่าเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับคุณภาพของการแลกเปลี่ยน โดยที่มีการประเมินคุณภาพจากบุคคลอื่นที่กระทำต่อตนเอง และการประเมินตนเองจากความรู้สึกที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนนั้น

รุ่งฤดี กิจควร (2547) ให้คำนิยามว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งจะแสดงออกในการยอมรับซึ่งกันและกันของทั้ง 2 ฝ่าย

อัมพร เกียรติวิกรัย (2559) ได้สรุปความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกไว้ว่าเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนกันตามบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเป็นลักษณะความสัมพันธ์ต่างตอบแทน ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกจะมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและความไว้วางใจต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หากให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งฝ่ายที่ได้รับก็จะมีผลตอบแทนพฤติกรรมดังกล่าวด้วยการให้ความเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นการตอบแทน ความเคารพนับถือเป็นการแลกเปลี่ยนที่นำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน รูปแบบพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

สรุปความหมายการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก คือ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่เป็นความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทน อาจแสดงออกด้วยการพึ่งพาอาศัยกัน หรือการให้ความไว้วางใจเชื่อใจอีกฝ่าย ซึ่งหากบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมที่ต่างไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็ในเชิงบวกหรือเชิงลบก็จะส่งผลกับอีกฝ่ายหนึ่งให้แสดงพฤติกรรมโต้ตอบการกระทำนั้นด้วยเช่นกัน

## 2.1.2 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นทฤษฎีที่ต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ เนื่องจากผู้นำจะปฏิบัติ และแสดงออกกับสมาชิกแต่ละคนแตกต่างกัน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอยู่ในระดับสูง-ต่ำต่างกันไป Graen and Uhl-Bien (1995) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มาจากทฤษฎีความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง (Vertical Dyad Linkage Theory: VDL) ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ มาจากรูปแบบการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) และแนวคิดเรื่องการสร้างบทบาท (Role-Making) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้ (รุ่งฤดี กิจควร, 2547)

แนวคิดเรื่องการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ซึ่งเป็นรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ภายในสังคม หรือภายในกลุ่ม เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจ (Trust) ตัวอย่างเช่น เมื่อมีฝ่ายใดที่อาสาช่วยเหลือฝ่ายหนึ่งก่อน ฝ่ายที่ให้ความช่วยเหลือก่อนก็จะเกิดความเชื่อใจว่า อีกฝ่ายที่ได้รับการช่วยเหลือจะต้องตอบแทนกลับอย่างแน่นอน เหมือนเป็นบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) หรืออาจเป็นแนวคิดที่กำหนดภาระทางศีลธรรมให้กับคนในกลุ่ม ที่หากได้รับสิ่งของหรือประโยชน์อะไรจากผู้อื่นแล้ว จะต้องตอบแทนบุคคลนั้นกลับตามความเหมาะสม (Gouldner, 1960)

แนวคิดเรื่องการสร้างบทบาท (Role-Making) โดยมาจากทฤษฎีด้านบทบาท (Role Theory) ที่นำเสนอเรื่องของการประสบความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกที่ได้ผ่านการทำงานในหน้าที่นั้น ๆ ตั้งแต่เข้ามาในองค์กร รับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำ ซึ่งทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรจะมีอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาแตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับด้วย โดยขั้นตอนการสร้างบทบาทการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ (Graen and Scandura, 1987)

ขั้นที่ 1 การเข้ารับบทบาท (Role-Taking) ขั้นตอนนี้จะมีการสื่อสารและการประเมินความสามารถของสมาชิกในองค์กร โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ประเมินพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อจัดวางบทบาทหน้าที่ให้แก่พนักงานว่าต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง และพนักงานต้องแสดงให้ผู้นำเห็นถึงการแสดงออกตามบทบาทหน้าที่ที่ตนได้รับ ถือเป็น การสื่อสารบทบาททางเดียว คือ จากผู้นำไปสู่พนักงาน

ขั้นที่ 2 การสร้างบทบาท (Role-Making) ขั้นนี้จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ของทั้งผู้นำและพนักงานที่มีการพูดคุย เจรจาต่อรองกันอย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้น ซึ่งผู้นำกับพนักงานจะสร้างบทบาทของตน และแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยขึ้นอยู่กับความไว้วางใจและความเคารพนับถือซึ่งกันและกันด้วย

ขั้นที่ 3 การแสดงบทบาทประจำ (Role-Reutilization) ในขั้นนี้จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 และดำเนินการต่อมาจนกลายเป็นบทบาทประจำ ซึ่งหมายถึงการแลกเปลี่ยนความสนใจเบื้องต้นที่สนใจแต่เรื่องของตนเองเป็นความสนใจระหว่างกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานร่วมกัน

Schutz and Schutz (1994) กล่าวถึงแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Dyadic Exchange) ซึ่งหมายถึงระดับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม (In-Group) การแลกเปลี่ยนในกลุ่มนี้จะเกิดจากกระบวนการการแลกเปลี่ยนข้อมูล การให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานระหว่างกัน ทำให้เกิดความเชื่อใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับสูง และเมื่อเกิดความไว้วางใจกันและกันแล้ว ผู้นำก็จะให้อำนาจการตัดสินใจรวมถึงเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานแก่พนักงานให้มากขึ้น เป็นการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ของผู้นำและพนักงานให้สูงขึ้นด้วย ทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานสูงขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย

2. ระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกนอกกลุ่ม (Out-Group) ในระดับความสัมพันธ์นอกกลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนกันในระดับต่ำ ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนทางด้านข้อมูลกัน หรือการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกต่ำด้วย ส่งผลไปถึงความไว้วางใจและความเชื่อใจกันของผู้นำและพนักงาน รวมไปถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำและพนักงานก็จะเป็นไปในทางสัญญาจ้างงาน โดยในเรื่องของอำนาจหน้าที่ผู้นำก็จะแสดงออกทางการใช้อำนาจแบบเป็นทางการกับพนักงานมากกว่า ทำให้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

### 2.1.3 องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีดังนี้

1. องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกตามแนวคิดของ Dienesch and Liden (1986) ซึ่งได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง ระดับของการปกป้องกันและกัน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและนอกเหนือจากงาน อาจมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับความภักดีของแต่ละคน

1.2 การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) หมายถึง การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน หรือทำกิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันด้วยความเต็มใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันคือ การปฏิบัติงาน ให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ เพราะต่างฝ่ายต่างมีส่วนได้ส่วนเสียจากการกระทำนั้น ๆ ร่วมกัน

1.3 ความชอบพบ (Affection) หมายถึง ผลลัพธ์ของความประทับใจที่เกิดขึ้นของผู้ ตามหรือพนักงานในองค์กรที่มีต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้างาน

2. องค์ประกอบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกตามแนวคิดของ Liden and Maslyn (1998) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ซึ่งมีองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1 ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง อาจเป็นการแสดงออกทางการกระทำจาก ทั้งผู้นำและพนักงานในเรื่องของการช่วยเหลือกันด้านการปฏิบัติงานและการช่วยกันป้องกันสิ่งต่าง ๆ ที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อในทางลบทั้งในและนอกองค์กร

2.2 การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) หมายถึง การร่วมมือกันทำกิจกรรม หรืองานบางอย่างที่ทั้งผู้นำและพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกัน โดยทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกจำเป็นต้องมีความพึงพอใจ และความเต็มใจของทั้ง 2 ฝ่ายด้วย

2.3 ความชอบพบ (Affection) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำที่เป็น หัวหน้างานกับสมาชิกที่เป็นพนักงานภายในองค์กรซึ่งอาจเกิดจากความประทับใจซึ่งกันและกัน หรือ เรื่องอื่นที่นอกเหนือจากคุณค่าทางวิชาชีพหรือการทำงาน

2.4 การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) หมายถึง เป็น ความรู้สึกนับถือที่มีให้กันและกัน ไม่ว่าจะผ่านทางฝั่งผู้นำที่มีให้พนักงานในองค์กรที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม หรือเป็นความนับถือจากพนักงานมีให้แก่ผู้นำของตน โดยการแสดงออก ถึงความรู้สึกนับถือนั้นสามารถทำได้โดยการนำความรู้หรือทักษะที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง การแสดงออกจะเป็นในรูปแบบต่างตอบแทน ยกตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำให้อำนาจการตัดสินใจ ให้ อิสระในการออกความคิดเห็นและการปฏิบัติงานแก่พนักงานโดยที่ไม่เข้าไปก้าวก่าย คอยให้การ สนับสนุนหรือให้คำปรึกษาในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการกล่าวชมเมื่อทำงานได้สำเร็จตาม เป้าหมาย หากผู้นำมีการแสดงออกเช่นนี้กับพนักงานบ่อย ๆ จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจในงาน

### 2.1.4 ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกสามารถบอกถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับสูง จะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย, 2562)

2. ความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานในระดับสูง เนื่องจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึกซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ส่งผลต่อความสุขและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย, 2562)

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หากมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าผู้นำมีความยุติธรรม ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในระดับสูง (Ibrahim, Ghani, Hashim, and Amin, 2017)

4. ความผูกพันต่อองค์กร การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับสูง พนักงานก็จะเกิดความผูกพันสูงตามไปด้วย (วีรพงษ์ พวงเล็ก, 2560)

5. การตั้งใจลาออกจากงาน องค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอยู่ในระดับต่ำ จะทำให้พนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาลาออกจากงานมากกว่าพนักงานในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอยู่ในระดับสูง (อัมพร เกียรติวิกรัย, 2559)

นอกจากนี้ มงคล เอกพันธ์ (2562) ได้กล่าวถึง Liden and Maslyn (1998) ที่ให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก คือ การที่ผู้นำใช้การติดต่อสื่อสารกับสมาชิก แต่ละคนด้วยรูปแบบต่าง ๆ ในการพัฒนาความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยยังคงวัตถุประสงค์ร่วมกันในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ผลลัพธ์ที่จะเห็นได้จากความสัมพันธ์นี้ คือ หากผู้ตามอยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูง (High LMX) ก็จะได้รับ ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ รวมถึงการสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำ ทำให้ผู้ตามคนนั้นมีแนวโน้มที่จะเพิ่ม ความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความจงรักภักดีให้แก่ผู้นำ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้นำ ที่ให้ความสัมพันธ์พิเศษนั้นแก่ตน ขณะที่ผู้ตามในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ต่ำ (Low LMX) การทำงานทุกอย่างจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของสัญญาจ้าง จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำมากนัก และถูกคาดหวังจากผู้นำโดยให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่าง



เครื่องครัด และได้รับค่าตอบแทนตามมาตรฐานการทำงาน อาจจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกในแง่ลบต่อผู้นำและองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่อาจลดลงได้

สรุปผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกจะขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของทั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร คือหากผู้นำและผู้ตามมีการแลกเปลี่ยนระหว่างกันในระดับสูง ก็จะส่งผลในทางบวกเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานหรือความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พฤติกรรมกลายเป็นสมาชิกที่ดีเพิ่มสูงขึ้น ในทางกลับกันถ้าระดับการแลกเปลี่ยนของผู้นำกับสมาชิกอยู่ในระดับต่ำ ก็จะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายเกิดความรู้สึกทางลบต่อกันส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมกลายเป็นสมาชิกที่ดีอยู่ในระดับต่ำ และผลการดำเนินงานขององค์กรลดลง รวมถึงทำให้เกิดความล่าช้าในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ด้วย

## 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ (Trust)

### 2.2.1 ความหมายของความไว้วางใจ

Rotter (1971) ได้นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับคำพูด หรือสัญญาที่เชื่อถือได้ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน

Golembiewski and McConkie (1975) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง เป็นการแสดงออกถึงการพึ่งพาอาศัยกัน อาจเป็นความมั่นใจในบางสิ่ง ซึ่งจะสะท้อนออกมาทางผลลัพธ์ที่คาดหวังทางบวก

Fairholm (1994) ให้ความหมาย ความไว้วางใจว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีความเสี่ยง แต่เป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้ความไว้วางใจในตัวบุคคล สถานการณ์ หรือสิ่งของ

Shaw (1997) ได้นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลสอดคล้องกับความคาดหวังทางบวกของผู้ที่ให้ความไว้วางใจหรือไม่ หากเริ่มให้ความไว้วางใจแก่บุคคลใด ก็จะเกิดการคาดเดาว่าบุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมไปในทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ มีความตั้งใจ และมีความสามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

อุทุมพร แก้วขุนทด (2550) กล่าวว่า ความไว้วางใจ เป็นระดับของความหวัง ความเชื่อ และความมั่นใจในความมั่นคง เปิดเผย และความยุติธรรมในตัวบุคคลด้วยความสมัครใจ มีความคาดหวังว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นจะกระทำตามคำพูดหรือคำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน ทำในสิ่งที่เป็ประโยชน์ด้วยความสามารถ เปิดเผย และเชื่อถือได้ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบ

พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล (2554) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดจากความรู้สึกเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลว่าบุคคลนั้นเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาผู้อื่น พึ่งพา

อาศัยได้ โดยแสดงความคาดหวังออกมาทางคำพูดและการกระทำ รวมถึงตัดสินใจในการกระทำของผู้อื่นที่มีผลกับตนเอง

วรนาท สามารถ (2557) ได้สรุปความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อมั่น เชื่อถือ เปิดเผย และให้การยอมรับสมาชิกในทีมไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็จะเป็นที่พึ่งซึ่งกันและกัน ปฏิบัติในสิ่งที่ทีมและองค์กรคาดหวังให้สำเร็จ จะเห็นได้ว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานทุกรูปแบบ ทั้งแบบทีมดั้งเดิม ที่สามารถพูดคุยกันต่อหน้าได้ และแบบทีมเสมือนจริง ที่อาจไม่มีเวลาพบปะพูดคุยกันซึ่ง ๆ หน้า

สรุปความไว้วางใจ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีความรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กร หรือตัวบุคคลอื่นใด ที่ทำงานร่วมกันในองค์กร อาจมีความคาดหวังในผลลัพธ์หรือตัวบุคคลในทางบวก ว่าบุคคลนั้นสามารถเป็นที่พึ่งให้กันได้ มีการแสดงออกที่เปิดเผยและเชื่อถือได้ โดยไม่ต้องกังวลว่าอีกฝ่ายจะสร้างความเดือดร้อนให้

## 2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ

McAllister (1995) กล่าวถึงพื้นฐานของความไว้วางใจระหว่างบุคคลว่ามี 2 ประการ ดังนี้

1) ความไว้วางใจที่มีพื้นฐานมาจากความรู้ความเข้าใจ (Cognition-Based Trust) การที่บุคคลรับรู้และเลือกที่จะไว้วางใจผู้อื่นจากสิ่งที่เห็นว่ามีที่น่าเชื่อถือภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ รวมถึงพิจารณาในสิ่งที่คิดว่าเหตุผลที่ดีในการไว้วางใจคน ๆ นั้น

2) ความไว้วางใจที่มีพื้นฐานเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก (Affective-Based Trust) เกิดจากความผูกพันทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้นการแสดงออกจะต่างกันไปตามแต่ละคน หากเกิดความไว้วางใจแล้วก็จะแสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่ด้วยใจจริง รวมถึงมีความเชื่อมั่นในความดีและความน่ายกย่องของบุคคลอื่น นอกจากนี้ยังมีความเชื่อที่ว่าถ้ามีการแสดงออกถึงความไว้วางใจกับผู้อื่นแล้ว ก็จะได้รับผลตอบแทนกลับมาเช่นกัน

Luhmann (1979) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ โดยแบ่งรูปแบบความไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) เป็นความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในระบบ (System Trust) เป็นความไว้วางใจในองค์กรโดยภาพรวม ซึ่งความไว้วางใจสามารถบอกระดับความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลอื่นได้ โดยดูจากการกระทำที่มีความยุติธรรม มีจริยธรรม และสามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งในการศึกษานี้จะให้ความสำคัญกับความไว้วางใจในองค์กร (Organizational Trust) ที่แสดงถึงการยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการแสดงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ร่วมกับองค์กรมากกว่า โดยสามารถจำแนกความไว้วางใจของบุคคลออกจากความไว้วางใจในองค์กร เพื่อเป็นการวัดประเมินความแตกต่างของ

