



การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3



โดย

นายบัณฑิตรัช นิมิตนราดล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STUDY OF CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN SOME FACTOR AFFECTING  
EFFICIENCY IN APPROACH WORKING OF LOAN OFFICER AT KRUNG THAI BANK  
PUBLIC COMPANY LIMITED IN METROPOLITAN NETWORK SECTOR 3



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Arts Program in Public and Private Management  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3” เสนอโดย นายบัณฑิตรัช นิमितนราดล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระ กุลสวัสดิ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....



57601717: สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ/ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุก/ พนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย

บทินทร์ธัช นิมิตรนราดล: การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก. 181 หน้า

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 จำนวน 300 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยใช้ดัชนีชี้วัดความกลมกลืน 5 ดัชนีประกอบไปด้วยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ค่า GFI ค่า RMSEA ค่า NFI และ ค่า CFI สถิติที่ใช้ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลและสมมติฐาน ประกอบด้วย KMO and Bartlett's test และสถิติที่ใช้ทดสอบความอิสระของตัวแปร ประกอบด้วย VIF และ Tolerance

ผลการวิจัย เรื่อง การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบายที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายความสำเร็จ แผนการดำเนินการ และพันธกิจ โดยมีค่าความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.41 และปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีค่าความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมเท่ากับ 0.33 และปัจจัยการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และการสื่อสาร ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ต่อต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.42 สำหรับผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 115.89 ที่องศาอิสระ (Degree of Freedom) เท่ากับ 46 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation, (RMSEA) เท่ากับ 0.071 ค่าไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ (Chi-Square/df) มีค่าเท่ากับ 2.519 ส่วนการวัดค่าความเหมาะสมของข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน มีค่า (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy, (KMO) เท่ากับ .921 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการใช้เทคนิค Factor Analysis และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 19,164.071 ค่า Sig. เท่ากับ .000 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และการทดสอบความอิสระของตัวแปร มีค่า Tolerance ไม่เข้าใกล้ศูนย์ทุกตัวและค่า (Variance Inflation Factor, (VIF) มีค่า น้อยกว่า 10 ทุกตัว จึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และอิสระต่อกันจึงไม่ทำให้เกิดปรากฏการณ์ Multicollinearity

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....

57601717: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORD: CAUSAL FACTORS/ EFFICIENCY IN APPROACH WORKING/ LOAN OFFICER KRUNG THAIBANK PUBLIC COMPANY LIMITED

BODINTAT NIMITNARADOL: THE STUDY OF CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN SOME FACTOR AFFECTING EFFICIENCY IN APPROACH WORKING OF LOAN OFFICER AT KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED IN METROPOLITAN NETWORK SECTOR 3. THESIS ADVISOR: ASST.PROF.THIRAWAT CHANTUK, Ph.D. 181 pp.

This research aimed to study causal relationship between some factor affecting efficiency in approach working of loan officer at Krung Thai bank public company limited in metropolitan network sector 3 and examine concordance between structures model of efficiency in approach working of loan officer Krung Thai Bank Public Company Limited in metropolitan network sector 3 and empirical data. Samples of this research were 300 persons of loan officer Krung Thai Bank Public Company Limited in metropolitan network sector 3. The tools used in this research were the questionnaire about causal factors that affected to efficiency in approach working of loan officer Krung Thai Bank Public Company Limited in metropolitan network sector 3. The statistics used in hypothesis testing was 5 Indicators harmony index. Include Chi-Square, GFI, RMSEA values, NNFI and the CFI.

The study causal relationship between some factor affecting efficiency in approach working of loan officer at Krung Thai bank public company limited in metropolitan network sector 3 showed that the factor of strategy and policy include Goal success, Action plan and the Mission. Factor of strategy and policy that affect to efficiency in approach working = 0.41 and factor of leadership include Transformational Leadership, Transactional Leadership and the Autocratic Leadership. Factor of leadership that affect to teamwork = 0.33 and factor of teamwork include A common goal, Understanding the role, Participation, Eliminate arguments and Communication. Factor of teamwork that affect to efficiency in approach working = 0.42. For model fit testing between structures Model, efficiency in approach working of loan officer at Krung Thai bank public company limited in metropolitan network sector 3 and empirical data found that, Chi-square = 115.89, Degree of Freedom = 46, Root Mean Square Error of Approximation, (RMSEA) = 0.071 and Chi-square df = 2.519 The determination of the suitability of the information and test the hypothesis (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy, (KMO) = 0.921. Show information that is appropriate to use Factor Analysis. Bartlett's Test of Sphericity = 19,164.071 Sig. = 0.000 that is variable relationship. Testing of the independent variables Tolerance is not zero, and (Variance Inflation Factor, (VIF) is less than 10 each. In conclusion All independent variables not have a reciprocal relationship. And independent of each other so it does not cause the phenomenon Multicollinearity.

---

Program of Public and Private Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น “การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3” โดยวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากความกรุณาและความช่วยเหลือจากคณะอาจารย์หลายท่านจึงขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์ ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระ กุลสวัสดิ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก ที่กรุณาเสียสละเวลาและให้ความช่วยเหลือ แนะนำ พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องตลอด ระยะเวลาการทำการวิจัย ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์แบบด้วยดี

ขอขอบพระคุณพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่ม เครือข่ายนครหลวง 3 ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนทำให้ผู้วิจัย สามารถสร้างผลงานวิจัยฉบับนี้ออกมาได้สำเร็จลุล่วง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะสามารถนำมาเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ หรือ องค์กรในการนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และหากมีข้อผิดพลาด ประการใด ผู้วิจัยยินดีน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้



## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ณ
	สารบัญภาพ.....	ญ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
	สมมติฐานของการศึกษา.....	6
	ขอบเขตการวิจัย.....	6
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
	ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2	ทบทวนวรรณกรรม.....	12
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	12
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน.....	20
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	27
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	34
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบาย.....	40
	ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	46
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
	กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	70
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	71
	วิธีตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	73
	การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80



บทที่	หน้า
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	81
ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้าง องค์ประกอบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงาน สายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กับข้อมูล เชิงประจักษ์.....	106
5   สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	123
สรุปผลการวิจัย.....	123
อภิปรายผลการวิจัย.....	125
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	128
รายการอ้างอิง.....	131
ภาคผนวก.....	138
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	139
ภาคผนวก ข แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความ ภาคผนวก ค หนังสือเชิญตรวจค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม รายชื่อผู้ตรวจสอบ IOC.....	151
ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความ ภาคผนวก จ อธิปไตยทางตรงและทางอ้อม.....	163
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่น.....	171
ภาคผนวก ช ค่าความเชื่อมั่น.....	174
ประวัติผู้วิจัย.....	181

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การวัดค่าตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	17
2	แสดงตัวแปรบางส่วนที่บ่งชี้ในการวัดประสิทธิผล .....	19
3	แสดงค่านิยมหลักของธนาคารกรุงไทย.....	49
4	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	62
5	แสดงระดับความคิดเห็น.....	72
6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศของพนักงาน .....	81
7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุของพนักงาน .....	81
8	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของ พนักงาน .....	81
9	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา ของพนักงาน .....	82
10	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งของพนักงาน	82
11	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลา ปฏิบัติงานกับองค์กรของพนักงาน.....	83
12	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ของพนักงาน .....	83
13	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะที่อยู่อาศัย ของพนักงาน .....	84
14	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภูมิลำเนาของพนักงาน .	84
15	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเหตุผลที่ เลือกเข้าทำงานกับองค์กร.....	85
16	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน .....	85
17	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน.....	86
18	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน.....	88

ตารางที่	หน้า	
19	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร.....	89
20	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยแรงจูงใจภายใน ด้านสวัสดิการ.....	90
21	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง .....	91
22	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยภาวะ ผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน.....	92
23	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบเผด็จการ.....	93
24	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยกลยุทธ์และนโยบาย ด้านเป้าหมายความสำเร็จ .....	94
25	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยกลยุทธ์และนโยบาย ด้านแผนการดำเนินการ.....	95
26	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยกลยุทธ์และนโยบายด้านพันธกิจ.....	96
27	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านเป้าหมายร่วมกัน.....	97
28	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทหน้าที่ .....	98
29	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วม .....	99
30	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการจัดซื้อโต้แย้ง .....	100
31	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการสื่อสารที่ดี .....	101
32	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลของการปฏิบัติงาน .....	102

ตารางที่	หน้า	
33	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็น ต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน.....	103
34	การทดสอบ Multicollinearity ด้านแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ นโยบายต่อการทำงานเป็นทีม .....	104
35	การทดสอบ Multicollinearity ด้านกลยุทธ์และนโยบาย และด้านการทำงาน เป็นทีมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	105
36	แสดงความเหมาะสมของข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน (KMO and Bartlett's Test).....	105
37	แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน.....	106
38	แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ.....	111
39	แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ และนโยบาย.....	112
40	แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม..	113
41	แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน.....	115
42	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3.....	116
43	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) .....	118
44	ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3.....	121
45	แสดงอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปร เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงาน สายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3.....	122

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงการขยายตัวของสินเชื่อธุรกิจ .....	2
2	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย .....	8
3	ปัจจัยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน .....	17
4	ลำดับขั้นแสดงความต้องการของมนุษย์ของ Maslow .....	24
5	แสดงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน .....	26
6	รูปแบบภาวะผู้นำยุคเก่าและยุคใหม่ .....	33
7	แสดงขั้นตอนของการเปิดเผยและเผชิญหน้าของทีม .....	39
8	แสดงการจำแนกระดับขั้นของการบริหาร .....	43
9	แสดงการเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์วิสัยทัศน์ใหม่ของธนาคารกรุงไทย .....	48
10	แสดงตัวอย่างของแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	71
11	แสดงตัวอย่างของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น .....	72
12	แสดงตัวอย่างของแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็น .....	73
13	ขั้นตอน IOC และ วิเคราะห์ความเชื่อมั่น .....	74
14	ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) .....	79
15	แสดงโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุก ของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ก่อนปรับค่าความสอดคล้อง .....	119
16	แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อ ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 .....	120

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 มาตรา 36 กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินหรือรับเงินจากประชาชนที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือสิ้นระยะเวลากำหนด และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นๆโดยวิธีใด เช่นการให้สินเชื่อ ซื้อขายตัวแลกเปลี่ยน เป็นต้น ตามมาตรา 4 (พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน, 2551: 3) ซึ่งธนาคารพาณิชย์มีบทบาทสำคัญทางการเงินคือ มีลักษณะเป็นสื่อกลางทางการเงินที่รับเงินจากประชาชนในรูปแบบของเงินฝากและนำเงินไปจัดสรรให้แก่ผู้ลงทุนอีกทีหนึ่ง ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินกู้ระยะสั้นที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการค้า การพาณิชย์ เพื่อเสริมสภาพคล่อง (สินีนาฏ สุภรณ์ไพบูลย์, 2538) จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์เป็นสื่อกลางที่มีความสำคัญทางการเงินต่อประชาชน ที่ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์มีบทบาทสำคัญทางการเงินอย่างมากไม่ว่าจะเป็นบทบาททางด้านการบริการ บาบาททางด้านผลตอบแทน สังคมในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีเงินเป็นตัวแปรสำคัญ จึงทำให้ธนาคารพาณิชย์ก้าวเข้ามามีความสำคัญต่อวิถีชีวิตของประชาชนมากขึ้นทำให้ปัจจุบันมีธนาคารพาณิชย์ถึง 21 ธนาคาร

ธนาคารกรุงไทยเป็นหนึ่งในธนาคารพาณิชย์ที่ก่อตั้งเมื่อปี 2509 ในรูปของบริษัทมหาชน ก่อตั้งโดยควบกิจการธนาคารมณฑล ธนาคารเกษตร และธนาคารมหานคร ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์รูปแบบรัฐวิสาหกิจ ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “กรุงไทย ก้าวไกล ไปกับคุณ” (Growing together) ที่มุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่นคงแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ธนาคารกรุงไทยมีพันธกิจ (Mission) ที่มุ่งเน้นดูแลและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและระบบงานการให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ร่วมกันพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (รายงานความยั่งยืน, 2557) ธนาคารกรุงไทยมีรูปแบบการบริหารงานตามกลยุทธ์เขา 3 ลูก (3-Summit) โดยแบ่งขั้นตอนคือ วางรากฐานที่แข็งแกร่ง เป็นธนาคารชั้นนำของประเทศไทยในด้านส่วนแบ่งการตลาดและผลกำไร และเป็นเสาหลักของประเทศ (วารสาร Our 3-Summit Story, 2558) ยอดเขาทั้ง 3 ลูกเป็นตัวกำหนดการเดินทางของการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีรากฐานที่แข็งแกร่งเพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ

ด้านงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยเป็นสิ่งที่สร้างรายได้ให้กับธนาคารอย่างมากไม่ว่าจะเป็นรายได้รับจากดอกเบี้ยเงินกู้ รายได้จากค่าธรรมเนียมในการแนะนำและบริการเพื่อนำมาบริหาร

จัดการความเสี่ยง สินเชื่อของธนาคารกรุงไทยนับว่ามีอิทธิพลต่อประชาชน องค์กรต่างๆ ในสังคม ปัจจุบันของประเทศไทยอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อบุคคล สินเชื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อธุรกิจ (ธนาคารกรุงไทย, 2558) ล้วนแล้วแต่มีบทบาทสำคัญทางการเงินอย่างมาก ธนาคารกรุงไทยมุ่งเน้นปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าที่มีความต้องการใช้เงินในวัตถุประสงค์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่ออเนกประสงค์ที่มีประโยชน์และตอบโจทย์ของลูกค้าในกลุ่มที่ต้องการใช้เงินทั่วไปรวมถึงหน่วยงานหรือองค์กรราชการ เอกชน ที่มีความต้องการเช่นกัน สินเชื่อที่อยู่อาศัยเป็นสินเชื่อที่ตอบโจทย์ลูกค้าในกลุ่มที่ต้องการที่อยู่อาศัย และสินเชื่อธุรกิจที่ตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มธุรกิจเพื่อเสริมสภาพคล่องในกิจการ ทำให้เห็นว่าสินเชื่อมีบทบาทสำคัญต่อทั้งสังคมและธนาคารเองที่ต้องบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการปล่อยสินเชื่อให้มีคุณภาพและเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร (วรภัค ันยาวงษ์, 2558) ตามผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่ปี 2555 จนถึงปี 2558 การเติบโตของธุรกิจสินเชื่อมีการเติบโตขึ้นและลดลงขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจ



ภาพที่ 1 แสดงการขยายตัวของสินเชื่อธุรกิจ

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย. เรื่อง ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ปี 2558, เข้าถึงเมื่อ 17 พฤษภาคม (2558), เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th>

ตั้งแต่ปี 2555 ถึง 2558 ได้แก่สินเชื่อธุรกิจอุตสาหกรรม สินเชื่อธุรกิจพาณิชย์ สินเชื่อธุรกิจการเงิน สินเชื่อธุรกิจบริการ สินเชื่อธุรกิจก่อสร้าง สินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สินเชื่อธุรกิจสาธารณูปโภค และสินเชื่อธุรกิจอื่นๆ (ธนาคารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 6/2559) ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า สินเชื่อในทุกประเภทมีการเติบโตและลดลงบ้างขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจ โดยรวมแล้วสินเชื่อก็ยังเป็นสิ่งที่สร้างรายได้ให้กับสถาบันการเงินอย่างมาก ซึ่งแต่ละสถาบันการเงินจึงมีการแข่งขันที่สูงขึ้น

เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตขึ้นของสินเชื่อและความต้องการ ซึ่งธนาคารกรุงไทยก็เป็นธนาคารหนึ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อให้รองรับความต้องการได้มากขึ้น

จากการที่ธนาคารกรุงไทยก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ตามกลยุทธ์นโยบายเขา 3 ลูก (3-Summit) ธนาคารกรุงไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่เพิ่มเข้ามาไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้าน Retail Transformation, SME Transformation, HR Transformation, Risk Management เป็นต้น (วรภัค ธันยาวงษ์, 2558) เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และนโยบายให้ธนาคารสามารถมีการดำเนินงานเพื่อรองรับกับเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงและผันผวนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้การดำเนินงานของธนาคารเกิดปัญหาบางส่วนรวมถึงอุปสรรคต่างๆที่เกิดจากการนำระบบใหม่เข้ามาให้ ทำให้บุคลากรไม่มีประสบการณ์และขาดความชำนาญในดำเนินงานของระบบใหม่ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้เกิดปัญหาทางความรู้ความสามารถที่จะทำให้ผลลัพธ์ออกมามีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามปัจจัยในด้านอื่นๆก็เป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการดำเนินงาน (Herzberg,1966)เช่นกันไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านผู้นำ เป็นต้น

จากปัญหาดังกล่าวในข้างต้นเห็นว่าเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารและด้านประสบการณ์ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการที่จะทำให้ผลลัพธ์ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมองเห็นถึงความสำคัญที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาดังกล่าวคือ ด้านแรงจูงใจ การพัฒนาผลผลิตของงานมีเกณฑ์พัฒนาได้หลายประการแต่เกณฑ์ที่สำคัญทางจิตวิทยาในองค์กรก็คือ เกณฑ์ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานสูง และการมีประสิทธิผลในการทำงานสูง ฉะนั้นองค์กรใดที่ผู้บริหารต้องการผลผลิตของงานที่ดีเพื่อสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ (พระมหาวุฒิชัย เหล่าเลิศ, 2550) จึงจำเป็นต้องพิจารณาพนักงานของตนทั้งในด้านแรงจูงใจ และประสิทธิผลในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานนับเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะสามารถขับเคลื่อนให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยผ่านทางความต้องการ (Need) แรงกดดัน (Drives) และความปรารถนา (Desires) (McClelland , 1985)นอกจากนี้แรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่จะมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อแลกกับสิ่งจูงใจไม่ว่าจะเป็น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้า ค่าตอบแทนที่พึงจะได้รับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสวัสดิการ เป็นต้น

ด้านภาวะผู้นำก็สิ่งที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีทัศนคติที่ดี สามารถบริหารงานตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถบริหารทีมและขจัดปัญหาความขัดแย้งต่างๆได้ดี (Bass,1985) ในการบริหารงานของผู้นำรวมถึงการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารแจกจ่ายงานให้เหมาะสมตามหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งเพื่อให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาโดยสามารถรับรู้ได้



จากประสบการณ์ และเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อให้มีประสิทธิภาพของผู้นำมากขึ้นและก้าวไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้พร้อมๆกัน(Burns, 1978) ซึ่งลักษณะของผู้นำนั้นก็มีความแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่มีลักษณะเน้นรูปธรรมมากกว่าค่านิยม ที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดการปฏิบัติงานได้เกินความคาดหมาย ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีลักษณะที่จำใช้สิ่งของหรือรางวัลเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงานเมื่อประสบความสำเร็จ และผู้นำแบบเผด็จการมีลักษณะที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม และเน้นการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว (Blake and McCanse, 1991) ดังนั้นองค์กรต่างๆจึงต้องเตรียมความพร้อมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพื่อจะมาเป็นส่วนสำคัญในการที่จะสร้างความสำเร็จและความสุขต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำที่จะนำกลยุทธ์นโยบายไปปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านกลยุทธ์และนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นการวางพื้นฐานที่สำคัญโดยมียุทธศาสตร์ คือ Transformation ทั้ง Retail Transformation, SME Transformation, HR Transformation, Risk Management เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์และนโยบายของธนาคารกรุงไทย แบ่งขึ้นตอนการดำเนินการตามกลยุทธ์เขา 3 ลูก (3 - Summit) (วารสาร Our 3-Summit Story, 2558) The First Summit คือ ขั้นตอนการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง เพื่อเป็นพื้นฐานในการเริ่มปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลง The Second Summit คือ การพัฒนาละก้าวขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในการให้บริการ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ทันใจ และในเรื่องของผลกำไรของธนาคาร The Third Summit คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดในการทำงานและเป็นเสาหลักของประเทศในด้านสถาบันการเงิน (วรภัค ธันยวณิช, 2558) ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลไปยังการทำงานเป็นทีม ซึ่งถ้าหากการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและแข็งแกร่งก็จะเป็นตัวที่ส่งผลไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพของเป้าหมายที่ทางธนาคารได้วางไว้

ด้านการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับว่าทีมนั้นมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกันหรือไม่ การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมกลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์มีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน (Nelson and Quick, 1997) โดยลักษณะของการทำงานเป็นทีมควรจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีมให้เกิดการรับฟัง และมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และสามารถร่วมกันคิด แก้ปัญหาต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการทำงานเป็นทีมที่ต้องอาศัยการประสานงานไม่ว่าจะเป็นการประชุม การวางแผนการทำงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่งในการทำงานเป็นทีม คือ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการทำงานและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

และได้รับประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งจะเป็นกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ช่วยให้ทราบถึงข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (Romig, 1996) ดังนั้นการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานที่ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยที่ได้กล่าวมาในข้างต้นเป็นแรงผลักดันเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน (ภัทธีรา กมลรัตน์เวช, 2549) และมีความชัดเจนเข้าใจในหน้าที่เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้นำต้องมีการบริหารงานมีการชี้แจงในกลยุทธ์และนโยบายที่องค์กรได้กำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ภูวนัย เกษบุญชู, 2550) การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกภายในองค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าหากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งขาดประสิทธิภาพไปหรือในอีกทางหนึ่งถ้าหากทุกปัจจัยเกี่ยวพันกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย รวมถึงประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพและสามารถเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเพื่อทราบถึงผลการดำเนินงาน และปัญหาจากการดำเนินงานให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลา และพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

จากปรากฏการณ์ข้างต้นจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่อง การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 เพื่อนำผลของการศึกษาที่ได้มาปรับใช้และเป็นแนวทางในการดำเนินงาน การฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทราบถึงผลจากการดำเนินงานนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์

## สมมติฐานของการศึกษา

โมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มีเนื้อหาของกรวิจัยเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ผู้วิจัยทำการศึกษาถึง 2 ส่วนคือ ตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้

#### ตัวแปรแฝงภายนอกประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน
  - 1.1 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
  - 1.2 โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน
  - 1.3 ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน
  - 1.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร
  - 1.5 สวัสดิการ

#### 2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

- 2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- 2.3 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

#### 3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบาย

- 3.1 เป้าหมายความสำเร็จ
- 3.2 แผนการดำเนินการ
- 3.3 พันธกิจ (Mission)

## ตัวแปรแฝงภายในประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม
  - 1.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน
  - 1.2 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่
  - 1.3 การมีส่วนร่วม
  - 1.4 การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม
  - 1.5 การสื่อสาร
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
  - 2.1 ผลของการปฏิบัติงาน
  - 2.2 คุณภาพของงาน

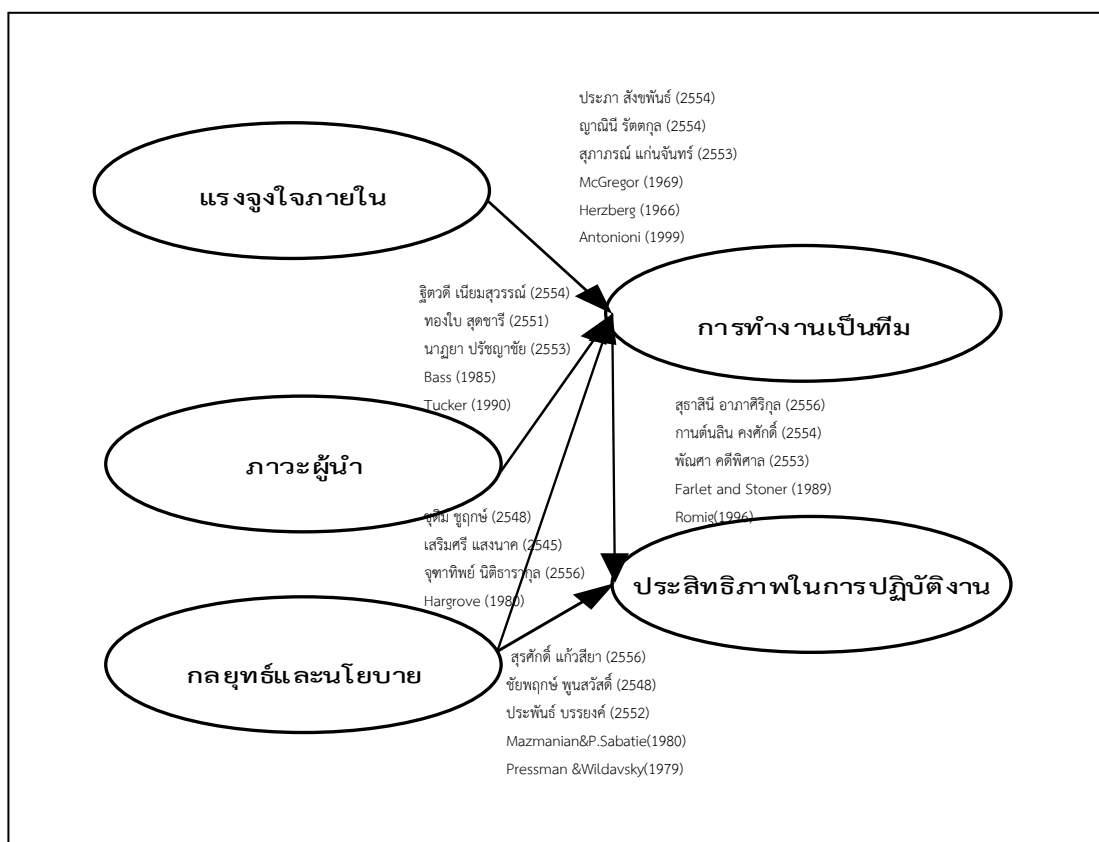
## 2. ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษาเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการสายงานสินเชื่อ โดยกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษานั้น ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 มีจำนวนทั้งสิ้น 851 คน ประกอบด้วย 9 สำนักงานเขต แบ่งเป็นพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 สำนักงานเขต ประกอบด้วย สำนักงานเขตเอกมัย สำนักงานเขตคันนายาว สำนักงานเขตรามอินทรา สำนักงานเขตลาดพร้าว สำนักงานเขตพัฒนาการ สำนักงานเขตบางนา และสำนักงานนาเหนือ (สาขาใหญ่พิเศษ) พื้นที่นอกกรุงเทพมหานคร (ปริมณฑล) 2 สำนักงานเขต ประกอบด้วย สำนักงานเขตบางพลี และสำนักงานเขตสมุทรปราการ

## 3. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยพิจารณาจากข้อมูลที่ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงคือการวิเคราะห์หองค์ประกอบและวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีขนาดเหมาะสมโดยการใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เป็นเกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องมีขนาดอย่างน้อยประมาณ 15 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพนักงานระดับปฏิบัติการ สายงานสินเชื่อ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 จำนวนตัวแปรที่ใช้มี 18 ตัวแปร ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 270 ตัวอย่าง เพื่อป้องกัน ค่าความคลาดเคลื่อนผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างอีก 30 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากภาพที่ 2 ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ในด้านแรงจูงใจภายในที่มีองค์ประกอบ คือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ค่าจ้าง / ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และสวัสดิการด้านภาวะผู้นำมีองค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ด้านกลยุทธ์และนโยบายมีองค์ประกอบคือ เป้าหมายความสำเร็จ แผนการดำเนินการ และพันธกิจ ซึ่งทั้งสามปัจจัยมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมที่มีองค์ประกอบคือ มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การขจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และการสื่อสาร ซึ่งตัวแปรต้นทางด้านการทำงานเป็นทีม และตัวแปรต้นด้านกลยุทธ์และนโยบายมีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตามด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีองค์ประกอบคือด้านผลของการปฏิบัติงานและด้านคุณภาพของงาน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ผู้วิจัยคาดว่าจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน วางแผน และพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป
2. ผลของการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลทางตรงหรือภาพรวมที่ส่งผลมากที่สุด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาองค์กรต่อไป

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หมายถึง องค์กรรัฐวิสาหกิจในรูปแบบของสถาบันการเงินประเภทธนาคารพาณิชย์ ที่มีกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานของรัฐที่คอยกำกับดูแล
2. พนักงาน (Employees) หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทยในส่วนของสายงานสินเชื่อ กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3
3. กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 หมายถึง สำนักงานเขตในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สำนักงานเขตเอกมัย สำนักงานเขตคันนายาว สำนักงานเขตรามอินทรา สำนักงานเขตลาดพร้าว สำนักงานเขตพัฒนาการ สำนักงานเขตบางนา และสำนักงานนาเหนือ(สาขาใหญ่พิเศษ) พื้นที่นอกกรุงเทพมหานคร (ปริมณฑล) ประกอบด้วย สำนักงานเขตบางพลี และ สำนักงานเขตสมุทรปราการ
4. กลยุทธ์และนโยบาย (Strategy and Policy) หมายถึง เป้าหมายและวิธีดำเนินการของธนาคารในช่วงตั้งแต่ปี 2557 ถึง 2564 โดยวางเป้าหมายและแผนงานแบ่งออกเป็นช่วง หรือ 3 Summit ในช่วง The First Summit คือการวางพื้นฐานที่สำคัญโดยมียุทธศาสตร์ คือ Transformation ทั้ง Retail Transformation, SME Transformation, HR Transformation, Risk Management เป็นต้น The Second Summit คือ การการพัฒนาละก้าวขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพในการให้บริการ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ทันใจ และในเรื่องของผลกำไร The Third Summit คือ การสร้างธนาคารกรุงไทยให้เป็นเสาหลักของประเทศ และเป็นบ้านหลังที่สองของพนักงาน

## นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. ประชากรศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมต่างๆของมนุษย์ที่เกิดขึ้นจากแรงบังคับภายนอกมากระตุ้นที่ทำให้พฤติกรรมของมนุษย์แตกต่างกันไปตามความต้องการ