ความไว้วางใจในองค์กรและความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะสามารถอธิบายลักษณะความแตกต่างของการรับรู้ของพนักงานต่อความไว้วางใจได้ดังนี้

1) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล เป็นการประเมินความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะดูที่ความสามารถในการทำงานของผู้บังคับบัญชา, การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการให้คำแนะนำแก่พนักงานเมื่อเกิดข้อสงสัยหรือเกิดปัญหา เป็นต้น

2) ความไว้วางใจในระบบ เป็นการประเมินความไว้วางใจในองค์กร อาจดูที่ภาพรวมขององค์กรในเรื่องการให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายในองค์กร ไม่ให้อภิสิทธิ์พนักงานคนใดคนหนึ่งเหนือกว่าผู้อื่น เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรมั่นใจและเกิดความไว้วางใจในองค์กร

Mishra (1996) ได้เสนอแนวคิดความไว้วางใจในองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) มิติด้านความสามารถ (Competency Dimension) หมายถึง ความไว้วางใจที่บุคคลหนึ่งจะให้ความไว้วางใจแก่บุคคลอื่น โดยจะต้องทำให้คนอื่นเห็นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงเป็นคนที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี หากทุกคนในองค์กรสามารถทำได้ จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร

2) มิติด้านความเชื่อถือได้ (Reliability Dimension) หมายถึง ความคาดหวังในตัวบุคคลหนึ่งจะสามารถเชื่อมั่นกับบุคคลนั้นได้ทั้งคำพูดและการกระทำ คือ หากพูดสิ่งใดไปก็ต้องกระทำให้ได้ตามที่พูด หากไม่สามารถทำได้จะทำให้ความไว้วางใจในตัวบุคคลนั้นลดลง ดังนั้น ควรแสดงพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือออกมาอย่างสม่ำเสมอ ไม่ปิดบังข้อมูลสำคัญไว้ เพื่อไม่ให้เกิดความเคลือบแคลงต่อความรู้สึกไว้วางใจที่กำลังดำเนินอยู่

3) มิติด้านความเปิดเผย (Openness Dimension) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ของตนเองให้บุคคลอื่นทราบ เนื่องจากมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคคลนั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนด้วยความจริงใจ ไม่โกหกหรือบิดเบือนความจริง รับฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดหรือแสดงความคิดเห็น รวมถึงให้การยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งการเปิดเผยซึ่งกันและกันเช่นนี้เป็นเหมือนพื้นฐานในการสร้างความไว้วางใจในองค์กร

4) มิติด้านความห่วงใย (Concern Dimension) หมายถึง การที่ทุกคนในองค์กรให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก คือ จะส่งเสริมให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน สนใจสิ่งที่เป็นผลกระทบหรือปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรก่อน รวมถึงให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ด้วยความเข้าใจ เพื่อทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น

### 2.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความไว้วางใจ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความไว้วางใจในองค์กร ดังนี้

1. ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ ปฏิบัติกับทุกคนด้วยความยุติธรรมและมีความรับผิดชอบ รวมถึงไม่ทิ้งพนักงานที่กำลังประสบปัญหาการทำงานต่าง ๆ โดยให้ความช่วยเหลือพนักงานคนนั้นอย่างเต็มที่ กำลังจะส่งผลให้พนักงานเกิดความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชาและนำไปสู่ความไว้วางใจที่มีต่อองค์กรด้วย (อลงกต จิตต์ปราณี, 2553)

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งด้านกฎหมาย จริยธรรม มนุษยธรรม และเศรษฐกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกกับความไว้วางใจในองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรม การเอาใจใส่ ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว รวมถึงมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ทำทุกอย่างด้วยความโปร่งใส และไม่ลี้มที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (พรชัย ศักดา นุวัฒน์วงศ์, 2563)

3. ทูนาทางจิตวิทยา การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มาจากประสบการณ์ภายในจิตใจออกมา โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ไปในเชิงบวก เมื่อทัศนคติเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรม การแสดงออกจะเปลี่ยนตามไปด้วย ทำให้ผลลัพธ์ในการทำงานออกมาในเชิงบวกเช่นกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในองค์กรต่อไป (ธัญนันท์ บุญอยู่, 2562)

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2558) ได้เสนอปัจจัยที่ทำให้บุคคลหนึ่งได้รับความไว้วางใจ และสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ โดยคุณลักษณะที่ควรมีหากต้องการสร้างความไว้วางใจ มี 5 ประการ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งแสดงความจริงใจกับบุคคลอื่น ทั้งการกระทำและคำพูด โดยการไม่ปิดบังหรือบิดเบือนความจริงกับผู้อื่น และเข้าหากันด้วยการเปิดเผยและซื่อสัตย์

2. ความสามารถ (Competence) หมายถึง การตระหนักถึงความรู้ ความสามารถ รวมถึงรู้ ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และใช้ความสามารถของตนเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นที่ต้องการได้

3. ความสอดคล้อง (Consistency) หมายถึง ความสอดคล้องของพฤติกรรมที่กล่าวว่าจะ กระทำสิ่งใดแล้วทำได้จริงดังที่พูดตั้งแต่ในอดีต จนทำให้เพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความสามารถของ บุคคลนั้น ๆ

4. ความภักดี (Loyalty) หมายถึง ความซื่อสัตย์ของบุคคลหนึ่งที่มีให้แก่บุคคลอื่น โดยบุคคล นั้นจะให้การสนับสนุนแก่เพื่อนร่วมงานคนอื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง ทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจแก่ บุคคลดังกล่าว

5. การเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง การเปิดใจที่จะยอมรับและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ กับผู้อื่น หากประเด็นใดที่เห็นไม่ตรงกันก็ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างไม่มีอคติ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันในองค์กร

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจไม่ว่าจะเป็นการไว้วางใจในองค์กร หรือการไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ทั้งในระดับทีมและระดับปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องแสดงออกเพื่อทำให้เกิดการรับรู้ถึงความสามารถรวมถึงความสำเร็จจากการทำงานของตน อีกทั้งยังต้องแสดงออกอย่างเปิดเผย สื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา โดยการที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรจำเป็นต้องใช้เวลา และจะต้องมีการแสดงออกตามที่กล่าวข้างต้นแบบเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ลืมนี่จะรักษาคำพูดที่กล่าวออกมา เพื่อให้บุคคลอื่นที่อยู่ในองค์กรเกิดความเชื่อมั่น เคารพ และให้ความไว้วางใจในองค์กรที่ตนอยู่

## 2.2.4 ผลลัพธ์ของความไว้วางใจ

จากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่าผลลัพธ์ของความไว้วางใจในองค์กร มีดังนี้

1. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน การสร้างความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในองค์กร อาจต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์กรก่อนตั้งแต่ระดับผู้บริหารไปจนถึงพนักงานปฏิบัติการ นอกจากนี้ควรมีการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้แก่พนักงานทราบด้วย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญกับองค์กร อีกทั้งความไว้วางใจจะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ส่งผลให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานดีขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น (รัชพล ลิมพรกุล, 2559)

2. ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน หากความไว้วางใจไม่ว่าจะทางอารมณ์และความรู้สึก หรือความไว้วางใจทางความรู้ความเข้าใจลดลง ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมที่จะลดลงด้วย ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นจำเป็นต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจที่ตรงกัน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กร (อชิป จันทรสุริย์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2563)

3. ความพึงพอใจในงาน องค์กรจะสามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานได้ หากองค์กรส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงาน ซึ่งการที่พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน จะส่งผลให้บุคคลเกิดความไว้วางใจและความรู้สึกดีต่อกัน จนเกิดเป็นความพึงพอใจในงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร จนไปถึงเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด (อดิศร คงพล และ ธัญนันท์ บุญอยู่, 2563)

รัชพล ลิ้มพรกุล (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจในองค์กร ผลการศึกษาส่วนใหญ่สนับสนุนประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากความไว้วางใจในการทำงาน ตามหลักการขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความไว้วางใจของ Robbins (2000) มีดังนี้

1) ความไว้วางใจก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust Begets Trust) ถ้าต่างฝ่ายต่างแสดงออกถึงความไว้วางใจจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันกับทั้ง 2 ฝ่าย

2) ความไว้วางใจเสริมสร้างความสามัคคี (Trust Increases Cohesion) การไว้วางใจเป็นพื้นฐานในการสร้างความสามัคคี โดยทุกคนในองค์กรมีความเชื่อที่ว่าหากตนกำลังประสบปัญหาที่พร้อมมีคนให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ และเชื่ออีกว่าหากมีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันทำงาน จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

3) การลดขนาดองค์กรมีผลต่อระดับความไว้วางใจ (Decline or Downsizing Test the Highest Levels of Trust) หากองค์กรมีการปรับลดจำนวนพนักงานหรือลดขนาดองค์กรอยู่ตลอด จะส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของพนักงานในองค์กรได้ เนื่องจากจะทำให้พนักงานที่เหลือเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน ทำให้ความจงรักภักดีและความไว้วางใจที่มีต่อองค์กรลดน้อยลง

4) ความไม่ไว้วางใจทำให้สูญเสียความไว้วางใจ (Mistrust Drives Out Trust) การที่พนักงานในองค์กรไม่มีความไว้วางใจระหว่างกัน ทำให้ไม่เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้

5) ตำแหน่งที่สูงขึ้นมักเป็นโอกาสให้ทำในสิ่งที่ไม่น่าไว้วางใจ (Growth Offer Makes Mistrust) การมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้บุคคลดังกล่าวมีโอกาสในการใช้อำนาจในทางมิชอบโดยที่บุคคลอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้

6) ความไม่ไว้วางใจทำลายกลุ่มของตนเอง (Mistrusting Groups Self Distrust) หากภายในกลุ่มเกิดความไม่ไว้วางใจกันและกัน จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับกันและสร้างความแตกแยกกลายเป็นแต่ละคนเริ่มสนใจแค่ความผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าความต้องการของกลุ่ม จะทำให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นช้าลง

7) ความไม่ไว้วางใจลดผลผลิตของงาน (Mistrust Generally Reduces Productivity) เนื่องจากความไม่ไว้วางใจทำให้เกิดความระแวงต่อกัน การปิดบังข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และเมื่อเกิดปัญหา ก็จะหลีกเลี่ยงการขอความช่วยเหลือจากคนอื่นเพียงเพราะกลัวว่าตนจะเสียประโยชน์ ทำให้บรรยากาศภายในองค์กรมีแต่ความไม่ไว้วางใจและความขัดแย้ง ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ลดลงด้วย

Hitch (2012) ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของความไว้วางใจในองค์กร โดยพบว่า องค์กรที่มีความไว้วางใจสูงมักจะมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาในครั้งนี้ยังพบว่า ความไว้วางใจสูงก่อให้เกิดผลต่อองค์กร ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันไปสู่เป้าหมายสูงสุด หากพนักงานเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเป็นไปได้ว่าจะช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด
2. พนักงานมีการสนับสนุนและร่วมกันทำงาน เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ เมื่อทุกคนช่วยเหลือกันและกันอย่างไม่เกิดความระแวง ช่วยเหลือกันอย่างเต็มใจและเต็มที่ในการปฏิบัติงานจะทำให้ องค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว
3. ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และมีความร่วมมือในการทำงานสูง การที่ องค์กรสร้างคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีการให้รางวัลและชมเชยอย่างเหมาะสม รวมถึงทำให้ พนักงานเกิดการร่วมมือร่วมใจกันได้จะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในองค์กรและปฏิบัติต่อมาจน เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งมากขึ้น
4. มีผู้นำที่เป็นผู้สอนงานมากกว่าผู้นำที่แค่คอยสั่งการ หากผู้บังคับบัญชาเป็นคนสอนงานเองจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมากกว่าการสั่งให้ทำอย่างเดียว สร้างความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาให้แก่พนักงานเพิ่มมากขึ้น
5. ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น จะช่วยให้พนักงานรู้สึกเหมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งในทีมหรืองานนั้น ๆ สร้างความประทับใจและความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นจะเห็นว่า หากมีความไว้วางใจในองค์กรเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของทุกคนในองค์กร รวมไปถึงผลประกอบการขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการรักษาและคงไว้ซึ่งบุคลากรขององค์กรที่มีคุณภาพ ในทางตรงกันข้ามองค์กรใดที่ขาดความไว้วางใจในองค์กร ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและผลกำไรในการประกอบธุรกิจที่ลดลงตามไปด้วย นำไปสู่ความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงานที่ลดลงจนนำไปสู่อัตราการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น

## 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

### 2.3.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายของคำว่า “พึงพอใจ” ดังนี้ คำว่า “พึง” มีความหมายว่า พึงตา, พึงใจ และคำว่า “พอใจ” หมายถึง ชอบใจ และ “พึงพอใจ” จึงหมายถึง รัก ชอบใจ

Good (1973) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ ดังนี้คือ

1. เจตคติและความรู้สึกเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบเป้าหมายผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
2. สถานภาพของคนที่มียังทำงาน อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจของรายได้ การลาป่วย สถานการณ์ให้ออกจากงาน การให้บำเหน็จบำนาญ การบริหาร การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีโอกาสก้าวหน้า และทางด้านสติปัญญาคือ ให้มีการสร้างสรรค์งานที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

Locke (1976) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ทางบวกที่มีต่องาน โดยวัดได้จากงานที่ปฏิบัติ หรือประสบการณ์การทำงาน

Morse (1955) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า คือ ทุกสิ่งอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดในการทำงานของพนักงานลงได้ ซึ่งความเครียดที่ว่าเกิดจากความต้องการหรือความอยากของบุคคลที่หากได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นก็ลดลงหรือหมดไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

P. E. Spector (1997) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งจะรู้ได้จากงานที่ปฏิบัติว่าชอบหรือไม่

Robbins and Judge (2007) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติที่บุคคลมีต่องาน เมื่อเป็นทัศนคติทางบวก ความพึงพอใจในงานจะสูง แต่หากเป็นทัศนคติทางลบ ก็จะไม่มีความพึงพอใจในงาน

วัลลพ ล้อมตะคุ (2554) ได้สรุปความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของพนักงานกับงานที่ทำอยู่ ซึ่งมาจากการตอบสนองทางร่างกายและจิตใจ สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานว่า พอใจหรือไม่

สุพรรณษา ลอยสมุทร (2559) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยจะทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชญัฐกานต์ ม่วงเงิน (2560) สรุปความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกในเชิงบวกของพนักงานที่มีต่องานที่ทำ ทำให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธัญพร สิ้นพัฒนพงศ์ (2560) สรุปความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง การที่บุคคลเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติในการทำงานตามแต่ประสบการณ์ของแต่ละคน และบุคคลจะเกิดความพึงพอใจหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับที่ได้รับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของค่าตอบแทน หรือสิ่งทีนอกเหนือจากความคาดหวังที่ตนตั้งไว้



สรุป ความหมายของความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกทางบวกที่มีต่องานที่ปฏิบัติของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หากบุคคลนั้นมีทัศนคติเชิงบวกต่องานมากเท่าใด ก็จะมี ความพึงพอใจต่องานมากเท่านั้น ซึ่งจะสามารถกระตุ้นให้บุคคลนั้น ๆ มีความตั้งใจทำงานเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยความพึงพอใจนั้นจะตอบสนองทางร่างกายและจิตใจ แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงาน

### 2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน คือความรู้สึกหรือทัศนคติที่บุคคลมีต่องานที่รับผิดชอบเป็นผลมาจากองค์ประกอบทั้งภายในตัวบุคคล และภายนอกที่มาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นการตอบสนองที่มาจากความคิด ความรู้สึกและการประเมินงานของบุคคล หากองค์กรใดสามารถทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานได้ จะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและอยากที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลผลิตของงาน (เบญจวรรณ ลัมพาทิวัฒน์ และ อีรนุช พุคคัต์ศรีกิจ, 2559)

Herzberg, Mausner, and Snyderman B. (1959) ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

- ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือความพึงพอใจในงาน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถแก้ไขปัญหา หรือป้องกันการเกิดปัญหากับงานนั้นได้ เมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นที่มาติดต่อประสานงาน อาจเป็นการยอมรับในรูปแบบของการชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3) ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ตัวงานหรือภาระงานที่ต้องปฏิบัติ อาจเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ท้าทายความสามารถ หรือเป็นงานที่ไม่ยากเกินความสามารถของบุคคลหนึ่งจะปฏิบัติได้

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง หน้าที่หรือข้อผูกมัดที่ต้องแสดงออกตามสิ่งที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจก็เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในงานพิเศษ การได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือทำงานใหม่ ๆ ที่ได้ใช้อำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่

5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้รับโอกาสในการเรียนรู้หรือการศึกษาเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นการไปฝึกอบรมสัมมนาต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

- ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่สามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงานและการไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น ๆ ประกอบไปด้วย

1) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2) ลักษณะและวิธีการบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา หรือความยุติธรรมในการดำเนินงานและบริหารงาน

3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relationships) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยมีการแสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกัน สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี รวมถึงได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือทีม

4) เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนที่เกิดจากการทำงานที่ควรจะได้รับครอบคลุมไปถึงเงินเดือน เงินพิเศษอื่น ๆ สวัสดิการที่เหมาะสมกับการใช้จ่ายในชีวิตและครอบครัวตามสมควร

5) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่ว่างานของตนเองมีความมั่นคงและสามารถยืนหยัดในวิชาชีพของตนได้ รวมถึงรู้สึกมั่นใจในความมั่นคงขององค์กรด้วย

6) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพของการทำงานโดยทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ยังมีความเสี่ยงหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ในขณะปฏิบัติงาน

7) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลกระทบหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงกับชีวิตส่วนตัว และครอบครัวได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

8) สถานภาพในสังคม (Status) หมายถึง อาชีพหรือสถานะในสังคมที่เป็นที่ยอมรับ มีทั้งเกียรติและศักดิ์ศรี

Munson and Heda (1974) ได้พัฒนาแนวคิดความพึงพอใจในงาน มาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow โดยแบ่งปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงานได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานภายนอก (Extrinsic Satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่เกี่ยวกับความต้องการจากการทำงาน ผลจากการจ้างงานในองค์กร ประกอบไปด้วย ความยุติธรรมของการ

ปฏิบัติงานภายในองค์กรในการพิจารณาความชอบ นโยบายต่าง ๆ ความปลอดภัยในการทำงาน รางวัลตอบแทน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนแบบพิเศษต่าง ๆ

2. ความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Satisfaction) เป็นความพึงพอใจของบุคคลที่อยากแสดงออกถึงความต้องการให้บุคคลอื่นในองค์กร เข้าใจถึงปัญหา และความยากลำบากในการปฏิบัติงาน ทำให้มีโอกาสได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. ความพึงพอใจในงานด้านการมีส่วนร่วม (Involvement Satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่แสดงออกถึงความต้องการการมีอำนาจ (Power) ได้แก่ การมีอำนาจหน้าที่ การได้มีโอกาสกำหนดวิธีและเป้าหมายในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

4. ความพึงพอใจในงานภายใน (Intrinsic Satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ การมีโอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะที่มีอย่างเต็มที่ การได้ทำสิ่งที่มีคุณค่า และท้าทายในการทำงาน รวมถึงการมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน และก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจนั้น ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือความต้องการของแต่ละบุคคลแล้ว จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความสนใจ ความตั้งใจ ร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกชอบหรือเจตคติที่ดีต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยร่างกาย และสติปัญญา ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นผลดีอย่างมากต่อองค์กร

### 2.3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาวิจัยของ ชัยนรินทร์ ไชยวัฒน์วี (2559) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงาน มีดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่องค์กรให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม จะช่วยให้ในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างกัน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร ซึ่งมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หากทุกคนในทีมร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มที่ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่ละคน

2. ความไว้วางใจในองค์กร (Organizational Trust) หมายถึง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร ถ้าองค์กรสามารถทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจในองค์กรได้ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและทำงานในองค์กรอย่างเต็มความสามารถ ในทางกลับกันหากพนักงานไม่มีความไว้วางใจในองค์กร ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ลดลง

3. การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Employee Empowerment) บุคคลจะมีความพึงพอใจในงาน เมื่อได้รับความเชื่อมั่นและได้รับความไว้วางใจในการตัดสินใจจากหัวหน้างาน แต่หากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมากกว่าด้วยกับวิธีการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน

4. การฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training) หมายถึง การเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานที่ให้ไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร ถือเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานคนดังกล่าวภูมิใจและเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำได้

ชญัฐกานต์ ม่วงเงิน (2560) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การที่พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีระหว่างกัน มีการร่วมมือร่วมใจกัน คอยช่วยเหลือกันเมื่อเกิดปัญหา รวมถึงเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำงาน หากในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานแต่ละคนเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

2. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ การที่พนักงานรู้สึกว่าตนได้รับสวัสดิการพื้นฐานที่ควรจะได้ ได้เงินเดือนที่เพียงพอต่อการยังชีพและเหมาะสมกับปริมาณงานและความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการทำงาน หากพนักงานได้รับสิทธิอย่างเป็นธรรมจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

3. ด้านความมั่นคงในงาน การที่พนักงานรู้สึกเชื่อมั่นกับงานที่ทำอยู่ รวมถึงได้รับความยุติธรรมในที่ทำงาน ซึ่งส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานอาจมาจากการที่องค์กรมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอก

ธัญพร สิ้นพัฒนพงศ์ (2560) ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แบ่งได้ 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ การที่พนักงานมีความคาดหวังที่จะได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนตามสิทธิ์ที่ควรจะได้เหมาะสมและเท่าเทียม รวมถึงสวัสดิการที่ครอบครัวของพนักงานควรจะได้ด้วย หากพนักงานได้รับการตอบสนองความคาดหวังในเรื่องนี้แล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย

2. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน การที่พนักงานคาดหวังว่าตนเองจะได้รับปริมาณงานที่เหมาะสมไม่เยอะเกินไป โดยองค์กรควรจัดสรรบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน รวมถึงจัดให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคน เพื่อเพิ่มความท้าทายและให้พนักงานได้ใช้ทักษะที่ตนมีกับงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน การที่จะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงาน ก็คือการทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจว่าองค์กรมีความมั่นคง มีการบริหารงานที่ดี รวมถึงมีการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานว่าจะไม่มีการเลิกจ้างแม้ว่าองค์กรจะเกิดปัญหา

4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานได้ เพื่อนร่วมงานกับหัวหน้างานก็มีส่วนสำคัญ หากพนักงานมีปัญหาในการทำงานแต่ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน จะทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัดใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ส่งผลให้งานที่ออกมาเกิดความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

5. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากองค์กรให้ความสำคัญกับสถานที่ทำงาน คอยอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน รวมถึงมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

6. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน การที่พนักงานคาดหวังว่าจะได้รับความชัดเจนในการได้รับโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และความเท่าเทียมในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงพนักงานทุกคนในองค์กรมีโอกาที่จะได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถให้เติบโตในองค์กรได้อย่างเท่าเทียม

หากองค์กรอยากให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน ก็จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ แต่ก็ต้องไม่ลืมเรื่องของความสำคัญและความชัดเจนของงาน การติดต่อสื่อสาร สถานที่ทำงาน ผลตอบแทนที่ได้ และทักษะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## 2.2.4 ผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่าผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานมีดังนี้

1. การคงอยู่ในองค์กร ผลลัพธ์ของความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรแพทย์ พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคงอยู่ในองค์กร โดยความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงานมีค่าสูงที่สุดต่อการคงอยู่ในองค์กร และด้านค่าตอบแทนมีค่าน้อยที่สุด ซึ่งความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน การทำงานเป็นทีม มีการให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์กร จะทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ (ศิริศักดิ์ จังคศิริ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2564)

2. ความผูกพันต่อองค์กร การศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด หากพนักงานได้รับมอบหมายงานที่ทำทนายและน่าสนใจ

รวมถึงเปิดโอกาสในการเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจ และเห็นว่าตนเองมีความสำคัญกับงานและองค์กร รองลงมาคือ ความพึงพอใจในด้านโอกาสและความก้าวหน้า ความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทน ความพึงพอใจในด้านผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ (ธนัญพร สุวรรณคาม, 2559)

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเกิดขึ้นจากหลาย ๆ ปัจจัยทั้งลักษณะงานที่ทำ ทักษะความสามารถ ความเหมาะสมกับตำแหน่ง ทัศนคติที่มีต่องาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยข้างต้น สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานได้ (ศิริมา ตันติธำรงวุฒิ, 2559)

สุพรรณษา ลอยสมุทร (2559) สรุปแนวทางในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน คือ ความรู้สึกพึงพอใจหลังจากที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ โดยอาจได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาในระหว่างการทำงาน

2. การได้รับการยอมรับ หมายถึง ความต้องการของพนักงานที่อยากจะเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน อาจเป็นการยอมรับในเรื่องของผลสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ หรือการแสดงความคิดเห็นที่ทุกคนให้การเห็นชอบ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเองและพึงพอใจในงานที่ทำ

3. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง คือ การได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการตั้งใจปฏิบัติงานและเกิดความชำนาญในงานนั้น ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นโอกาสในการเข้ารับการศึกษาหรือไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ทำมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตนเอง อาจมีความท้าทายในการปฏิบัติ หรือเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดผลงานใหม่ ๆ

5. เงินเดือนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับปกติ อาจอยู่ในรูปแบบของสวัสดิการต่าง ๆ ที่สามารถเบิกได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายในเรื่องการศึกษบุตร ค่าที่พักอาศัย รวมไปถึงได้รับเงินบำเหน็จ เมื่อออกจากงาน เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยให้พนักงานเกิดความสะดวก และรวดเร็วในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการที่องค์กรมีวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นที่เพียงพอกับปริมาณพนักงาน หรือการที่พนักงานสามารถเดินทางไปกลับองค์กรได้อย่างสะดวก

สรุปผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานสามารถส่งผลในเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ในทางบวกก็ยกตัวอย่างเช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้นำ โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงสร้างบรรยากาศที่ดีขึ้นในองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อปัจเจกบุคคลในด้านของร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ที่จะแสดงออกอีกด้วย เช่น หากมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะรู้สึกอยากหลีกเลี่ยงที่จะไปทำงาน หรือพยายามที่จะหางานใหม่ เป็นต้น

## 2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

### 2.4.1 ความหมายของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1988) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่ต้องทำ แต่เป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

Jewell (1998) ได้ให้นิยามความหมายของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นการแสดงออกที่สร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์กรถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าและน่ายกย่อง เพราะเป็นการกระทำที่ไม่ได้ตั้งเป็นข้อบังคับในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยจะมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ที่ถือเป็นพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่

- 1) พฤติกรรมที่ปฏิบัติด้วยความสมัครใจ
- 2) พฤติกรรมที่ปฏิบัติโดยไม่สนรางวัลจากองค์กร
- 3) พฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

Organ, Podsakoff, and MacKenzie (2006) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากตัวบุคคลที่อยู่นอกเหนือสิ่งที่องค์กรกำหนดบทบาทไว้ให้ แต่ก็มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร นอกจากพฤติกรรมข้างต้นนี้ ยังประกอบไปด้วยการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น ความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือผู้อื่น รวมไปถึงการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานด้วย

วัลลพ ล้อมตะคุ (2554) สรุปความหมายพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า หมายถึง การกระทำที่พนักงานแสดงออกมาโดยไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลขององค์กร แต่เป็นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ของพนักงานเองซึ่งอาจจะเกินกว่าหน้าที่ แต่การกระทำดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ชนิกานต์ เสียงเย็น (2557) กล่าวว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่คนในองค์กรปฏิบัติ และพฤติกรรมนั้นไม่ได้ถูกระบุไว้ในแบบบรรยายลักษณะงานของ

องค์กร แต่สามารถส่งผลทางบวกแก่องค์กร อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามที่คาดไว้

อรุณี ธิติเสรี (2559) ให้ความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ นอกเหนือจากที่องค์กรกำหนด และพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมสนับสนุนที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

สามารถสรุปความหมายของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ว่า หมายถึงพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรกระทำหรือแสดงออกมาด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้โดยมีจุดประสงค์และเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จร่วมกัน โดยพฤติกรรมดังกล่าวไม่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับขององค์กร แต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในทางบวก และจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 2.4.2 ความสำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Smith, Organ, and Near (1983) ได้ระบุว่า พฤติกรรมพื้นฐานของบุคคลที่จำเป็นต่อประสิทธิผลของระบบการดำเนินงานในองค์กร ประกอบด้วย 3 ประการที่สำคัญ คือ

1. พนักงานต้องเข้าร่วมและยังคงอยู่ภายใต้ระบบขององค์กร
2. พนักงานต้องปฏิบัติตามบทบาทที่องค์กรมอบหมาย
3. พนักงานต้องมีการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกระทำควบคู่ไปกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

Katz (1964) กล่าวว่าองค์กรที่อาศัยพฤติกรรมตามบทบาท และหน้าที่เพียงอย่างเดียว นั้นเป็นระบบสังคมที่เปราะบางทุก ๆ องค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกัน ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่หรือลักษณะอื่นที่เรียกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้เป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนทางสังคมในองค์กร ทำให้เกิดความยืดหยุ่นซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานในสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดเดาได้ โดยสามารถทำให้บุคคลจัดการสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีในสถานการณ์ที่ต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ พฤติกรรมของพนักงานที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่องค์กรต้องการ เป็น 2 แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานจำเป็นจะต้องปฏิบัติ เนื่องจากเป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดความรับผิดชอบในหน้าที่ให้ชัดเจนแล้ว
2. พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานตั้งใจที่จะปฏิบัติขึ้นเอง โดยไม่ใช่สิ่งที่องค์กรกำหนดให้ทำ หรือมีใครมาสั่ง



Mark C. Bolino, Turnley, and Bloodgood (2002) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนี้

(1) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการได้ อีกทั้ง ยังอำนวยความสะดวกในการประสานงานกิจกรรมระหว่างสมาชิกในทีมและระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

(2) ส่งเสริมศักยภาพในการจัดการทรัพยากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังลดความต้องการใช้ทรัพยากรที่หายากด้วยการบำรุงรักษาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ เกิดประโยชน์สูงสุด

(3) เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืนด้วยการลดความไม่แน่นอนของประสิทธิภาพ ของพนักงานปฏิบัติการ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(4) องค์กรมีความสามารถในการดึงดูดพนักงานใหม่ ๆ ที่มีทักษะความสามารถหลากหลาย และรักษาพนักงานในองค์กรที่มีความสามารถสูงด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็น การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น

ธมยันตี ประยูรพันธ์ (2561) กล่าวถึง ความสำคัญของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรว่า องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อให้พนักงาน รู้สึกอยากทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์กร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับ มีการให้ความช่วยเหลือ ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน รวมถึงพนักงานอาจจะหาวิธีในการทำงานใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์กร

สรุป ความสำคัญของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีนั้น ไม่ว่าจะพนักงานจะแสดงออกตาม บทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดมาให้ตั้งแต่แรก หรือเกิดจากความรู้สึกอยากจะทำปฏิบัติเอง หากใน องค์กรมีพนักงานที่มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอยู่มากจะทำให้การดำเนินงานในองค์กรมี ประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งด้านการจัดการทรัพยากรภายในองค์กร การส่งเสริมศักยภาพให้กับพนักงาน ระดับปฏิบัติการเพื่อลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อ รักษาพนักงานในองค์กรให้ยังคงอยู่ต่อไป และดึงดูดพนักงานที่มากความสามารถเข้ามาในองค์กรอีกด้วย

### 2.4.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1988) ได้จำแนกพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การกระทำที่เป็นความสมัครใจช่วยเหลือผู้อื่น ในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน แนะนำในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานใหม่ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่นที่ยังปฏิบัติงานไม่เสร็จ การแบ่งอุปกรณ์หรือทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่