2. แรงจูงใจภายใน หมายถึง เจนคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการ ความพอใจ เป็นสิ่งที่แสดงออกและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยผู้วิจัยกำหนดให้แรงจูงใจด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ค่าจ้าง / ค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และสวัสดิการ เป็นองค์ประกอบในการวิจัย

3. ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้จัดการ หัวหน้าหน่วยงาน ของธนาคารกรุงไทยในสายงานสินเชื่อแต่ละสำนักงานเขตในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ที่ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและอำนาจในการบัญชาการ กำกับดูแล สั่งการและแจกจ่ายงานตามหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

3.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังโดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไปมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544: 32)

3.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ร่วมงาน โดยเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างความต้องการของผู้ร่วมงานที่ต้องการสิ่งตอบแทนในรูปแบบของรางวัลตอบแทน (เงินเดือน โบนัส) การเลื่อนตำแหน่ง คำชมเชย ฯลฯ ซึ่งมีเงื่อนไขที่ต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อองค์กร

3.3 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึงผู้นำที่เน้นการบังคับบัญชาและการสั่งการเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน โดยผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นการตัดสินใจด้วยตนเองและไม่มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะสร้างบรรยากาศความเกรงกลัวให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ

4. การทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง การทำงานร่วมกันของพนักงานมากกว่า 1 คน ที่มีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน มีการวางแผนร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นบทบาทสำคัญในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จซึ่งการทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆเข้าด้วยกัน อาทิเช่น การสื่อสาร การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วม มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และการมีเป้าหมายร่วมกัน เป็นต้น

5. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการทำงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพต่อผู้บริโภค เกิดความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น ในผลิตภัณฑ์

6. การปฏิบัติงานเชิงรุกหมายถึง การเล็งถึงปัญหาหรือโอกาส และพร้อมลงมือจัดการกับปัญหานั้น หรือใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีใหม่ ซึ่งอาจรวมถึงแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำ กลยุทธ์และนโยบาย ที่จะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ด้านแรงจูงใจภายในที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงความมั่นคงในหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และสวัสดิการ

6.2 ตัวแปรแฝงภายนอก ด้านภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

6.3 ตัวแปรแฝงภายนอก ด้านกลยุทธ์และนโยบายที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝงเป้าหมายความสำเร็จ แผนการดำเนินการ และพันธกิจ

6.4 ตัวแปรแฝงภายใน ด้านการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และการสื่อสาร

6.5 ตัวแปรแฝงภายใน ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ด้านผลของการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงาน





## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัย เรื่องการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินค้าของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
5. แนวคิดกลยุทธ์และนโยบาย
6. ข้อมูลเกี่ยวกับ บมจ.ธนาคารกรุงไทย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและการทำงานเป็นทีมที่ดีต้องเป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีตามมา โดยทั่วไปแล้ว ประสิทธิภาพ(Efficiency) ในการปฏิบัติงานมักจะแยกออกจากประสิทธิผล (Effectiveness) ในการปฏิบัติงานเพราะการปฏิบัติงานนั้นจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานจะไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีผู้ให้ความหมายต่างๆไว้

Woodcock (1989) ได้กล่าวถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพนักงานในองค์กร ต้องมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่สำคัญ 11 ประการ คือ (Woodcock, Mike., 1989)

**ปัจจัยที่ 1** การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจนร่วมกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) คือ จุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานที่นำมาเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อที่จะให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรมีความตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

**ปัจจัยที่ 2** การกำหนดภาระหน้าที่ของพนักงานในองค์กรอย่างชัดเจน (Balanced Roles) คือ พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถแบ่งหน้าที่ความ

รับผิดชอบที่มีต่อทีมได้ เพื่อกำหนดพฤติกรรมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์กร

**ปัจจัยที่ 3** การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงานในทีม เป็นการเปิดเผยถึงความคิด การแสดงความคิดเห็น หรือการเผชิญหน้าคุยกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งการเปิดเผยและการเผชิญหน้าจะเป็นการทำความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อที่จะได้ทราบถึงความคิด ความต้องการของพนักงานภายในทีม และนำมาพิจารณาเพื่อปรับความเข้าใจให้ตรงกันในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ปัจจัยที่ 4** การสนับสนุนและความเชื่อถือ (Support and Trust) เป็นวิธีการที่ควบคู่กันไปไม่สามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้เนื่องจากในการทำงานต้องมีการสนับสนุนจากผู้ร่วมทำงานหรือการทำงานร่วมกัน มีการพูดคุยแสดงความคิดเห็น มีความจริงใจซึ่งกันและกัน เกื้อหนุนกันในการทำงาน และสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

**ปัจจัยที่ 5** ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) พนักงานในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงานพร้อมที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กันรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จ

**ปัจจัยที่ 6** วิธีการปฏิบัติงานและการตัดสินใจอย่างถูกต้อง (Sound Procedures) คือการทำงานของทีมที่มีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกันการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน อย่างไรก็ตามการตัดสินใจที่ถูกต้องนั้นพนักงานภายในทีมต้องรู้ถึงจุดประสงค์ที่ชัดเจนมีจุดมุ่งหมายที่ตรงกัน เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ป้องกันการโต้เถียง เป็นต้น การตัดสินใจในกระบวนการสั่งการเป็นกระบวนการพื้นฐานของการบริการ อย่างไรก็ตามก็ย่อมมีการปฏิบัติการสั่งการที่ผิดพลาดเกิดขึ้น เช่น การตัดสินใจงานในระดับสูงผิดพลาด ข้อมูลที่ได้รับไม่สมบูรณ์ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อที่จะให้การสั่งการ การตัดสินใจมีความถูกต้องชัดเจนและมีความยืดหยุ่น ต้องอาศัยพนักงานทุกคนยึดมั่นในหลักการ การเห็นพ้องต้องกันในการการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างและหน้าที่ของการทำงานเป็นทีม ที่ซึ่งพนักงานคนใดไม่สามารถปฏิบัติได้ตามขอบเขตหรือกฎเกณฑ์พื้นฐานที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ก็จะมีรู้สึกล่าช้าสูญเสียความเชื่อมั่นในตนเอง เหตุการณ์เหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้กับองค์กรในทุกๆระดับ

**ปัจจัยที่ 7** ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในการทำงานทุกระดับ ล้วนแล้วแต่ต้องมีผู้นำที่มีความสามารถมีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำคอบกำกับดูแล สามารถใช้อำนาจในการสั่งการ การแจกจ่ายงานได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากการทำงานและจุดมุ่งหมายขององค์กรคือต้องการที่จะดึงเอาขีดความสามารถของ

พนักงานในทุกๆระดับออกมา ไม่ใช่ผู้นำจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบเองทุกอย่างแต่ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่คอยชี้ประเด็นต่างๆให้กับพนักงานในทีม

**ปัจจัยที่ 8** ทบทวนผลงานและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (Regular Review) เป็นวิธีการติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาหรืออะไรที่ต้องแก้ไขและปรับปรุง รวมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีหลากหลายขั้นตอนที่ต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลที่ได้รับมีความถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด หากพบปัญหาก็กจะมีวิธีการป้องกันและปรับปรุงได้ถูกต้อง

**ปัจจัยที่ 9** การพัฒนาตนเองและพนักงาน (Individual Development) คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเองและพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ความรู้ที่มีในการพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้สำเร็จ

**ปัจจัยที่ 10** ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound Inter-group Relations) การปฏิบัติงานที่ดีย่อมต้องมีการได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มงานอื่นๆ เพื่อให้การทำงานสามารถข้ามปัญหาอุปสรรคต่างๆได้ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้(Woodcock, Mike, 1989)

10.1 การกระทำและการตัดสินใจของทีมงานได้รับการสื่อสารและความเข้าใจที่ถูกต้องตามกระบวนการซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานที่ต้องมีการสื่อสารเพื่อสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่หรือเป้าหมายของงานนั้นๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

10.2 พนักงานภายในทีมต้องพยายามที่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคิดและแนวทางที่แตกต่างเพื่อนำปัญหาและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10.3 ค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกับกลุ่มงานอื่น เป็นกระบวนการที่ต้องมีการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กร ส่วนงานต่างๆที่ร่วมกันคิดและหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดวิธีหรือกระบวนการทำงานที่หลากหลายนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้เกิดประสิทธิภาพ

10.4 ไม่เป็นผู้ที่มีความแข็งกระด้างเป็นลักษณะของการทำงานที่ต้องมีความเคารพในความคิดเห็นของคนอื่นในบางครั้ง เปิดใจยอมรับฟังสิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้น รวมถึงยอมรับในการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

10.5 นำความคิดของหลายๆคนมาพิจารณาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยนำความคิดที่แตกต่างมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้เข้ากับงานเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

10.6 เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแต่ละองค์กรแต่ละส่วนงาน หรือแม้แต่บุคคลๆหนึ่งย่อมมีความคิดความแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การ

ปฏิบัติงานมีความราบรื่นและไม่เกิดอุปสรรคจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นๆเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**ปัจจัยที่ 11** การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communications) คือการติดต่อสื่อสารที่ดีมีหลายลักษณะทั้งการติดต่อสื่อสารภายในทีม เป็นการสื่อสารเพื่อความเข้าใจกันภายในทีม และการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่ม เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อความสัมพันธ์ในการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันระหว่างกลุ่ม นอกจากนี้สิ่งที่ถือว่าสำคัญที่สุดในการสื่อสารคือการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากมีการสื่อสารที่ไม่ดีทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการสั่งการจะส่งผลกระทบต่อการทำงานนั้นๆและส่งผลกระทบต่ออุดมการณ์ขององค์กร

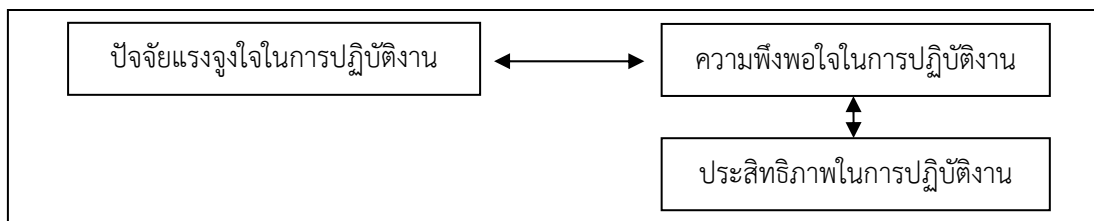
Robert E. Kelly (อ้างถึงใน เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2549) กล่าวว่า “ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระดับชั้นนำขององค์กรนั้นเกิดจากการเรียนรู้และการฝึกฝน” ทำให้มีวิธีการในการทำงานแตกต่างจากคนทั่วไป โดย Robert E. Kelly (อ้างถึงใน เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2549) ได้พูดถึงถึงกลยุทธ์ 9 ประการที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ ได้แก่ 1.) การเป็นผู้เริ่ม (Initiative) เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่นอกเหนือไปจากงานที่ทำประจำ โดยสามารถสร้างความแตกต่างให้กับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้ โดยผ่านการพิจารณาตรึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 2.) การจัดการตนเอง (Self-management) การวางแผนการคาดการณ์ล่วงหน้ากับสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยลงมือปฏิบัติการณ์ทันที มากกว่าที่จะรอให้เหตุการณ์ต่างๆเกิดขึ้น เนื่องจากต้องมองภาพรวมขององค์กรเพื่อที่จะสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดการตนเองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ต้องทำเป็นอย่างดีและต้องรู้ถึงสิ่งที่ทำแล้วจะเกิดประโยชน์ต่องานอย่างไร 3.) เครือข่าย (Networking) คือ การใช้การติดต่อสื่อสารผ่านโครงข่ายต่างๆเพื่อช่วยในการประสานงานพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการทำงานในทุกองค์กรล้วนแต่ต้องมีการติดต่อสนับสนุนกับส่วนงานอื่นๆเพื่อที่จะประสานงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างดี 4.) ทักษะ (Perspective) ในการทำงานร่วมกัน การจะเป็นมืออาชีพจะต้องคำนึงถึงความคิดของผู้อื่นด้วย ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และคู่แข่งซึ่งจะเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการช่วยให้มีมุมมองที่หลากหลายในการหาทางป้องกันและแก้ปัญหาได้ดี 5.) การเป็นผู้ตาม (Followership) ต้องรู้จักการวางตัวให้เหมาะสมไม่เพียงแต่จะทำตัวให้โดดเด่นแล้วแต่ในบางครั้งยังต้องแสดงพฤติกรรมให้เป็นผู้ตามเพื่อหาวิธีการช่วยเหลือคนอื่นด้วย ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีก็ต้องเป็นผู้ตามที่ดีด้วยเช่นกัน 6.) การเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึงการดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานออกมาให้ได้มากที่สุด ซึ่งในทางตรงกันข้ามทุกคนก็ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่น มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานได้ 7.) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะสามารถทำผลงานให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จซึ่งการทำงานเป็นทีมต้องมีองค์ประกอบหลักคือ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน และมีผลของการดำเนินงาน 8.)

ความเข้าใจในองค์กร (Organization Savvy) การมีปัญหาคความขัดแย้งภายในเป็นเรื่องที่ไม่เป็นผลดีต่อองค์กร หลายๆคนจึงหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวในการทำงาน แต่จะเรียนรู้การจัดการเพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองโดยไม่ให้เกิดความขัดแย้ง 9.) การเสนอ (Show and Tell) ในการนำเสนอมีหลายรูปแบบแต่สามารถแบ่งใหญ่ๆได้เป็น แบบทางการและไม่ทางการ ดังนั้นจึงต้องเกิดการเรียนรู้ว่าเมื่อใดเป็นเวลาที่เหมาะสมในการนำเสนอข้อมูลแบบใดและใช้ภาษาในการสื่อสารอย่างไรให้ตรงกับผู้รับสาร

Cherrington(1994) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลในการทำงานคือ ผลสัมฤทธิ์หรือความสำเร็จในการทำงาน แบ่งได้ 4 ด้าน คือ (Cherrington, 1994) 1.) ด้านคุณภาพของงาน (Quality of work) คือ ความสำเร็จในการทำงานจากความสามารถแต่ละบุคคลโดยมีวิธีและแนวทางในการปฏิบัติที่แตกต่างกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 2.) ด้านปริมาณของงาน (Quantity of work) คือ ความสำเร็จในการทำงานที่มีผลงานรวมทั้งหมดเพิ่มขึ้นเป็นกระบวนการที่วัดถึงมาตรฐานของการทำงานให้เกิดความเหมาะสมและมีคุณภาพของงานที่ได้มาตรฐานตามเป้าหมาย 3.) ด้านการพัฒนาคุณภาพเฉพาะบุคคล (Personal quality development) คือ มีความรับผิดชอบในงาน มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสิ่งต่างๆ มีทักษะความสามารถในการทำงานได้อย่างดีเยี่ยมซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากที่องค์กรควรจะมีการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร เพื่อให้พร้อมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 4.) ด้านการพัฒนาการจัดการบริหาร (Improvement in performance of administration) คือ มีความเป็นผู้นำ ใส่ใจในการดำเนินงานของผู้ร่วมงานและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆรวมถึงการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี

พรทิพย์ มีสัจย์ (2536: 6) ให้ความหมายของประสิทธิผลในการทำงานไว้ว่า การกระทำสิ่งที่ควรทำ หมายถึง การกระทำกิจกรรมใดก็ตามที่เกิดผลตรงตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ก็กระทำให้บรรลุผลสำเร็จ ถ้ากิจกรรมใดไม่ส่งผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ไม่สมควรทำเนื่องจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่ใช่ผลที่ต้องการ

จากงานวิจัยของรุ่งรัตน์ ศรีวรรณวิทย์ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัย 3 ด้าน



### ภาพที่ 3 ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ที่มา: รุ่งรัตน์ ศรีวรรณวิทย์. “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฮอร์เทซ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด.” (สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), 10.

จากภาพที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีผลจากปัจจัย 2 ด้าน ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงตัวแปรแต่ละด้าน โดยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แบ่งแยกได้เป็น ปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยค่าจูน ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการวัดค่าตัวแปรสามารถทำได้ดังนี้ (รุ่งรัตน์ ศรีวรรณวิทย์, 2547)

### ตารางที่ 1 การวัดค่าตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

หัวข้อ	ตัวชี้วัด
ปัจจัยจูงใจ	ด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า
ปัจจัยค่าจูน	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อม เงินเดือน / ค่าตอบแทน

ตารางที่ 1 การวัดค่าตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

หัวข้อ	ตัวชี้วัด
ความพึงพอใจในกาปฏิบัติงาน	ส่งเสริมโอกาส การเติบโตในงาน ความสำเร็จ ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับ

ที่มา: รุ่งรัตน์ ศรีวรรณวิทย์. “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฮอร์เทซ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.” (สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547), 10.

จากตารางที่ 1 แสดงการวัดค่าตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน โดยด้านปัจจัยจูงใจ วัดได้จาก ด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้า ในด้านของปัจจัยค่าจูง วัดได้จาก ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อม และเงินเดือน/ค่าตอบแทน ตลอดจนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่วัดได้จาก ส่งเสริมโอกาส การเติบโตในงาน ความสำเร็จ ลักษณะงาน และการได้รับการยอมรับ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้งานออกมาตรงตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันกับคู่แข่ง เพื่อเป็นการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อที่พร้อมต่อการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังสามารถที่จะสื่อทิศทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานตามแนวทางขององค์กรได้อย่างดี ซึ่งการวัดค่าตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านปัจจัยจูงใจ ด้านปัจจัยค่าจูง และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยใช้เป็นตัวแปรในการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3

จากงานวิจัยของภัทธีรา กมลรัตนเวช (2549) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถวัดผลจากการปฏิบัติงานว่าปฏิบัติได้ตามเป้าหมายหรือไม่โดยมีวิธีดังนี้(ภัทธีรา กมลรัตนเวช, 2549)

ตารางที่ 2 แสดงตัวแปรบางส่วนที่บ่งชี้ในการวัดประสิทธิผล

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การวัด
ประสิทธิภาพโดยรวม	ปริมาณการบรรลุเป้าหมายทั้งหมดหรือการบรรลุผลของงานหลัก
ผลผลิต	ปริมาณของผลผลิตหรือการบริการ ที่ไม่คำนึงถึงการวัดด้านคุณภาพ
คุณภาพ	คุณภาพของงาน ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
ประสิทธิภาพ	อัตราส่วนในการเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ของงานกับทุนสำหรับการปฏิบัติงานต่อหน่วย
การเติบโต	การวัดการเติบโตของปัจจุบันกับอดีต
ความพร้อม	การตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นไปได้ทั่วไปของการปฏิบัติงาน
ผลตอบแทน	ประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุน
ความพึงพอใจ	ความรู้สึกของบุคคลที่มีผลตอบทบาทหรืองานของตนในองค์กร
การขาดงาน	ปริมาณการขาดงาน
อุบัติเหตุ	ปริมาณการเกิดอุบัติเหตุที่มีผลกระทบต่องาน
การยอมรับเป้าหมายองค์กรเป็นเหมือนของตน	การยอมรับเป้าหมายขององค์กรโดยเชื่อว่าเป็นเป้าหมายที่ถูกต้อง
ความขัดแย้ง / ความสามัคคี	ความขัดแย้งคือการขัดแย้งทางวาจา ร่างกายและการไม่ตอบสนองซึ่งกันและกัน ความสามัคคี คือ การทำงานร่วมกันได้ดี การติดต่อสื่อสารชัดเจนเปิดเผย

ที่มา: ภัทธีรา กมลรัตนเวช. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่.ย. ดับบลิว.เท็กซ์ไทล์ จำกัด.” (สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549), 11.



จากตารางที่ 2 แสดงถึงตัวแปรบ่งชี้เดี่ยว โดยจะใช้ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดเพียงตัวเดียวในการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เช่น ประสิทธิภาพโดยรวม ความพึงพอใจ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีวิธีการวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวที่ได้รับการนิยามอย่างแพร่หลาย โดยเสนอไว้ 4 ประการหลักคือ (ภักธีรา กมลรัตน์เวช, 2549)

**ประการที่ 1** การปรับตัว หมายถึงการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยปรับเปลี่ยนดำเนินการให้ตอบสนองกับสถานการณ์ ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการวัดได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความเจริญเติบโต การพัฒนา และ นวัตกรรม

**ประการที่ 2** การบรรลุเป้าหมาย หมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์การสรรหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตัวบ่งชี้ได้แก่ คุณภาพ การสรรหาทรัพยากร และ ประสิทธิภาพ

**ประการที่ 3** การบูรณาการ หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุผล ซึ่งตัวบ่งชี้ได้แก่ ความพอใจ การสื่อสาร และความขัดแย้ง

**ประการที่ 4** การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบองค์กร หมายถึงการรักษาไว้ซึ่งค่านิยมขององค์กร ซึ่งตัวบ่งชี้ได้แก่ ความภักดี แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือ การที่มีปัจจัยเป็นตัวบ่งชี้ในการวัดผล เพื่อให้ทราบค่าของผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมีการวัดได้หลักๆ 2 ประการ คือ การวัดจากตัวบ่งชี้เดี่ยว ที่เลือกเฉพาะปัจจัยที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของงานมากที่สุดเพียงหนึ่งปัจจัย การวัดจากตัวบ่งชี้หลายตัว ที่จะดูจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อระบุตัวบ่งชี้หลายตัวมาทำการวัดค่าเพื่อให้ตรงกับเป้าหมายของงานที่วางไว้ โดยผู้วิจัยใช้เป็นตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ประสิทธิภาพในการทำงานจึงหมายถึงการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1966 อ้างถึงใน ชูติวดี เนียมสุวรรณ, 2554: 10) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ได้เสนอทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors Theory) โดยศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อแลกรางวัลสิ่งจูงใจต่างๆ หรือที่เรียกว่าปัจจัยเกื้อหนุน และเพื่อหาทางหลีกเลี่ยงในความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน

**ปัจจัยที่ 1** ปัจจัยเกื้อหนุน เฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1966 อ้างถึงใน ฐิตวดี เนียมสุวรรณ, 2554: 10) กล่าวถึงปัจจัยเกื้อหนุนเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน โดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ตีต่างๆ เพื่อจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน คือ ความรู้สึกพอใจ และสมหวังในผลสำเร็จของงาน เมื่อได้ปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมายและแก้ปัญหาต่างๆ ได้สำเร็จผล ซึ่งพบว่าปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจและความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

1.2 การยกย่องนับถือ คือ การได้รับคำชมเมื่อได้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ การยกย่องเชิดชู เป็นหน้าเป็นตาเป็นแรงจูงใจอีกประเภทหนึ่งที่ส่งผลต่อความรู้สึกภาคภูมิใจในหน้าที่และผลลัพธ์ที่ได้หลังจากที่ทำงานนั้นประสบความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ผู้นำในองค์กรควรนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และเป็นแรงผลักดันให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดี และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 ลักษณะของงาน คือ งานที่มีความท้าทายน่าสนใจ เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถ ใช้ความคิดในการออกแบบสิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในลักษณะงานแก่ผู้ปฏิบัติเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากตัวงานที่ตรงกับความต้องการและความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัดของตนเอง และเกิดประโยชน์กับองค์กรที่ดำเนินงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

1.4 ความรับผิดชอบ คือ การที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ต้องมีความรับผิดชอบในงานและตนเองอย่างเต็มที่ เป็นแรงจูงใจในลักษณะที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นในหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ

1.5 ความก้าวหน้า คือ การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น รวมถึงโอกาสในการเพิ่มความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตนับว่าเป็นแรงจูงใจที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เนื่องจากเป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในองค์ความรู้ รวมถึงปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้รับโอกาส และความก้าวหน้าที่จะพัฒนาศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

**ปัจจัยที่ 2** ปัจจัยค้ำจุน เฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1966 อ้างถึงใน ฐิตวดี เนียมสุวรรณ, 2554: 10) กล่าวถึงปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่สร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นตัวขัดขวางไม่ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ได้แก่

2.1 นโยบายการบริหารงาน คือ การไม่เข้าใจในนโยบายการบริหารงานที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน เกิดการแบ่งแยกทางอำนาจในการดำเนินการ ขาดความเป็นธรรม รวมถึงการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่ทราบถึงแนวทาง และเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2.2 วิธีการควบคุม คือ ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการสั่งการ ใช้อำนาจในการควบคุมไม่มีความยุติธรรม มีอคติต่อพนักงาน รวมถึงการขาดความรู้ในการปรับเปลี่ยนเทคนิคในการแก้ปัญหาเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมากเนื่องจากเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการไม่เคารพ ไม่เชื่อฟัง และเกิดการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

2.3 มนุษย์สัมพันธ์ คือ ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษย์สัมพันธ์กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความเป็นกันเองกับพนักงานในการปฏิบัติงาน ขาดความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน คือ ไม่มีการติดต่อสื่อสารกัน ต่างคนต่างปฏิบัติงานไม่มีการทำงานเป็นทีม มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นและมุ่งหาวิธีเอาแต่ตนเองรอดปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ถ้าหากไม่มีความสัมพันธ์ภาพซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมก็จะไม่เกิดและขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป้าหมายขององค์กรก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

2.5 สภาพะการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมต่างๆในสถานที่ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โต๊ะ แสงไฟ ไม่เหมาะสม สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ครบครัน รวมถึงปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไปเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน องค์กรควรจัดเตรียมและดูแลอย่างรอบครอบ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดอันตรายหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.6 รายได้ คือ เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าพาหนะ ค่ารักษาพยาบาล เงินตอบแทนรูปแบบอื่นๆที่ควรพึงจะได้รับนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อลบล้างปัจจัยดังกล่าว และเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในสังคม

Antonioni (1999) กล่าวว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้บริหารระดับกลาง คือ การได้รับความเคารพนับถือ การเป็นที่ยอมรับจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

Murray (1964) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ และพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆโดยไม่ย่อท้อ ต้องการทำงานอย่างอิสระ ชอบปฏิบัติงานที่ท้าทายใช้ความคิดความสามารถอย่างเต็มที่ และสนุกกับงานที่ได้ทำ

McClelland (1988) ได้อธิบายถึงความสนุกกับงานของความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ว่า ต้องพิจารณาในแง่ของความแตกต่างระหว่างบุคคลและภายใต้สถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความพยายาม โดยเน้นแรงจูงใจทางสังคม 3 ประการ คือ (McClelland 1988, quoted in Kumkum Mukherjee 2009)

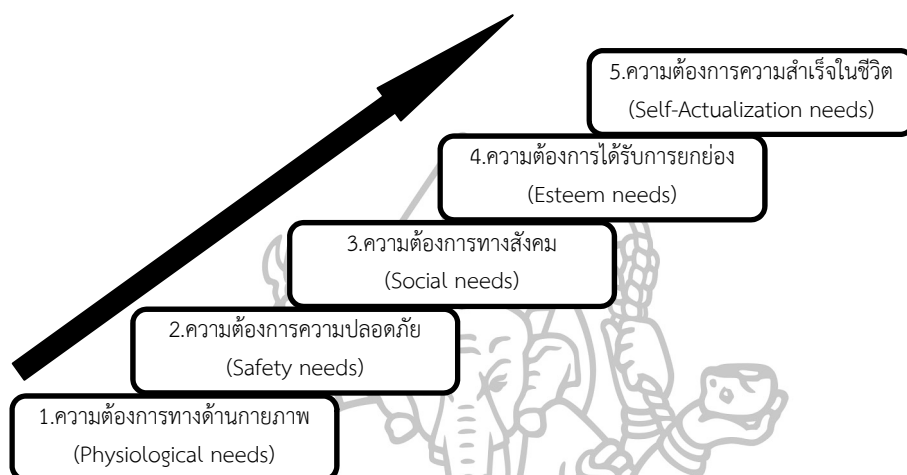
**ประการที่ 1** แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement) คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย สัมฤทธิ์ผลที่จะช่วยให้องค์กรทำนายความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นแรงจูงใจที่ขับเคลื่อนให้บุคคลพยายามที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตั้งไว้ โดยบุคคลกลุ่มนี้จะไม่ทำงานเพราะหวังผลตอบแทนหรือรางวัล แต่ทำเพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ บุคคลในลักษณะนี้จะมีรูปแบบมุ่งหาความสำเร็จและกลัวความล้มเหลว มีความทะเยอทะยานสูง มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานดี เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถของตนเอง ทำงานมีการวางแผน เป็นต้น

**ประการที่ 2** แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) คือ ความปรารถนาที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการคำชมเชย การเป็นที่รักใคร่ของคนอื่นๆส่งผลให้เป็นแรงจูงใจที่แสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ บุคคลในลักษณะนี้จะมีลักษณะที่เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่มอื่น ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก และหลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

**ประการที่ 3** แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) คือ ความปรารถนาที่ได้มาซึ่งอำนาจที่เหนือกว่าบุคคลอื่นๆ ส่งผลให้แสดงออกทางพฤติกรรมที่แสวงหาอำนาจเพื่อเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่หากมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่างๆให้เหนือกว่าบุคคลอื่นๆบุคคลในลักษณะนี้จะมีลักษณะชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่นซึ่งในบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว มักจะต่อต้านสังคม ชอบความเสียงทั้งในด้านของการทำงานและอุปสรรคต่างๆ ชอบความเป็นผู้นำ เป็นต้น

## ทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow

Maslow ได้เสนอแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ มี 5 ขั้นดังนี้ (Maslow, Abraham, 1970)



ภาพที่ 4 ลำดับขั้นแสดงความต้องการของมนุษย์ของ Maslow

ที่มา : Maslow, Abraham. **Motivation and Personality**. (New York : Harper and Row Publishers, 1970), 35.

**ลำดับขั้นที่ 1** ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่สำคัญที่ต้องใช้ในการดำเนินชีวิต เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ร่างกายจะได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่สม่าเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองก็ไม่สามารถดำรงชีวิตได้ ในขั้นนี้องค์กรจะตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลโดยการจ่ายค่าจ้าง / ค่าตอบแทน เพื่อนำไปใช้จ่ายในสิ่งที่จะเป็นขั้นพื้นฐานของชีวิต

**ลำดับขั้นที่ 2** ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการขั้นที่สอง หลังจากได้รับการตอบสนองทางด้านกายภาพ คือความต้องการความปลอดภัยในเรื่องต่างๆ เช่น ความปลอดภัยมั่นคงในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่การงาน อาชีพ ความรู้สึกปลอดภัยในสังคมเป็นขั้นตอนที่เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่างๆที่มีต่อร่างกาย ดังนั้นความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร องค์กรจึงควรมีกฎระเบียบ เพื่อสร้างความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

**ลำดับขั้นที่ 3** ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการขั้นที่สามของมนุษย์ที่ต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องการเพื่อน ต้องการกลุ่มทางสังคม ต้องการความรัก

มิตรภาพในสังคมเป็นลำดับขั้นความต้องการที่สูงที่เข้าครอบงำพฤติกรรมของมนุษย์โดยความต้องการที่จะมีส่วนร่วม ได้รับการยอมรับและมิตรภาพจากเพื่อนร่วมงานเป็นความต้องการให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตนเอง องค์กรจึงต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและเมื่อความคิดเห็นได้รับการยอมรับ ผลที่ได้ก็จะได้รับการยกย่องชมเชยที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

**ลำดับขั้นที่ 4** ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น มีหน้ามีตา ชื่อเสียงในสังคม มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ได้รับการเชิดชู เป็นที่ยอมรับรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ

**ลำดับขั้นที่ 5** ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ในการต้องการความสำเร็จในชีวิตในสิ่งที่ปรารถนา ต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเองความเจริญก้าวหน้าการพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอดมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น

จากแนวความคิดลำดับขั้นความต้องการของ Maslow นั้นแสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นแรกแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปจนถึงความต้องการสูงสุดในชีวิต ดังนั้นก็เปรียบได้กับการปฏิบัติงานที่ต้องใช้แรงจูงใจต่างๆเพื่อเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการของพนักงานในการให้พนักงานมีแรงกระตุ้นที่จะทำเพื่อแลกกับสิ่งที่ต้องการ สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ชั้น จะมีความสำคัญไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล โดยแต่ละบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาให้สอดคล้องกับความต้องการที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ซึ่งในแต่ละลำดับขั้นจะมีการแสดงออกถึงความรุนแรงที่แตกต่างกันไป และความรุนแรงนั้นจะส่งผลต่อบุคคลนั้นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในความต้องการนั้นๆที่จะตอบสนองได้หรือไม่อย่างไร

#### ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor

McGregor (1969) อธิบายถึงการปฏิบัติงานของบุคคลแยกไว้ตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y โดย McGregor ได้กำหนดให้ทฤษฎี X แทนการอธิบายลักษณะของมนุษย์และการทำงานโดยส่วนมากตามธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน ไม่มีความมุ่งมั่น แต่มีความรักผิดชอบและชอบให้สั่งการ คนส่วนมากจะไม่มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา แรงจูงใจจะเป็นแรงจูงใจในด้านของความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย คนส่วนมากประเภทนี้จะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและกำชับอย่างเข้มงวดเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ทฤษฎี Y อธิบายถึงการทำงานสบายๆตามสภาพแวดล้อม การควบคุมและการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีการที่จะทำให้งานประสบ

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่เป็นการควบคุมตนเองและการเป็นตัวของตัวเองที่เป็นสิ่งสำคัญในการจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาต่างๆจะมีอยู่ในมนุษย์กลุ่มนี้ การจูงใจในการทำงานจะเป็นการจูงใจที่ออกมาทางพฤติกรรมความต้องการทางสังคม การมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต

สรุปได้ว่าทฤษฎี X และ Y ของ McGregor แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของการเป็น ผู้บริหารที่มีลักษณะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารแบบทฤษฎี X ซึ่งเป็นผู้บริหารรูปแบบเดิม ตั้งข้อสังเกตโดย คนโดยพื้นฐานส่วนมากจะมีนิสัยเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ จึงจำเป็นต้องผู้บริหารที่ต้องบังคับเพื่อให้งานบรรลุผล

ส่วนของทฤษฎี Y McGregor ได้กำหนดให้เป็นแนวทางของผู้บริหารสมัยใหม่ที่ตั้ง ข้อสังเกตโดย พื้นฐานของคนจะให้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

จากงานวิจัยของประภา สังขพันธ์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยจูงใจที่ศึกษาดังนี้ (ประภา สังขพันธ์, 2554)



ภาพที่ 5 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ที่มา : ประภา สังขพันธ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย.” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554), 22.

จากภาพที่ 5 เป็นปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจคือความต้องการที่ได้รับแรงกระตุ้นจากสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญในการทำให้องค์กรประสบ

ความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เพื่อแลกกับเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองโดยวัตถุ หรือการตอบสนองโดยพฤติกรรม

จากที่ผ่านมา ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเกิดขึ้นอย่างมากมายซึ่งมีการนำเสนอและอธิบายในรูปแบบที่แตกต่างกันในมุมมองที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์ และกระบวนการรับรู้ที่ต่างกันของมนุษย์ สามารถแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ (ประภา สังข์พันธ์ 2554)

1. ทฤษฎีเชิงเนื้อหา เป็นการอธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความก้าวหน้า โอกาส การท้าทายกับสิ่งใหม่ รวมถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่

2. ทฤษฎีเชิงกระบวนการ เป็นการอธิบายถึงขั้นตอนในการทำงาน ไม่มุ่งเน้นการทำงานโดยตรง แต่จะเน้นการรับรู้ความเข้าใจที่มีต่องานและการตัดสินใจ

สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัยประกอบกันเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยองค์กรก็ต้องนำปัจจัยจูงใจมาเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้เพื่อแลกกับสิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนที่ได้มาซึ่งความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ในที่นี้ผู้วิจัยใช้ตัวแปรปัจจัยบางประการมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือในสายงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ การได้รับการสนับสนุน ความสัมพันธ์และความร่วมมือ การส่งเสริมการเรียนรู้ และการประเมินผล ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สำหรับภาวะผู้นำมีองค์ประกอบส่วนต่างๆที่มีความซับซ้อนกว่าผู้นำปกติ ซึ่งในบางคำกล่าวอาจเปรียบภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ หมายถึง ความเชื่อของคนส่วนใหญ่ภาวะผู้นำไม่ได้มีติดตัวมาแต่กำเนิดแต่ภาวะผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้โดยเกิดขึ้นจากความรู้ความสามารถ ความพยายามในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ดังนั้นบุคคลส่วนใหญ่จึงมีศักยภาพที่สามารถจะเป็นภาวะผู้นำได้ เนื่องจากในตัวของคนๆนั้นมีพลังอำนาจของความเป็นภาวะผู้นำแอบแฝงอยู่ แต่การที่จะเป็นภาวะผู้นำที่ดีได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถพัฒนาขึ้นได้ตลอดเวลา โดยภาวะผู้นำมักจะออกมาในรูปแบบของสถานการณ์ที่กำหนดหรือสถานการณ์ที่ต้องการความเป็นผู้นำเพื่อที่จะนำมาใช้ความรู้ความสามารถในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ให้บรรลุ ภาวะผู้นำนั้นเกิดจากการที่เพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เห็นความสามารถของบุคคลนั้นๆว่ามีความรู้ความสามารถที่เหนือกว่าและพิเศษกว่าคนอื่น ในการที่จะปฏิบัติงานและสามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม



แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีนักทฤษฎีได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลาย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ทองใบ สุทธชาติ (2551) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้พลังอำนาจหรืออิทธิพล ในการควบคุมหรือเพื่อให้บุคคลอื่นหรือภายในกลุ่มเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามความต้องการของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Lussier (1996) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า กระบวนการชักจูงให้พนักงานปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยผ่านกระบวนการชักจูงจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

DuBrin (1998) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ความรู้ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปฏิบัติงาน และการให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ที่ส่งผลและมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนในเชิงอิทธิพลและอำนาจ ที่มีความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการกระตุ้น หรือชักจูงให้บุคคลอื่นยอมรับและปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจเต็มความสามารถให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ และเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

### 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใช้วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

### แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass, 1985)

แนวคิดของเบส (Bass, 1985) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนโดยได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ดังนี้ (Bass, B.M. 1985)

**ด้านที่ 1** พฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charismatic behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตขององค์กร และสามารถแสดงให้เห็นให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

**ด้านที่ 2** สร้างแรงจูงใจด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตามเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและนำศักยภาพที่มีทั้งหมดออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**ด้านที่ 3** พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิด (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ ให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่างๆ เพื่อค้นหาแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ที่จะสามารถนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันหลายๆ อย่างเพื่อนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นข้อโต้แย้งเพื่อหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการปฏิบัติงาน

**ด้านที่ 4** พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach) การให้ข้อมูลอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษา อบรม เป็นต้น

### แนวคิดของ Burns (1978)

Burns เป็นบุคคลแรกที่น่าเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดย Burns ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเป็นคุณธรรม จริยธรรม และเพิ่มระดับการมีจิตสำนึกของผู้ตามผ่านอุดมคติ เช่น ความเสมอภาค ความเท่าเทียม ความเป็นสวนบุคคล และ

มนุษยธรรม ซึ่งพื้นฐานทางค่านิยมเหล่านี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางอารมณ์ นอกจากนี้ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงยังเป็นตัวผลักดันให้ผู้ตามเกิดความต้องการตามลำดับขั้นตามแนวทฤษฎีของมาสโลว์มากขึ้นตามลำดับ

Burns ยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) กับ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นจะให้ความสนใจของตัวเองเป็นการแบ่งผลประโยชน์ร่วมกันในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งในทางกลับกันผู้นำและผู้ตามอาจจะไม่ได้มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน แต่ทั้งสองฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้องกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เช่น การมอบหมายงาน เพื่อที่จะให้งานสำเร็จได้ตรงตามวัตถุประสงค์ก็ต้องการแลกเปลี่ยนมาด้วยผลตอบแทนหรือรางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจและผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เป็นต้น ซึ่งผู้นำประเภทนี้แตกต่างจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับผู้ตามในด้านของการยกระดับแรงจูงใจ ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม โดยไม่มีผลประโยชน์แลกเปลี่ยนกันอย่างไรก็ตามการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถจะเกิดขึ้นกับบุคคลใดก็ได้ในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งใด เป็นบุคคลที่มีอำนาจหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นไปได้ (Burns 1978 : 19-20) ซึ่งแนวคิดของ Burns ได้ถูก Bass นำมาเป็นพื้นฐานในการนำเสนอต่อในอนาคตต่อไป

### 3.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

Burns 1978 เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุประสงค์ของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (efficiency) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (management functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (managing) มากกว่าการนำ (leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมทั้งยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมากขึ้นนั่นเอง

Bass (1985) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือการที่ผู้นำส่งผลให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติเพื่อให้ได้สิ่งที่คาดหวัง โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนที่เป็นตัวกลางในการส่งผลอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามหน้าที่และเห็นคุณค่าของผลที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำจะต้องทราบถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการเพื่อที่จะหาสิ่งแลกเปลี่ยนเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดย Bass แบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้

**ด้านที่ 1** การให้สิ่งตอบแทนหรือรางวัลตามความเหมาะสม เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ตามเกิดความทุ่มเทและพยายามทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ ผู้นำใช้วิธีการนี้เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะบอกถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการและจะแนะนำวิธีการทำงานให้กับผู้ตาม และเมื่อผู้ตามทำงานสำเร็จผู้นำจะบอกถึงรางวัลที่ผู้ตามต้องการหรือสมควรจะได้ตามความเหมาะสม การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ 1. การให้รางวัลในรูปแบบของการชมเชย การยกย่อง หรือ การให้รางวัลสำหรับผู้ทำงานดีโดยการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น 2. การประกาศความดีความชอบแก่สาธารณะ หรือ การให้เกียรติในฐานะบุคคลดีเด่น ตามความเหมาะสม

**ด้านที่ 2** การบริหารตามกฎเกณฑ์แบบมีข้อยกเว้นโดยตรง เป็นวิธีการที่ผู้นำบริหารงานตามระบบเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีที่เคยปฏิบัติ และผู้นำจะคอยกำกับดูแลการปฏิบัติของผู้ตามหากเกิดข้อผิดพลาดจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้นำจะมีวิธีการลงโทษตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด อาจจะเป็นการตักเตือนบอกถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ตาหรี ลดเงินเดือน เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ส่งผลต่อเนื่องถึงผลผลิตที่มีคุณภาพต่ำลง การใช้วิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการบริหารที่มีแรงในทางลบอย่างเหมาะสมโดยผู้ตามจะพยายามทำตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายทางลบที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้เป็นการบริหารของผู้นำที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในตัวเองให้มากขึ้นเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียงในทางที่ดีมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดและผลเสีย

**ด้านที่ 3** การบริหารตามกฎเกณฑ์แบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม เป็นวิธีการบริหารที่มีความคล้ายคลึงกับการบริหารตามกฎเกณฑ์แบบมีข้อยกเว้นโดยตรง โดยผู้นำบริหารงานให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีที่เคยปฏิบัติมา และหากเกิดข้อผิดพลาดหรืองานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้ามาร่วมแทรกแซงในการแก้ไขปัญหา โดยการแก้ไขของผู้นำจะใช้วิธีการบริหารที่มีแรงในทางลบอย่างเหมาะสมเช่นเดียวกับการบริหารตามกฎเกณฑ์แบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

### 3.3 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader)

เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าการให้ความสำคัญกับคน โดยมีลักษณะมุ่งเน้นงานเพียงอย่างเดียวไม่คำนึงถึงสิ่งอื่นรอบข้างใช้อำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวไม่

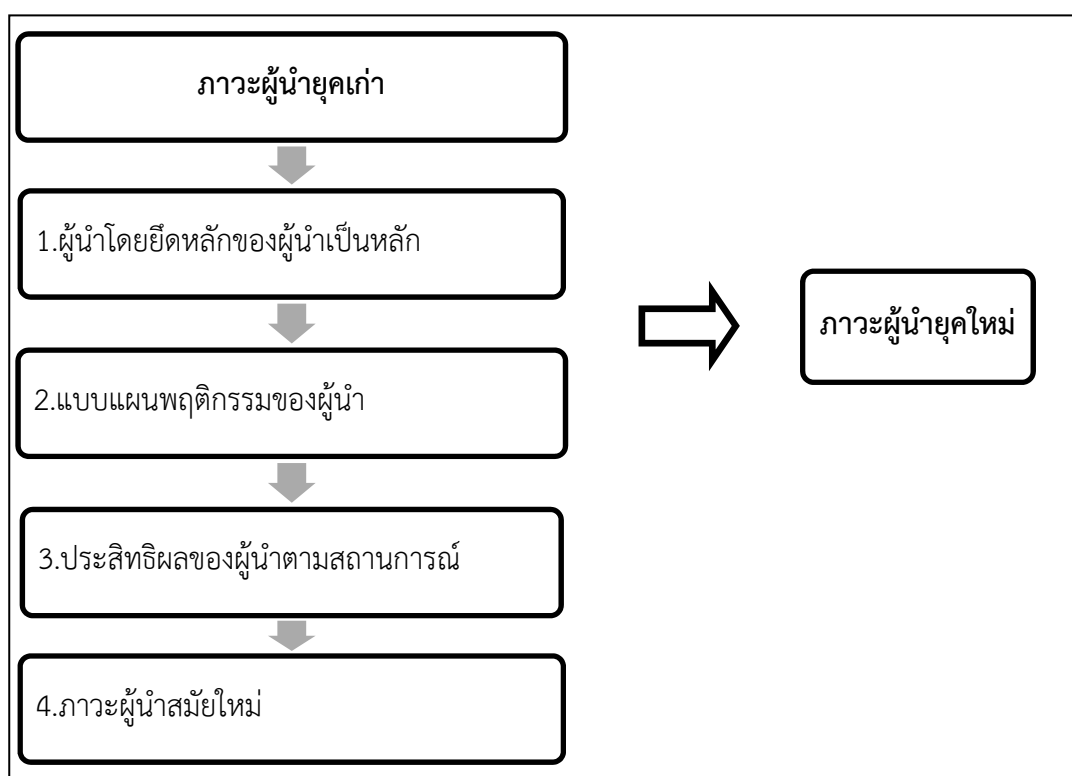
ไว้วางใจหรือมอบอำนาจให้กับบุคคลอื่นในการกระทำแทน ขาดความสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน มักจะใช้อำนาจในการสั่งการข่มขู่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเกรงกลัวอยู่ตลอดเวลา โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อื่นๆ

Blake and McCauley (1991: 29) อธิบายว่า ผู้นำแบบที่มุ่งเน้นแต่งงานหลักเพียงอย่างเดียว สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบใช้อำนาจเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

Reddin(1970) ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย โดยมีลักษณะที่มุ่งเน้นงานอย่างเดียวไม่มีถึงสิ่งอื่น ไม่มีความไว้วางใจผู้อื่น ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการสั่งสอนให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ใช้อำนาจในการควบคุม ลักษณะผู้นำเช่นนี้จะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความเกรงกลัวอยู่ตลอดเวลา และไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดความแตกต่างและหลากหลาย เนื่องจากการตัดสินใจจากผู้นำเผด็จการเพียงคนเดียว

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งปัจจัยภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างมาก เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญที่จะชักจูงหรือนำพาผู้ตามให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำวิธีการและแนวทางในการบริหารก็จะแตกต่างกันไป ภาวะผู้นำมีอยู่หลายประเภทโดยในที่นี้ผู้วิจัยสรุปแบบภาวะผู้นำมาอยู่ 3 รูปแบบคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งเป็นแนวทางในการศึกษาและเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้

จากงานวิจัยของฐิตวดี เนียมสุวรรณ (2554) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพนักงาน โดยกล่าวไว้ว่า ในกิจการหรือการดำเนินการใดๆก็ตามที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับคนหรือกลุ่มคนแล้ว จะต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรมที่ทำให้คนมุ่งมั่นไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จบางประการ ในที่นี้ผู้วิจัยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำได้ดังนี้(ฐิตวดี เนียมสุวรรณ, 2554)



ภาพที่ 6 รูปแบบภาวะผู้นำยุคเก่าและยุคใหม่

ที่มา : จีตวดี เนียมสุวรรณ. “รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554) 10.

จากภาพที่ 6 รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานสามารถแสดงให้เห็นถึงตัวแปรแต่ละด้านในการรับรู้ภาวะผู้นำของพนักงานสามารถวัดได้จากภาวะผู้นำยุคเก่าแบ่งเป็น ผู้นำโดยยึดหลักของผู้นำเป็นหลัก แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ ประสิทธิภาพผลของผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำสมัยใหม่ ภาวะผู้นำยุคใหม่แบ่งเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำไร้การนำ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำยุคเก่าแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ซึ่งผู้นำโดยยึดหลักของผู้นำมีลักษณะที่เป็นผู้นำมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างขึ้นได้ ผู้นำลักษณะนี้จะมีความแตกต่างจากผู้ตามโดยมีการศึกษาจากคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ คุณลักษณะทางกายภาพ การศึกษา สติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะงาน สังคม เมื่อทำการวิจัยต่อมาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดียวไม่สามารถบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ ผู้นำประเภทนี้จึงไม่ได้รับความนิยม แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำเป็นกรณีศึกษาหลังจากที่การวิจัยคุณลักษณะของผู้นำไม่ได้รับความนิยม ซึ่งนักวิจัยได้พิจารณาเรื่องของพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติตามโดยแบ่งได้เป็นหลาย

มิติจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ศึกษาโดยกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มผู้นำ ผู้ตามและประสิทธิภาพของงานได้ 3 รูปแบบ คือ เผด็จการ ประชาธิปไตย และเสรีนิยม ซึ่งผู้นำแบบ ประชาธิปไตยได้รับผลลัพธ์ที่ดีกว่ามิติอื่นๆ ประสิทธิภาพของผู้นำตามสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ระหว่างลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม และปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ อธิบายได้ว่า ผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม พฤติกรรมของผู้นำ และตัวแปรของสถานการณ์ ภายนอกต่างๆ ผู้นำสมัยใหม่ ในปัจจุบันผู้นำต้องมีความสามารถในหลายรูปแบบเพื่อให้มีการพัฒนา องค์กร และสังคมตามสถานการณ์ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถแยกได้ 2 ประเภทคือ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะที่ใช้ความรู้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของผู้ตามเพื่อให้ สมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายได้เกินที่ตั้งไว้ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำรูปแบบที่ใช้ สิ่งตอบแทนเช่น เงินเดือน รางวัล เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ในการแลกเปลี่ยนมาซึ่งผลลัพธ์ที่ได้

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

Woodcock and Francis (1994) อธิบายความหมายของทีมว่า กลุ่มคนที่ให้ความ ร่วมมือซึ่งกันและกันในการช่วยเหลือให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสามารถจำแนกประเภทของทีม ได้ 6 ประเภท คือ ทีมกลยุทธ์ ทีมบริหาร ทีมโครงการ ทีมนึกคิด และทีมปฏิบัติการ มีรายละเอียด ดังนี้ (Woodcock and Francis, 1994 :34)

**ประเภทที่ 1** ทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมที่มีหน้าจั่วรับผิดชอบเกี่ยวกับการ กำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้างองค์กร และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆของหน่วยงาน ให้เป็นไปใน รูปแบบของการมองอนาคต ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นทีมหรือหน่วยงานที่ สำคัญสำหรับองค์กรอย่างมากเพราะเป็นส่วนสำคัญที่จะกำหนดแนวทางและแผนการดำเนินการของ องค์กร เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

**ประเภทที่ 2** ทีมบริหาร (Management Team) เป็นทีมที่รับผิดชอบของผู้บริหาร ที่มี หน้าที่คอยกำกับดูแลในส่วนของงานบริหาร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดโดยในทีมนี้ เป็นทีมที่สำคัญส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำทีมต้องมีความรู้ความสามารถที่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อทีมบริหารนั้นจะต้องคอยกำกับดูแลการดำเนินงาน ของแต่ละ ทีมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

**ประเภทที่ 3** ทีมโครงการ (Project Teams) เป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติงานตาม วัตถุประสงค์ ภายในระยะเวลาที่กำหนดของโครงการหรืองานนั้นๆ มีลักษณะเป็นเฉพาะกิจเฉพาะ คราว ไม่ได้จัดตั้งขึ้นถาวร ทีมในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นทีมที่ปฏิบัติงานตามโครงการที่จัดตั้งโดยมี กำหนดวันและเวลาที่ชัดเจนเมื่อครบกำหนดระยะเวลา งานที่ได้รับมอบหมายต้องบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโครงการนั้นๆ

**ประเภทที่ 4** ทีมประสานงาน (Coordination Teams) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่คอยประสานงานกับส่วนงานต่างๆเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนงานที่ต้องมีการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนและยุ่งยาก ซึ่งในองค์กรควรมีฝ่ายประสานงาน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงความถูกต้องในการปฏิบัติงานที่ต้องมีการตรวจสอบกับส่วนงานอื่นๆ

**ประเภทที่ 5** ทีมนึกคิด (Think - Thank Team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนวคิดต่างๆและเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆลักษณะของทีมนึกคิดเป็นทีมที่ต้องคิดหาวิธีที่จะสนับสนุนแผนงาน หรือวิธีแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานหรืออนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อนำมาเสนอเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

**ประเภทที่ 6** ทีมปฏิบัติการ (Work Group) เป็นทีมที่มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง ปฏิบัติงานตามภารกิจหลักตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ ทีมปฏิบัติการเป็นทีมที่มีส่วนสำคัญในการที่จะดำเนินการให้องค์สามารถพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003) อธิบายความหมายของทีมว่า กลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีพฤติกรรมระหว่างกันและมีความสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันและมีการรับรู้ตัวเองในการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในองค์กรเพื่อตอบสนองการทำงานเป็นทีมที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันขององค์กร

Nelson and Quick (1997) อธิบายความหมายของทีมไว้ว่า บุคคลกลุ่มเล็กๆที่มีลักษณะการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์และมีพฤติกรรมที่ต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงานทั้งรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทีมจึงมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน

Johnson & Johnson (1991) อธิบายว่า ทีม คือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันรวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

Romig(1996) เสนอแนวความคิดการทำงานเป็นทีมถึงลักษณะที่จำเป็นในการทำงาน ในรูปแบบของ 5C ดังนี้(Romig, D.A. 1996)

**ปัจจัยที่ C1** การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆของการปรับปรุงการทำงานเป็นทีม โดยการพัฒนาโครงสร้างการทำงานให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม ให้เกิดการรับฟังและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันในปัญหาต่างๆร่วมกันและสามารถช่วยกันแก้ปัญหาได้ การติดต่อสื่อสารจึงต้องเป็นข้อมูลที่เปิดเผยและให้มีความอิสระในการให้ข้อมูลซึ่งกันและกัน สมาชิกต้องมีความคิดที่หลากหลายเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมจึงต้องมีการสื่อสารแบบสองทางขึ้นไปเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจของเป้าหมาย และปัญหาที่ตรงกัน

**ปัจจัยที่ C2 การร่วมมือ (Cooperation)** การร่วมมือกันทำงาน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมและองค์กร พฤติกรรมความร่วมมือของทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญโดยจะมีการแบ่งปันข้อมูลเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการตัดสินใจของสมาชิกในทีม

**ปัจจัยที่ C3 การประสานงาน (Coordination)** สมาชิกในทีมมีการประสานงานกันในการปฏิบัติงาน โดยการประชุม การวางแผนในการทำงาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการประสานงานต้องอาศัยการพึ่งพากันโดยไม่ถูกบีบบังคับจากสิ่งต่างๆ

**ปัจจัยที่ C4 การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Breakthrough)** สมาชิกในทีมต้องมีความคิดที่หลากหลายและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆในการทำงาน ซึ่งจะมีความแตกต่างจากงานที่ทำอยู่และสามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่ทำให้เกิดกระบวนการทางความคิดใหม่ การแก้ปัญหาต่างๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

**ปัจจัยที่ C5 การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous breakthrough)** การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการทำงานและพัฒนางานเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน และปรับปรุงคุณภาพของงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น การปรับปรุงงานเป็นการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ข้อผิดพลาดต่างๆและเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่เกิดขึ้น

Farlet & Stoner (1989) จากการศึกษาพบว่า การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม เกี่ยวกับด้านทักษะความสามารถและด้านการประนีประนอม การใช้อำนาจหน้าที่ภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ การให้ความรู้และการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมได้รู้ถึงการทำงานร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดเป็นการจัดการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากการทำงานเป็นทีมต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารประสานงานให้ออกมามีประสิทธิภาพ

กานตันลิน คงศักดิ์ กล่าวถึงรูปแบบในการทำงานเป็นทีม แบ่งโดยสรุปได้ 22 ข้อ ดังนี้ (กานตันลิน คงศักดิ์, 2554 : 35) 1.) สมาชิกทุกคนช่วยกันผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการ ทำงานเป็นทีมที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน และช่วยกันส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ 2.) สมาชิกในทีมช่วยกันผลักดันในส่วนของตนเป็นลักษณะของทีมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานภายในทีมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมตนเองให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่ได้รับมอบหมาย และเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร 3.) การได้รับการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานเป็นทีมสิ่งที่สำคัญคือการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน

ต่างๆเพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 4.) การได้รับการยอมรับความสามารถจากบุคคลอื่น เมื่อทีมงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะถูกยกย่องชมเชยจากความสำเร็จของทีมงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป 5.) การละเว้นจากผลประโยชน์ส่วนตัว การทำงานเป็นทีมคือการที่บุคคลมากกว่า 1 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆก็ตาม ต้องคิดถึงส่วนร่วมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ 6.) การได้รับความช่วยเหลือในเวลาที่เป็น เป็นลักษณะของทีมที่ปฏิบัติงานโดนการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในยามที่ต้องการได้รับความช่วยเหลือ 7.) ความรู้สึกดีใจที่ได้พบและมีความสัมพันธ์การสนทนากับเพื่อนร่วมงาน 8.) สมาชิกทุกคนร่วมกันแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนภายในทีมต้องมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันคิดและหาวิธีในการแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถผ่านอุปสรรคไปได้ 9.) สมาชิกทุกคนยอมรับวิกฤตการณ์โดยไม่มีข้อโต้แย้งเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดสมาชิกภายในทีมต้องยอมรับเหตุการณ์นั้น และพร้อมที่จะหาแนวทางแก้ปัญหา 10.) การยินดีต่อผลสำเร็จและเห็นใจต่อความล้มเหลวของผู้อื่น เป็นคุณลักษณะของทีมที่ดีที่ไม่แสดงกิริยาที่ไม่เหมาะสมต่อผู้อื่นที่ไม่ประสบความสำเร็จ 11.) การยอมรับผลของความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน การทำงานเป็นทีมย่อมต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันเมื่อผลสำเร็จก็ร่วมแสดงความยินดี แต่เมื่อล้มเหลวสมาชิกทุกคนก็ต้องร่วมกันยอมรับและหาแนวทางแก้ไขต่อไป 12.) ความรู้สึกพึงพอใจที่สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี 13.) การขอความช่วยเหลือจากสมาชิกในทีมในสิ่งที่พอจะสามารถช่วยได้ เมื่อมีการปฏิบัติงานเป็นทีมสมาชิกภายในทีมต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่มากก็น้อยตามความสามารถจะช่วยได้ 14.) การได้รับความสำเร็จร่วมกัน 15.) ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การปฏิบัติงานเป็นทีมต้องมีลักษณะเสมอภาคไม่มีใครที่เอาเปรียบหรือเหลื่อมล้ำได้ 16.) ไม่รีรอในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เห็นว่ามีประโยชน์และสร้างสรรค์ 17.) การรับภาระร่วมกัน เป็นสิ่งที่ดี การทำงานเป็นทีมต้องร่วมกันรับและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ 18.) สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน 19.) มีความไว้วางใจและเปิดเผยในระดับหนึ่ง ซึ่งมีการสื่อสารกันทั่วถึง 20.) รู้ว่าใครกำลังทำอะไรและเมื่อไหร่ 21.) การช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยไม่ต้องร้องขอ 22.) การเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมซึ่งสมาชิกทุกคนต้องดูแลซึ่งกันและกันร่วมกันปฏิบัติงาน ร่วมกันรับผิดชอบซึ่งกันและกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ 2545 (อ้างถึงใน กานตันลิน คงศักดิ์ 2554 : 36) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่ทำให้คนรวมตัวกันทำงานไว้ว่า กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ความผูกพัน และความร่วมมือกันของสมาชิกภายในทีม เพื่อที่สมาชิกทุกคนภายในทีมสามารถทำงานร่วมกันได้จนประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของทีม หรือสามารถสรุปได้ดังนี้ ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ 2545 (อ้างถึงใน กานตันลิน คงศักดิ์ 2554: 36) 1.) การทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความคิดใหม่ที่หลากหลาย