ผู้ร่วมงานที่ไม่มีผู้ใช้ รวมถึงการสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อยในองค์กร (Peace-Making) ซึ่งเป็นการช่วยเหลือ ป้องกัน แก้ไข หรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในองค์กร และกระตุ้นและให้กำลังใจ (Cheerleading) โดยแสดงออกทั้งการกระทำและคำพูด เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานสามารถพัฒนาตนเอง และปฏิบัติงานได้อย่างลุล่วง

2. การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกด้วยความสมัครใจช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหา คำนึงถึงผู้อื่นก่อนจะกระทำการใด รวมถึงให้คำแนะนำและคำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานคนอื่นในเวลาที่เหมาะสม และเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานคนอื่นในการแบ่งใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างเหมาะสมด้วย

3. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก ความผิดหวัง ความเครียด และความไม่สบายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สุขุม และอดทน โดยไม่บ่นหรือแสดงความไม่พอใจออกมา

4. ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรด้วยความเคารพ และมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการรักษาเวลา รักษาความสะอาด ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างมีคุณค่า

5. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งการแสดงความคิดเห็นในช่วงที่เหมาะสม หรือติดตามข่าวสารภายในองค์กร การร่วมประชุม การคุ้มครององค์กรจากสิ่งต่าง ๆ ที่อาจกระทบต่อองค์กร และการกระทำเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา

Graham (1991) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อผู้นำ และองค์กรโดยรวม การให้ความสนใจต่อบุคคล กลุ่มงาน และหน่วยงานในองค์กร นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในการป้องกันองค์กรจากการคุกคามต่าง ๆ การเสียสละเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กร และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการสร้างประโยชน์ ให้แก่องค์กรโดยรวม

2. การให้ความร่วมมือกับองค์กร (Organizational Obedience) เป็นพฤติกรรมในการปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างองค์กร รายละเอียดของงาน และนโยบายด้านบุคลากร โดยมีความตระหนักและยอมรับถึงความจำเป็น รวมถึงเหตุผลของกฎระเบียบและข้อบังคับที่องค์กรกำหนดไว้ การเคารพเชื่อฟังองค์กรอาจจะแสดงออกโดยการให้ความเคารพต่อกฎระเบียบและคำสั่งขององค์กร

การตรงต่อเวลาทั้งในการปฏิบัติงานและการส่งมอบผลงาน นอกจากนี้มีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร

3. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Organizational Participation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยการให้ความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติในองค์การ โดยอาศัยคุณธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติ การมีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมกับองค์การ เช่น การเข้าร่วมประชุมโดยไม่ต้องบังคับ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแนวความคิดใหม่ ๆ กับผู้อื่น หรือการสนับสนุนมุมมองใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่ม เป็นต้น

นอกจากสองท่านที่กล่าวไว้ข้างต้น ยังมี Lavelle, Rupp, and Brockner (2007) ที่ได้สรุปพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้อีก 7 องค์ประกอบ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับอีกสองท่านที่ได้กล่าวไว้ แต่จะเพิ่มการมีความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาตัวเองเข้ามาเพิ่มเติม ดังนี้

1. การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่หรือการเห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) หมายถึง การที่พนักงานให้การสนับสนุนและช่วยเหลือกันและกันในการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มใจ โดยมีการสื่อสารกันอย่างสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

2. การเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การที่พนักงานทำทุกอย่างด้วยความเต็มใจ มีทัศนคติในเชิงบวก มีความอดทนต่อความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะไม่ใช่ไปตามที่คาดหวัง ก็ยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตนโดยไม่บ่นหรือแสดงความไม่พอใจ อีกทั้งยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) หมายถึง การแสดงออกถึงการสนับสนุนองค์กรทั้งการกระทำและคำพูด เช่น หากมีการสื่อสารกับบุคคลอื่นถึงองค์กรพนักงานก็จะสื่อออกมาในเชิงบวก หรือการที่พนักงานช่วยรักษาทรัพย์สินขององค์กร เป็นต้น

4. การเป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่ (Consciousness) หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรอย่างเต็มใจทั้งต่อหน้าและลับหลังด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ว่าจะเป็นการเข้างานตรงเวลา รักษาทรัพย์สินขององค์กร และตั้งใจทำงานโดยไม่ใช้เวลาไปกับเรื่องส่วนตัว เป็นต้น

5. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง การที่พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนและองค์กรด้วยความสมัครใจ และกระตือรือร้นให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง อาจจะมีการอาสาทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่พิเศษขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้ผู้อื่นปฏิบัติเช่นเดียวกันด้วย

6. การเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Civic Virtue) หมายถึง การที่พนักงานแสดงออกว่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อาจแสดงออกด้วยการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น หรือให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมประชุม การร่วมแสดงความคิดเห็น และคอย

ติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับสิ่งที่จะเป็นโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร หรืออาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบกับองค์กร สุดท้ายคือต้องยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์กรด้วยความสมัครใจ

7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การที่พนักงานใส่ใจในการเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของตนเองด้วยความสมัครใจในการแสวงหาโอกาสและวิธีการที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรเพิ่มมากขึ้น

สรุปแนวคิดของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ก็คือ การที่พนักงานมีการแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากที่องค์กรกำหนดไว้ในกฎระเบียบข้อบังคับ อย่างเช่น การเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่เดือดร้อน การตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือเวลางาน หรือว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร สร้างสรรค์ไอเดียความคิดใหม่ ๆ โดยเห็นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง เป็นต้น

#### 2.4.4 ผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่นักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษา มีดังนี้ Banwo and Du (2020) ได้เสนอผลลัพธ์ของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร โดยผลที่เกิดในระดับบุคคล ได้แก่ ความตั้งใจหมั่นเวียนและการมีส่วนร่วมในการขัดเกลาสังคมลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในระดับกลุ่ม คือ การหมั่นเวียนในระดับกลุ่มต่ำ และประสิทธิภาพของกลุ่มงานที่เพิ่มขึ้น (Kumar, H. Jauhari, and S. Singh., 2016) ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร ได้แก่ ประสิทธิภาพ การลดต้นทุน และการทำกำไรที่สามารถคาดหวังได้ รวมถึงเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผลผลิตขององค์กร และเพิ่มความสามารถในการดึงดูดและรักษาคนที่ดีที่สุดในองค์กร (Podsakoff, Podsakoff., MacKenzie., Maynes., and Spoelma., 2014) นอกจากนี้ผลลัพธ์เชิงบวกของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี M. C Bolino, Turnley, and Niehoff (2004) ได้กล่าวถึงผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นในที่ทำงาน ยกตัวอย่างเช่น การที่พนักงานส่วนหนึ่งแสดงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีออกมา ซึ่งการแสดงบทบาทเพิ่มเติมของพนักงานดังกล่าว อาจทำให้พนักงานคนอื่นที่ไม่ได้แสดงออกแบบเดียวกันดูเป็นคนเกียจคร้าน และเป็นสัญญาณที่ไม่ดีเกี่ยวกับชีวิตการทำงานที่อาจเกิดความคลุมเครือขึ้นกับการแสดงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงาน การประเมินประสิทธิภาพของหัวหน้างานที่ไม่ถูกต้อง มีความซบเซาใจ และความขัดแย้งร่วมด้วย และยังส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน หากพนักงานกำลังปฏิบัติงานหลักของตนอยู่และต้องช่วยเหลือพนักงานคนอื่นด้วย ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรจะรับรู้สัญญาณที่ว่าจำนวนพนักงานอาจไม่เพียงพอหรือตอนนี้การจัดการอาจจะมีปัญหา ซึ่งตรงส่วนนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกกดดันที่จะต้องปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ตนได้รับ แล้วพนักงานที่ต้องรับความกดดันดังกล่าวอาจเกิดความขัดแย้งในการทำงานและมีปัญหาในครอบครัว (Bakker, Demerouti, and Verbeke, 2004) รวมถึง

ความเครียดในงานซึ่งอาจนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานได้ (Mark C. Bolino, Klotz, Turnley, and Harvey, 2013)

ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ (2556) ได้เสนอผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีทั้งในเชิงบวก และเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและปัจเจกบุคคล 4 ประการ ดังต่อไปนี้

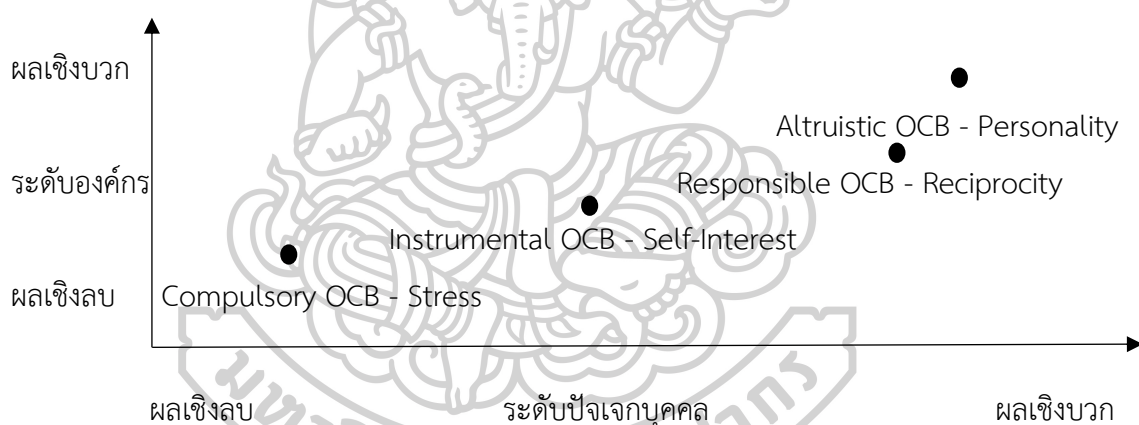
1. เชิงบังคับจากความกดดัน (The Potential Consequences of the Compulsory OCB Based on Stress) ถือเป็นภาระกดดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี แต่วิธีการนี้อาจไม่สามารถใช้ได้ในระยะยาว เนื่องจากจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและไม่มีความสุขในขณะปฏิบัติงานได้ เพราะเป็นการบังคับหรือสร้างความกดดันให้แก่พนักงานต้องทำสิ่งต่าง ๆ นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย (Extra Role Behavior) ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากทำงาน หรือความรู้สึกในทางลบต่อองค์กรหรือผู้บริหาร และส่งผลกระทบต่อพนักงานในเรื่องของความพึงพอใจในงาน หากพนักงานไม่รู้สึกอยากทำงานกับทางองค์กรจนถึงขั้นลาออกจะกระทบกับผลการปฏิบัติงานที่อาจแย่ลงตามไปด้วย สรุปผลลัพธ์ของการบังคับหรือกดดันให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบกับทั้งปัจเจกบุคคลและกับองค์กร

2. เชิงเครื่องมือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว (The Potential Consequences of the Instrumental OCB Based on Self-Interest) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อที่จะทำให้บุคคลอื่นรู้สึกประทับใจกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคคลอื่นรู้สึกดีกับตนเองหรือให้คนอื่นมองตนในแง่ดีมากขึ้น ซึ่งไม่ใช่พฤติกรรมอาสาที่จะทำเพราะอยากช่วย แต่เป็นการกระทำเพื่อหวังผลตอบแทนจากบุคคลที่เป็นเป้าหมายเพื่อที่ตนจะได้มีอิทธิพลเหนือเขา ยกตัวอย่าง เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเรื่องเดือดร้อน ทำให้เพื่อนร่วมงานคนดังกล่าวเกิดความประทับใจ และรู้สึกอยากตอบแทนการกระทำนั้น ๆ ด้วยการช่วยเหลือเรากลับ เป็นต้น พฤติกรรมดังกล่าว เรียกว่า การจัดการประทับใจ (Impression Management: IM) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่พนักงานใช้เพื่อให้ตนได้รับประโยชน์ที่มากขึ้น อาจทำเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมหรือมุมมองบุคคลภายนอกที่มีต่อเราในแง่ดีขึ้น โดยผลกระทบที่จะเกิดขึ้นมีทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งจะเกิดผลกระทบทางบวกกับระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าระดับองค์กร เพราะอย่างที่กล่าวไปข้างต้นว่าการจัดการความประทับใจสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและมุมมองของบุคคลอื่นที่มีต่อเราให้ไปในทางบวก ดังนั้นการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเช่นนี้ จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นภายในองค์กร ไม่ว่าจะกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่กับลูกน้อง รวมถึงสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้นด้วย แต่การแสดงพฤติกรรมประเภทนี้ก็ส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อองค์กรเช่นกัน เนื่องจากในองค์กรยังมีบุคคลที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีที่ตั้งใจทำทุกอย่างด้วยความเต็มใจและอาสาที่จะทำจริง ๆ โดยไม่ได้สร้างทำเพื่อให้เกิดความประทับใจหรือทำเพื่อเอาหน้าอย่างเดียว ซึ่งหาก

บุคคลเหล่านี้ไม่ได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเท่ากับพนักงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีที่แสดงออกแบบมุ่งเน้นให้ผู้อื่นประทับใจอย่างเดียว หากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้บ่อย ๆ จะส่งผลต่อพนักงานที่บริสุทธิ์ใจหรือเต็มใจแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีให้แสดงพฤติกรรมที่ด้อยลง และอาจหมดกำลังใจในการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้ (Becton J. B., Giles W. F., and Schraeder M., 2008; Zhang and Liao, 2009) ถ้าองค์กรมีแต่พนักงานที่คิดแต่จะใช้กลยุทธ์การจัดการความประทับใจกันหมด จากพนักงานที่ดีจะกลายเป็นนักแสดงที่ตีแทน และกลยุทธ์การจัดการความประทับใจสามารถใช้ได้ผลแค่ช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น ดังนั้นจะส่งผลในทางลบต่อองค์กร อาจทำให้ผู้บริหารไม่สามารถหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เช่น ปัญหาการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกัน อาจทำให้ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารลดลง (Fox, Spector, and Miles, 2001)

3. ความรับผิดชอบบนพื้นฐานของการตอบแทน และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน (Responsible OCB Based on Reciprocity) พฤติกรรมประเภทนี้จะส่งผลทั้งทางบวกและทางลบในระดับบุคคลและองค์กร ในส่วนของผลกระทบทางบวกอาจเกิดมาจากการรับรู้ของพนักงานเรื่องของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงาน หรือเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งหากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในทางบวก อย่างการสนับสนุนช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน การปฏิบัติต่อกันด้วยความยุติธรรม ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การแสดงออกของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน เช่นนี้จะส่งผลให้พนักงานตอบแทนพฤติกรรมดังกล่าวไปในทางบวกเช่นกัน โดยอาจเป็นการให้ความไว้วางใจ หรือการทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร เป็นต้น (Becton J. B. et al., 2008) ส่วนผลกระทบทางลบที่สามารถเกิดขึ้นได้ อาจมาจากการที่พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อตอบแทนความคาดหวังที่ทางองค์กร หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานให้ความไว้วางใจและมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ จนพนักงานคนนั้นยอมทุ่มเท สละเวลาส่วนตัวเพื่อให้งานนั้น ๆ สำเร็จตามเป้าหมาย แต่ผลที่ได้้นอกจากความสำเร็จแล้ว อาจต้องแลกมาด้วยสุขภาพของพนักงานคนนั้น ๆ ด้วย ซึ่งพฤติกรรมข้างต้นเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีแบบได้อย่างเสียอย่าง (Dilemma) (Joireman, Kamdar, Daniels, and Duell, 2006) แม้ว่าค่าตอบแทนของการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ของพนักงานคนนั้นจะสูงแค่ไหน แต่ผลกระทบที่เกิดจากการกระทำดังกล่าว อาจส่งผลต่อองค์กรให้องค์กรเสียหายในอนาคตได้ ในแง่ของพนักงานที่ต้องออกจากงานเพื่อรักษาสุขภาพของตน เนื่องจากโหมงานหนักเกินไป นอกจากนี้ ยังสามารถมองได้อีกมุม คือพนักงานคนอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กรก็จะเกิดความกดดันว่าตนจะต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้วย เพราะคิดว่าการมีพฤติกรรมที่กล่าวมาข้างต้นเป็นบรรทัดฐานที่ดีในองค์กร ทำให้อาจมีปัญหारेื่องของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน หากพนักงานจ้องแต่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นหรือปฏิบัติอย่างเต็มที่เฉพาะล่วงเวลา การกระทำเช่นนี้จะส่งผลเสียแก่องค์กรมากกว่าทั้งทางด้านผลการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Mark C. Bolino and Turnley, 2005)

4. การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruistic OCB Based on Personality) คือ พฤติกรรมที่เกิดจากการแสดงออกอย่างเต็มใจที่จะทำและไม่ได้คาดหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนเป็นการกระทำเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตนเองด้วย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดพฤติกรรมการสนับสนุนและส่งเสริมผลผลิตของงานซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันจะทำให้เกิดความประทับใจจนเกิดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างพนักงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานด้วย และยังรักษาให้คนเก่ง ๆ ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรไว้ได้ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่จะมีเสถียรภาพ เนื่องจากองค์กรสามารถลดต้นทุนต่าง ๆ และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร อีกทั้งพฤติกรรมประเภทนี้จะแสดงถึงค่านิยมส่วนบุคคลที่มีต่อองค์กรด้วย



ภาพที่ 1 ผลลัพธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ที่มีต่อองค์กรและปัจเจกบุคคล

ที่มา: ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ (2556)

จากผลลัพธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสำคัญต่อโลกการทำงาน ทำให้สังคมภายในมีความราบรื่น ยืดหยุ่น ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร แต่นอกจากผลลัพธ์เชิงบวกของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถเกิดผลลัพธ์เชิงลบที่อาจกระทบต่อองค์กรได้ หากพนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นภาพลวงตา (Illusive OCB) ซึ่งจะทำให้กลายเป็นพฤติกรรมการจัดการความประทับใจ (Impression Management Behavior) แทน คือการที่พนักงานแสดงพฤติกรรมดี ๆ เพื่อ

เสริมภาพลักษณ์ให้ตนเองดูดี และเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน หากผู้บังคับบัญชามองพฤติกรรมดังกล่าวไม่ออก และให้รางวัลแก่บุคคลนั้น ๆ อาจทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเกิดความท้อที่จะทำงานอย่างเต็มที่ต่อไป การกระทำดังกล่าวอาจส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กรได้

## 2.5 ข้อมูลทั่วไปของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2488 และเปิดทำการในวันที่ 1 เมษายน 2488 ต่อมาได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในวันที่ 26 กันยายน 2520 นอกจากนี้ ธนาคารกรุงศรีฯ ได้นำหลักธรรมาภิบาลที่ดี และยึดมั่นในจรรยาบรรณที่มีมาตรฐานสูงสุดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ด้วยความโปร่งใส ในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึง ความไว้วางใจจากลูกค้าที่มาฝากเงินและลงทุนกับธนาคาร

ปัจจุบันธนาคารกรุงศรีฯ เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อันดับ 5 ของประเทศ ด้านสินทรัพย์ สินเชื่อ และเงินฝาก มีบริษัทย่อยและการร่วมค้ารวม 23 บริษัท มีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองทุกโจทย์ ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทั้งสามกลุ่ม คือ ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ลูกค้าธุรกิจ SME และลูกค้าบุคคล ทำให้ธุรกิจของธนาคารได้รู้หน້อย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดย ณ เดือนมีนาคม 2564 ธนาคารกรุงศรีฯ มีทุนจดทะเบียนจำนวน 75,741 ล้านบาท และทุนชำระแล้ว 73,558 ล้านบาท นอกจากนี้ ยังให้บริการทางการเงินที่เกี่ยวข้องอื่น ผ่านบริษัทย่อย และการร่วมค้า ทั้งในด้านการบริหารความมั่งคั่ง บัตรเครดิต ประกันวินาศภัย การบริหารสินทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ไมโครไฟแนนซ์ และสินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระ โดยที่ธนาคารกรุงศรีฯ เป็นผู้นำในธุรกิจสินเชื่อบุคคล บัตรเครดิต และตลาดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดที่ร้อยละ 30 ร้อยละ 16 และ ร้อยละ 30 ตามลำดับ ณ สิ้นกุมภาพันธ์ 2564 ธนาคารกรุงศรีฯ ยังคงให้บริการสินเชื่อกับกลุ่ม Micro Lending ผ่านบริษัท เงินดีดี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกิจการร่วมค้า โดยดำเนินธุรกิจไมโครไฟแนนซ์ที่ให้บริการกลุ่มลูกค้าที่ยังเข้าไม่ถึงการ ให้บริการทางการเงิน สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการปรับปรุงการเข้าถึงการให้บริการทางการเงินที่เป็นธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ธนาคารกรุงศรีฯ ยึดมั่นมาโดยตลอด

โดยธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันตก แบ่งเป็น 5 จังหวัด มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 29 สาขา และมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 1,419 คน ดังนี้

- |                     |              |                       |
|---------------------|--------------|-----------------------|
| 1) จังหวัดตาก       | จำนวน 4 สาขา | มีจำนวนพนักงาน 196 คน |
| 2) จังหวัดกาญจนบุรี | จำนวน 6 สาขา | มีจำนวนพนักงาน 293 คน |
| 3) จังหวัดราชบุรี   | จำนวน 6 สาขา | มีจำนวนพนักงาน 294 คน |



- 4) จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 5 สาขา มีจำนวนพนักงาน 245 คน  
 5) จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 8 สาขา มีจำนวนพนักงาน 391 คน

ที่มา: เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร

## 2.6 การพัฒนาสมมติฐาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่สนใจจะศึกษา จนสามารถนำข้อมูลที่ได้ในครั้งนี้อามาสร้างสมมติฐาน รวมถึงชี้ให้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาสมมติฐาน และหลังจากนั้นก็นำมาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยขึ้นมา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

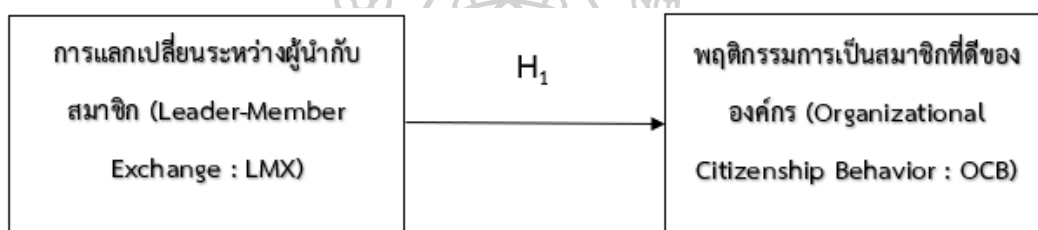
### 2.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่นที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดังที่ตั้งใจ ยิ่งถ้าในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับสูงแล้ว จะยิ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมไปในทางบวก Becton J. B. et al. (2008) กล่าวว่า เป็นเรื่องยากที่ผู้บังคับบัญชาจะบังคับให้พนักงานในองค์กรนั้นแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร (ชญวรัตน์ ทรัพย์รัตน์, 2556)

จากการศึกษาของ ญญฐพัชร ธรรมสิทธิเวท (2559) ที่ศึกษาในเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของพนักงานเมืองพัทยา โดยมีการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิกเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานเมืองพัทยাজำนวน 480 คน ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งในระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.94 และ 0.14 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาของ วิชัย ลิ้มปิติกรานนท์ (2560) ศึกษาเรื่อง ผลของระบบการทำงานสมรรถนะสูงและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อผลประกอบการองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 420 คน ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญสามารถผลักดันพฤติกรรมของพนักงานได้ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Atatsi, Curşeu, Stoffers, and Kil (2020) ที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และประสิทธิผลการดำเนินงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย

Ghanaian Technical โดยเก็บข้อมูลจากอาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวน 336 คน ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีตัวแปรคั่นกลาง คือ ประสบการณ์ทำงาน ถ้ายังมีประสบการณ์ทำงานสูงก็จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้มีผลเชิงบวกที่ลดลงด้วย จากผลของการศึกษาที่ผ่านมาการศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

**สมมติฐานที่ 1** ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



**ภาพที่ 2** แสดงสมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

## 2.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก กับความพึงพอใจในงาน

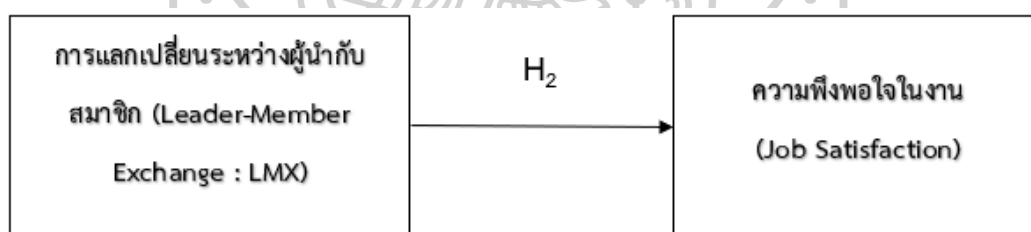
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) เป็นความสัมพันธ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านพฤติกรรม และด้านจิตใจ Graen and Uhl-Bien (1995) อธิบายว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่อยู่ในระดับสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในงานในระดับสูงด้วย (Dunchon, Green, and Taber, 1986; Epitropaki and Martin, 1999)

จากการศึกษาของ สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย (2562) ศึกษาในเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสอนงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วัลลี พุทโสม และ จิระภา จันทร์บัว (2563) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลเชิง

สาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ผลการปฏิบัติงานตามบทบาท และผลการปฏิบัติงานตามความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 113 คน ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานตามความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและมีผลทางอ้อมผ่านผลการปฏิบัติงานตามบทบาท และพบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและมีผลทางอ้อมผ่านผลการปฏิบัติงานตามความคิดสร้างสรรค์

การศึกษาของ Liao, Hu, Chung, and Chen (2017) ที่ศึกษาเรื่องการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในชีวิตของพนักงาน และมีตัวแปรกลางคือทุนทางจิตวิทยา ผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลทางตรงกับทุนทางจิตวิทยา และมีอิทธิพลทางอ้อมกับความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิต แต่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจทั้งในการทำงานและชีวิตอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลทางบวกกับความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิต การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นไปทั้งเชิงบวกและลบ ดังนั้นการศึกษาค้างนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

**สมมติฐานที่ 2** ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน



**ภาพที่ 3** แสดงสมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน

### 2.6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจ กับความพึงพอใจในงาน

ความไว้วางใจ (Trust) เป็นสิ่งที่ไม่ได้ทำให้เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ การที่จะสร้างความไว้วางใจนั้นไม่สามารถบังคับหรือขู่เชิญ แต่ต้องมาจากความเชื่อมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจริง ๆ โดยจากการศึกษาพบว่า

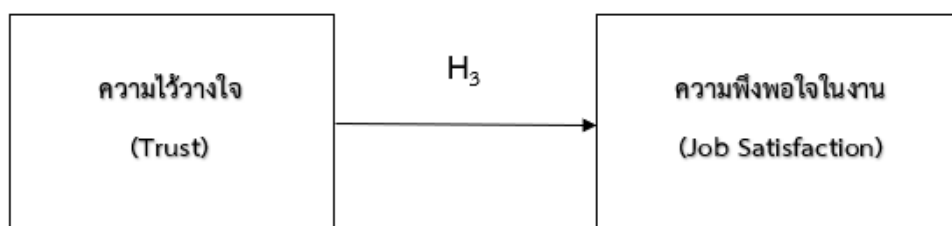
ความไว้วางใจต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (Amdan et al., 2016; Johnson and Grayson, 2005)

จากผลการศึกษาของ อติศร คงพล และ ธัญนันท์ บุญอยู่ (2563) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของความพึงพอใจในงาน ในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงความไว้วางใจในองค์กร สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 100 คน ผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน โดยสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรศักดิ์ บุญประสิทธิ์ (2561) ที่ศึกษาในเรื่อง อิทธิพลเชิงโครงสร้างของความไว้วางใจระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และความร่วมมือระหว่างบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร: กรณีศึกษาบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยเก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวน 300 คน ผลการศึกษพบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานของ (Lau, Wong, and Eggleton, 2008; Lavelle et al., 2007; Rich, 1997) ที่พบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลมีอิทธิพลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

นอกจากความไว้วางใจระหว่างบุคคลแล้ว Fard and Karimi (2015) ยังศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในองค์กร และความเยียบในองค์กรกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 180 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นรชัย ญ วิเชียร (2561) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ความไว้วางใจต่อองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจของพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ วรรณาท สามารถ (2557) ศึกษาเรื่องของบุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบิน โดยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจาก 5 สายการบิน จำนวน 300 คน แบ่งเป็นสมาชิกในทีมแบบดั้งเดิมสายการบินละ 30 คน และสมาชิกในทีมเสมือนจริงสายการบินละ 30 คน ผลการศึกษพบว่า พนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริงจะมีระดับความไว้วางใจในทีมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยทีมเสมือนจริงจะมีระดับความไว้วางใจที่สูงกว่าทีมดั้งเดิม ซึ่งงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของนักวิชาการอีกหลายท่านที่กล่าวถึงผลของความไว้วางใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงการลาออก (Robbins and Judge, 2007) จากผลของการศึกษาที่ผ่านมาการศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

### สมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน



ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน

#### 2.6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

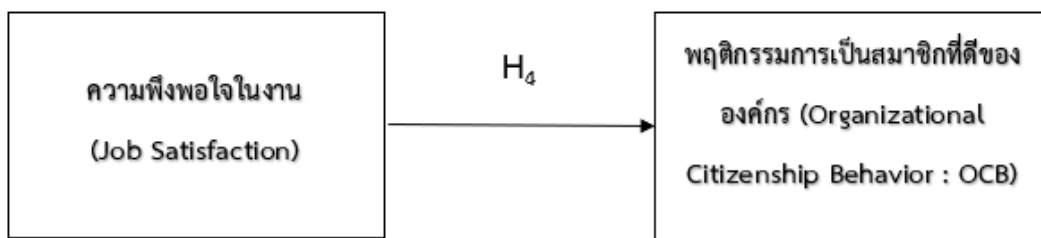
ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ก็เป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยก่อนที่จะเกิดการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวออกมานั้น บุคคลนั้นอาจโดนกระตุ้นทางจิตใจให้อยากทำงานนั้น ๆ หรือเพื่อให้เกิดความชอบในงานที่กำลังทำอยู่ ส่งผลให้บุคคลนั้นทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษาของ รมย์นดี ประยูรพันธ์ (2561) เรื่อง การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชายแดนใต้ เก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์กับกลุ่มตัวอย่างพนักงาน จำนวน 502 คน ใน SMEs จำนวน 103 แห่ง ในจังหวัดชายแดนใต้ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แต่ความพึงพอใจในงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม แต่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับงานของ ศิริมา ตันติธำรงวุฒิ (2559) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลตัวแปรคั่นกลางพหุขนานของความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในงานที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้ให้บริการสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากทางสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์กร จึงทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและ

เกิดความพึงพอใจในงาน และงานวิจัยของ นลินี โลหะเจริญ (2558) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรบริษัท จีพีวี เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานภาพรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทุกด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาส ความก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน โดยทุกด้านที่กล่าวมาข้างต้นอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูงด้วย

ขัดแย้งกับ ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ (2557) ที่ศึกษาในเรื่อง อิทธิพลของคุณลักษณะงาน ที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เก็บข้อมูลจากบุคลากรจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 8 แห่ง จำนวน 285 คน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด แต่ความพึงพอใจในงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Moorman, Niehoff, and Organ (1993) ที่ศึกษาเรื่อง การให้ความยุติธรรมแก่พนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความยุติธรรมเชิงกระบวนการ โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มพนักงานและผู้จัดการที่ทำงานในองค์กรโทรศัพท์จำนวน 420 คน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร แต่ความยุติธรรมเชิงกระบวนการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร จากผลของการศึกษาที่ผ่านมาการศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