โดยสมาชิกจะช่วยกันศึกษาและหาแนวทางแก้ปัญหา ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงาน 2.) ผลของการทำงานที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม จะส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพมากกว่าเมื่อเทียบกับงานที่แยกกันทำแต่ละบุคคล แล้วค่อยนำมารวมกัน 3.) การสื่อสารจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและยอมรับฟังซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหาภายในงานสมาชิกทุกคนจะร่วมกันคิดและแก้ปัญหา 4.) สมาชิกภายในทีมเกิดความผูกพัน มีความสนิทสนม จะเป็นแนวทางสนับสนุนที่มีต่อภาวะทางจิตใจและสังคม ทำให้สามารถแก้ปัญหาต่างได้

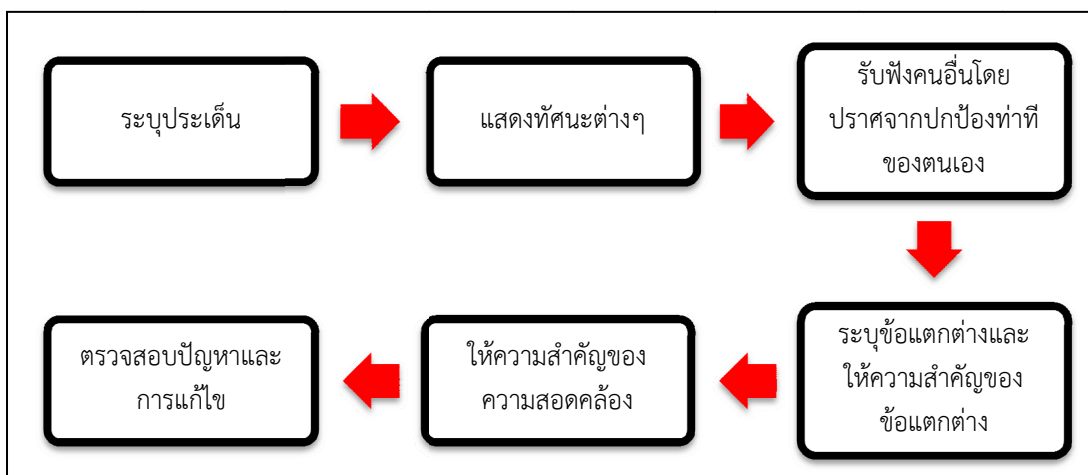
ปณิตา ศรศรี 2554 (อ้างถึงใน กานตันลิน คงศักดิ์ 2554 : 31) อธิบายว่าสมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และมีการยอมรับร่วมกัน วางแผนร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเป็นบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยต้องอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มสมาชิก

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานเป็นทีมเป็นลักษณะของการที่บุคคลมากกว่า 1 คน มีพฤติกรรมที่รวมตัวกันในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเพื่อร่วมกันคิด และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้สิ่งนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือบรรลุเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานเป็นทีมเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรควรส่งเสริมเพื่อให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานออกมามีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าหากทีมไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีเป้าหมาย ทิศทางที่เหมือนกัน ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาถึงผลที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในสร้างกรอบแนวคิด

จากงานวิจัยของสุธาสนี อาภาศิริกุล (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมกล่าวว่า ทีม คือการรวมกลุ่มของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการทำงานเป็นทีมก็มียุทธศาสตร์ประกอบต่างๆเพื่อให้ทีมและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง เป็นต้น ซึ่งเป็นไปตามหลักทฤษฎีของ Woodcock and Francis 1994

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายหากมีความชัดเจนจะสามารถทำให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งการแก้ปัญหา การตัดสินใจที่อยู่ในอำนาจ และยังทำให้สมาชิกในทีมได้รับการยอมรับเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เพราะฉะนั้นผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างทีมเพื่อปฏิบัติงานโดยการเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การทำงานเป็นทีมที่ได้ประสิทธิภาพมากที่สุดคือการจัดการปัญหาการเผชิญหน้ากันและทำให้สมาชิกในทีมเปิดเผยซึ่งกันและกันให้มากที่สุด มีการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ถกปัญหาต่างๆได้อย่างสบายใจ



ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนของการเปิดเผยและเผชิญหน้าของทีมงาน  
 ที่มา : สุธาสิณี อภาศิริกุล. “ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลทีมงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร.” (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, 2556) 22.

การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นกระบวนการที่ไม่สามารถขาดอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ถ้าขาดไปจะทำให้ไม่ได้รับความสำเร็จอย่างดีที่สุด และยังเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปัญหาที่ส่งผลให้การสนับสนุนไม่ประสบความสำเร็จ ประการแรกคือความแตกต่างของคนในด้านต่างๆ เช่น การศึกษา ครอบครัวยุค เป้าหมาย ประการที่สอง คือ การแข่งขันกันภายในองค์กร ประการที่สาม คือ การไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน และประการสุดท้าย คือ สมาชิกต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อสมาชิกทุกคนเห็นถึงคุณค่าของการสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกันจะทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพได้ดีที่สุด

ความร่วมมือและความขัดแย้งเป็นคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ความร่วมมือยังเป็นสื่อกลางที่ทำให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติงานเป็นทีมซึ่งแต่ละคนก็จะมีทักษะ ประสบการณ์ รวมทั้งข้อมูลต่างๆ และเมื่อเกิดความร่วมมือมากขึ้นสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาคือปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้นจะต้องเรียนรู้การบริหารจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เมื่อมองในภาพรวมความขัดแย้งเปรียบเสมือนเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ

## 5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบาย

นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดในนโยบาย ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการปฏิบัติตามนโยบายขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ทั้งนี้ความสำเร็จของแผนและโครงการจะสอดคล้องกับความสามารถของผู้นำในองค์กร ดังนั้นความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นผลมาจากไม่มีความมุ่งมั่นของผู้นำขาดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติที่จะปฏิบัติตามนโยบาย ลักษณะเช่นนี้จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย ที่มาของนโยบาย ความชัดเจนในนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย และความซับซ้อนในการบริหารจงใจให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติตาม (ชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ 2548 : 7)

**แหล่งที่มาของนโยบาย** โดยทั่วไปนโยบายอาจมีที่มาและกระบวนการที่หลากหลายขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร ผู้บริหาร ในการออกนโยบายเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจำแนกให้ชัดเจนโดยวิธีการดังนี้(ชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์ 2548)

**วิธีการที่ 1** การออกแถลงการณ์หรือออกคำสั่งของฝ่ายบริหาร ในลักษณะนั้นนโยบายต้องผ่านกระบวนการโครงสร้างนโยบาย การพัฒนาทางเลือกและการตัดสินใจเรียบร้อยแล้วจึงจะประกาศใช้ได้ตามมติของรัฐมนตรี

**วิธีการที่ 2** เนื้อหาและรายละเอียดทางกฎหมาย คือขั้นตอนที่นโยบายได้รับผ่านกระบวนการตัดสินใจและได้รับความเห็นชอบจากนิติบัญญัติให้ประกาศใช้ได้

**วิธีการที่ 3** ความร่วมมือระหว่างนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร นโยบายใดๆก็ตามต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายนิติบัญญัติตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ กล่าวคือนโยบายใดที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากนิติบัญญัติในการร่างกฎหมาย ทางฝ่ายบริหารก็ไม่สามารถที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติได้

**ความชัดเจนของนโยบาย** เป็นพื้นฐานสำคัญของเป้าหมายนโยบาย เนื่องจากถ้านโยบายมีวัตถุประสงค์ชัดเจนแต่วิธีการปฏิบัติไม่ชัดเจนอาจก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติได้ หากวัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ชัดเจนอาจจะเป็นความล้มเหลวในการนำเสนอโยบายเพราะผู้ปฏิบัติก็ไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงได้ หากนโยบายมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็ยิ่งจะส่งเสริมให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ Berman (1978)

**การสนับสนุน** หลังจากกำหนดนโยบายเรียบร้อยแล้วการที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติได้จริงขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนนโยบายจากผู้ปฏิบัติและผู้ที่มีผลต่อการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ โดยปกติแล้วนโยบายจะเกี่ยวข้องกับผู้ได้รับและผู้เสียผลประโยชน์เสมอ เพราะเป็นไปได้ยากที่จะกำหนดนโยบายให้ทุกกลุ่มได้รับประโยชน์เท่ากัน ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงต้องมีการวิเคราะห์อย่างละเอียดและชัดเจนว่านโยบายมีกลุ่มผู้ที่สนับสนุนมากกว่ากลุ่มที่คัดค้านจากการเสียผลประโยชน์มากพอ เพื่อที่จะได้นำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

**ความซับซ้อนในการบริหาร** การนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารขององค์กร ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องพิจารณาการบริหารนโยบายให้เกิดความชัดเจนทั้งการบริหารในแนวดิ่งและการบริหารในแนวราบ ซึ่งจะทำให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคมากขึ้นตามหน่วยงานหรือองค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับนโยบายมากขึ้น ในด้านของนโยบายที่ต้องประสานงานระหว่างองค์กรซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคเพิ่มขึ้นเนื่องจากแต่ละองค์กรก็ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แตกต่างกันอาจส่งผลให้การกำหนดนโยบายมีการเบี่ยงเบนไปจากเดิม ดังนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ผู้กำหนดนโยบายและผู้มีอำนาจต้องพยายามหลีกเลี่ยงองค์กรที่มีความซับซ้อนสูงและมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากเกินไป

สรุปได้ว่านโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยมีขั้นตอนในการสร้างนโยบายและปัจจัยต่างๆเพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างนโยบาย การสร้างความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบายโดยผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้เสียผลประโยชน์ รวมถึงขั้นตอนการจัดความซับซ้อนขององค์กรที่อาจทำให้นโยบายเกิดการเบี่ยงเบนจากเดิม นอกจากนี้มีนักทฤษฎีให้ความหมายของนโยบายอีกหลายประการ

Pressman & Wildavsky 1979: 150 (อ้างถึงใน เสริมศรี แสงนาค 2545) อธิบายถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า องค์กรนั้นสามารถที่จะบริหารจัดการทรัพยากร และระบบกลไกที่สำคัญไปปฏิบัติให้งานบรรลุตามนโยบายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือกล่าวได้อีกว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติสามารถผลักดันให้งานบรรลุผลลัพธ์ได้ตามที่ตั้งไว้ จากคำกล่าวในช่วงต้นทำให้ขอบเขตของนโยบายจึงรวมไปถึงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ของบุคคล และความร่วมมือที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนโยบาย

Mazmanian & Sabatier 1980 (อ้างถึงใน เสริมศรี แสงนาค 2545: 11) อธิบายความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นการนำเอากระบวนการนโยบายมาดำเนินการให้บรรลุโดยมีพื้นฐานอยู่ในรูปแบบของกฎหมาย คำสั่ง หรือมติของรัฐบาล

Edwards 1980 (อ้างถึงใน เสริมศรี แสงนาค 2545: 11) อธิบายความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นขั้นตอนของการกำหนดนโยบายกับผลลัพธ์ของนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน ถ้านโยบายไม่สอดคล้องกับปัญหานั้นๆนโยบายก็จะไม่สัมฤทธิ์ผล แม้แต่การกำหนดนโยบายมาอย่างดี ถ้านำเอานโยบายนั้นไปใช้ไม่ถูกวิธีก็ทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

Hargrove 1980 (อ้างถึงใน เสริมศรี แสงนาค 2545: 11) อธิบายถึงการยอมรับว่าถ้าขาดความสนใจในการพัฒนาและการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างถึถ้วน เป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งที่จะพัฒนาความรู้และการวิเคราะห์นโยบาย ตลอดจนการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

กลยุทธ์ คือ การกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นแผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบคู่แข่งในตลาดแข่งขัน การวางแผนกลยุทธ์จะต้องมองถึงอนาคตข้างหน้ามองถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพภายในและจากสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น เพื่อรักษาฐานะทางการบริหาร และการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และเลือกกลยุทธ์ที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับ 3 สิ่งสำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งแต่ละกระบวนการที่เกี่ยวข้องขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่แต่ละลำดับขั้นของผู้บริหารที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ดังนี้(แผนแม่บทสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 3 (บ้านโป่ง) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2554-2558)

ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการสร้างคุณค่าให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรนั้น หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่มีผลประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในทางกลับกันหากวางแผนกลยุทธ์ไม่สำเร็จตามเป้าหมายผู้ที่มีส่วนได้เสียก็จะเสียประโยชน์ด้วยเช่นกัน ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียคือความรับผิดชอบทางการเงินคือการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และทางสังคม อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบทางการเงินที่เป็นภาระต่อผู้ถือหุ้นกับความรับผิดชอบต่อสังคมอาจมีความขัดแย้งหรือสอดคล้องกันด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ(แผนแม่บทสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 3 (บ้านโป่ง) ประจำปีงบประมาณพ.ศ.2554 - 2558)

**ประการที่ 1** ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อในการทำกำไรให้กับผู้ถือหุ้นและปฏิบัติตามหลักกฎหมาย ซึ่งผู้ถือหุ้นไม่ได้สนใจว่าผลกำไรนั้นจะมาแบบถูกกฎหมายหรือไม่เพราะเป้าหมายคือการทำกำไร ดังนั้นผู้บริหารควรบริหารจัดการอย่างถูกต้องและชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อทั้งผู้ถือหุ้นและหลักกฎหมาย

**ประการที่ 2** ผู้บริหารต้องคำนึงถึงกำไรปันผลและสภาพทางการเงิน อธิบายได้ว่ากำไรเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรมีเป้าหมายเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามการที่มีกำไรอาจจะมีการปันผลกำไรซึ่งเป็นเงินสดเมื่อจ่ายปันผลไปอาจส่งผลต่อสถานะการเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอหรือขาดสภาพคล่องทำให้งานหยุดชะงัก ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในการรักษาสภาพคล่องกับกำไรที่เกิดขึ้น

**ประการที่ 3** ผู้บริหารต้องรักษาความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบต่อทางการเงินและสังคม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนเพราะหากมุ่งกำไรมากความรับผิดชอบต่อสังคมก็จะต่ำลง แต่หากมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นก็อาจทำให้กำไรลดลงเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์ที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น บุคลากร ลูกค้า ลูกหนี้ พร้อมกับเชื่อมความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อที่มีคุณภาพซึ่งกันและกันได้



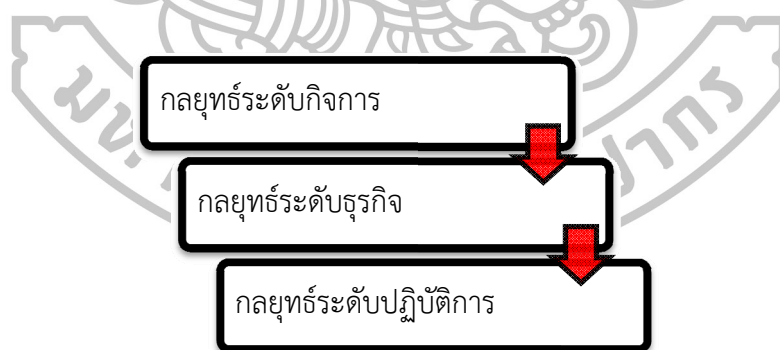
ความแตกต่างของการวางแผนกลยุทธ์กับกลยุทธ์ทั่วไป ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อนำพองค์กรไปสู่นวัตกรรมใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนกลยุทธ์ทุกหน่วยงานเพื่อเป็นปัจจัยการนำพองค์กรไปสู่อนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ประเภทนี้จึงเป็นกลยุทธ์เพื่อแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น(แผนแม่บทสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 3 (บ้านโป่ง) ประจำปีงบประมาณพ.ศ.2554 - 2558)

กลยุทธ์จำแนกได้ 3 ระดับ ตามระดับขั้นขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ ระดับกิจการ ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ เพื่อให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเข้าใจถึงระดับขั้นต่างๆขององค์กร

ระดับกิจการ อธิบายได้ว่าผู้บริหารระดับสูงคือผู้ที่จะต้องตัดสินใจและนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นขั้นที่จะต้องตอบได้ว่าองค์กรของเรากำลังทำอะไร ต้องการอะไร เพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ระดับธุรกิจ อธิบายได้ว่าเป็นระดับกลางรองลงมาจากระดับกิจการที่มีผู้บริหารระดับรองลงมา เช่น ผู้จัดการ ผู้จัดการหัวหน้าแผนก เป็นต้น คอยกำกับดูแลตามคำสั่งที่ได้รับมาและทำหน้าที่ตัดสินใจในการแข่งขันกับตลาดภายนอกได้อย่างไร

ระดับปฏิบัติการ อธิบายได้ว่าเป็นหัวหน้าในแต่ละตำแหน่งงานปฏิบัติการที่มีหน้าที่คอยบังคับบัญชาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม รวมถึงการคิดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ทางผลิตภัณฑ์ เป็นต้น (ชุติมิ์ ชูฤกษ์ 2548 : 9)



ภาพที่ 8 แสดงการจำแนกระดับขั้นของการบริหาร

ที่มา: ชุติมิ์ ชูฤกษ์. “การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 บมจ. ธนาคารกรุงไทย.” (การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548) 9.

วิสัยทัศน์ (Vision) ในแง่ของกลยุทธ์แล้วอธิบายได้ว่า ภาพรวมที่มองถึงอนาคตสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นและสถานการณ์ขององค์กรจะอยู่ในตำแหน่งใดในสภาวะนั้น



วิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตที่เกิดจากทัศนคติและมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ที่ผ่านมาและแตกต่างกัน วิสัยทัศน์อาจจะไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจนแต่วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับพนักงานภายในองค์กร

พันธกิจ (Mission) เป็นตัวบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่และทิศทางที่องค์กรมุ่งไปในอนาคต พันธกิจขององค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละแห่งเนื่องจากพันธกิจจะช่วยเพิ่มมูลค่าและความแตกต่างระหว่างองค์กร นอกจากนี้จะเป็นตัวกำหนดลักษณะขององค์กรแล้ว พันธกิจยังเป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจที่ดีและมีประสิทธิภาพจะเป็นตัวบ่งบอกถึงข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นและบอกถึงขอบเขตในการทำงานที่ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรร่วมกันก่อให้เกิดภาพพจน์ที่เป็นหนึ่งเดียว และพันธกิจขององค์กรเป็นหลักการที่บ่งชี้ถึงการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรที่มีธุรกิจหลากหลาย

วัตถุประสงค์ คือสิ่งที่ต้องการผลลัพธ์ที่บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวเจาะจงที่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางขององค์กรหรือในบางครั้งอาจเรียกได้ว่า เป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กรมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

**ประการที่ 1** เป็นเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานหมายถึง กระบวนการที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงาน นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เกิดเปรียบเทียบถึงสถานะที่วัดจากเกณฑ์หรือเป้าหมายขององค์กรที่เป็นมาตรฐานนำไปสู่การตัดสินใจ หรือการทราบถึงปัญหาหรือวิธีการที่จะพัฒนาในอนาคต

**ประการที่ 2** เป็นส่วนกำหนดถึงพันธกิจขององค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในขั้นตอนการวัดผลการดำเนินงานมาเป็นตัวชี้วัดหรือกำหนดพันธกิจ และกลยุทธ์นโยบาย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ประการที่ 3** กำหนดเป้าหมายขององค์กรและเป็นตัวควบคุมขอบเขตหน้าที่การงานตามความรับผิดชอบ หมายถึง กระบวนการหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการวัดผลการดำเนินงาน และขั้นตอนการกำหนดพันธกิจ และกลยุทธ์นโยบาย แล้วนั้นนำมาสู่การสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันและมีความชัดเจนในเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การกำหนดขอบเขตของหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชุติมิ ชูฤกษ์ 2548 : 6)

จากงานวิจัยของเสริมศรี แสงนาค (2545) อธิบายถึงแบบแผนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 6 ด้าน ได้แก่ แบบแผนที่ยึดหลักเหตุผล คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบนโยบายต้องกำหนดวัตถุประสงค์

ภารกิจและเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงาน และมอบหมายงานให้แก่ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมสร้างระบบในการวัดผลการดำเนินงาน ผลตอบแทน บทลงโทษ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติตามนโยบาย, แบบแผนทางด้านการจัดการ คือ แบบแผนที่เน้นสมรรถนะของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจุดแข็งและจุดอ่อนของนโยบาย เช่น โครงสร้างองค์กรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเทคโนโลยีเครื่องอำนวยความสะดวก ซึ่งหน่วยงานใดที่มีสมรรถนะสูงการนำนโยบายไปปฏิบัติก็มีผลสำเร็จมากกว่าหน่วยงานที่มีสมรรถนะต่ำ, แบบแผนทางด้านการพัฒนาองค์กร คือ แบบแผนที่เน้นพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร ในการสร้างแรงจูงใจการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในงาน และความผูกพัน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้นโยบายประสบความสำเร็จคือการทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการนำนโยบายไปปฏิบัติ, แบบแผนกระบวนการของราชการ คือ เป็นการมองถึงอำนาจในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติระดับปฏิบัติการ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การนำนโยบายไปปฏิบัติในด้านของการต่อต้านไม่ยอมรับนโยบายผู้ปฏิบัติอาจใช้อำนาจในการตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับนโยบาย, แบบแผนทางการเมือง คือ แบบแผนที่เน้นการเจรจาต่อรองของบุคคลแต่ละฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายที่มีส่วนได้เสียกับตัวเองและเพื่อสร้างเงื่อนไขต่อรองให้มีการปฏิบัติตามนโยบายในลักษณะที่ทำให้เกิดประโยชน์กับตัวเองมากขึ้นและเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด และแบบแผนทั่วไป คือ ปัจจัยที่ส่งผลให้การนำเอานโยบายไปปฏิบัติเกิดประสิทธิผลมากที่สุดซึ่งมีหลายประการ อาทิเช่น ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในการปฏิบัติตามนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสื่อสารที่ดี และการให้ความร่วมมือสนับสนุนของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวยังรวมถึงปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงและอาจส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามนโยบาย

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถในการผลักดันกลไกการทำงานต่างๆ ให้บรรลุผลตามนโยบายที่กำหนด และประเมินผลจากการพิจารณาความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในระยะสั้นเพื่อหาจุดสอดคล้องของการปฏิบัติและนโยบายมีความตรงตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด และประเมินในระยะที่ยาวขึ้นเพื่อดูความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากหรือน้อยเพียงใด เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือไป ซึ่งการกำหนดนโยบายเป็นขั้นตอนและกระบวนการสำคัญขององค์กรที่จะเป็นตัวชี้วัดและกำหนดแนวทางในการดำเนินการขององค์กร เพื่อทราบถึงผลของการออกนโยบายว่าประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรหรือไม่ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นปัจจัยที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

## 6. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

### ประวัติธนาคาร

ธนาคารกรุงไทยจำกัด เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรก เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2509 โดยการควบกิจการของธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เข้าเป็นธนาคารเดียวกัน ตามนโยบายของรัฐบาล และได้ใช้ชื่อใหม่ว่า "ธนาคารกรุงไทย จำกัด" ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า "KRUNG THAI BANK LIMITED" ใช้สัญลักษณ์ "นกยูงยักษ์" ซึ่งเป็นเครื่องหมายของกระทรวงการคลัง เป็นสัญลักษณ์ประจำของธนาคารจนถึงปัจจุบันในระยะแรกของการก่อตั้งธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้ใช้สถานที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารเกษตร จำกัดที่ตั้งอยู่ที่ถนนเยาวราช เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่ มีสาขารวม 81 แห่งจำนวนพนักงาน 1,247 คน ยอดสินทรัพย์รวม 4,582.10 ล้านบาท ยอดเงินฝากรวม 4,442.20 ล้านบาท และทุนจดทะเบียน 105 ล้านบาท วัตถุประสงค์ของการรวมธนาคารทั้งสองเพื่อให้เป็นธนาคารของรัฐที่มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงสามารถคุ้มครองผู้ฝากเงินและบริการลูกค้าได้กว้างขวางขึ้นตลอดจนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้มากขึ้นด้วยผลการดำเนินงานของธนาคารได้ขยายตัวเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับทำให้อาคารสำนักงานใหญ่เดิมคับแคบลงจนเกิดความไม่สะดวกและไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงานธนาคารจึงได้ย้ายที่ทำการสำนักงานใหญ่ มาตั้งอยู่ ณ อาคารเลขที่ 35 ถนนสุขุมวิทเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2525 และได้ใช้เป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่มาจนถึงปัจจุบัน

วันที่ 17 สิงหาคม 2530 ธนาคารกรุงไทยได้รับโอนสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารสยาม จำกัดมาบริหารตามนโยบายของกระทรวงการคลังเนื่องจากการดำเนินธุรกิจของธนาคารสยามมีปัญหาหลายด้านที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้นทำให้เป็นภาระที่รัฐบาลจะต้องจัดการให้ความช่วยเหลือซึ่งไม่ทราบว่าจะสิ้นสุดเมื่อใด และหลังจากการรวมกับธนาคารสยามแล้วทำให้ธนาคารกรุงไทยมีสินทรัพย์มากเป็นอันดับสองของประเทศสามารถจะสนองตอบนโยบายการเงินการคลังของประเทศ และแสดงบทบาทความเป็น "ธนาคารนำ" (Lead Bank) ได้

ปี 2531 ธนาคารกรุงไทยเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งเดียวที่มีสาขาและเครื่อง ATM อยู่ครบทั่วทุกจังหวัดของประเทศ และยังมีแผนงานขยายสาขาเพิ่มขึ้นอีกโดยเน้นการเปิดสาขา ในเขตรอบนอกที่ความเจริญกำลังขยายตัวออกไปและในปีเดียวกันนี้ธนาคารได้นำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งนับเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่แห่งแรก โดยมีการซื้อ-ขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2532 และปี 2533 มีการเปิดตัวบัตรเครดิตกรุงไทยนอกจากนี้ยังเป็นสถาบันแห่งแรกในประเทศที่นำระบบเครือข่ายสื่อสารข้อมูล (K-NET) มาใช้ ปี 2534 ธนาคารกรุงไทยได้รับยกย่องให้เป็นบริษัทดีเด่นประจำปี 2534

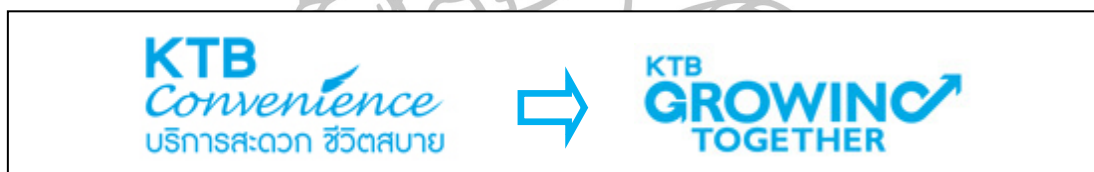
ช่วงปี 2535-2538 เรียกได้ว่าเป็นยุคพัฒนาสู่โลกาภิวัตน์มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างขององค์กรที่เรียกว่า Reengineering มีความเติบโตในทุกๆด้าน อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทั้งทางด้านเงินฝากและเงินให้สินเชื่อด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาดนโยบาย Top 15 ทำให้เข้าถึงลูกค้ารายใหญ่ 15 รายของแต่ละจังหวัด นอกจากนี้ยังมีการใช้นโยบายการติดตามหนี้ การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับเปลี่ยนระบบคอมพิวเตอร์ Online P-6000 เป็น P-9000 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งความเติบโตในทุกๆด้านเป็นผลให้ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2538 อนุมัติให้ธนาคารกรุงไทยเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 แห่งแรกของประเทศไทยตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2538 เป็นต้นไป

ปี 2540 เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำขึ้นภายในประเทศและได้ส่งผลกระทบต่อให้สถาบันการเงินจำนวนมากต้องถูกสั่งปิดกิจการทางการได้ดำเนินการแก้ไขปัญหามาอย่างต่อเนื่อง และเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง นายธารินทร์ นิมมานเหมินท์ ได้ประกาศมาตรการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินโดยให้ธนาคารกรุงไทยรับโอนสินทรัพย์และหนี้สินที่ดีของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การและรับโอนสินทรัพย์ หนี้สิน สาขาและพนักงานของธนาคารมหานครพร้อมให้ธนาคารเพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 185,000 ล้านบาท เป็น 219,850 ล้านบาทเสนอขายแบบเฉพาะเจาะจงให้กองทุนเพื่อการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินเพื่อรองรับการควบกิจการในครั้งนี้

ปี 2544-2546 สถานะการเงินของธนาคารมีความแข็งแกร่งมากขึ้นภายหลังการโอนสินทรัพย์ต่อคุณภาพไปยังบริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัดมีการปรับโครงสร้างขององค์กรครั้งใหญ่เพื่อเอื้อต่อการสร้างและขยายขนาดของสินทรัพย์ การสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องและลดต้นทุนการดำเนินงาน พร้อมกันนั้น ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเสริมสร้างฐานะของความเป็นธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศโดยเน้นระบบควบคุมการบริหารความเสี่ยงทุกด้านอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ธนาคารยังได้เป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นเศรษฐกิจไทยให้ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วโดยเป็นแกนนำในการปล่อยสินเชื่อเข้าสู่ระบบมีการให้สินเชื่อแก่องค์กรภายใต้การดูแลของรัฐโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ควบคู่ไปกับการให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไปและมีการเปิดให้บริการกลุ่มลูกค้าพิเศษได้แก่ธนาคารชุมชนและธนาคารอิสลาม

ปี 2548 ธนาคารก้าวสู่การเป็น The Convenience Bank “ธนาคารแสนสะดวก” อย่างเต็มตัวมีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินทุกประเภทและครบวงจรสามารถใช้บริการของธนาคารได้จากทุกที่ ทุกช่องทาง และทุกเวลาตลอด 24 ชั่วโมงโดยไม่มีวันหยุด ได้มีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ช่องทางต่างๆ ในการบริการให้สดใส ทันสมัยเพื่อสอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่และเพิ่มเครือข่ายและขยายช่องทางในการให้บริการกับลูกค้ากระจายไปตามแหล่งชุมชนนอกจากนี้ในปี 2548 ได้ออกบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อาทิ โครงการ KTB Exporter Club บริการโอนเงินด่วน KTB Speed Cash Transfer บริการเงินฝากระยะยาว 48 เดือน

ในปี 2549-2556 ธนาคารให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนภายใต้วิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเป็น The Convenience Bank และเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ และชัดเจนธนาคารได้ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนแม่บททางการเงินและการบริหารจัดการตาม แนวทาง Basel III และการเป็น Processing Bank ซึ่งนำเสนอการชำระเงินควบคู่ไปกับผลิตภัณฑ์และ บริการธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลายครบวงจร ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุก กลุ่มเป้าหมาย ด้วยบริการที่สะดวก รวดเร็วและทันสมัยในทุกที่ทุกเวลาสำหรับปี 2557 ธนาคารยังคง เติบโตและพร้อมเดินเคียงข้างสังคมไทยโดยได้ปรับวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการ แข่งขันในปัจจุบัน "Growing Together กรุงเทพฯ ก้าวไกล ไปกับคุณ" ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรและสร้างการบริการที่มีคุณค่าเพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคมตลอดจนสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น ปัจจุบัน ธนาคารกรุงไทยมีสาขาทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 1,206 สาขา 63 สำนักธุรกิจ และสาขาในต่างประเทศ อีก 9 สาขา ได้แก่ สิงคโปร์ อินเดีย กัมพูชา จีน พม่า และลาว(ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2558)



ภาพที่ 9 แสดงการเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์วิสัยทัศน์ใหม่ของธนาคารกรุงไทย  
ที่มา : วรภัค ฉันทยวงษ์. **คุยกันต่อ**. (กรุงเทพฯ: ประชุมทอง พรินต์ติ้ง กรุ๊ป.)

### Core Values

ธนาคารกรุงไทยสร้างค่านิยมหลักเพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติแก่พนักงานผ่านค่านิยมหลักที่เรียกว่า KTB FIRST โดยสามารถแยกความหมายได้ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงค่านิยมหลักของธนาคารกรุงไทย

5 คุณค่า	15 พฤติกรรม
Firm มั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มั่นคงจากการบริหารความเสี่ยง (Firm from Risk Management)</li> <li>- มั่นคงจากการมีบรรษัทภิบาล (Firm from Corporate Governance)</li> <li>- มั่นคงจากการเติบโตอย่างยั่งยืน (Firm from Sustainable Growth)</li> </ul>
Innovative สร้างสรรค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสรรค์คิดค้น (Innovative Thinking)</li> <li>- สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทันสมัย (Innovative Products)</li> <li>- สร้างสรรค์กระบวนการชาวนวัตกรรม (Innovative Process)</li> </ul>
Responsible รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รับผิดชอบในหน้าที่ (Responsible for Your Duty)</li> <li>- รับผิดชอบต่อลูกค้า (Responsible for Customers)</li> <li>- รับผิดชอบต่อสังคม (Responsible for Society)</li> </ul>
Service มุ่งมั่นบริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการด้วยใจ (Service-Minded)</li> <li>- บริการทันใจ (Service Express)</li> <li>- บริการเป็นเลิศ (Service Excellence)</li> </ul>
Teamwork ทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวมพลังคิดบวก (Teamwork with Positive Attitude)</li> <li>- รวมพลังเพื่อลูกค้า (Teamwork for Customers)</li> <li>- รวมพลังเพื่อองค์กร (Teamwork for KTB)</li> </ul>

ที่มา: ธนาคารกรุงไทย. Statement of Direction วิสัยทัศน์ และพันธกิจ, เข้าถึงเมื่อ 17 พฤษภาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.ktb.co.th/ktb/th/about-vision-mission.aspx>

### วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ(Mission)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง "กรุงไทยก้าวไกล ไปกับคุณ “GROWING TOGETHER” มุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้าสร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคมและสิ่งแวดล้อมและสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ธนาคารมุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและระบบงานให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องร่วมพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น

### กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3

กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดอยู่ในสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาด เล็กและรายย่อยซึ่งในสายงานธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยนั้นจะประกอบไปด้วยทีมบริหารการขาย ผ่านช่องทางพิเศษ ทีมสนับสนุนธุรกิจรายย่อยและเครือข่าย กลุ่มเครือข่ายภาคกลาง กลุ่มเครือข่าย ภาคตะวันออก กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 กลุ่มเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 1 กลุ่มเครือข่ายภาคเหนือ 2 กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 1 กลุ่มเครือข่ายภาคใต้ 2 กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 1 กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 2 และกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ที่ซึ่งรวมสาขา สำนักงานเหนือ (สาขาใหญ่พิเศษ) โดยในการบริหารงานของสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและ รายย่อยจะมีหน้าที่คอยดูแลการปฏิบัติงานในภาพรวมให้มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ รวมถึง คอยประสานงานระหว่างหน่วยงานในสายงาน การประสานงานระหว่างสาขากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสาขา ตลอดจนกำกับดูแลงบประมาณ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจโดยสามารถแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ของสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อยได้ 5 ส่วน ดังนี้

**ด้านที่ 1** งานงบประมาณและธุรการ คอยตรวจสอบการเป็นศูนย์กลางของข้อมูลและเป็น ผู้ประสานงานกลาง รวบรวมและวางแผนจัดทำงบประมาณประจำปีรวมถึงการประสานงานด้านสน การเบิกจ่ายงบประมาณ และให้คำปรึกษา แนะนำ ขั้นตอนหรือกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ

**ด้านที่ 2** งานทรัพยากรบุคคล เป็นศูนย์กลางข้อมูลและกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวกับ ทรัพยากรบุคคลรวมถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงานเพื่อกำหนดอัตรากำลัง การโอนย้ายเปลี่ยน ตำแหน่ง ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับงานทรัพยากรบุคคล

**ด้านที่ 3** งานสื่อสารภายใน ติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสายงาน อาทิเช่น นโยบายของ ธนาคาร โครงการสำคัญต่างๆ วางแผนด้านการสื่อสารเชิงรุกและพัฒนากการสื่อสารภายในให้มี ประสิทธิภาพ

**ด้านที่ 4** งาน Branch Helpdesk เป็นศูนย์กลางในการรับเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนิน ธุรกิจสาขาและหน่วยงานต่างๆ ในสายงาน ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อดำเนินงานให้ลุล่วง ภายในระยะเวลา รวบรวมสถิติคำขอ ปัญหา และติดตามการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อสรุปผลให้ผู้บริหาร

**ด้านที่ 5** งานพัฒนางานสนับสนุนเครือข่าย พัฒนาแนวทางและระบบงานต่างๆ เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานของสาขา รวมถึงการเก็บข้อมูลปัญหา ข้อเสนอแนะต่างๆ ของสาขาในเชิง ปฏิบัติการเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร และกลั่นกรองระเบียบปฏิบัติงานต่างๆ ให้กับสาขาเพื่อเป็นการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 เป็นกลุ่มเครือข่ายที่คอยดูแลสำนักงานเขตทั้งในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวม 9 สำนักงานเขตประกอบไปด้วย

สำนักงานเขตเอกมัยจำนวน 75 คน

สำนักงานเขตคันนายาวจำนวน 47 คน

สำนักงานเขตรามอินทราจำนวน 103 คน

สำนักงานเขตลาดพร้าว จำนวน 138 คน

สำนักงานเขตพัฒนาการจำนวน 71 คน

สำนักงานเขตบางนาจำนวน 83 คน

สำนักงานนาเหนือ(สาขาใหญ่พิเศษ) จำนวน 180 คน

พื้นที่นอกกรุงเทพมหานคร (ปริมณฑล) ประกอบด้วย

สำนักงานเขตบางพลีจำนวน 75 คน

สำนักงานเขตสมุทรปราการ จำนวน 79 คน

**สำนักงานเขตในพื้นที่กรุงเทพมหานคร**

1. สำนักงานเขตเอกมัย ที่ประกอบไปด้วยสาขาทั้งสิ้น 11 สาขา คือ สาขาทองหล่อ สาขาพระโขนงสาขาสุขุมวิท 47 สาขาเอกมัย สาขาสุขุมวิท 71 สาขาอโศก สาขาอาคารเสริมมิตร สาขาร้านสหกรณ์ กรุงเทพ สาขามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร สาขาบึกซี อ่อนนุช สาขาสุขุมวิท 33

2. สำนักงานเขตรามอินทรา ที่ประกอบไปด้วยสาขาทั้งสิ้น 13 สาขา คือ สาขาถนนนวมินทร์ 161 (สหฟาร์ม) สาขารามอินทรา ก.ม.4 สาขาหลักสี่ สาขารามอินทรา ก.ม.2 สาขาสะพานใหม่ สาขาถนนวัชรพล สาขาตลาดยิ่งเจริญ สาขาเทสโก้โลตัส หลักสี่ สาขาเพลินนารี มอลล์วัชรพล สาขาเสรีไท 47 สาขาถนนนวมินทร์ สาขาแม่กษัณแวลูนวมินทร์ และสาขานวลจันทร์ 25

3. สำนักงานเขตคันนายาว ที่ประกอบไปด้วยสาขาทั้งสิ้น 17 สาขา คือ สาขาคลองสามวา สาขารามอินทรา ก.ม.10 สาขาแฟชั่นไอส์แลนด์ สาขาปัญญาวิไลเจจ รามอินทรา สาขาคุ้บอน 5 สาขามีนบุรี สาขาบางชัน สาขาถนนร่มเกล้า (หมู่บ้านปรีชา) สาขาศูนย์การค้าเสียงสมบูรณ์ (มีนบุรี) สาขาบึกซี สุขาภิบาล 3 สาขาถนนเคหะร่มเกล้า สาขาห้วยตะเข้ (ลาดกระบัง) สาขานิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง สาขาสถาบันเทคโนโลยีฯ ลาดกระบัง สาขาเดอะพาซิโอ (ลาดกระบัง) สาขาถนนร่มเกล้า ซอย 21/3 และสาขาหนองจอก

4. สำนักงานเขตลาดพร้าว ที่ประกอบไปด้วยสาขาทั้งสิ้น 12 สาขา คือ สาขาตินแดง สาขาตลาดห้วยขวาง สาขาถนนอโศก-ตินแดง สาขาสิทธิสารวินิจฉัย สาขากระทรวงแรงงาน สาขาศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร 2 สาขาฟอร์จูน ทาวน์ สาขาเอ ไอ เอ แคปปิตอล เซ็นเตอร์ สาขาวิภาวดี-รังสิต 2 (หอการค้าไทย) สาขาคลิสต์ล ดีไซน์ เซ็นเตอร์ สาขาศรีวิภา ทาวน์ อิน ทาวน์ สาขาอิมพีเรียลเวิลด์ ลาดพร้าว



5. สำนักงานเขตพัฒนาการ ที่ประกอบไปด้วยสาขาทั้งสิ้น 18 สาขา คือ สาขา ถนนแอปป์แลนด์ สาขาลาดพร้าว 130/1 สาขาถนนศรีนครินทร์ สาขาการเคหะแห่งชาติ สาขารามคำแหง 65 สาขาเดอะมอลล์ บางกะปิ สาขาเอ็น มาร์ค พลาซ่า สาขาหัวหมาก ทาวน์ เซ็นเตอร์ สาขาการกีฬาแห่งประเทศไทย สาขามหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต สาขาเทสโก้โลตัส ลาดพร้าว 101 สาขาเดอะมอลล์ บางกะปิ 2 สาขาพัฒนาการ 65 สาขาพัฒนาการ 17 สาขาเดอะไนน์ ถนนพระราม 9 สาขาพัฒนาการ 31/1 สาขาถนนสุขุมวิท 3 และสาขาศูนย์การค้าเพ็ญเพลสรามคำแหง 110

6. สำนักงานเขตบางนา ที่ประกอบไปด้วยสาขาทั้งสิ้น 15 สาขา คือ สาขาถนน สรรพาวุธ สาขาเซ็นทรัลบางนา สาขาบิ๊กซี บางนา สาขาไอดีโอมิक्स สุขุมวิท 103 เดอะโคสต์ บางนา สาขาศรีนครินทร์ กม.9 สาขาถนนรามคำแหง 2 (บางนา-ตราด) สาขาพาราไดซ์พาร์ค สาขาซีคอนส แควร์ สาขาอุดมสุข สาขาสุขุมวิท 64 สาขาสุขุมวิท 93 และสาขาสุขุมวิท 77

7. สำนักงานนาเหนือ (สาขาใหญ่พิเศษ)

#### สำนักงานเขตในพื้นที่ปริมณฑล

1. สำนักงานเขตบางพลี ที่ประกอบไปด้วยสาขาทั้งสิ้น 15 สาขา คือ สาขาเมือง ใหม่บางพลี สาขาบางบ่อ สาขาบางพลี สาขาศูนย์ปฏิบัติการบมจ.การบินไทย สาขาศูนย์การขนส่ง สาธารณะท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สาขาสำนักงานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สาขาอาคารปลอดอาคาร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สาขาเทสโก้โลตัสบางพลี สาขาบิ๊กซีบางพลี สาขาบางปลา สาขาเมกา บาง นนา สาขามาร์เก็ตวิลเลจ สุวรรณภูมิ สาขาพระประแดง สาขาถนนปู่เจ้าสมิงพราย และสาขาบางครุ

2. สำนักงานเขตสมุทรปราการ ที่ประกอบไปด้วยสาขาทั้งสิ้น 15 สาขา คือ สาขาสมุทรปราการ สาขาบางปู สาขาปากน้ำ สาขาเทพารักษ์ สาขาสำโรง สาขาศรีนครินทร์ กม.14 สาขาถนนศรีสมุทร สาขาตลาดหนามแดง สาขาถนนแพรกษาสาขาบิ๊กซี สมุทรปราการ สาขาเทสโก้ โลตัสบางปู สาขาบิ๊กซีสำโรง 2 สาขาเทสโก้โลตัสศรีนครินทร์ สาขาอิมพีเรียลเวิลด์สำโรง และสาขาโร บินสันสมุทรปราการ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาถึงความภักดีต่อองค์กรและศึกษาถึงความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินด้านเงินเดือนรางวัล และแรงจูงใจด้าน ผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินและสภาพแวดล้อมในงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มี แรงจูงใจในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวงานอยู่ใน ระดับมาก ส่วนแรงจูงใจผลตอบแทนรูปแบบเงินรางวัล และเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง พนักงาน ส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรในระดับปานกลาง ด้านความรู้สึก การรับรู้และพฤติกรรมแสดงออก

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมมติฐานทางประชากรศาสตร์ คือ เพศ อายุ รายได้ ที่แตกต่างกันและพฤติกรรมแสดงออก ด้านความรู้สึก การรับรู้ และความภักดีต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ในขณะที่สมมติฐานด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย เงินเดือน สภาพแวดล้อมในงาน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร เช่นเดียวกับด้านพฤติกรรมที่แสดงออกด้านความรู้สึก การรับรู้ มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร

สุราสินี อาภาศิริกุล(2556) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรคือ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน ที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลทีม ผลวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะที่เคยทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดีและมีประสิทธิผลของทีมงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ซึ่งมีลักษณะการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ การเปิดเผย ความร่วมมือและความขัดแย้ง กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ฐิตวดี เนียมสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย โดยศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายใน และความคิดสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารกรุงไทย มีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพนักงานธนาคารกรุงไทยมีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ระดับสูง พนักงานธนาคารกรุงไทยมีคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ และ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดสร้างสรรค์ที่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจภายใน และภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแต่แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ญาณินี รัตตกุล (2554) ได้ศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานและศึกษาผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานในบริษัทต่างชาติที่ประกอบธุรกิจประเภทโครงข่ายปิโตรเลียมและก๊าซธรรมชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายได้พบว่ามีความแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ด้านค่าจ้างค่าตอบแทน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการบังคับบัญชา ด้านสถานภาพในการทำงาน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านสภาพการทำงาน และด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

สุภาภรณ์ แก่นจันทร์ (2553) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 51 ผลวิจัยพบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ความสามารถในการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความสามารถอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองปัจจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

นาฎยา ปรัชญาชัย (2553) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความสุขในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากและมีความสุขในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง ด้านอารมณ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศและอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน รับรู้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน สถานภาพ ตำแหน่งงานและอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความสุขในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 การรับรู้ภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความสุขในการปฏิบัติงานในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

กรกนก บุญชูจรัส (2552) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีม เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีตัวแปรในการศึกษา คือ ภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน, โครงสร้างของทีม, ผู้นำทีม, สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, กระบวนการทำงานเป็นทีม, วัฒนธรรมองค์กร, สมดุลของชีวิตกับการทำงาน, การจัดการความรู้ และการคิดเชิงบวก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมได้แก่ การคิดเชิงบวก การรวมทีม การจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน, ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน, โครงสร้างของทีม และการกำหนดภารกิจของหน่วยงานและกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

ประพันธ์ บรรยงค์ (2552) วิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า สภาพการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับสูงสุดคือ ด้านการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ รองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ส่วนด้านที่มีระดับต่ำสุดคือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัญหาการวางแผนกลยุทธ์

รุ่งนภา แสงมณี (2552) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดภาค 6 ผลการวิจัยพบว่า ระดับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนเรื่องของความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือนและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ระดับของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ภัทธีรา กมลรัตนเวช (2549) ได้ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท ผลวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมระดับสูง มีความต้องการความสำเร็จและความผูกพันสูงในระดับสูง แต่มีอำนาจในการต่อรองระดับกลาง พนักงานมีทัศนคติในการทำงานโดยรวมแบบเชิงรุกและมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ปัจจัยด้านทัศนคติในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เช่นเดียวกับปัจจัยด้านสุขภาพจิตในด้านความพอใจในชีวิตการทำงานโดยรวม

ทิวา ปฏิญาณสังข์ (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทัศนคติของพนักงาน บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาสำโรง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทัศนคติของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทัศนคติของพนักงาน บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาสำโรง จำแนกตามรายบุคคลพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และพนักงานที่มีระดับอายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

พนัสดา คดีพิศาล (2553) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์พลาส จำกัด และบริษัทในเครือ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมในภาพรวมและรายด้านที่ประกอบไปด้วย การกำหนดบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพนักงานมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม คือ ภาวะผู้นำควรมีการชี้แนวทางที่ชัดเจน แนะนำวิธีการแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสาร ควรมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและทันเหตุการณ์และมีความชัดเจนในการสื่อสารจากหัวหน้างานไปยังผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ ควรกำหนดให้ชัดเจนมีการอธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานและขอบเขตของงาน

รัชณี ตรีสุทธีวงษา (2552) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานมี

ประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรและด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย พนักงานที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน และพนักงานที่มีประเภทพนักงานแตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันรวมถึงระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นรายด้านแตกต่างกัน

ภูวนัย เกษบุญชู (2550) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพอากาศ ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดกองเรือภาคที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มประชากรเป็นข้าราชการระดับนายทหารสัญญาบัตร รองผู้อำนวยการกอง และนายทหารชั้นประทวน จำนวนทั้งสิ้น 150 นาย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.93 ใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการในสังกัดกองเรือภาคที่ 1 ส่วนใหญ่มีระดับยศจ่าตรีถึงจ่าเอก อายุระหว่าง 30 – 39 ปี การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงาน 10 – 20 ปี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับสูง โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านรายได้ การปกครองบังคับบัญชา สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า และสวัสดิการ อธิบายค่าความแปรผันได้ร้อยละ 66.30

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554) ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยกระบวนการทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ จำนวน 379 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติอ้างอิง ได้แก่ T-Test ค่า F-Test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ในด้านของเพศที่ต่างกัน แต่ถ้าของ อายุ สถานะ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่ง จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญ 0.05 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จุฑาทิพย์ นิติธารกุล (2556) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สาขาราชบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศที่ส่งผลให้สาขาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สาขาราชบุรี จำนวน 11 คน ใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์ และแนวทางการสังเกต ผลการวิจัยพบว่า หลักการบริหารงานของสาขาประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. บทบาทภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาในการวางแผนและการปฏิบัติ 2. สร้างแนวทางการปฏิบัติและดำเนินการปฏิบัติตามเป้าหมาย 3. การประเมินผล 4. การให้รางวัลและปรับปรุงในการทำงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อสร้างความแตกต่างและรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง โดยกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมี 4 กลยุทธ์ คือ 1. การวิเคราะห์ SWOT 2. การสร้างทีม 3. เน้นการทำงานเป็นทีม 4. หมุนเวียนพนักงาน ซึ่งผลที่ได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

สุเพ็ญพรรณ ศิริสมบัติ (2553) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ในงานสินเชื่อของธุรกิจธนาคารพาณิชย์กรณีศึกษาธนาคารออมสินเขตนครปฐม ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยงานควรใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้ารายย่อย และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ควรใช้ กลยุทธ์การสร้าง ธุรกิจการเติบโตจากการขยายฐานลูกค้าเดิมที่ธนาคารมีความชำนาญ ทั้งด้านเงินฝาก และสินเชื่อ ส่วนด้านการดำเนินงานปัจจุบันเป็นไปตามกระบวนการ มีการวางแผน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม มีการควบคุมและประเมินผล ในด้านของธนาคารออมสินควรพัฒนาองค์กรในด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ พัฒนาด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านบุคลากร และเทคโนโลยี โดยกำหนดทิศทางในการพัฒนาให้มีความสอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์องค์กร สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นส่วนประกอบในการวางแผนอย่างมีขั้นตอน และต้องอาศัยการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วต้องไม่ล้มเหลว

ศยามล เอกะกุลานันต์ (2550) ศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีมและกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทีมและประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นทีมข้ามสายงานในโรงงาน จำนวน 822 คน ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติผ่านโปรแกรม SPSS และวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด โดยมีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมทางอ้อมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนาประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้โดยการส่งเสริมให้มีการ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีคุณภาพ รับรู้ความสามารถของทีมงาน รวมถึงให้ผู้นำทีมมีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด

ภิญโญ มนุศิศิลป์ (2551) การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีมโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของทีมในโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 620 โรงเรียน โดยการสุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงคือ ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.73 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.31 และปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.04 ตามลำดับ อิทธิพลทางอ้อม คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.75

ชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานครู จำนวน 228 คน ผลจากการวิจัยพบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แฮคแมน และ ลอว์เยอร์ (Hackman and Lawler, 1971) ได้ศึกษาเรื่องแนวคิดในเรื่องคุณลักษณะของงานและแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัทโทรศัพท์แห่งหนึ่ง จำนวน 208 คน ซึ่งทำงานแตกต่างกันโดยมีตัวแปร 2 ตัวแปร คือ การวัดความพึงพอใจในความต้องการสูง และคุณลักษณะของงาน เช่น ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านเอกลักษณ์ของงาน ด้านความอิสระในการควบคุมตนเอง เป็นต้น ผลจากการวิจัยพบว่างานที่มีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านนี้มีค่าสูง จะทำให้พนักงานที่มีความต้องการสูงเกิดแรงจูงใจภายในสูงขึ้นตาม มีความพอใจในงานสูง การขาดงานต่ำ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่ามีความมีประสิทธิภาพสูง และยังสรุปได้อีกว่า คุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันในงาน

เนทเมเยอร์ (Natemeyer, 1979) ได้ศึกษาเรื่องการสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับการกระทำ และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลจากการวิจัยพบว่าผู้นำที่ใช้วิธีให้เงินหรือสิ่งตอบแทนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์กันทางลบกับความ

พึงพอใจ แต่ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญเน้นการให้คำแนะนำในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าแรงจูงใจภายนอก อาทิเช่น เงินหรือรางวัล ไม่ส่งผลในทางบวกกับความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ไรอัน (Ryan, 1982) จากการศึกษาพบว่าผลการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อแรงจูงใจ มองได้ว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นลักษณะที่ให้ข้อมูลหรือลักษณะของการควบคุมก็ได้ ขึ้นกับปัจจัยต่างๆ ที่จะเป็นตัวกำหนดว่าข้อมูลเหล่านั้นจะเป็นตัวเพิ่มหรือลดแรงจูงใจภายใน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจภายในสามารถส่งผลต่อความสามารถในการรับรู้ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิผล ความสามารถในการแก้ปัญหาและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์

มาตาเฮรุ (Mataheru, 1985) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในประเทศอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านคุณลักษณะทางสังคม เช่น เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจมากที่สุดได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน และเงินเดือน

ฟาร์เล็ท และ สโตนเนอร์ (Farlet and Stonner, 1989) ได้ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารทางพยาบาลว่า ต้องมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะความสามารถ การประนีประนอม การใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์ หรืออำนาจที่ระบุไว้ชัดเจนในคำสั่งต่างๆ ให้ความรู้และสื่อสารให้ผู้ร่วมทีมประสบความสำเร็จ เนื่องจากสมาชิกในทีมทำงานโดยเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความสำเร็จ คือ การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์กร วางแผน หรือวางเป้าหมายที่ชัดเจน มีการประชุมเพื่อสื่อสารให้สมาชิกภายในทีมทราบถึงวัตถุประสงค์ของทีมที่ชัดเจน และสามารถนำนโยบายมาปฏิบัติได้จริง และความต้องการของสมาชิกในทีมต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกภายในทีม

ทักเกอร์ (Tucker, 1990) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของ Bass ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งจะนำมาประยุกต์ใช้กับความสามารถในการปรับตัวในการบริหารเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในด้านความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า กราฟของผู้นำแต่ละคนมีความกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย จนถึงภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าผู้นำแบบตามสบายไม่ส่งผลต่อผู้ตาม



เคอร์บี้ (Kirby et al, 1992) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิผล เมื่อทำงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนงานวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ผู้ตามจะชอบผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีผลต่อผู้ตามน้อยแต่คุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิผลมากในการวิจัยเชิงปริมาณด้านการให้รางวัล แต่งานวิจัยเชิงคุณภาพกลับไม่มีความสัมพันธ์ ผลวิจัยพบว่าผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะช่วยยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

กู๊ดสัน (Goodson, 1995) อธิบายถึงปัจจัยด้านชีวิตสังคม พบว่า ปัจจัยด้านชีวิตสังคมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดในด้านความพึงพอใจ แต่งานวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการวิจัยของพิคคาร์ต ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสกา พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจโดยอาจารย์ที่มีอายุน้อยจะมีแรงจูงใจทางการเงินที่เป็นปัจจัยแรงจูงใจภายนอก ส่วนกลุ่มอาจารย์ที่มีเงินเดือนสูงจะมีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ จากงานวิจัยจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ ด้านอัตราเงินเดือนมีผลมากหรือน้อยกับการปฏิบัติงาน

เอลลอย อีเวอเร็ต และ ฟลินน์ (Elloy, Everett and Flynn, 1995) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานการณื และผลลัพธ์ของการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัททั่วไป จำนวน 387 คน แล้ววิเคราะห์ความสัมพันธ์ความผูกพันในงาน การรับรู้หัวหน้างาน คุณลักษณะของงาน บทบาทหน้าที่ และความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความมีอิสระในการควบคุมตัวเอง ด้านเอกลักษณ์ของงาน และการได้รับผลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงาน และหัวหน้างานที่มีลักษณะน่าเชื่อถือ มีความยุติธรรม มีความสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลในทางบวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานได้ดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน

คันทอร์ (Kanter, 1997) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานและขึ้นอยู่กับปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง โดยตำแหน่งนั้นจะถูกกำหนดโดยอำนาจหน้าที่และโอกาส ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันโดยอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือ ค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ความสามารถของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันไปตามความถนัด ลักษณะทางบุคลิก ความสนใจ แรงจูงใจ ประสบการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม

ชูส และ ชูส(Schultz and Schultz, 1998) เสนอแนวคิดที่ว่า ปัจจัยทางสังคมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานกับพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้การทำงานของพนักงานเกิดความต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จในการทำงาน

ไพร์ส (Price, 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป้าหมายของแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ในบางระดับตามผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงความเป็นไปได้ละความสำเร็จของกลยุทธ์นั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจริง ความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไปในทิศทางที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในการวางแผนกลยุทธ์

คักเลอร์ แอนเดรียน่า (Kugler Adriana D, 2003) ได้ศึกษาถึงค่าจ้างและประสิทธิภาพของพนักงานแรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า งานที่มีการจ่ายค่าแรงสูงจะขึ้นอยู่กับการสรรหาหรือการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในโรงงาน ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาถึงศักยภาพของพนักงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ซึ่งพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงจะมีอัตราว่างงานที่ต่ำกว่า และสวัสดิการจะแยกออกจากค่าจ้างเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเกิดประสิทธิภาพที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลกับโรงงาน สรุปได้ว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงและสวัสดิการต่างๆ จะเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ได้รับค่าจ้างน้อยและไม่มีสวัสดิการ



ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์					
	สนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	การเลือกใช้สถิติสำหรับการวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แนวคิดกลยุทธ์และนโยบาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความภาคภูมิใจต่อองค์กรและศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินด้านเงินเดือนรางวัล และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินและสภาพแวดล้อมในงาน (ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์, 2557)	✓	✓	✓	✓	✓	
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยมีตัวแปรคือ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือน ที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทีม (สุธาสิณี อากาศิรกุล, 2556)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์(ต่อ)					
	สนับสนุนความสำคัญ และปัญหาของ การวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิด ในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือ การวิจัย	การเลือกใช้สถิติสำหรับ การวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการ วิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปราย ผลการวิจัย
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างสรรค์ของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย โดยศึกษาถึง รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ภายใน และความคิดสร้างสรรค์ (จิตวดี เนียมสุวรรณ,2554)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะ ผู้นำและความสุขในการ ปฏิบัติงาน(นาฎยา ปรัชญาชัย, 2553)			✓		✓	
ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการ ทำงานเป็นทีม (กรกนก บุญชูจรัส ,2552)		✓	✓	✓	✓	
การวางแผนกลยุทธ์ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 4(ประพันธ์ บรรยงค์, 2552)					✓	✓
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผล ต่อการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัด ภาค 6(รุ่งนภา แสงมณี, 2552)			✓	✓	✓	
ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการ ทำงานของพนักงานบริษัท(ภัทธี รา กมลรัตนเวช, 2549)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์(ต่อ)					
	สนับสนุนความสำคัญ และปัญหาของ การวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิด ในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือ การวิจัย	การเลือกใช้สถิติสำหรับ การวิจัย	ใช้แบบแผนในการ วิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปราย ผลการวิจัย
ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใน การทำงานกับความสามารถใน การปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย (สุภาภรณ์ แก่นจันทร์, 2553)		✓	✓	✓	✓	
แรงจูงใจในการทำงานและศึกษา ผลการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ของพนักงานและศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใน การทำงานและผลการปฏิบัติงาน (ญาณิรัตตกุล, 2554)		✓	✓	✓	✓	
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ทำงานในทัศนะของพนักงาน บิ๊ก ซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาสำโรง (ทิวา ปฎิญาณสัง, 2553)		✓	✓	✓	✓	
ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของพนักงานบริษัท เวิลด์พลาส จำกัด และบริษัทในเครือ (พัฒนาศา คดีพิศาล, 2553)		✓	✓		✓	
ความสัมพันธ์ระหว่างความพึง พอใจในการทำงานความ จงรักภักดีต่อองค์กร และ ประสิทธิภาพการทำงานของ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (รัชนิ ,ตรีสุทธิวงษา, 2552)		✓	✓		✓	

ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์(ต่อ)					
	สนับสนุนความสำคัญ และปัญหาของ การวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิด ในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือ การวิจัย	การเลือกใช้สถิติสำหรับ การวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการ วิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปราย ผลการวิจัย
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกองทัพเรือศึกษา กรณีข้าราชการสังกัดกองเรือภาค ที่ 1 (ภวนัย เกษบุญชู, 2550)		✓	✓	✓	✓	
ปัจจัยกระบวนการทัศนทางการ บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานระดับ 2- 7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ (จิตรวราวรรณ ถาวร วงศ์สกุล, 2554)	✓	✓			✓	
กลยุทธ์และแนวทางในการบริหาร จัดการสู่ความเป็นเลิศของ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สาขาราชบุรี (จุฑาทิพย์ นิติธารากุล, 2556)		✓		✓	✓	
การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกล ยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ในงาน สินเชื่อของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ กรณีศึกษาธนาคารออมสินเขต นครปฐม (สุเพ็ญพรรณ ศิริสมบัติ, 2553)		✓	✓	✓		
สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกทีมและกระบวนการทีม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้าม สายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ (ศยามล เอกะกุลานันต์, 2550)		✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์(ต่อ)					
	สนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	การเลือกใช้สถิติสำหรับ	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(ภิญโญ มนุศิลป์, 2551)			✓	✓	✓	
การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 (ชาถนีเหมือนโพธิ์ทอง, 2554)			✓	✓	✓	
ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎีของ Bass (Tucker, 1990)	✓	✓	✓		✓	
การสืบสวนเชิงประจักษ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับการกระทำ และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Natemeyer, 1979)	✓	✓	✓	✓		
การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในประเทศอินโดนีเซีย (Mataheru, 1985)			✓	✓	✓	
การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารทางพยาบาล (Farlet& Stoner, 1989)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์(ต่อ)					
	สนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือการวิจัย	การเลือกใช้สถิติสำหรับ การวิจัย	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
แนวคิดในเรื่องคุณลักษณะของงานและแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ(Hackman and Lawler, 1971)	✓	✓			✓	✓
คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิผล (Kirby et al, 1992)			✓		✓	
ปัจจัยด้านชีวสังคม(Goodson, 1995)		✓			✓	
ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงานกับปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานการณ์ และผลลัพธ์ของการทำงาน (Elloy, Everett and Flynn, 1995)	✓	✓	✓	✓	✓	
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของพยาบาลประจำการกับประสิทธิภาพการทำงาน(Kanter, 1997)				✓	✓	



ตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์(ต่อ)					
	สนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	การเลือกใช้สถิติสำหรับ	ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัย
ปัจจัยทางสังคมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานกับพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Schultz and Schultz, 1998)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต (Price, 2001)			✓	✓	✓	
ค่าจ้างและประสิทธิภาพของพนักงานแรงงานอุตสาหกรรม (Kugler Adriana D, 2003)				✓	✓	

ที่มา : จากการสรุปประเด็นของผู้วิจัย

จากตารางที่ 4 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆมาปรับใช้ในการศึกษาเพื่อเป็นแนวทาง โดยสนับสนุนความสำคัญและปัญหาของการวิจัย พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยและสร้างเครื่องมือในการวิจัย จะใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม แนวคิดกลยุทธ์และนโยบายสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นจะใช้ในการสนับสนุนความสำคัญของปัญหา พัฒนากรอบแนวคิด และการสร้างเครื่องมืออีกครั้งเพื่อเป็นการยืนยันให้งานวิจัยมีน้ำหนักและความเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนการเลือกใช้สถิติสำหรับการวิจัยใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูล และสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยเพื่อให้การเลือกใช้สถิติมีความหลากหลายและมีความเชื่อมั่น รวมถึงใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ของผลที่ได้จากสถิติ และนำมาสนับสนุนผลการวิจัยเพื่อเสริมสร้างงานวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินค้าของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบในการยืนยันของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ บทความ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลักคือ ผลของการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงาน การศึกษาด้านการทำงานเป็นทีมประกอบไปด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และการสื่อสาร รวมถึงการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบคือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ด้านค่าจ้าง/ค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และสวัสดิการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ตลอดจนการศึกษาด้านแนวทางนโยบายของธนาคารซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ เป้าหมายความสำเร็จ แผนดำเนินการ และพันธกิจ (Mission)

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินระดับการรับรู้แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำ แนวทางนโยบายธนาคาร การทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และนำมาวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. วิธีตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

## 1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ สายงานสินเชื่อ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานในสังกัดสำนักงานเขต 9 แห่ง รวมจำนวนประชากร 851 คน ได้แก่ 1.1 สำนักงานเขตเอกมัยจำนวน 75 คน คิดเป็น 8.81%

1.1 สำนักงานเขตคันนายาวจำนวน 47 คน คิดเป็น 5.52%

1.2 สำนักงานเขตรามอินทราจำนวน 103 คน คิดเป็น 12.10%

1.3 สำนักงานเขตลาดพร้าว จำนวน 138 คน คิดเป็น 16.22%

1.4 สำนักงานเขตพัฒนาการจำนวน 71 คน คิดเป็น 8.34%

1.5 สำนักงานเขตบางนาจำนวน 83 คน คิดเป็น 9.75%

1.6 สำนักงานนาเหนือ (สาขาใหญ่พิเศษ) จำนวน 180 คน คิดเป็น 21.15%

พื้นที่นอกกรุงเทพมหานคร (ปริมณฑล) ประกอบด้วย

1.7 สำนักงานเขตบางพลีจำนวน 75 คน คิดเป็น 8.81%

1.8 สำนักงานเขตสมุทรปราการ จำนวน 79 คน คิดเป็น 9.28%

### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยพิจารณาจากข้อมูลที่ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลชั้นสูงคือการวิเคราะห์องค์ประกอบและวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีขนาดเหมาะสมโดยการใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เป็นเกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องมีขนาดอย่างน้อยประมาณ 15 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพนักงานระดับปฏิบัติการ สายงานสินเชื่อ ของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในกลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 จำนวนตัวแปรสังเกตที่ใช้มี 18 ตัวแปร ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 270 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันค่าความคลาดเคลื่อนผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างอีก 30 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 300 ตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) เป็นวิธีในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่ออ้างอิงไปสู่ประชากรในการวิจัย โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากรออกตามพื้นที่ และสุ่มตัวอย่างประชากรจากพื้นที่ต่างๆตามจำนวนที่ต้องการ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับเนื้อหาที่ศึกษามากที่สุดในการรวบรวมข้อมูล

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิด เกี่ยวกับการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้เลือกตอบเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร รายได้ต่อเดือน ลักษณะที่อยู่อาศัย ภูมิลำเนา และความคิดเห็นในการเข้าทำงานกับองค์กรแสดงตัวอย่างได้ดังต่อไปนี้

<b>คำชี้แจง :</b> ให้ตอบคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง <input type="checkbox"/>			
<b>1. เพศ</b>	<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง	
<b>2. อายุ</b>	<input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	<input type="checkbox"/> 26 – 35 ปี	
	<input type="checkbox"/> 36 – 45 ปี	<input type="checkbox"/> 46 – 55 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 55 ปี

ภาพที่ 10 แสดงตัวอย่างของแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ บมจ.ธนาคารกรุงไทย กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 โดยวัดค่าจากมาตราส่วนชนิด 5 ระดับ (Rating Scale) กำหนดน้ำหนักดังนี้

ระดับความเห็น 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับความเห็น 4 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับความเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับความเห็น 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับความเห็น 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลความหมาย ของการวัดระดับความรับรู้ภาวะผู้นำ คำนวณโดยใช้สูตรหาความกว้างอันตรภาคชั้น ดังนี้ (บุญชุม ศรีสะอาด, 2545)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ตารางที่ 5 แสดงระดับความคิดเห็น

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่มา: บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล. (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2543), 22-25.

สามารถแสดงตัวอย่างแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ได้ดังนี้

**คำชี้แจง:** ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย

ข้อ	ความคิดเห็นแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน</b>						
1	ธนาคารกรุงไทยมีความมั่นคงและได้รับการยอมรับ					
2	การได้ร่วมงานกับธนาคารกรุงไทยทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน					
3	ท่านคิดว่าธนาคารกรุงไทยสามารถเป็นหนึ่งในสถาบันการเงินที่ดีที่สุดในประเทศได้					

ภาพที่ 11 แสดงตัวอย่างของแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ

บมจ.ธนาคารกรุงไทย กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 แบบสอบถามส่วนนี้เป็นข้อมูลแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง สามารถแสดงตัวอย่างของแบบสอบถามส่วนที่ 3 ได้ดังนี้

**คำชี้แจง :** ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ภาพที่ 12 แสดงตัวอย่างของแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

### 3. วิธีตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยทำการทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และตรวจสอบค่าความสอดคล้องของคำถามและเป้าหมายของการวิจัย โดยเครื่องมือทางสถิติ IOC (Index of Item-Object Congruence)

3.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาและนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการเพื่อทำการตรวจสอบ แก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความถูกต้องและชัดเจนถูกต้องตรงวัตถุประสงค์ของเนื้อหาพิจารณาจากความสอดคล้องของคำถามเป็นมาตรฐานการประเมิน 3 ระดับดังนี้

แบบสอบถามมีความ สอดคล้อง กับเป้าหมายวิจัย ให้คะแนนเป็น +1

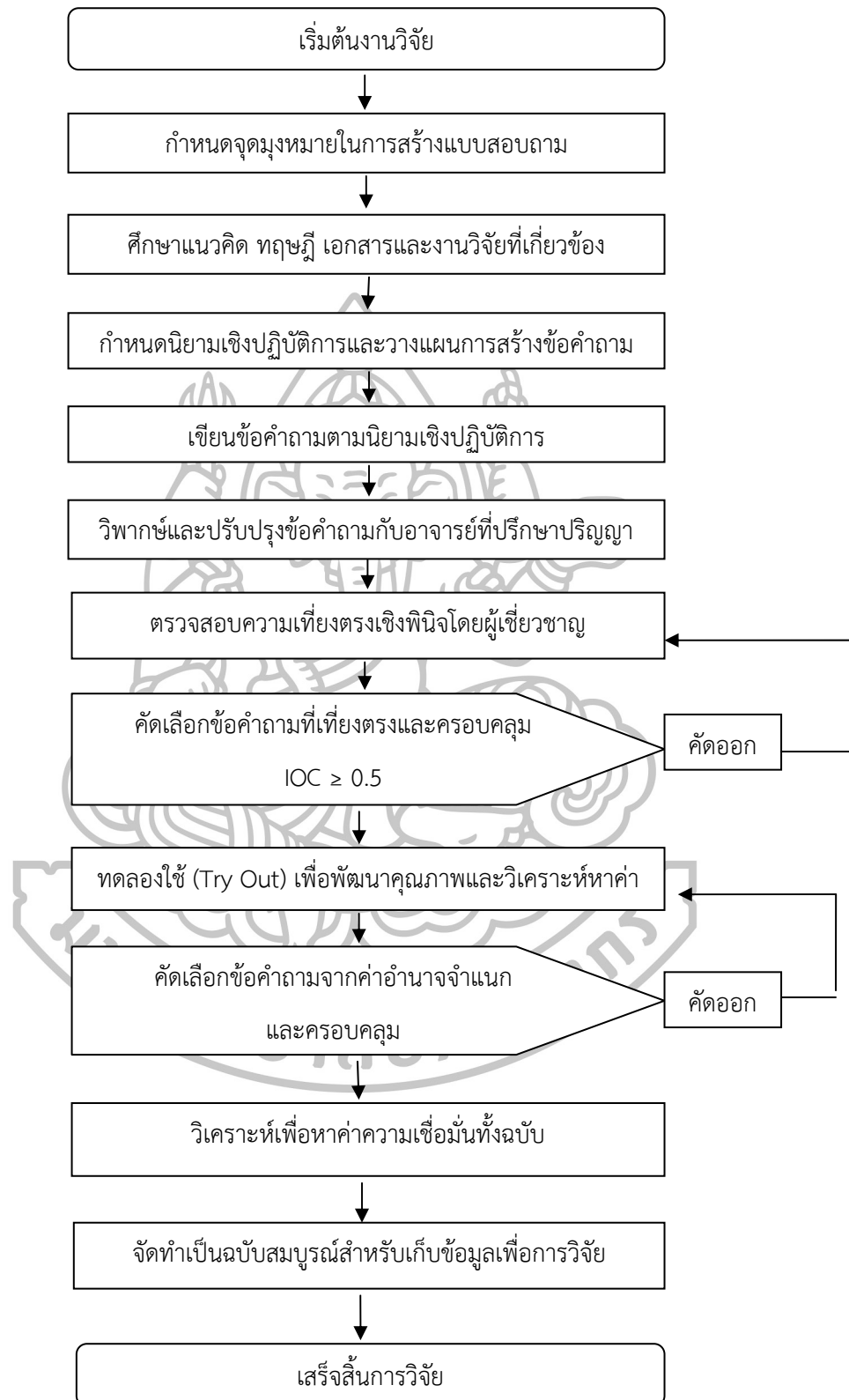
แบบสอบถามมีความ ไม่แน่ใจ กับเป้าหมายวิจัย ให้คะแนนเป็น 0

แบบสอบถามมีความ ไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายวิจัย ให้คะแนนเป็น -1

หลังจากผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนน นำคะแนนที่ได้แทนค่าในสูตร IOC เพื่อคำนวณหาค่าความสอดคล้องของคำถามต่อไป โดยค่าความสอดคล้องต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ถึงจะผ่านเกณฑ์ของข้อคำถาม แต่ถ้าค่าความสอดคล้องน้อยกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ จะต้องนำข้อคำถามดังกล่าวไปปรับปรุง โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิใหม่

3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปลองทดสอบ (Pre-Test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างหลัก จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำแบบทดสอบที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co efficiency) ผลที่ได้จะต้องมีค่าระหว่าง  $0 < \alpha < 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง

3.3 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง



ภาพที่ 13 ขั้นตอน IOC และ วิเคราะห์ความเชื่อมั่น

#### 4. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดทำข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เริ่มจากการนำข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บทั้งหมดมาประมวลผลตามวิธีการทางสถิติ โดยผ่านวิธีการและป้อนข้อมูลลงบนโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ประมวลผลหาค่าสถิติที่ต้องการ ดังนี้

4.1.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนทั้งหมดและคะแนนเฉพาะรายข้อนั้นๆ โดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ Item Total Correlation ศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) และเลือกปัจจัยที่มีค่า Corrected Item Correlation ตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป มาวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554)

$$\text{Cronbach's Alpha } (\alpha) = \frac{k \text{ covariance/variance}}{1 + (k-1) \text{ covariance/variance}}$$

เมื่อ Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
k แทน	จำนวนคำถาม
$\frac{\text{covariance}}{\text{variance}}$ แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถาม
	แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

โดยการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จะแสดงถึงความเชื่อมั่นและความคงที่ของแบบสอบถามซึ่งค่าที่ได้จะอยู่ระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 หรือตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไปจะแสดงถึงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ดีที่สุด โดยในที่นี้ผู้วิจัยทำการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จะแสดงถึงความเชื่อมั่นและความคงที่ของแบบสอบถามซึ่งค่าที่ได้เท่ากับ .960

4.2 การตรวจสอบการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวที่อิสระต่อกัน (Multicollinearity) การทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรอิสระทุกตัวหรือการทดสอบ Collinearity จะได้ค่าสถิติ tolerance และค่า VIF (Variance Inflation Factor)

4.2.1 ค่า tolerance ของตัวแปรอิสระจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ หากค่า tolerance มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดง



ว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ น้อย แต่ถ้าค่า tolerance เข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ มาก นั่นหมายถึงทำให้เกิด Multicollinearity ถ้าหากมีค่าต่ำกว่า 0.1 แสดงว่ามีปัญหาขั้นรุนแรง (Menard, 1995. อ้างถึงใน Field, 2000.)

4.2.2 ค่า VIF (Variance Inflation Factor) ของตัวแปรอิสระมีค่าระหว่าง 0 ถึง  $\infty$  ถ้าหากค่า VIF มีค่ามากแสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ มาก หรือถ้าหากค่า VIF เข้าใกล้ 10 หรือมากกว่า แสดงว่ามีระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระตัวอื่น ๆ มาก ทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Myers, 1990; Bowerman and O'Connell, 1990. อ้างถึงใน Field, 2000.) หากค่า VIF มีค่าไม่เข้าใกล้ 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน และเป็นอิสระต่อกัน

#### 4.3 สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ

4.3.1 Confirmatory Factor Analysis : CFA การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นวิธีวิเคราะห์การวัดของหลายตัวแปรเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัว เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบว่ามีน้ำหนักหรือความสัมพันธ์กันมากหรือน้อยซึ่งหากว่ามีค่าความสัมพันธ์มากควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน หรือหากว่าตัวแปรใดไม่มีความสัมพันธ์กัน ควรอยู่ต่างองค์ประกอบกัน กล่าวได้ว่าผู้วิจัยควรทราบถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือคาดการณ์ว่าตัวแปรใดควรมีความสัมพันธ์กัน จึงจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) มาตรวจสอบความสัมพันธ์เพื่อยืนยันโครงสร้าง

4.3.2 KMO and Bartlett's test เป็นสถิติที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน โดยค่า KMO ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลถ้าค่า KMO เข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ไม่มีความเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ แต่ถ้าค่า KMO เข้าใกล้หนึ่งแสดงว่าเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) มีความเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งโดยทั่วไปถ้าค่า KMO มีค่าน้อยกว่า 0.5 จะถือว่าข้อมูลที่มีไม่มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) สำหรับ Bartlett's test เป็นค่าที่ใช้ตรวจสอบสมมติฐานของความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยดูจากค่า Sig. ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กัน จึงเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

4.4 การวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อคำนวณค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัย มีวิธีการดังนี้

4.4.1 สถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ความสอดคล้องที่มีค่าเป็นศูนย์ ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ยังมีค่าต่ำกว่า 3.00 หรือเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใดแสดงว่าข้อมูลโมเดลลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.4.2 ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness-of-fit Index: GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างโมเดลเดิมและโมเดลหลังจากปรับปรุง ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.9 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.4.3 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บอกถึงความไม่สอดคล้องของแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความกลมกลืนสนิท ตามคำอธิบายของบราวน์และคูเดค (Browne and Cudeck, 1993: 144) ถ้ามีค่าไม่เกิน 0.05 แสดงว่ามีค่าความกลมกลืนดีมากและถ้ามีค่าไม่เกิน 0.01 หมายถึงค่าความกลมกลืนมีความกลมกลืนอย่างเด่นชัดและสนิท (Outstanding Fit)

4.4.4 ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบการกระจายปกติ (Normed Fit Index: NFI) เป็นอัตราส่วนค่าระหว่างส่วนต่างค่าไค-สแควร์ของแบบจำลองจากข้อมูลเชิงประจักษ์กับค่าไค-สแควร์ของแบบจำลองสมมติฐาน (Null model) ค่าที่คำนวณได้จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า NFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลอิสระมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าแบบจำลองสมมติฐาน (Hair et al., 2010: 668)

4.4.5 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นดัชนีที่ปรับปรุงมาจากค่า NFI แต่มีความเหมาะสมกับข้อมูลการกระจายค่าของไค-สแควร์ที่ไม่มีค่ากลาง ค่า CFI ที่เกิน 0.90 แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าแบบจำลองสมมติฐาน

#### การรายงานดัชนีความกลมกลืน

แฮร์และคณะ (Hair et al., 2010: 672) อธิบายเพิ่มเติมว่าการรายงานดัชนีชี้วัดความกลมกลืนของข้อมูลโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียง 3 – 4 ดัชนีก็เพียงพอสำหรับการพิจารณาข้อมูลโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันหรือไม่นั้นโดยต้องรายงานค่าไค-สแควร์และค่าองศาอิสระเป็นหลักพร้อมกับรายงานดัชนีความกลมกลืนอย่างสมบูรณ์และดัชนีส่วนเพิ่มหรือเรียกอีกอย่างว่าดัชนีแสดงความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบอย่างน้อยกลุ่มละ 1 ดัชนีชี้วัด

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยแสดงดัชนีชี้วัดความกลมกลืน 5 ดัชนีประกอบไปด้วยค่าไค-สแควร์พร้อมค่าองศาอิสระ ค่า GFI, RMSEA, NFI และ ค่า CFI

### ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

หลังจากที่ได้องค์ประกอบและปัจจัยบ่งชี้ของตัวแปรแฝงภายนอกที่ประกอบไปด้วยด้านแรงจูงใจภายในที่มี ความมั่นคงในหน้าที่การงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และสวัสดิการ เป็นองค์ประกอบ ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำที่มี ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ เป็นองค์ประกอบ และตัวแปรแฝงด้านกลยุทธ์และนโยบายที่มี เป้าหมายความสำเร็จ แผนการดำเนินการ และพันธกิจ เป็นองค์ประกอบ ตัวแปรแฝงภายในที่ประกอบไปด้วยด้านการทำงานเป็นทีมที่มี การมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การขจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และการสื่อสาร เป็นตัวแปรสังเกตได้ และด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มี ผลของการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงาน เป็นตัวแปรสังเกตได้ แล้วนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 14 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิคในการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

Mean	แทน	ค่าเฉลี่ย (arithmetic mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
Chi-Square	แทน	ค่าไค-สแควร์
Df	แทน	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ
RMSEA	แทน	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
CFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
DE	แทน	อิทธิพลทางตรงของตัวแปร (direct effect)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปร (indirect effect)
TE	แทน	อิทธิพลรวมของตัวแปร (total effect)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศของพนักงาน

เพศ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ชาย	100	33.30
หญิง	200	66.70
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 6 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง เกินครึ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 66.70 และเป็นเพศชาย จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุของพนักงาน

อายุ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี	43	14.30
26 – 35 ปี	179	59.70
36 – 45 ปี	29	9.70
46 – 55 ปี	42	14.00
มากกว่า 55 ปี	7	2.30
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ช่วงอายุอยู่ที่ 26 – 35 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 59.70 รองลงมาคือ ช่วงอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 และช่วงอายุ 46 – 55 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของพนักงาน

สถานภาพ	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
โสด	214	71.30
สมรส	77	25.70
หย่า / หม้าย	9	3.00
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างเกินครึ่งมีสถานภาพโสด จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 71.30 รองลงมาคือสถานภาพสมรส จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 และสถานภาพหย่า / หม้าย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาของพนักงาน

ระดับการศึกษา	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.70
ปริญญาตรี	216	72.00
ปริญญาโท	76	25.30
สูงกว่าปริญญาโท	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างเกินครึ่งมีการศึกษาอยู่ที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 72.00 รองลงมาคือการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.30 และการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งของพนักงาน

ตำแหน่ง	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่ / เจ้าหน้าที่อาวุโส	246	82.00
หัวหน้าส่วน / หัวหน้าส่วน ผู้บริหาร	46	15.30
รองผู้อำนวยการฝ่าย	6	2.00
ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป	2	0.70
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ / เจ้าหน้าที่อาวุโสจำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 รองลงมาคือ ตำแหน่งหัวหน้าส่วน / หัวหน้าส่วนผู้บริหาร จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.30 และตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรของพนักงาน

ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี	125	41.70
4 – 6 ปี	62	20.70
7 – 10 ปี	36	12.00
มากกว่า 10 ปี	77	25.60
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปีจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 41.70 รองลงมาคือระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 และระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร 4 – 6 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของพนักงาน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000.- บาท	22	7.30
15,001 – 25,000 บาท	163	54.30
25,001 – 35,000 บาท	36	12.00
35,001 – 45,000 บาท	18	6.00
มากกว่า 45,001 บาท	61	20.40
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 15,001 – 25,000 บาท จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30 รองลงมาคือ มีรายได้มากกว่า 45,000 บาท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.40 และรายได้ระหว่าง 25,0001 – 35,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ตามลำดับ



ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะที่อยู่อาศัยของพนักงาน

ลักษณะที่อยู่อาศัย	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
บ้าน / ห้องชุด ของตนเอง	98	32.70
บ้าน / ห้องชุด ระหว่างผ่อนชำระ	74	24.70
บ้าน / ห้องชุด เช่าอยู่	38	12.60
บ้าน / ห้องชุด อยู่กับบิดามารดา	90	30.00
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีลักษณะที่อยู่อาศัยแบบ บ้าน / ห้องชุด ของตนเอง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.70 รองลงมาคือ ลักษณะที่อยู่อาศัยแบบ บ้าน / ห้องชุด อยู่กับบิดามารดา จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และลักษณะที่อยู่อาศัยแบบ บ้าน / ห้องชุด ระหว่างผ่อนชำระ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 24.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามภูมิลำเนาของพนักงาน

ภูมิลำเนา	จำนวน(ราย)	ร้อยละ
ภาคเหนือ	19	6.30
ภาคกลาง	201	67.00
ภาคตะวันออก	13	4.40
ภาคใต้	34	11.30
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	31	10.30
ภาคตะวันตก	2	0.70
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ที่ภาคกลาง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 67.00 รองลงมา คือ ภาคใต้ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเหตุผลที่เลือกเข้าทำงานกับองค์กร

เหตุผลที่เลือกเข้าทำงานกับองค์กร	จำนวนรายที่เลือก	ร้อยละ	จำนวนรายที่ไม่เลือก	ร้อยละ
สวัสดิการ	201	67.00	99	33.00
ชื่อเสียงองค์กร	134	44.70	166	55.30
ความมั่นคง	237	79.00	63	21.00
เพื่อนชักชวน	42	14.00	258	86.00
ลูกพนักงาน	14	4.70	286	95.30
ความชอบส่วนตัว	25	8.30	275	91.70

จากตารางที่ 15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีเหตุผลที่เลือกเข้าทำงานกับองค์กรเพราะความมั่นคงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.00 รองลงมาเป็นสวัสดิการ คิดเป็นร้อยละ 67.00 โดยเหตุผลที่เลือกเข้าทำงานกับองค์กรน้อยที่สุดคือ ลูกพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 4.70

#### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1	ธนาคารกรุงไทยมีความมั่นคงและได้รับการยอมรับ	116 (38.7%)	177 (59.0%)	7 (2.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4.36	0.53	มาก
2	การได้ร่วมงานกับธนาคารกรุงไทยทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	108 (36.0%)	177 (59.0%)	15 (5.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4.31	0.56	มาก

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย  
แรงจูงใจภายในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น							Mean	SD	การแปล ความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด					
4	ท่านสามารถร่วมงาน กับธนาคารกรุงไทยได้ ตลอดจนเกษียณ	87 (29.0%)	109 (36.3%)	88 (29.3%)	16 (5.3%)	0 (0.0%)	3.89	0.89	มาก		
5	ท่านคิดว่าจะไม่โดน ปลดออกในขณะที่ เศรษฐกิจไม่ดี	96 (32.0%)	144 (48.0%)	50 (16.7%)	8 (2.7%)	2 (0.6%)	4.08	0.81	มาก		
	รวม						4.17	0.70	มาก		