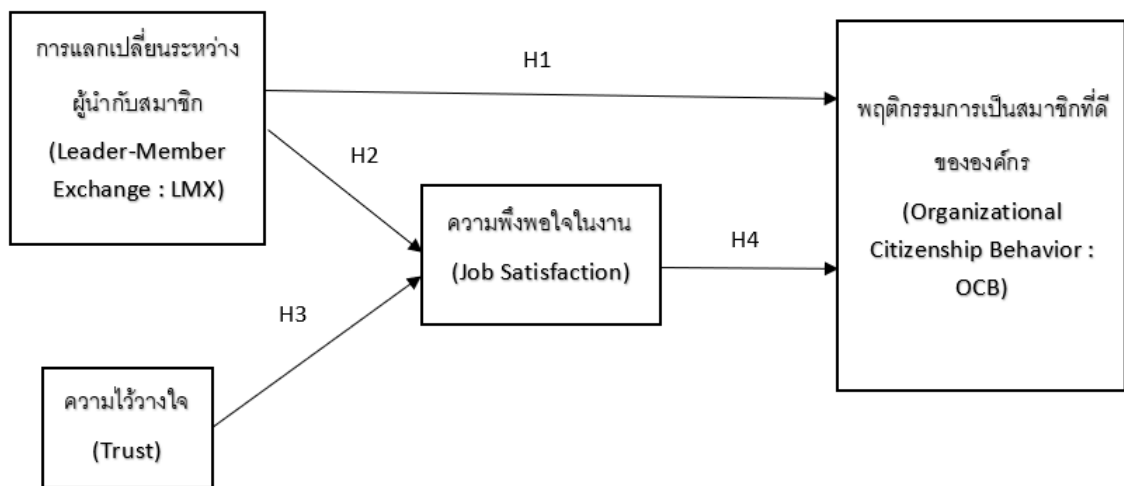
**สมมติฐานที่ 4** ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



**ภาพที่ 5** แสดงสมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

## 2.7 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่าแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถพัฒนาต่อยอด และจัดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีแนวคิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามลำดับ ดังนี้



ภาพที่ 6 แสดงกรอบแนวคิดในงานวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีประเด็นที่จะกล่าวถึง ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การประเมินความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก จำนวน 5 จังหวัด ได้แก่ ตาก, กาญจนบุรี, ราชบุรี, เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 29 แห่ง และมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 1,419 คน (ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย เดือนกันยายน ปี 2563)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก จำนวนทั้งสิ้น 1,419 คน โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ในการคำนวณกลุ่มตัวอย่างซึ่งจะกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มีระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และ ให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน  $\pm 5\%$

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



n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	ขนาดของประชากร
e	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

สามารถคำนวณหาขนาดตัวอย่าง ได้ดังนี้

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

$$n = \frac{1,419}{1 + 1,419(0.05)^2}$$

$$n = 312.04$$

งานวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 312 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้งานวิจัยมีความเชื่อมั่นมากขึ้น และป้องกันความคลาดเคลื่อน ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก จำนวนทั้งสิ้น 350 คน

### 3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota Sampling Design) โดยจะแบ่งสัดส่วนตามขนาดของจำนวนพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก โดยใช้สูตรดังต่อไปนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัด} = \frac{\text{จำนวนประชากรในแต่ละจังหวัด} \times \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

**ตารางที่ 1** แสดงจำนวนสาขา จำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่จำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	จำนวนสาขา (แห่ง)	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
ตาก	4	196	48
กาญจนบุรี	6	293	72
ราชบุรี	6	294	73
เพชรบุรี	5	245	60
ประจวบคีรีขันธ์	8	391	97
<b>รวม</b>	<b>29</b>	<b>1,419</b>	<b>350</b>

หลังจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling Design) หลังจากแบ่งอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างแบบโควตาแล้ว

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

โดยผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดเรื่องของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

แบบวัดถูกพัฒนาขึ้นโดยการแปลข้อคำถามมาจากแบบสอบถามของ Graen and Uhl-Bien (1995) มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดเรื่องของความไว้วางใจ

แบบวัดถูกพัฒนาขึ้นจากงานวิจัยของ Dietz and Hartog (2006) โดยข้อคำถามแปลมาจากแบบสอบถามของ Huff and Kelley (2003) มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ และนำแบบวัดความไว้วางใจในองค์กรจากงานวิจัยของ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิณ (2552) มาปรับปรุงข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดเรื่องของความพึงพอใจในงาน

แบบวัดถูกพัฒนาขึ้นโดยการปรับปรุงข้อคำถามมาจากแบบสอบถามของ ปกรณ์ ลี้มโยธิน (2557) ที่ดัดแปลงเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานของ Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh (1979) มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดเรื่องของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แบบวัดถูกพัฒนาขึ้นโดยการแปลข้อคำถามมาจากแบบสอบถามของ Paul E. Spector, Bauer, and Fox (2010) มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ

ซึ่งในส่วนที่ 2 ถึง ส่วนที่ 5 จะใช้มาตรวัด Likert Scale 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงข้อเดียวจากทั้งหมด โดยใช้เกณฑ์ในการวัดดังนี้

เลือก	5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	4	หมายถึง	ค่อนข้างเห็นด้วย
	3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
	2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
	1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

### 3.3 การประเมินความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

#### 1. ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity)

ผู้วิจัยจะตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสอบถามเบื้องต้น โดยจะเรียบเรียงข้อคำถามให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากนั้นจะนำแบบสอบถามไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา ความถูกต้องครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัยของข้อคำถามในเบื้องต้นก่อนนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินและตรวจสอบความสอดคล้องและความถูกต้องของเนื้อหาของข้อคำถาม โดยมีเกณฑ์การประเมินมีดังนี้

- 1 คะแนน หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องหรือวัดได้
- 0 คะแนน หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องหรือวัดได้
- 1 คะแนน หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องหรือวัดได้

โดยใช้การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามรายข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ผลจากการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป แสดงให้เห็นว่า ข้อคำถามในแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์สามารถนำไปใช้ในงานวิจัยได้ แต่หากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามมีค่าน้อยกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้น ๆ ไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ควรนำไปปรับใหม่ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามมีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าข้อคำถามมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในงานวิจัยได้ หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด โดยกลุ่มที่จะใช้ในการทดสอบต้องไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย (ประสพชัย พสุนนท์, 2554)

โดยสามารถคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามดังนี้

$$IOC = \sum R/N$$

IOC	หมายถึง ดัชนีความสอดคล้อง โดยกำหนด IOC มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.50
R	หมายถึง ค่าคะแนนรายข้อตามดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบหรือผู้เชี่ยวชาญ
N	หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

## 2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามมาหาความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีวิเคราะห์ของ Cronbach (1951) ที่คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยคำนวณจากสูตรได้ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

โดยที่  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
 $n$  แทน จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม  
 $\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ  
 $S_t^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถาม

ซึ่งหากค่าแอลฟาที่ได้มีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.7 จะตัดข้อคำถามนั้นออก แต่หากค่าที่ได้มากกว่า 0.7 ถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความเชื่อมั่น สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

### ตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของเนื้อหา

รายการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหา	ค่าความเชื่อมั่นของเนื้อหา (Cronbach's Alpha)
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	0.919
ความไว้วางใจ	0.933
ความพึงพอใจในงาน	0.947
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	0.967

จากตารางที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.919 – 0.967 สามารถสรุปได้ว่า แบบวัดของทุกตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ มีความเชื่อมั่นของเนื้อหาผ่านเกณฑ์การพิจารณา

### 3.4 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 รวมระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าทั้งสิ้น 1 ปี ดังที่แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินงาน	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ก.พ. 64	มี.ค. 64	เม.ย. 64	พ.ค. 64	มิ.ย. 64	ก.ค. 64	ส.ค. 64	ก.ย. 64	ต.ค. 64	
1. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	←			→										
2. การกำหนดปัญหาในการวิจัย	←		→											
3. จัดทำโครงร่างการวิจัย	←			→										
4. จัดทำแบบสอบถามในการวิจัย						←		→						
5. เก็บข้อมูลแบบสอบถาม									←		→			
6. วิเคราะห์ข้อมูล										←			→	
7. เขียนรายงานการวิจัย										←			→	
8. นำเสนอผลงานวิจัย												←		→

### 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันตก จำนวน 350 ชุด ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

1. หลังจากทดสอบความเที่ยงตรง และความถูกต้องของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยติดต่อกับผู้จัดการสาขาและพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่รู้จักให้ช่วยส่งแบบสอบถามออนไลน์ที่สร้างขึ้นจาก Google form ให้พนักงานคนอื่นที่อยู่ในจังหวัดของภาคตะวันตก โดยจะเก็บตามจำนวนที่สุ่มไว้ข้างต้น

2. ผู้วิจัยจะใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเป็นเวลา 2 สัปดาห์ เพื่อนำมาตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินผลจะใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และทดสอบข้อมูลแบ่งได้ ดังนี้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2560)

#### 1. การวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)

1.2 การวิเคราะห์ระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ และความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาถึงระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่ตามประเภทการวัดตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ความหมายจากการคำนวณค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การให้คะแนน ด้วยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

โดยช่วงความกว้างอันตรภาคชั้นสามารถนำมาแปลความหมายได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายความว่า ระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายความว่า ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายความว่า ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายความว่า ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00 หมายความว่า ระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยมีความหมายของสัญลักษณ์ ดังนี้

X	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
T	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบที
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบเอฟ
Sig	หมายถึง	ระดับมีความนัยสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับความสัมพันธ์ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 โดยมีเกณฑ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยเกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ของ Hinkle, William, and Stephen (1998) มีดังนี้

-0.90 ถึง -1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและมีทิศทางตรงกันข้าม

-0.70 ถึง -0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางตรงกันข้าม

-0.50 ถึง -0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีทิศทางตรงกันข้าม

-0.30 ถึง -0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีทิศทางตรงกันข้าม

0.00 ถึง -0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากและมีทิศทางตรงกันข้าม

0.00 ถึง 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากและมีทิศทางเดียวกัน

0.30 ถึง 0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและไปในทิศทางเดียวกัน

0.50 ถึง 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน

- 0.70 ถึง 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน  
 0.90 ถึง 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและไปในทิศทางเดียวกัน

เครื่องหมาย + หรือ - หน้าตัวเลขค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ดังนี้

r มีความหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูง)

r มีความหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

4. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานและการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรใดเป็นตัวแปรตาม ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองจะอยู่ในรูปแบบใด ๆ เช่น เส้นตรง เส้นโค้ง ฯลฯ

5. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม 1 ตัว กับ ตัวแปรอิสระ 2 ตัวขึ้นไป โดยมีตัวแบบ ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_i X_i + \epsilon$$

โดยที่  $\beta_0$  แทน ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย  
 $\beta_i$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระตัวที่ i

$\epsilon$  แทน ค่าความแตกต่างหรือความคลาดเคลื่อน (Error or Residual) ระหว่างค่าจริง และ ค่าที่ได้จากสมการ

โดยการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรโดยนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Selection) การวิเคราะห์โดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ที่ศึกษานำเข้าไปในสมการพยากรณ์พร้อมกันทุกตัว เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่จะศึกษา



ความหมายของผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่องานวิจัย มีดังนี้

$r$  หมายถึง ค่าที่แสดงถึง ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมด เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) หากค่าที่ได้มีค่าเข้าใกล้ 1 มาก แสดงว่า มีความสัมพันธ์สูงมาก น่าจะใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตามที่ดี

$R^2$  หมายถึง ค่าที่แสดงถึง อิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมด ที่มีต่อตัวแปรตาม

Adjusted  $R^2$  หมายถึง ค่า  $R^2$  ที่ปรับแก้แล้ว

Std. Error of the Estimate หมายถึง ค่าที่แสดงระดับความคลาดเคลื่อน ที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน ผู้วิจัยใช้ตารางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ และความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาถึงระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมด โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายและการถดถอยพหุคูณ (Simple and Multiple Regression Analysis)

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันตก จำนวน 350 คน จำแนกข้อมูลตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และร้อยละของข้อคำถามแต่ละข้อทั้งหมด

**ตารางที่ 4** แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ( $n = 350$ )

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	169	48.3
หญิง	181	51.7
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	13	3.7
25 - 35 ปี	75	21.4
36 - 45 ปี	112	32.0
46 - 55 ปี	114	32.6
55 ปีขึ้นไป	36	10.3
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	13.7
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	250	71.4
สูงกว่าปริญญาตรี	52	14.9
<b>สถานภาพสมรส</b>		
โสด	132	37.7
สมรส	202	57.7
หย่าร้าง /หม้าย/ แยกกันอยู่	16	4.6
<b>จังหวัด</b>		
ตาก	48	13.7
กาญจนบุรี	72	20.6
ราชบุรี	73	20.9
เพชรบุรี	60	17.1
ประจวบคีรีขันธ์	97	27.7
<b>ระยะเวลาการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	12	3.4
1 - 5 ปี	60	17.1
6 - 10 ปี	51	14.6
มากกว่า 10 ปี	227	64.9

<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	22	6.3
15,000 - 30,000 บาท	125	35.7
30,001 - 50,000 บาท	106	30.3
50,000 บาทขึ้นไป	97	27.7
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ระดับบริหาร	90	25.7
ระดับปฏิบัติการ	260	74.3

จากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน จำนวน 350 คน

ด้านเพศ พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 และเพศชาย จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3

ด้านอายุ พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 - 55 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 32 อายุระหว่าง 25 - 35 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 อายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 และอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 รองลงมา คือ ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ตามลำดับ

ด้านสถานภาพสมรส พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 รองลงมา คือ ผู้ที่มีสถานภาพโสด จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 และสถานภาพหย่าร้าง /หม้าย/ แยกกันอยู่ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6 ตามลำดับ

ด้านจังหวัด พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสาขาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 รองลงมา คือ จังหวัดราชบุรี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 20.9 จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และจังหวัดตาก จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาการทำงาน พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 64.9 รองลงมา คือ ผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 ระยะเวลา 6 – 10 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และ ระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 15,000 – 30,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมา คือ ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 30,001 - 50,000 บาท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 รายได้ 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 และรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 ตามลำดับ

ด้านตำแหน่งงาน พบว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 74.3 และระดับบริหาร จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างพนักงานนครศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันตก จำนวน 350 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยตัวแปรทั้งหมดที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาระดับความคิดเห็นในครั้งนี้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แสดงดังตารางที่ 5 – 8 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็นของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ท่านทราบว่าหัวหน้างานมีความพึงพอใจต่องานของท่าน	4.05	0.76	มาก
2. หัวหน้างานเข้าใจปัญหาและความต้องการในการทำงานของท่าน	3.93	0.81	มาก
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานยอมรับในศักยภาพของท่าน	3.95	0.75	มาก
4. หัวหน้างานของท่านจะใช้อำนาจที่มีช่วยแก้ปัญหาการ	3.87	0.88	มาก

ทำงานของท่าน			
5. หัวหน้างานของท่านพร้อมช่วยเหลือท่านอย่างเต็มที่	4.01	0.83	มาก
6. ท่านเชื่อมั่นในหัวหน้างานและพร้อมปกป้องการตัดสินใจของเขา	4.01	0.84	มาก
7. ความสัมพันธ์ในการทำงานของท่านกับหัวหน้างานเป็นไปในทางที่ดี	4.08	0.79	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก พบว่า ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.75 – 0.88 จากรายละเอียดพบว่า “ความสัมพันธ์ในการทำงานของท่านกับหัวหน้างานเป็นไปในทางที่ดี” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.08) รองลงมาคือ “ท่านทราบว่าหัวหน้างานมีความพึงพอใจต่องานของท่าน” (ค่าเฉลี่ย = 4.05)