จากตารางที่ 16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ  
ภายในด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย  
แรงจูงใจภายในด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปล ความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
6	ท่านคิดว่าตำแหน่ง ปัจจุบันของท่านมี โอกาสก้าวหน้า	50 (16.7%)	139 (46.3%)	100 (33.3%)	7 (2.3%)	4 (1.4%)	3.75	0.81	มาก
7	ท่านคิดว่าการปรับ เลื่อนตำแหน่งมีความ ยุติธรรม	18 (6.0%)	139 (46.3%)	106 (35.3%)	25 (8.3%)	12 (5.0%)	3.42	0.88	มาก

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย  
แรงจูงใจภายในด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น							การแปล ความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	
8	ธนาคารกรุงไทยมีนโยบายให้บุคลากรสามารถขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้	33 (11.0%)	148 (49.3%)	87 (29.0%)	27 (9.0%)	5 (1.7%)	3.59	0.86	มาก
9	ท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในด้านต่างๆอยู่เสมอ	24 (8.0%)	152 (50.7%)	88 (29.3%)	24 (8.0%)	12 (4.0%)	3.51	0.90	มาก
10	ท่านคิดว่าธนาคารกรุงไทยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างมีมาตรฐาน	21 (7.0%)	140 (46.7%)	106 (35.3%)	23 (7.7%)	10 (3.3%)	3.46	0.86	มาก
	รวม						3.54	0.86	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย  
แรงจูงใจภายในด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น							การแปล ความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	
11	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาความรู้ความสามารถของท่าน	27 (9.0%)	144 (48.0%)	112 (37.3%)	14 (4.7%)	3 (1.0%)	3.59	0.76	มาก
12	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	21 (7.0%)	133 (44.3%)	116 (38.7%)	26 (8.7%)	4 (1.3%)	3.47	0.80	มาก
13	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน	15 (5.0%)	80 (26.7%)	124 (41.3%)	60 (20.0%)	21 (7.0%)	3.03	0.97	ปาน กลาง
14	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูงกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆในกลุ่มสถาบันการเงิน	9 (3.0%)	95 (31.7%)	145 (48.3%)	42 (14.0%)	9 (3.0%)	3.18	0.82	ปาน กลาง
15	การจ่ายค่าจ้าง/ค่าตอบแทนในกรณีล่วงเวลา วันหยุด วันนักขัตฤกษ์ มีความเหมาะสม	10 (3.3%)	112 (37.3%)	136 (45.3%)	32 (10.7%)	10 (3.4%)	3.27	0.82	ปาน กลาง
	<b>รวม</b>						<b>3.30</b>	<b>0.83</b>	<b>ปาน กลาง</b>

จากตารางที่ 18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ข้อ และระดับปานกลางจำนวน 3 ข้อ

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
16	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน	37 (12.3%)	159 (53.0%)	87 (29.0%)	10 (3.3%)	7 (2.4%)	3.70	0.82	มาก
17	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรแก่ท่านเสมอ	95 (31.7%)	170 (56.7%)	29 (9.7%)	5 (1.7%)	1 (0.2%)	4.18	0.69	มาก
18	หัวหน้างานมีความรับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆให้กับท่าน	65 (21.7%)	157 (52.3%)	56 (18.7%)	20 (6.7%)	2 (0.6%)	3.80	0.85	มาก
19	ท่านสามารถปรึกษา กับผู้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง	45 (15.0%)	151 (50.3%)	70 (23.3%)	27 (9.0%)	7 (2.4%)	3.67	0.92	มาก
20	ในหน่วยงานของท่าน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี	71 (23.7%)	110 (36.7%)	77 (25.7)	30 (10.0%)	12 (3.9%)	3.66	1.07	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.80</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย  
แรงจูงใจภายในด้านสวัสดิการ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปล ความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
21	สวัสดิการต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อท่าน มีความเพียงพอต่อการครองชีพ	48 (16.0%)	159 (53.0%)	76 (25.3%)	17 (5.7%)	0 (0.0%)	3.79	0.77	มาก
22	ธนาคารกรุงไทย จัดสรรสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินกู้ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	74 (24.7%)	151 (50.3%)	62 (20.7%)	11 (3.7%)	2 (0.7%)	3.95	0.81	มาก
23	ธนาคารกรุงไทยใส่ใจในความเป็นอยู่ของบุคลากร	54 (18.0%)	167 (55.7%)	68 (22.7%)	9 (3.0%)	2 (0.6%)	3.87	0.76	มาก
24	เงินกู้สวัสดิการมีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม	71 (23.7%)	150 (50.0%)	71 (23.7%)	8 (2.6%)	0 (0.0%)	3.95	0.76	มาก
25	ธนาคารกรุงไทยจ่ายผลตอบแทนประจำปี (โบนัส) เหมาะสมและเป็นธรรม	29 (9.7%)	122 (40.7%)	117 (39.0%)	28 (9.35%)	4 (1.3%)	3.48	0.84	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.80</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจภายในด้านสวัสดิการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
26	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	31 (10.3%)	175 (58.3%)	78 (26.0%)	10 (3.3%)	6 (2.1%)	3.72	0.77	มาก
27	ผู้นำของท่านมีการกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้งานออกมาสำเร็จ	46 (15.3%)	184 (61.3%)	54 (18.0%)	12 (4.0%)	4 (1.4%)	3.85	0.77	มาก
28	ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เกิดประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของท่านและผู้ร่วมงาน	41 (13.7%)	171 (57.0%)	69 (23.0%)	15 (5.0)	4 (1.3)	3.77	0.80	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.78</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ



ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย  
ภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปล ความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
29	ผู้นำของท่านมอบสิ่ง ตอบแทนเล็กน้อยเมื่อ ท่านทำงานสำเร็จ	24 (8.0%)	108 (36.0%)	106 (35.3%)	50 (16.7%)	12 (4.0%)	3.27	0.97	มาก
30	ผู้นำของท่านยอมรับ ข้อเสนอของท่านหรือ ผู้ร่วมงานเพื่อให้งาน บรรลุผล	28 (9.3%)	173 (57.7%)	79 (26.3%)	15 (5.0%)	5 (1.7%)	3.68	0.78	มาก
31	ผู้นำของท่านมีความ เชี่ยวชาญในการจัดการ เช่น การวางแผน การ วิเคราะห์ การควบคุม งาน เป็นต้น	44 (14.7%)	159 (53.0%)	66 (22.0%)	23 (7.7%)	8 (2.6%)	3.69	0.90	มาก
	รวม						3.55	0.88	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้าน  
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับ  
มากทุกข้อ

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบเผด็จการ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
32	ผู้นำของท่านตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่ถามท่านหรือผู้ร่วมงาน	18 (6.0%)	44 (14.7%)	93 (31.0%)	78 (26.0%)	67 (22.3%)	3.44	1.16	ปานกลาง
33	ผู้นำของท่านใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการทำงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	22 (7.3%)	57 (19.0%)	68 (22.7%)	84 (28.0%)	69 (23.0%)	3.40	1.24	น้อย
34	มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอยู่ตลอดตามอารมณ์ของผู้นำ	29 (9.7%)	58 (19.3%)	70 (23.3%)	69 (23.0%)	74 (24.7%)	3.34	1.30	น้อยที่สุด
	รวม						3.93	1.23	

จากตารางที่ 23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภาวะผู้นำด้านภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาพรวมอยู่ในระดับที่เฉลี่ยกันไป (3.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับที่เฉลี่ยกันตั้งแต่ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบาย

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์และนโยบายด้านเป้าหมายความสำเร็จ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น							การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	
35	ในปี 2564 ภารกิจเขาลูกที่สามธนาคารกรุงไทยจะก้าวขึ้นมาเป็นธนาคารอันดับหนึ่งของประเทศ	31 (10.3%)	143 (47.7%)	102 (34.0%)	15 (5.0%)	9 (3.0%)	3.57	0.86	มาก
36	ธนาคารกรุงไทยจะสามารถทำผลกำไรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	25 (8.3%)	164 (54.7%)	98 (32.7%)	7 (2.3%)	6 (2.0%)	3.65	0.75	มาก
37	ธนาคารกรุงไทยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ถูกใจ และครอบคลุม	40 (13.3%)	170 (56.7%)	78 (26.0%)	6 (2.0%)	6 (2.0%)	3.77	0.78	มาก
	รวม						3.66	0.80	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์และนโยบาย ด้านเป้าหมายความสำเร็จ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อ  
ปัจจัยกลยุทธ์และนโยบายด้านแผนการดำเนินการ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น							การแปล ความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	
38	ธนาคารกรุงเทพ กำหนดนโยบาย และกฎต่างๆไว้ อย่างชัดเจน	57 (19.0%)	183 (61.0%)	58 (19.3%)	2 (0.7%)	0 (0.0%)	3.98	0.64	มาก
39	ธนาคารมีการให้ ข้อมูลเพื่อสร้าง ความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบาย ต่างๆอย่างต่อเนื่อง กับบุคลากร ในองค์กร	36 (12.0%)	193 (64.3%)	65 (21.7%)	5 (1.7%)	1 (0.3%)	3.86	0.64	มาก
40	ผู้บังคับบัญชา บริหารงานตาม หลักนโยบายที่ ธนาคารวางไว้ อย่างเคร่งครัด	44 (14.7%)	171 (57.0%)	79 (26.3%)	3 (1.0%)	3 (1.0%)	3.83	0.72	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.89</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์และ  
นโยบาย ด้านแผนการดำเนินการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่  
ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์และนโยบายด้านพันธกิจ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
41	ธนาคารมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	49 (16.3%)	191 (63.7%)	57 (19.0%)	2 (0.7%)	1 (0.3%)	3.95	0.64	มาก
42	ธนาคารดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน	40 (13.3%)	188 (62.7%)	63 (21.0%)	9 (3.0%)	0 (0.0%)	3.86	0.67	มาก
43	ธนาคารให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	54 (18.0%)	178 (59.3%)	59 (19.7%)	6 (2.0%)	3 (1.05)	3.91	0.74	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.91</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์และนโยบาย ด้านพันธกิจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านเป้าหมายร่วมกัน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
44	มีแนวทาง อำนวยความสะดวกที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานชัดเจน	40 (13.3%)	192 (64.0%)	59 (19.7%)	8 (2.7%)	1 (0.3%)	3.87	0.67	มาก
45	มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	48 (16.0%)	182 (60.7%)	62 (20.7%)	6 (2.05)	2 (0.6%)	3.89	0.71	มาก
46	มีวิธีการในการรับผิดชอบแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างชัดเจน	39 (13.0%)	172 (57.3)	71 (23.7%)	15 (5.0%)	3 (1.05)	3.76	0.78	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.84</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้านเป้าหมายร่วมกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 28 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านบทบาทหน้าที่

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
47	ท่านและผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้	80 (26.75)	163 (54.35)	54 (18.0%)	0 (0.0%)	3 (1.0%)	4.06	0.73	มาก
48	ท่านและผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องในทางเดียวกัน	51 (17.0%)	179 (59.7%)	66 (22.0%)	4 (1.3%)	0 (0.0%)	3.92	0.66	มาก
49	ท่านและผู้ร่วมงานมีการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม	51 (17.0%)	200 (66.7%)	46 (15.3%)	3 (1.0%)	0 (0.0%)	4.00	0.60	มาก
	รวม						3.99	0.66	มาก

จากตารางที่ 28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้านบทบาทหน้าที่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 29 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการมีส่วนร่วม

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น							การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	Mean	SD	
50	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	64 (21.3%)	158 (52.7%)	65 (21.7%)	8 (2.7%)	5 (1.6%)	3.89	0.82	มาก
51	ท่านและผู้ร่วมงานร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา	65 (21.7%)	166 (55.3%)	65 (21.7%)	4 (1.3%)	0 (0.0%)	3.97	0.70	มาก
52	เมื่อได้รับมอบหมายงานท่านและผู้ร่วมงานจะช่วยกันทำงานบรรลุผลสำเร็จ	83 (27.7%)	171 (57.0%)	40 (13.3%)	6 (2.0%)	0 (0.0%)	4.10	0.69	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.99</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ



ตารางที่ 30 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการจัดซื้อได้แย่ง

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
53	รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกภายในกลุ่ม	77 (25.7%)	166 (55.3%)	51 (17.0%)	6 (2.0%)	0 (0.0%)	4.06	0.71	มาก
54	เอาความคิดเห็นที่แตกต่างมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์	62 (20.7%)	173 (57.7%)	56 (18.7%)	8 (2.7%)	1 (0.2%)	3.96	0.73	มาก
55	สมาชิกภายในทีมมีการแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	63 (21.0%)	171 (57.0%)	57 (19.0%)	8 (2.7%)	1 (0.3%)	3.96	0.73	มาก
	รวม						3.99	0.72	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดซื้อได้แย่ง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 31 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการสื่อสารที่ดี

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
56	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารที่ดีกับหน่วยงานภายในและภายนอก	50 (16.7%)	188 (62.7%)	57 (19.0%)	5 (1.7%)	0 (0.0%)	3.94	0.65	มาก
57	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	53 (17.7%)	190 (63.3%)	53 (17.7%)	4 (1.3%)	0 (0.0%)	3.97	0.64	มาก
58	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ	61 (20.3%)	184 (61.3%)	51 (17.0%)	4 (1.4%)	0 (0.0%)	4.01	0.65	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.97</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีมด้านการสื่อสารที่ดีภาพรวมอยู่ในระดับมาก(3.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 32 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านผลของการปฏิบัติงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปลความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
59	มีการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้	41 (13.7%)	199 (66.3%)	57 (19.0%)	3 (1.0%)	0 (0.0%)	3.93	0.60	มาก
60	มีกระบวนการทำงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน	39 (13.0%)	195 (65.0%)	60 (20.0%)	4 (1.3%)	2 (0.7%)	3.88	0.66	มาก
61	มีการติดตามประเมินผลปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	40 (13.3%)	194 (64.7%)	58 (19.3%)	5 (1.7%)	3 (1.0%)	3.88	0.69	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.90</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 32 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านผลของการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 33 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย  
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น					Mean	SD	การแปล ความหมาย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
62	ปริมาณงานและ คุณภาพมีความ เหมาะสมกันตามมาตร ฐานที่องค์กรวางไว้	30 (10.0%)	197 (65.7%)	65 (21.7%)	8 (2.6%)	0 (0.0%)	3.88	0.69	มาก
63	มีเครื่องมือในการ ปฏิบัติงานที่ส่งผลให้ งานมีคุณภาพและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อ องค์กร	34 (11.3%)	191 (63.7%)	62 (20.7%)	11 (3.7%)	2 (0.6%)	3.81	0.70	มาก
64	มีการออกแบบกลยุทธ์ วิธีการการจัดการที่ เหมาะสม	32 (10.7%)	181 (60.3%)	74 (24.7%)	11 (3.7%)	2 (0.6%)	3.77	0.71	มาก
	<b>รวม</b>						<b>3.82</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 33 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยประสิทธิภาพ  
ในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.82) เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 34 การทดสอบ Multicollinearity ด้านแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์นโยบายต่อ  
การทำงานเป็นทีม

ตัวแปร	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ Multicollinearity		
	$R^2_{smc} (<0.9)$	Tolerance ( $>0.10$ )	VIF ( $<10$ )
<b>แรงจูงใจภายใน</b>			
ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	0.391	0.609	1.642
โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน	0.477	0.523	1.912
ค่าจ้าง / ค่าตอบแทน	0.484	0.516	1.936
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร	0.321	0.679	1.472
สวัสดิการ	0.463	0.537	1.862
<b>ภาวะผู้นำ</b>			
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	0.694	0.306	3.263
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	0.683	0.317	3.18
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	0.282	0.718	1.392
<b>กลยุทธ์และนโยบาย</b>			
เป้าหมายความสำเร็จ	0.560	0.440	2.272
แผนการดำเนินการ	0.615	0.385	2.595
พันธกิจ	0.610	0.390	2.566

จากตารางที่ 34 พบว่าค่าสถิติ Tolerance ของตัวแปรด้านแรงจูงใจภายในมีค่าระหว่าง 0.516 ถึง 0.679 ด้านภาวะผู้นำมีค่าระหว่าง 0.306 ถึง 0.718 และด้านกลยุทธ์และนโยบายมีค่าระหว่าง 0.385 ถึง 0.440 ซึ่งทั้งหมดมีค่าไม่เข้าใกล้ศูนย์ และมีค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 ทุกตัว จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และเป็นตัวแปรที่อิสระต่อกัน ถือว่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทุกตัวไม่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ Multicollinearity

ตารางที่ 35 การทดสอบ Multicollinearity ด้านกลยุทธ์และนโยบาย และด้านการทำงานเป็นทีมต่อ  
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ Multicollinearity		
	$R^2_{smc} (<0.9)$	Tolerance ( $>0.10$ )	VIF ( $<10$ )
<b>กลยุทธ์และนโยบาย</b>			
เป้าหมายความสำเร็จ	0.560	0.440	2.272
แผนการดำเนินการ	0.615	0.385	2.595
พันธกิจ	0.610	0.390	2.566
<b>การทำงานเป็นทีม</b>			
มีเป้าหมายร่วมกัน	0.561	0.439	2.276
มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่	0.533	0.467	2.141
การมีส่วนร่วม	0.644	0.356	2.808
การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม	0.632	0.368	2.717
การสื่อสาร	0.559	0.441	2.269

จากตารางที่ 35 พบว่าค่าสถิติ Tolerance ของตัวแปรด้านกลยุทธ์และนโยบายมีค่าระหว่าง 0.385 ถึง 0.440 และด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าระหว่าง 0.356 ถึง 0.467 ซึ่งทั้งหมดมีค่าไม่เข้าใกล้ศูนย์ และมีค่า Variance Inflation Factor (VIF) น้อยกว่า 10 ทุกตัว จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และเป็นตัวแปรที่อิสระต่อกัน ถือว่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทุกตัวไม่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ Multicollinearity

ตารางที่ 36 แสดงความเหมาะสมของข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน (KMO and Bartlett's Test)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	19164.071
	df	2016
	Sig.	.000

จากตาราง 36 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลในการใช้เทคนิค Factor Analysis โดยในที่นี้มีค่าเท่ากับ .921 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 และเข้าใกล้ 1 จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลที่ใช้ในครั้งนี้มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis



ตารางที่ 37 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน (ต่อ)

ชื่อ	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)						t	R <sup>2</sup>
		ด้านความมั่นคงใน หน้าที่การงาน	โอกาสก้าวหน้าใน อาชีพการงาน	ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน	ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรใน องค์กร	ด้านสวัสดิการ			
<b>โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน</b>									
6	ท่านคิดว่าตำแหน่ง ปัจจุบันของท่านมี โอกาสก้าวหน้า		0.643					9.05	0.50
7	ท่านคิดว่าการปรับ เลื่อนตำแหน่งมีความ ยุติธรรม		0.418				0.70		
8	ธนาคารกรุงไทยมีโย บายให้บุคลากร สามารถขึ้นมาเป็น ผู้บริหารได้		0.390				0.64		
9	ท่านมีโอกาสเข้ารับการ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ในด้านต่างๆอยู่เสมอ		0.466				0.52		
10	ท่านคิดว่าธนาคาร กรุงไทยมีหลักเกณฑ์ใน การพิจารณาผลงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง อย่างมีมาตรฐาน		0.435				0.78		



ตารางที่ 37 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)						t	R <sup>2</sup>
		ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน	ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร	ด้านสวัสดิการ			
<b>ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน</b>									
11	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถของท่าน			0.777				8.18	0.77
12	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย			0.754			0.74		
13	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน			0.759			0.71		
14	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูงกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆในกลุ่มสถาบันการเงิน			0.705			0.69		
15	การจ่ายค่าจ้าง/ค่าตอบแทนในกรณีล่วงเวลา วันหยุด วันนักขัตฤกษ์ มีความเหมาะสม			0.528			0.50		

ตารางที่ 37 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน (ต่อ)

ชื่อ	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)						t	R <sup>2</sup>
		ด้านความมั่นคงใน หน้าที่การงาน	โอกาสก้าวหน้าใน อาชีพการงาน	ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน	ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรใน องค์กร	ด้านสวัสดิการ			
<b>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร</b>									
16	ผู้บริหารมีความเป็น กันเองกับพนักงาน				0.509		13.21	0.59	
17	เพื่อนร่วมงานให้ความ ช่วยเหลือ เอื้ออาทรแก่ ท่านเสมอ				0.414			0.48	
18	หัวหน้างานมีความ รับผิดชอบ ช่วยแก้ ปัญหาต่างๆให้กับท่าน				0.623			0.69	
19	ท่านสามารถปรึกษา กับ ผู้บังคับบัญชาได้ทุก เรื่อง				0.751			0.74	
20	ในหน่วยงานของท่าน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่ง พวก สามารถทำงาน ร่วมกันได้อย่างดี				0.510			0.62	

ตารางที่ 37 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน (ต่อ)

ชื่อ	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)						t	R <sup>2</sup>
		ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน	โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน	ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร	ด้านสวัสดิการ			
<b>ด้านสวัสดิการ</b>									
21	สวัสดิการต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อท่านมีความเพียงพอต่อการครองชีพ					0.785	6.79	0.78	
22	ธนาคารกรุงไทยจัดสรรสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินกู้ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					0.855		0.78	
23	ธนาคารกรุงไทยใส่ใจในความเป็นอยู่ของบุคลากร					0.703		0.74	
24	เงินกู้สวัสดิการมีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม					0.806		0.71	
25	ธนาคารกรุงไทยจ่ายผลตอบแทนประจำปี (โบนัส) เหมาะสมและเป็นธรรม					0.674		0.68	

ตารางที่ 38 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)				
		ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	t	R <sup>2</sup>
<b>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง</b>						
26	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	0.730			16.61	0.81
27	ผู้นำของท่านมีการกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้งานออกมาสำเร็จ	0.649				0.82
28	ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เกิดประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของท่านและผู้ร่วมงาน	0.739				0.85
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>						
29	ผู้นำของท่านมอบสิ่งตอบแทนเล็กน้อยเมื่อท่านทำงานสำเร็จ		0.710		16.43	0.75
30	ผู้นำของท่านยอมรับข้อเสนองานของท่านหรือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุผล		0.679			0.80
31	ผู้นำของท่านมีความเชี่ยวชาญในการจัดการ เช่น การวางแผน การวิเคราะห์ การควบคุมงาน เป็นต้น		0.720			0.76
<b>ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ</b>						
32	ผู้นำของท่านตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่ถามท่านหรือผู้ร่วมงาน			-0.845	-11.07	0.88
33	ผู้นำของท่านใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการทำงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิด			-0.850		0.92
34	มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอยู่ตลอดตามอารมณ์ของผู้นำ			-0.832		0.92

ตารางที่ 39 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบาย

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)			t	R <sup>2</sup>
		เป้าหมาย ความสำเร็จ	แผนดำเนินการ	พันธกิจ		
<b>เป้าหมายความสำเร็จ</b>						
35	ในปี 2564 ภารกิจเขาลูกที่สาม ธนาคารกรุงไทยจะก้าวขึ้นมาเป็น ธนาคารอันดับหนึ่งของประเทศ	0.688			16.02	0.86
36	ธนาคารกรุงไทยจะสามารถทำผล กำไรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	0.582				0.85
37	ธนาคารกรุงไทยสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ถูกใจ และครอบคลุม	0.693				0.84
<b>แผนดำเนินการ</b>						
38	ธนาคารกรุงไทยกำหนดนโยบาย และกฎต่างๆไว้อย่างชัดเจน		0.731		16.76	0.80
39	ธนาคารมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายต่างๆ อย่างต่อเนื่องกับบุคลากรในองค์กร		0.765			0.86
40	ผู้บังคับบัญชาบริหารงานตามหลัก นโยบายที่ธนาคารวางไว้อย่าง เคร่งครัด		0.706			0.83
<b>พันธกิจ</b>						
41	ธนาคารมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน			0.674	17.28	0.87
42	ธนาคารดูแลและพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากร เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน			0.647		0.87
43	ธนาคารให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อ ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง			0.662		0.87

ตารางที่ 40 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)					t	R <sup>2</sup>
		เป้าหมายร่วมกัน	บทบาทหน้าที่	การมีส่วนร่วม	การจัดซื้อ โต้แย้ง	การสื่อสาร		
<b>เป้าหมายร่วมกัน</b>								
44	มีแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานชัดเจน	0.468					-	0.76
45	มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.413						0.82
46	มีวิธีการในการรับผิดชอบแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างชัดเจน	0.395						0.86
<b>มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่</b>								
47	ท่านและผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้		0.701				13.55	0.84
48	ท่านและผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องในทางเดียวกัน		0.738					0.86
49	ท่านและผู้ร่วมงานมีการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม		0.739					0.81
<b>การมีส่วนร่วม</b>								
50	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ			0.504			15.79	0.68
51	ท่านและผู้ร่วมงานร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา			0.575				0.81
52	เมื่อได้รับมอบหมายงานท่านและผู้ร่วมงานจะช่วยกันทำจนงานบรรลุผลสำเร็จ			0.676				0.72

ตารางที่ 40 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)					t	R <sup>2</sup>
		เป้าหมายร่วมกัน	บทบาทหน้าที่	การมีส่วนร่วม	การจัดซื้อโต้แย้ง	การสื่อสาร		
<b>การจัดซื้อโต้แย้ง</b>								
53	รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกภายในกลุ่ม				0.786		11.50	0.85
54	เอาความคิดเห็นที่แตกต่างมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์				0.731			0.88
55	สมาชิกภายในทีมมีการแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์				0.778			0.88
<b>การสื่อสารที่ดี</b>								
56	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารที่ดีกับหน่วยงานภายในและภายนอก					0.794	10.42	0.90
57	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					0.840		0.91
58	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ					0.814		0.90

ตารางที่ 41 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ข้อที่	ข้อความ	น้ำหนักขององค์ประกอบ (Loading)		t	R <sup>2</sup>
		ด้านผลของการปฏิบัติงาน	ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน		
<b>ด้านผลของการปฏิบัติงาน</b>					
59	มีการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้	0.567		-	0.73
60	มีกระบวนการทำงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน	0.713			0.79
61	มีการติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	0.748			0.83
<b>ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน</b>					
62	ปริมาณงานและคุณภาพมีความเหมาะสมกันตามมาตรฐานที่องค์กรวางไว้		0.770	16.29	0.84
63	มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้งานมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร		0.687		0.87
64	มีการออกแบบกลยุทธ์วิธีการการจัดการที่เหมาะสม		0.677		0.86



ตาราง 42 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3

	Ty 1	Ty 2	Ty 3	Ty 4	Ty 5	Ty 6	Ty 7	Tx 1	Tx 2	Tx 3	Tx 4	Tx 5	Tx 6	Tx 7	Tx 8	Tx 9	Tx 10	Tx 11
Ty 1	1																	
Ty 2	.646	1																
Ty 3	.703	.663	1															
Ty 4	.534	.592	.674	1														
Ty 5	.526	.524	.593	.727	1													
Ty 6	.577	.504	.525	.517	.605	1												
Ty 7	.563	.504	.469	.470	.472	.771	1											
Tx 1	.314	.221	.202	.261	.266	.363	.357	1										
Tx 2	.530	.379	.408	.291	.292	.462	.546	.500	1									
Tx 3	.330	.292	.234	.295	.326	.453	.479	.429	.550	1								
Tx 4	.614	.596	.635	.579	.544	.517	.524	.291	.539	.437	1							
Tx 5	.320	.223	.238	.322	.320	.391	.359	.545	.407	.599	.326	1						
Tx 6	.607	.473	.564	.500	.404	.487	.524	.354	.620	.418	.750	.372	1					
Tx 7	.583	.523	.564	.480	.356	.425	.536	.353	.615	.421	.740	.317	.823	1				
Tx 8	-.422	-.337	-.460	-.287	-.197	-.257	-.250	-.026	-.287	-.112	-.519	.008	-.517	-.493	1			
Tx 9	.559	.448	.419	.376	.359	.568	.618	.471	.635	.469	.605	.470	.589	.559	-.337	1		
Tx 10	.613	.488	.523	.431	.450	.522	.564	.340	.534	.396	.564	.392	.543	.506	-.316	.700	1	
Tx 11	.638	.520	.535	.455	.471	.568	.660	.423	.598	.465	.548	.480	.549	.542	-.211	.696	.741	1

### หมายเหตุ

- Ty 1 มีเป้าหมายร่วมกัน
- Ty 2 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่
- Ty 3 การมีส่วนร่วม
- Ty 4 การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม
- Ty 5 การสื่อสาร
- Ty 6 ผลของการปฏิบัติงาน
- Ty 7 คุณภาพของงาน
- Tx 1 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- Tx 2 โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- Tx 3 ค่าจ้าง /ค่าตอบแทน
- Tx 4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร
- Tx 5 สวัสดิการ
- Tx 6 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
- Tx 7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- Tx 8 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ
- Tx 9 เป้าหมายความสำเร็จ
- Tx 10 แผนการดำเนินการ
- Tx 11 พันธกิจ