#### ตารางที่ 6 แสดงระดับความคิดเห็นของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก	4.41	0.73	มากที่สุด
2. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานเป็นอย่างมาก	4.09	0.71	มาก
3. หากคนในองค์กรให้คำมั่นสัญญา ท่านเชื่อว่าเขาจะทำได้ตามที่กล่าวไว้	3.93	0.72	มาก
4. หัวหน้างานของท่านไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.97	0.79	มาก
5. ท่านเชื่อว่าท่านสามารถพัฒนาทักษะได้จากการทำงานในองค์กรนี้	4.20	0.72	มาก
6. ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	4.25	0.73	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 ด้านความไว้วางใจ พบว่าระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.71 – 0.79 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.41) รองลงมาคือ “ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้” (ค่าเฉลี่ย = 4.25)

ตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้ทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน	4.11	0.69	มาก
2. ท่านพึงพอใจในคำชื่นชมเรื่องการทำงานจากหัวหน้างาน	4.04	0.69	มาก
3. ท่านพึงพอใจในการนำเสนอการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ	3.85	0.84	มาก
4. ท่านพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำท่ายและตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	4.03	0.75	มาก
5. ท่านได้รับการขึ้นเงินเดือนสอดคล้องกับความสามารถและผลการปฏิบัติงานของท่าน	3.83	0.88	มาก
6. ท่านพึงพอใจที่ได้รับโอกาสเข้าร่วมประชุม หรือสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน	4.02	0.80	มาก
7. ท่านพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	3.97	0.75	มาก
8. ท่านพึงพอใจในนโยบายโดยภาพรวมขององค์กร	4.15	0.73	มาก
9. ท่านพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน	4.02	0.74	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.69 – 0.88 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านพึงพอใจในนโยบายโดยภาพรวมขององค์กร” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.15) รองลงมาคือ “ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้ทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน” (ค่าเฉลี่ย = 4.11)

ตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ท่านใช้เวลาในการให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน	4.29	0.64	มากที่สุด
2. ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือแบ่งปันความรู้ในการทำงาน	4.34	0.63	มากที่สุด
3. ท่านช่วยปฐมนิเทศ หรือสอนงานพนักงานที่เข้ามาใหม่	4.15	0.75	มาก
4. ท่านรู้สึกเห็นอกเห็นใจเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาในการทำงาน	4.32	0.63	มากที่สุด
5. ท่านให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิธีการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน	4.19	0.68	มาก
6. ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานมากเกินไป	4.20	0.66	มาก
7. ท่านอาสาที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ	4.16	0.70	มาก
8. ท่านใช้เวลาในวันหยุดสุดสัปดาห์ หรือวันอื่น ๆ เพื่อทำงานให้เสร็จ	4.10	0.79	มาก
9. ท่านอาสาเข้าร่วมประชุม หรือทำงานนอกเวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน	3.96	0.79	มาก
10. ท่านไม่พักทานของว่าง หรือดื่บประทานอาหารเพื่อทำงานให้เสร็จ	3.71	0.91	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.63 – 0.91 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือแบ่งปันความรู้ในการทำงาน” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.34) รองลงมาคือ “ท่านรู้สึกเห็นอกเห็นใจเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาในการทำงาน” (ค่าเฉลี่ย = 4.32)



### 4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation)

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาค ตะวันตก จำนวน 350 คน ผู้วิจัยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้อง และเพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

LMX	แทน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange: LMX)
T	แทน ความไว้วางใจ (Trust)
JS	แทน ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
OCB	แทน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

ตารางที่ 9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	LMX	T	JS	OCB	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
LMX					0.512	1.953
T	0.698**				0.512	1.953
JS	0.691**	0.775**				
OCB	0.483**	0.586**	0.625**			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 \* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 9 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองด้าน แสดงให้เห็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.483 – 0.775 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ-ปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาพความสัมพันธ์ของตัวแปร (Collinearity Statistics) แสดงค่า Tolerance ไม่เข้าใกล้ 0 และค่า VIF ไม่เกิน 10 หมายความว่าตัวแปรทุกตัวเป็นอิสระต่อกัน

#### 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของพนักงานกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาค ตะวันตก จำนวน 350 คน ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) วิธี Enter ในการวิเคราะห์อิทธิพลของการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แสดงดังตารางที่ 10 – 12 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (n = 350)

ตัวแปร	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.603	0.151		17.190	0.000
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	0.386	0.037	0.483	10.303	0.000

$r = 0.483$ ,  $R^2 = 0.234$ , Adjusted  $R^2 = 0.232$ ,  $F = 106.144$ ,  $p < 0.05$

จากตารางที่ 10 ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 23.2 โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( $\beta = 0.483$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

**ตารางที่ 11** แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความไว้วางใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน (n = 350)

ตัวแปร	ความพึงพอใจในงาน				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.457	0.143		3.196	0.002
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	0.272	0.041	0.293	6.556	0.000
ความไว้วางใจ	0.594	0.047	0.570	12.738	0.000

$r = 0.803$ ,  $R^2 = 0.644$ , Adjusted  $R^2 = 0.642$ ,  $F = 314.288$ ,  $p < 0.05$

จากตารางที่ 11 ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความไว้วางใจ สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน คิดเป็นร้อยละ 64.2 โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( $\beta = 0.293$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 และความไว้วางใจ ( $\beta = 0.570$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3

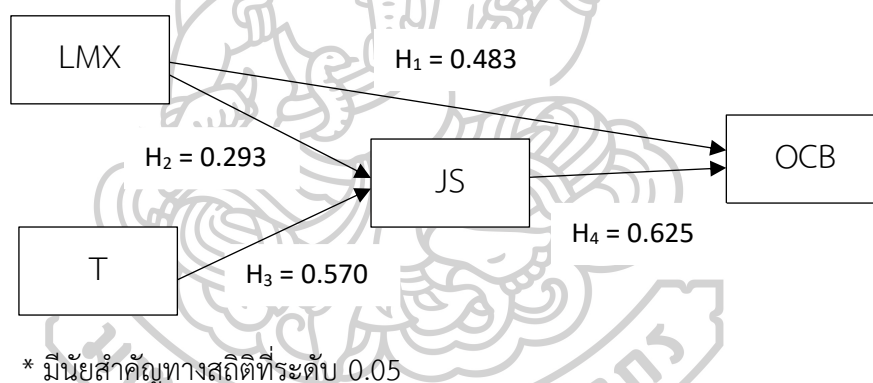
**ตารางที่ 12** แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (n = 350)

ตัวแปร	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.985	0.146		13.586	0.000
ความพึงพอใจในงาน	0.539	0.036	0.625	14.939	0.000

$r = 0.625$ ,  $R^2 = 0.391$ , Adjusted  $R^2 = 0.389$ ,  $F = 223.184$ ,  $p < 0.05$

จากตารางที่ 12 ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงาน สามารถพยากรณ์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 38.9 โดยความพึงพอใจในงาน ( $\beta = 0.625$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึง ยอมรับสมมติฐานที่ 4

จากตารางที่ 10 – 12 พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถพยากรณ์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 23.2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่น ๆ อีกร้อยละ 76.8 ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน คิดเป็นร้อยละ 64.2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามี ปัจจัยอื่น ๆ อีกร้อยละ 35.8 ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงาน สามารถ พยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 38.9 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่น ๆ อีกร้อยละ 61.1 ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



ภาพที่ 7 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 13 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก	ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก โดยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน ซึ่งจากการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานที่ทำงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันตก จำนวน 350 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 มีอายุระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 มีสถานภาพสมรส จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 สังกัดสาขาประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 64.9 มีรายได้ต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 และมีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 74.3

##### ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของตัวแปรในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังข้อมูลที่แสดงตามตารางที่ 14

**ตารางที่ 14** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	Mean	S.D.
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	3.99	0.65
ความไว้วางใจ	4.14	0.58
ความพึงพอใจในงาน	4.00	0.60
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	4.14	0.52

### การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก พบว่าระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับมาก จากรายละเอียดพบว่า “ความสัมพันธ์ในการทำงานของท่านกับหัวหน้างานเป็นไปในทางที่ดี” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.08) รองลงมาคือ “ท่านทราบว่าหัวหน้างานมีความพึงพอใจต่องานของท่าน” (ค่าเฉลี่ย = 4.05)

### ความไว้วางใจ

ด้านความไว้วางใจ พบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.41) รองลงมาคือ “ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้” (ค่าเฉลี่ย = 4.25)

### ความพึงพอใจในงาน

ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านพึงพอใจในนโยบายโดยภาพรวมขององค์กร” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.15) รองลงมาคือ “ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้ทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน” (ค่าเฉลี่ย = 4.11)

### พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 จากรายละเอียดพบว่า “ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ หรือแบ่งปันความรู้ในการทำงาน” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.34) รองลงมาคือ “ท่านรู้สึกเห็นอกเห็นใจเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดปัญหาในการทำงาน” (ค่าเฉลี่ย = 4.32)

### ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 23.2 โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( $\beta = 0.386$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน คิดเป็นร้อยละ 64.2 โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( $\beta = 0.272$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ความไว้วางใจ สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน คิดเป็นร้อยละ 64.2 โดยความไว้วางใจ ( $\beta = 0.594$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงาน สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 38.9 โดยความพึงพอใจในงาน ( $\beta = 0.539$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

### ผลการศึกษาส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานที่ทำงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคตะวันตก จำนวน 350 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 46-55 ปี



ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สถานภาพสมรส สังกัดสาขาประจวบคีรีขันธ์ ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 10 ปี รายได้ต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาท และมีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ดังข้อมูลที่ปรากฏข้างต้น

## ผลการศึกษาส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของตัวแปรในการศึกษา

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ และความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

**ด้านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก** โดยระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน โดยพนักงานรับรู้ถึงความพึงพอใจที่หัวหน้ามีต่อตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย (2562) พบว่า พนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้นำในระดับสูง จะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ด้านความไว้วางใจ** โดยระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ส่วนมากรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรและสมรรถนะขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีความเชื่อว่าสามารถพัฒนาทักษะในองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญนันท์ บุญอยู่ (2562) พบว่า การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มาจากประสบการณ์ภายในจิตใจออกมา โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ไปในเชิงบวก เมื่อทัศนคติเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกจะเปลี่ยนตามไปด้วย ทำให้ผลลัพธ์ในการทำงานออกมาในเชิงบวกเช่นกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในองค์กรต่อไป

**ด้านความพึงพอใจในงาน** โดยระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ซึ่งอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีความพึงพอใจในนโยบายขององค์กร สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน ลักษณะงาน และการที่องค์กรส่งเสริมความรู้ให้ รวมถึงรู้สึกได้รับความไว้วางใจให้ทำงานสำคัญจากหัวหน้างาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริศักดิ์ จังคศิริ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2564) พบว่า พึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงานมีค่าสูงที่สุด และด้านค่าตอบแทนมี

ค่าน้อยที่สุด ซึ่งความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน การทำงานเป็นทีม มีการให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์กร จะทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไปได้

**ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร** โดยระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ซึ่งอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีการช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี ธิติเสรี (2559) พบว่า การที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร จะส่งผลให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือกับระบบหรือกฎที่องค์กรสร้างขึ้น

### ผลการศึกษาส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 2 - 4 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก และเพื่อศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( $\beta = 0.386$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ผลการศึกษาพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในระดับสูง จะเกิดเมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันภายในองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร ส่งผลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nougrou (2017) ที่ศึกษาผลของปัจจัยด้านมนุษย์สัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในทีม (TMX) และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่สูงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานด้วย

**สมมติฐานที่ 2** การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ( $\beta = 0.272$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ซึ่งผลการศึกษายอมรับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมนอกสถานที่เพื่อให้พนักงานในองค์กรสนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือก็ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hayden (2011) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความพึงพอใจในงาน พบว่าคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

**สมมติฐานที่ 3** ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ความไว้วางใจ ( $\beta = 0.594$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ซึ่งผลการศึกษายอมรับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่า การที่หัวหน้างานให้ความไว้วางใจ ให้กำลังใจในการทำงานด้วยการกล่าวชื่นชม และให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำผลงานได้ดี มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gibson (2011) ที่ศึกษาผลของความไว้วางใจในผู้นำที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงานปัจจุบันของวิชาชีพพยาบาล พบว่า หากพนักงานได้รับความไว้วางใจสูงจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานให้สูงตาม

**สมมติฐานที่ 4** ความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความพึงพอใจในงาน ( $\beta = 0.539$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าในการทำงานหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทางที่ดีเช่นกัน เนื่องจากพนักงานทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และคอยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nurjanah, Pebianti, and Handaru (2020) ที่ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ

พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า หากระดับความพึงพอใจในงานสูง พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก็จะสูงตามไปด้วย

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับประโยชน์การนำไปใช้

#### ประโยชน์ทางวิชาการ

1. งานวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปสนับสนุนหรือต่อยอดการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรอื่นได้
2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวิจัยเรื่องอื่นต่อไป

#### ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ

1. ผู้บริหารของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) หรือผู้บริหารขององค์กรอื่น ๆ สามารถนำแนวคิดของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน ไปปรับใช้กับบุคลากรในองค์กรของตน เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการในเรื่องของพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้แต่ละองค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
3. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องทำให้คนในองค์กรเกิดความรักใคร่กลมเกลียวภายในก่อน เพราะยิ่งการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีระดับสูง จะยิ่งช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการบริหารจัดการองค์กรได้ง่ายขึ้น

### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาเรื่องอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การเก็บแบบสอบถามออนไลน์อย่างเดียวอาจจะยังไม่เพียงพอ หากมีการสัมภาษณ์เพิ่มเข้ามาจะทำให้เกิดการวิเคราะห์ในเชิงลึกและรับรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์ได้ชัดเจนและตรงจุดมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาครั้งต่อไปสามารถนำไปศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับพนักงานธนาคารในแต่ละแผนกเนื่องจากกระบวนการทำงานที่มีความแตกต่างกัน อาจส่งผลกับพฤติกรรม ความคิด และทัศนคติที่เกี่ยวกับการทำงานได้

3. งานวิจัยครั้งต่อไปสามารถศึกษาปัจจัยอื่นที่สามารถส่งผลต่อตัวแปรที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ได้ ทั้งการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



## ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

เรื่อง อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการ  
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา  
จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับคำตอบของท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความ  
ไว้วางใจในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานธนาคารกรุง  
ศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในภาคตะวันตก

แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่

- |  |        |
|--|--------|
| ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม                          | 7 ข้อ  |
| ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดเรื่องของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก  | 7 ข้อ  |
| ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดเรื่องของความไว้วางใจในองค์กร                | 4 ข้อ  |
| ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดเรื่องของความพึงพอใจในงาน                    | 9 ข้อ  |
| ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดเรื่องของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร | 10 ข้อ |

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับคำตอบของท่าน

1. เพศ

- ชาย  หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 25 ปี  25 - 35 ปี  36 - 45 ปี  
 46 - 55 ปี  55 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

- โสด  สมรส  หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่

5. ระยะเวลาการทำงาน

- น้อยกว่า 1 ปี  1 - 5 ปี  6 - 10 ปี  มากกว่า 10 ปี

6. รายได้ต่อเดือน

- ต่ำกว่า 15,000 บาท  15,000 - 30,000 บาท  
 30,001 - 50,000 บาท  50,000 บาทขึ้นไป

7. ระดับตำแหน่งงาน

- ระดับบริหาร  ระดับปฏิบัติการ

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดเรื่องของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับคำตอบของท่านเพียงข้อเดียว

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
1. ท่านทราบว่าหัวหน้างานมีความพึงพอใจต่อ งานของท่าน					
2. หัวหน้างานเข้าใจปัญหาและความต้องการ ในการทำงานของท่าน					
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานยอมรับในศักยภาพ ของท่าน					
4. หัวหน้างานของท่านใช้อำนาจที่มีช่วย แก้ปัญหาการทำงานของท่าน					
5. หัวหน้างานของท่านพร้อมช่วยเหลือท่าน อย่างเต็มที่					
6. ท่านเชื่อมั่นในหัวหน้างานและพร้อมปกป้อง การตัดสินใจของเขา					
7. ความสัมพันธ์ในการทำงานของท่านกับ หัวหน้างานเป็นไปในทางที่ดี					



### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดเรื่องของความไว้วางใจในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับคำตอบของท่านเพียงข้อเดียว

ความไว้วางใจในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
1. ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในองค์กรของท่านเป็นอย่างมาก					
2. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานเป็นอย่างมาก					
3. หากคนในองค์กรให้คำมั่นสัญญา ท่านเชื่อว่าเขาจะทำได้ตามที่กล่าวไว้					
4. หัวหน้างานของท่านไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. ท่านเชื่อว่าท่านสามารถพัฒนาทักษะได้จากการทำงานในองค์กรนี้					
6. ท่านเชื่อมั่นในสมรรถนะขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้					

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดเรื่องของความพึงพอใจในงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับคำตอบของท่านเพียงข้อเดียว

ความพึงพอใจในงาน	ระดับความคิดเห็น				
	พึงพอใจ อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง พึงพอใจ (4)	พึงพอใจ ปาน กลาง (3)	พึง พอใจ น้อย (2)	พึงพอใจ น้อย ที่สุด (1)
1. ท่านได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้ทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน					
2. ท่านพึงพอใจในคำชื่นชมเรื่องการทำงานจากหัวหน้างาน					
3. ท่านพึงพอใจในการนำเสนอการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ					
4. ท่านพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำทนายและตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
5. ท่านได้รับการขึ้นเงินเดือนสอดคล้องกับความสามารถและผลการปฏิบัติงานของท่าน					
6. ท่านพึงพอใจที่ได้รับโอกาสเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน					
7. ท่านพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน					
8. ท่านพึงพอใจในนโยบายโดยภาพรวมขององค์กร					
9. ท่านพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน					

### ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดเรื่องของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ ที่ตรงกับคำตอบของท่านเพียงข้อเดียว

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	ค่อนข้าง เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
1. ท่านใช้เวลาในการให้คำแนะนำ หรือ คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน					
2. ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการเรียนรู้ ทักษะใหม่ ๆ หรือแบ่งปันความรู้ในการทำงาน					
3. ท่านช่วยปฐมนิเทศ หรือสอนงานพนักงานที่ เข้ามาใหม่					
4. ท่านรู้สึกเห็นอกเห็นใจเมื่อเพื่อนร่วมงานเกิด ปัญหาในการทำงาน					
5. ท่านให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิธีการ ทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน					
6. ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานมาก เกินไป					
7. ท่านอาสาที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็น พิเศษ					
8. ท่านใช้เวลาในวันหยุดสุดสัปดาห์ หรือวันอื่น ๆ เพื่อทำงานให้เสร็จ					
9. ท่านอาสาเข้าร่วมประชุม หรือทำงานนอก เวลาโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน					
10. ท่านไม่พักทานของว่าง หรือดื่บประทาน อาหาร เพื่อทำงานให้เสร็จ					



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย  
ที่ อว 8606 (พบ)/ 298

โทร.032 594 107  
วันที่ 2 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา

ด้วย นางสาววิมลวรรณ เจียงวิลาวณิชย์ รหัสประจำตัว 621220046 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่  
ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก"

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อภิมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย  
ที่ อว 8606 (พบ)/ 299

โทร.032 594 107  
วันที่ 2 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์

ด้วย นางสาววิมลวรรณ เจียงวิลาวุฒย์ รหัสประจำตัว 621220046 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่  
ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจуй)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย  
ที่ อว 8606 (พบ)/ 300

โทร.032 594 107  
วันที่ 2 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ทิพวรรณ กำศิริมงคล

ด้วย นางสาววิมลวรรณ เจียงวิลาวณิชย์ รหัสประจำตัว 621220046 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง "อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และความไว้วางใจ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่  
ดีขององค์กรผ่านความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขตภาคตะวันตก"

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

- Amdan et al. (2016). The Role of Extrinsic Motivation on the Relationship between Office Environment and Organisational Commitment. *Procedia Economics and Finance*(37), 164-169.
- Atatsi, E. A., Curşeu, P. L., Stoffers, J., and Kil, A. (2020). Leader–Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviours and Performance of Ghanaian Technical University Lecturers. *African Journal of Business Management*, 14(1), 25-34.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Banwo, A. O., and Du, J. (2020). When The Good Outweighs The Bad: Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in The Workplace. *Human Resource Development International*, 23(1), 88-97.
- Becton J. B., Giles W. F., and Schraeder M. (2008). Evaluating and Rewarding OCBs: Potential Consequences of Formally Incorporating Organizational Citizenship Behavior in Performance Appraisal and Reward Systems. *Employee Relations*, 30(5), 494-514.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., and Harvey, J. (2013). Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Bolino, M. C., and Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., and Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *The Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., and Niehoff, B. P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior.

- Human Resource Management Review, 14(2), 229-246.
- Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., and Klesh, J. R. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618 - 634.
- Dietz, G., and Hartog, D. N. D. (2006). Measuring Trust Inside Organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Dunchon, D., Green, S. G., and Taber, T. D. (1986). Vertical Dyad Linkage : A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Epitropaki, O., and Martin, R. (1999). The Impact of Relational Demography on Quality of Leadership-Member Exchange and Employees Work Attitudes and Well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 237-241.
- Eyan, K. (2002). *Personality and Job Performance: The Mediating Roles of Leader-Member Exchange Quality and Action Control*. Florida: Florida International University.
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport, CT: Praeger.
- Fard, P. G., and Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fox, S., Spector, P. E., and Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) Inresponse to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests Forautonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- George, J. M., and Jones, G. R. (2002). *Understanding and Managing Organizational*



Behavior. NJ: Prentice-Hall.

- Gibson, W. D. (2011). The effect of trust in leader on job satisfaction and intent to leave present job in the context of the nursing profession. (Doctor of Philosophy ). University of Louisville Electronic Theses and Dissertations.
- Golembiewski, R., and McConkie, M. L. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. *Psychology*.
- Good, C. V. (Ed.) (1973). New York: McGraw – Hill Book Inc.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B., and Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Organizational Behaviour*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1991). Leadership-Making Applies Equally Well to Sponsors, Competence Networks, and Teammates. *Journal of Management Systems*, 3, 375-380.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Management Department.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Hayden, C. M. (2011). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Measuring LMX Quality and Job Satisfaction of Supervisors and Subordinates. (Master's thesis). Wright State University, OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hinkle, D. E., William, W., and Stephen, G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences*. New York: Houghton Mifflin.
- Hitch, C. (2012). *How to Build Trust in an Organization*: UNC Kenan-Flagler Business School.
- Huff, L., and Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus

- collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Ibrahim, R. M., Ghani, M. A., Hashim, N. H., and Amin, A. (2017). Does Leader-Member Exchange Impact on Organizational Citizenship Behaviour Readiness? Evidence from State Government Agency. *International Review of Management and Marketing* 7(1), 216-221.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Pacific Grove: Brooks / Cole.
- Johnson, D., and Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Joreman, J., Kamdar, D., Daniels, D., and Duell, B. (2006). Good Citizens to the End? It Depends: Empathy and Concern with Future Consequences Moderate the Impact of a Short-Term Time Horizon on Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1307-1320.
- Katz, D. (1964). The Motivation Basis of Organization Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kumar, M., H. Jauhari, and S. Singh. (2016). Organizational Citizenship Behavior & Employee Well-Being. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 594-608.
- Lapierre, L. M., and Hackett, R. D. (2007). Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of An Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 539-554.
- Lau, C. M., Wong, K. M., and Eggleton, I. R. C. (2008). Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role of Outcome-Based and Non-Outcome-Based Effects. *Accounting and Business Research*, 38(2), 121-130,132-135.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., and Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Liao, S.-s., Hu, D.-c., Chung, Y.-C., and Chen, L.-W. (2017). LMX and Employee Satisfaction: Mediating Effect of Psychological Capital. *Leadership & Organization Development Journal* 38(3), 433-449.

- Liden, R. C., and Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management Department*, 24(1), 43-72.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Satisfaction*. Chicago: Rand McNalley.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: John Wiley & Sons.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition based-trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mcshane, S. L., and Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior* (Vol. 3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Merve Koçoğlu, S. (2014). The Mediating Role of Workload on the Relationship Between Leader Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction. *Canadian Social Science*, 10(1), 41-48.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis: Centrality of trust*: Sage.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., and Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morse, N. C. (1955). *Satisfaction in the White Collar Job*. Michigan: University of Michigan Press.
- Munson, F. C., and Heda, S. S. (1974). An instrument for measuring nursing satisfaction. *Nursing Research*, 23(2), 159-166.
- Nougarou, J. C. (2017). *The Effect of Workplace Friendship, Team-Member Exchange and Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior*. (Master of Science). St. Cloud State University, Culminating Projects in Psychology.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., and Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-12.
- Nyhan, R. C., and Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(10), 614-635.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Book.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents and Consequences*. USA: Sage.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., and Spoelma, T. M. (2014). Consequences of Unit-Level Organizational Citizenship Behaviors: A Review and Recommendations for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119.
- Rich, G. A. (1997). The Sales Manager as A Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (Vol. 12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist*, 443-452.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., and Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schutz, D. P., and Schutz, S. E. (1994). *Psychology and Work Today : An Introduction to Industrial and Organization Psychology*. New York: Macmillan Publishing.
- Shaw, F. B. (1997). *Trust in Balance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: Sage.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., and Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790.
- Wayne, S. J., and Shawn, A. G. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on

- Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Yamane, T. (1973). *Statistics an Introduction Analysis* (2 nd ed.). New York: Harper and Row.
- Zhang, Y., and Liao, J. (2009). Study on Organizational Citizenship Behavior Examination and Influences. *Human Resource Development of China*, 7, 6-9.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาริน. (2552). ความไว้วางใจในองค์กรของประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบของคณาจารย์ ภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
- เบญจวรรณ ลัมพาภิวัฒน์ และ ธีรนุช พุคค์ดีศรีกิจ. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน จังหวัดฉะเชิงเทรา. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย,
- กฤติยา เห่งนาเลน. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ กับภาวะผู้นำสร้างสรรค์ของหัวหน้าหรือผู้ป่วยโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. (พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- กฤษฎาธาร คชาธาร. (2563). วิฤกตและโอกาสของพนักงานธนาคารในยุคดิจิทัล. Retrieved from <https://www.depa.or.th/th/article-view/bank-employees-in-the-digital>
- ชญาธร์ม ทรัพย์รัตน์. (2556). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 7(1), 7-22.
- ชนัญญกานต์ ม่วงเงิน. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไปรษณีย์สำนักงานไปรษณีย์เขต 6. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์,
- ชนิกานต์ เสียงเย็น. (2557). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ความพึงพอใจในงานจิตวิญญาณในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของหัวหน้าในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อ. *มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*,
- ชัยนรินทร์ ไชยวัฒน์รวี. (2559). การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อิสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกอบรมพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,
- ณัฐชฎา วิจิตรจามรี. (2558). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพัชร์ ธรรมสิทธิเวท. (2559). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ

- องค์การของพนักงานเมืองพัทยา โดยมีการแลกเปลี่ยนสัมพันธภาพของผู้นำกับสมาชิกเป็นตัวแปรส่งผ่าน. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ทัพย์สุนธุ์ จงรักษ์, กล้าหาญ ณ น่าน และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2557). อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. วารสารบัณฑิตศึกษา, 8(1), 189-206.
- ธัญพร สุวรรณคาม. (2559). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธมยันตี ประยูรพันธ์. (2561). การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชายแดนใต้. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 2(5).
- ธัญนันท์ บุญอยู่. (2562). อิทธิพลของความไว้วางใจและการแบ่งปันความรู้ในฐานะปัจจัยคั่นกลางแบบอนุกรม ที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิद्याสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานวิสาหกิจขนาดย่อมของอุตสาหกรรมผลิตเซรามิก ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารสมาคมนักวิจัย, 24(1), 175-186.
- ธัญพร สิ้นพัฒนพงศ์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง จังหวัดกรุงเทพมหานคร. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- นรชัย ณ วิเชียร. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 16(1), 101-116.
- นลินี โลหะเจริญ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรบริษัท จีพีวี เอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2(2), 98-115.
- ปกรณ ลิมโยธิน. (2557). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในธุรกิจโรงแรม : การวิจัยแบบผสมผสานวิธี. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่,
- ประสพชัย พสุนนท์. (2554). คณิตศาสตร์และสถิติธุรกิจ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2560). สถิติสำหรับการวิจัย: การวิเคราะห์ด้วย SPSS พร้อมตัวอย่าง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์. (2563). ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของพนักงานในบริษัทที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย, 25(1), 305-324.

- พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล. (2554). ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันในองค์กรของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร,
- มงคล เอกพันธ์. (2562). โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการเรียนรู้ขององค์กรกับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน : การศึกษาเชิงประจักษ์บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, 12(2), 1-20.
- รัชพล ลิ้มพรกุล. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ของพนักงานในบริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. (ศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม,
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- รุ่งฤดี กิจควร. (2547). ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบภาวะผู้ตาม ต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน : กรณีศึกษากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,
- วรรณาท สามารถ. (2557). บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือว่าไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบิน. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
- วัลลพ ล้อมตะคุ. (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี,
- วัลลี พุทโสม และ จิระภา จันทรบัว. (2563). อิทธิพลเชิงสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทและผลการปฏิบัติงานตามความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน. วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่, 21(3), 174-192.
- วีไลพร ทวีลาภพันทอง. (2563). จับตา 7 เทรนด์เปลี่ยนโลกธุรกิจบริการทางการเงิน. Retrieved from <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20201112.html>
- วิชัย ลิ้มปิติกรานนท์. (2560). ผลของระบบการทำงานสมรรถนะสูงและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อผลประกอบการองค์กรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 24(1), 63-83.
- วีรพงษ์ พวงเล็ก. (2560). การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. มหาวิทยาลัยศิลปากร,

- ศิริมา ตันติธำรงวุฒิ, มนตรี พิริยะกุล และ นรพล จินันท์เดช. (2559). อิทธิพลตัวแปรคั่นกลางพหุขนานของความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในงานที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้ให้บริการสู่พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 6(2).
- ศิริศักดิ์ จังศิริ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2564). บุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลทั่วไประดับมาตรฐานแห่งหนึ่ง สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข. วารสารศิลปการจัดการ, 5(1), 192-205.
- สฎายุ ธีระวณิชตระกูล. (2551). อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย. วารสารการบริหารการศึกษา, 3(1), 19-32.
- สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย. (2562). การพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสอนงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ความผูกพันของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นตัวแปรคั่นกลาง. วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University, 12, 152-168.
- สุพรรณษา ลอยสมุทร. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- สุรศักดิ์ บุญประสิทธิ์. (2561). อิทธิพลเชิงโครงสร้างของความไว้วางใจระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และความร่วมมือระหว่างบุคคลที่มีต่อผลการปฏิบัติของบุคลากร: กรณีศึกษา บริษัท ขนส่งจำกัด. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University 11(3).
- อดิสร คงพล และ ธัญนันท์ บุญอยู่. (2563). อิทธิพลของความพึงพอใจในงาน ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงความไว้วางใจในองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 4(1), 53-60.
- อชิป จันทรสุรีย์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2563). อิทธิพลของความไว้วางใจต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในธุรกิจบริการ. วารสารเกษมบัณฑิต, 21(1), 1-12.
- อรฤดี ธิติเสรี. (2559). อิทธิพลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,
- อลงกต จิตต์ปราณี. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของพนักงาน



วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดนครปฐม. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
อัมพร เกียรติวิกรัย. (2559). อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก. (บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
อุทุมพร แก้วขุนทด. (2550). ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจในองค์กร และความจงรักภักดี  
ต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เนตบีเคเค  
จำกัด. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววิมลวรรณ เจียงวิลาวณิชย์
วัน เดือน ปี เกิด	7 พฤษภาคม 2539
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2550 ประถมศึกษา โรงเรียนอนุบาลราชบุรี พ.ศ. 2556 มัธยมศึกษา โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ ราชบุรี พ.ศ. 2560 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ สาขา ธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