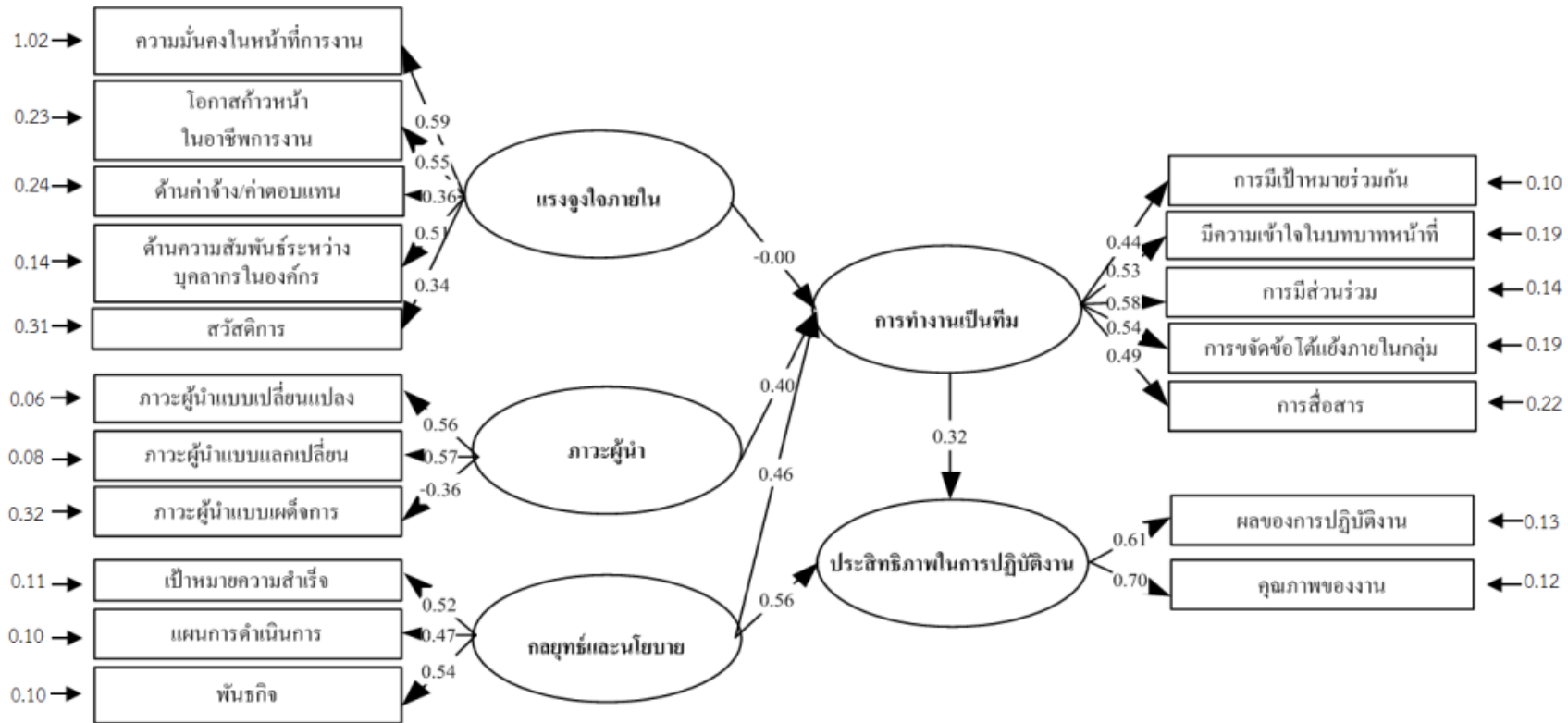
จากตารางที่ 42 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 อยู่ระหว่าง 0.008 ถึง 0.771 โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยยกเว้นปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.026 ถึง -0.517 ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 43 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

องค์ประกอบ	Mean	Standard Deviation
มีเป้าหมายร่วมกัน	3.84	0.65
มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่	3.99	0.61
การมีส่วนร่วม	3.99	0.63
การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม	3.99	0.67
การสื่อสาร	3.97	0.62
ผลของการปฏิบัติงาน	3.90	0.57
คุณภาพของงาน	3.80	0.63
ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	4.17	0.54
โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน	3.55	0.68
ค่าจ้าง /ค่าตอบแทน	3.31	0.69
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในองค์กร	3.81	0.69
สวัสดิการ	3.81	0.68
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	3.78	0.71
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.55	0.78
ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ	2.61	1.17
เป้าหมายความสำเร็จ	3.67	0.73
แผนการดำเนินการ	3.89	0.61
พันธกิจ	3.91	0.63

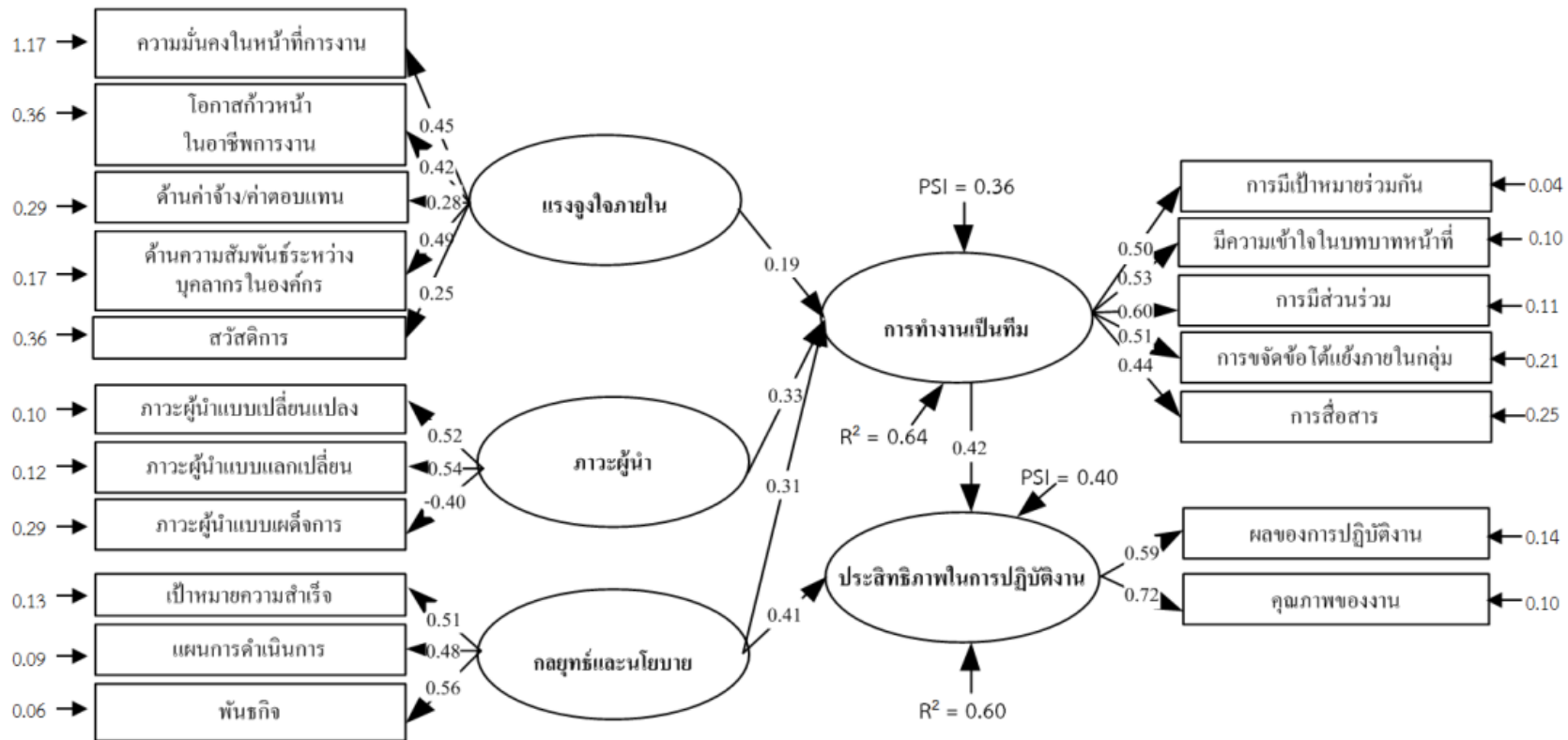
จากตาราง 43 พบว่าค่าเฉลี่ย (Mean) ขององค์ประกอบด้านแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำ กลยุทธ์และนโยบาย การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าระหว่าง 2.61 ถึง 4.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าระหว่าง 0.54 ถึง 1.17

ภาพที่ 15 แสดงโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ก่อนปรับค่าความสอดคล้อง



Chi-Square=758.33, df=127, P-value=0.000, RMSEA=0.129

ภาพที่ 16 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ได้ดังนี้



ตารางที่ 44 ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)กลุ่มเครือข่าย นครหลวง 3

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
Chi-square / df	$\leq 3$	115.89 / 46	ผ่านเกณฑ์
GFI	$>0.90$	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$>0.90$	0.90	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.90$	0.99	ผ่านเกณฑ์
NFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$<0.08$	0.071	ผ่านเกณฑ์
SRMR	$<0.05$	0.037	ผ่านเกณฑ์

จากการพิจารณาโมเดลการวัด (Measurement model) พบว่าตัวแปรแฝงทุกตัวสามารถใช้แทนตัวแปรสังเกตได้ โดยน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 สำหรับผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันโดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 115.89 ที่องศาอิสระ (Degree of Freedom) เท่ากับ 46 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation, (RMSEA) เท่ากับ 0.071 ค่าไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ (Chi-square df) มีค่าเท่ากับ 2.519

ตารางที่ 45 แสดงอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินค้าของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3

ตัวแปร	ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม			ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน	0.19*		0.19*		0.08*	0.08*
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	0.33*		0.33*		0.14*	0.14*
ปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบาย	0.31*		0.31*	0.41*	0.13*	0.54*
ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม				0.42*		0.42*
$R^2$	0.64			0.60		
Chi-Square = 115.89, df = 46, RMSEA = 0.071						
GFI = 0.96, AGFI = 0.90, CFI = 0.99, SRMR = 0.037, NFI = 0.99						

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินค้าของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 พบว่า ตัวแปรตามลำดับเส้นทางตามในภาพที่ 16 โดยรวมอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบาย และปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม สามารถอธิบายรวมกันได้ถึงความแปรปรวนของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 โดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุป อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3**

กลุ่มตัวอย่างเกินครึ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 และเป็นเพศชาย จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 มีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 รองลงมาคือช่วงอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และอายุระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 ตามลำดับ เกินครึ่งมีสถานะภาพโสด จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 71.3 รองลงมามีสถานภาพสมรส จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 และสถานภาพหย่า / หม้าย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ เกินครึ่งมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 72.0 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และมีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ / เจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 82.0 รองลงมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วน / หัวหน้าส่วน ผู้บริหาร จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 และดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมามีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 และมีระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร 4-6 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 ตามลำดับ มีรายได้ระหว่าง 15,001-25,000 บาท จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 รองลงมามีรายได้มากกว่า 45,001 บาท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 และมีรายได้ระหว่าง 25,001-35,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มี



ลักษณะที่อยู่อาศัยแบบบ้าน / ห้องชุด ของตนเอง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 รองลงมา มีลักษณะที่อยู่อาศัยแบบบ้าน / ห้องชุด อยู่กับบิดามารดา จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และลักษณะที่อยู่อาศัยแบบบ้าน / ห้องชุด อยู่ระหว่างผ่อนชำระ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ภาคกลาง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 67.0 รองลงมา มีภูมิลำเนาอยู่ภาคใต้ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 และมีภูมิลำเนาอยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 ตามลำดับ จากแบบสอบถามด้านเหตุผลที่เลือกเข้าทำงานกับองค์กรที่สามารถเลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ พบว่า ส่วนใหญ่เลือกเข้าทำงานกับองค์กรเพราะความมั่นคง จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 79.0 รองลงมาคือสวัสดิการ จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 67.0 และชื่อเสียงองค์กร จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 ตามลำดับ

#### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน

ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานอยู่ในระดับมาก (4.17) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน อยู่ในระดับมาก (3.54) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก (3.30) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อยู่ในระดับมาก (3.80) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก (3.80) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

#### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก (3.78) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับมาก (3.55) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านภาวะผู้นำแบบเผด็จการ อยู่ในระดับที่เฉลี่ยกันคือปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ย (3.93)

#### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบาย

ด้านเป้าหมายความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก (3.66) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านแผนการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก (3.89) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านพันธกิจ อยู่ในระดับมาก (3.91) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านมีเป้าหมายร่วมกัน อยู่ในระดับมาก (3.84) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับมาก (3.99) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก (3.99) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านการจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม อยู่ในระดับมาก (3.99) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านการสื่อสารที่ดี อยู่ในระดับมาก (3.97) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

### ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ด้านผลของการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก (3.90) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ด้านคุณภาพของงาน อยู่ในระดับมาก (3.82) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ

### ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันโดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 115.89 ท้องศาดิสระ (Degree of Freedom) เท่ากับ 46 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนจากการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation, (RMSEA) เท่ากับ 0.071 ค่าไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 2.519

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบายที่ประกอบไปด้วยตัวแปรด้าน เป้าหมายความสำเร็จ แผนการดำเนินการ และพันธกิจ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ประกอบไปด้วยตัวแปรด้าน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ มีความสัมพันธ์กับการทำงาน

เป็นทีมมากที่สุดและส่งผลทางอ้อมต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการทำงานเป็นทีมที่ประกอบไปด้วยตัวแปรด้าน การมีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สำหรับผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า กลยุทธ์และนโยบายด้านพันธกิจส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 เกิดคุณภาพของงาน ดังนั้นในการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยของกลยุทธ์และนโยบายของธนาคารที่เป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างคุณภาพของงานให้สามารถแข่งขันกับธนาคารคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสอดคล้องกับแนวคิดของชูดิม ชูฤกษ์ (2548) ที่กล่าวถึงพันธกิจว่าเป็นตัวบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่และทิศทางที่องค์กรมุ่งไปในอนาคต พันธกิจขององค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกันของแต่ละแห่งเนื่องจากพันธกิจจะช่วยเพิ่มมูลค่าและความแตกต่างระหว่างองค์กร นอกจากนี้จะเป็นตัวกำหนดลักษณะขององค์กรแล้ว พันธกิจยังเป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติขององค์กร พันธกิจที่ดีและมีประสิทธิภาพจะเป็นตัวบ่งบอกถึงข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นและบอกถึงขอบเขตในการทำงานที่ทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรร่วมกันก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่เป็นหนึ่งเดียว และพันธกิจขององค์กรเป็นหลักการที่บ่งชี้ถึงการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากปัจจัยกลยุทธ์และนโยบายที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วนั้น ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีตัวแปรด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมด้านการมีส่วนร่วมและการมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 เกิดคุณภาพของงาน ดังนั้นในการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพของงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยของภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม กล่าวคือผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกภายในทีม ให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านการสื่อสารและการบริหารของผู้นำ นอกจากนี้ภาวะผู้นำในการศึกษาครั้งนี้ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ Burn (1978) เป็นลักษณะของผู้นำที่ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้สิ่งตอบแทนตามความต้องการของผู้ตาม แต่มีเงื่อนไขที่ผู้ตามต้องทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง เป็นลักษณะที่ใช้สิ่งจูงใจในการ

แลกเปลี่ยนกับความสำเร็จและประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น ผู้นำลักษณะนี้จะมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้เป็นที่ไปตามหน้าที่การบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและส่งผลต่อเนื่องไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

นอกจากปัจจัยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมแล้วนั้น ปัจจัยการทำงานเป็นทีมก็มีส่วนสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงจะต้องมีการสร้างทีมงานที่ดีที่มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารและจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการวัดผลความสำเร็จของทีมในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของสุธาสนี อาภาศิริกุล (2556) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีมงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน และศึกษาปัจจัยลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เคยทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม และนอกจากนี้พนักงานมีลักษณะการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับดีและมีระดับของประสิทธิผลของทีมงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน และลักษณะการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ความร่วมมือ กระบวนการทำงานการตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลของทีมงาน

ทั้งนี้จากผลการวิจัยพบว่า เกิดความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบายที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทางตรงมากที่สุดแล้วนั้น ปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องเริ่มจากผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิตวดี เนียมสุวรรณ (2554) ที่อธิบายรูปแบบของภาวะผู้นำไว้ว่า การดำเนินการใดๆที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือกลุ่มคนจะต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรมที่ทำให้คนมุ่งมั่นไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์กร จากผลการวิจัยยังพบว่าการมีทีมงานที่ดีโดยทีมงานจะต้องทราบถึงเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงสมาชิกภายในทีมต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมภายในทีมไม่

ว่าจะเป็นการคิดสร้างสรรค์ การหาวิธีแก้ปัญหา รวมถึงต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เพราะฉะนั้นการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ปัจจัยส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมเมื่อทีมงานมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่องานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ Romig (1996) เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะการทำงานแบ่งรูปแบบได้ 5C คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งสำคัญของการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมโดยการพัฒนาโครงสร้างการทำงานให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในทีม ให้เกิดการรับฟังและเข้าใจในปัญหาต่างๆ การร่วมมือ (Cooperation) เป็นการร่วมมือกันทำงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การประสานงาน (Coordination) สมาชิกภายในทีมต้องประสานงานกันเพื่อปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การประชุมเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Breakthrough) สมาชิกภายในทีมต้องมีความคิดเห็นที่หลากหลายและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Breakthrough) เป็นกระบวนการที่ทีมต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเรื่องการศึกษาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์และนโยบายที่ประกอบไปด้วยเป้าหมายความสำเร็จ แผนการดำเนินการ และพันธกิจ มีความสัมพันธ์ที่ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด และปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ มีความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมโดย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมที่ประกอบไปด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วม การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม และการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะแนวทางในการดำเนินการดังนี้

#### กลยุทธ์และนโยบาย

องค์กรควรวางแผนกลยุทธ์ให้ละเอียดและรอบครอบเพื่อปิดช่องว่างในการแข่งขันกับคู่แข่ง และตระหนักถึงประโยชน์ที่มีต่อองค์กรและผลกระทบต่อองค์กรให้น้อยที่สุด รวมถึง

ผลประโยชน์ที่มีต่อสมาชิกภายในองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการต่อต้านหรือขัดแย้งในกลุ่มนั้น ก่อนที่จะนำมาประกาศใช้เป็นนโยบายขององค์กรที่ต้องมีความชัดเจนถึงเป้าหมายขององค์กร และวิธีดำเนินการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้เป็นการใช้กลยุทธ์และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพควรจะใช้การสื่อสารในหลายช่องทางเพื่อเป็นการกระจายความรู้ความเข้าใจอย่างทั่วถึง รวมถึงการจัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของสมาชิกภายในองค์กร

### **ภาวะผู้นำ**

องค์กรควรมีการจัดสรรและอบรม ผู้บริหารและหัวหน้าแต่ละหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นผู้นำในการนำพาสมาชิกภายในองค์กรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการใช้สิ่งจูงใจเป็นเงื่อนไขในการแลกเปลี่ยนเพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

### **การมีเป้าหมายร่วมกัน**

องค์กรควรสื่อสารแนวทางในการดำเนินการให้มีความชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นทีมเกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อที่จะปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### **มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่**

พนักงานและสมาชิกภายในทีมต้องตระหนักและรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และองค์กรควรมีกฎระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานหรือในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญในงานและให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด

### **การมีส่วนร่วม**

ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้พนักงานหรือสมาชิกภายในทีมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดแผน หรือการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลายและแตกต่างเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

### **การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม**

หัวหน้าหน่วยงานต้องมีวิธีคิดและแก้ไขในปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นโดยการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และแสดงความคิดเห็นเพื่อหาวิธีการในการแก้ไขปรับปรุงข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

### **การสื่อสาร**

การปฏิบัติงานเป็นทีมที่ดีต้องมีการประสานงาน มีการติดต่อเพื่อรับข่าวสารหรือข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดีจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นทีมเกิดความคล่องตัวและเป็นการตรวจสอบข้อมูลเพื่อความถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ในอนาคตองค์กรธนาคารอาจมีการเปลี่ยนแปลง ควรศึกษาในประเด็นด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. อาจจะนำปัจจัยด้านภาวะผู้นำไปศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยตรง
3. ควรมีการนำโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ไปทดลองใช้กับหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่นๆเพิ่มเติม
4. ควรมีการศึกษาในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และนำมาเป็นแนวทางการนำเสนอเป็นนโยบายในการกำหนดการดำเนินงานต่อไป



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรกนก บุญชูจรัส. (2552). “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความรับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญา สาขาวิชาการศึกษาด้านชีวิตและพัฒนาคน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กานต์นลิน คงศักดิ์. (2554). “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ พนักงานไปรษณีย์ สังกัดไปรษณีย์ เขต 7.” การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. (2554). “การศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิรัชญา โยธาทิรักษ์. (2551). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และผลของภาพลักษณ์ต่อทัศนคติที่มีต่อตราสินค้า ปตท.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- จุฑาทิพย์ นิตติธารกุล. (2556). “กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สาขาราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญา สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยพฤกษ์ พูนสวัสดิ์. (2548). “อุปสรรคในการนำที่ราชพัสดุในความดูแลของกระทรวงกลาโหมไปพัฒนาให้เกิดรายได้: ศึกษาเฉพาะกรณี โครงการจัดพักรถเพื่อบริการประชาชนผู้ใช้ทางด่วน โดยความร่วมมือ ระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กับ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย.” ปัญหาพิเศษรัฐศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชาถนี เหมือนโพธิ์ทอง. (2554). “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- ชุติม์ ชูฤกษ์. (2548). “การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของสำนักงานเขตเชียงใหม่ 2 บมจ. ธนาคารกรุงเทพ.” การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ฐิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). “รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิทยาลัยศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิวา ปฏิญาณสัง. (2553). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทัศนะของพนักงาน บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขาสำโรง.” สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ทองใบ สุดซารี. (2551). “ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งความรู้ อุบลราชธานี.” คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นลินี สุขเกษม. (2551). “การวิเคราะห์เส้นทางของการหย่าร้างในครอบครัวไทย.” วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาพัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เบญจมาภรณ์ อิศรเดช. (2549) **องค์การและการจัดการ ๓.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, ม.ป.ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). **การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประพันธ์ บรรยงค์. (2552). “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสาน.
- ประภา สังข์พันธ์. (2554). “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน วิทยาลัย บมจ.ธนาคารกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิตรมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประวัติธนาคารกรุงเทพ. (2557). **รายงานความยั่งยืนประจำปี.**
- พรทิพย์ มีสัตย์. (2536). “การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการฝึกอาชีพพระยะสัน: ศึกษาเฉพาะกรณีวิทยาลัยสารพัดช่าง.” วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาวุฒิชัย เหล่าเลิศ. (2550). “ผลของคุณภาพชีวิตการทำงานและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีต่อการปฏิบัติงานของครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน จังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พระมหาศิริชัย สิริสุนทรญาณ (ศรีรัมย์). (2556). “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พัฒนาศา คดีพิศาล. (2553). “ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์พลาส จำกัด และบริษัทในเครือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ภูวนัย เกษบุญชู. (2550). “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือ: ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดกองเรือภาคที่ 1.” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- ภัทธีรา กมลรัตน์เวช. (2549). “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ที.ยู. ดับบลิว.เท็กซ์ไทล์ จำกัด.” สารนิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัชณี ตรีสุทธีวิชา. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รุ่งณภา แสงมณี. (2552). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดภาค 6.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- รุ่งรัตน์ ศรีวรรณวิทย์. (2547). “ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฮอร์เทซ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.” สารนิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรภาค ฉันทยาวงษ์. (2558). **คุยกันต่อ**. กรุงเทพฯ: ประชุมทอง พรินติ้ง กรุ๊ป.
- ศยามน เอกะกุลานันท์. (2550). “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุชาสินี อาภาศิริกุล. (2556). “ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลทีมงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภาภรณ์ แก่นจันทร์. (2553). “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เขต 51.” การค้นคว้าอิสระ

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เสริมศรี แสงนาค. (2545). “ปัญหาและอุปสรรคของการนำ นโยบายของรัฐไปปฏิบัติ: ศึกษากรณี โครงการธนาคารประชาชน.” ปัญหาพิเศษรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุระศักดิ์ แก้วสียา. (2556). “การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2.” สารนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สุเพ็ญพรรณ ศิริสมบัติ. (2553). “การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ในงาน ลินเชื่อ ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์: กรณีศึกษาธนาคารออมสินเขตจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

อติตยา เสนะวงศ์. (2555). “ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการและ ระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M.” การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

#### ภาษาต่างประเทศ

Antonioni, David. (1999). What motivate middle managers. *Journal of Industrial Management* 41, (November): 27.

Bass , B.M .(1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York:Free Press.

Berman, Pual. (1978) *The study of macro-and-micro-implementation in Public Policy*. Santa Manica: Rand Corparation.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Altenative ways of assessing model fit*. In: K.A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation model*. Beverly Hills, CA: Sage.

Blake, Robert R, and McCanse, Adams Anne. (1991). *Leadership Dilemmas–Grid Solutions*. Houston: Gulf

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cherrington, D.J. (1994). *Organizational behavior : The management of individual and organizational performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

- Comrey, AL., & Lee, HB. (1992). **A first course in factor analysis. (2<sup>nd</sup> ed.)**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. (2000), **Introducing LISREL**. London: Sage Publications.
- Dubrin .J. (1998). **Leadership research finding: Practice and skills**. Boston Houghton : Mifflin Company
- Elloy, D.F., Everett, J.E., and Flynn, W.R. (1995) Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement. **Canadian Journal of Behavioral Science**, 27: 79-91.
- Field, A.P. **Discovering statistics using SPSS(2<sup>nd</sup> edition)**. London: Sage 1-28.
- Hackman, J.R., & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology Monograph**, 55: 259-286.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis (7<sup>th</sup>ed.)**. Upper saddleRiver, New Jersey: Pearson Education International.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Natemeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. **Group Organization Management**, 4(4), 418-428
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (1991). **Joining together: Group theory and group skills (4<sup>th</sup> Ed)**. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Joreskog, Karl G. and Sorbom. (1993). **LISREL 8 Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**. Chicago: Scientific Software International.
- KumKum, Mukherjee. (2009). **Principles of Management and Organizational Behaviour**. New York : McGraw-Hill.
- Lussier, R.N. Human. (1996). **Relations in Organization:A Skill-Building Approach. 2<sup>nd</sup> ed**. Chicago, IL: Irwin,Inc.
- Maslow, Abraham. 1970. **Motivation and Personnality**. New York : Harper and Row Publishers.
- McClelland, D.C. (1985). **Human Motivation**. Oakland, N.J.: Scott. Foresman&company.

- McGregor, Douglas. (1969). **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Murray, Edward J. (1964). **Motivation and emotion**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nelson, D.L. and J.C. Quick. (1997). **Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges**. New York: West Publishing Company.
- Ryan, R.M. (1982). "Control and Information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory." **Journal of Personality and Social Psychology**, : 35-75.
- Schermerhorn, JohnR, James G. Hunt and Richard N. Osborn. (2003). **Organizational Behavior. 8th ed. USA: John Wiley & Sons**.
- Schultz and Schultz. (1998). Schultz & Schultz Enterprises, Inc. **Develop by Job engagement**. Available <http://www.schultzandschultz.com/>
- Stoner, Martha H and Farlet, Mary J. (1989).The Nurses executive and interdisciplinary team Building. **The journal of nursing administration**, 45: 2, 52-56.
- William J. Reddin, (1970). **Managerial Effectiveness**. New York: McGraww-Hill Book Company.
- Woodcock, Mike. (1989). **Team Development Manual**. Great Britain : Gower Publishing.
- Woodcock, M. and Francis, D. (1994). **Teambuilding Strategy**. Hampshire : Gower Publishing.

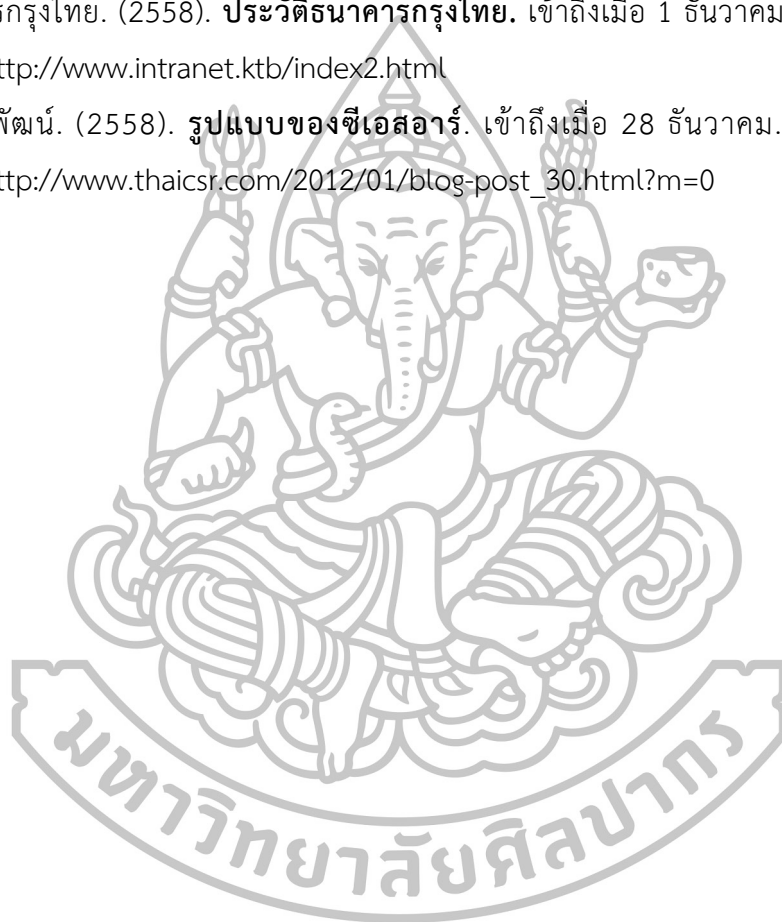
### ข้อมูลจากเว็บไซต์

ธนาคารกรุงไทย. (2559). **Statement of Direction วิสัยทัศน์ และพันธกิจ**, เข้าถึงเมื่อ 17 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.ktb.co.th/ktb/th/about-vision-mission.aspx>

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). **เรื่อง ผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ปี 2558**, เข้าถึงเมื่อ 17 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th>

บมจ.ธนาคารกรุงไทย. (2558). **ประวัติธนาคารกรุงไทย**. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.intranet.ktb/index2.html>

สถาบันไทยพัฒน์. (2558). **รูปแบบของซีเอสอาร์**. เข้าถึงเมื่อ 28 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก [http://www.thaicr.com/2012/01/blog-post\\_30.html?m=0](http://www.thaicr.com/2012/01/blog-post_30.html?m=0)









## แบบสอบถาม

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ  
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3

## คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย เรื่อง การศึกษา  
รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุก  
ของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร ข้อมูลที่ได้จะใช้ประโยชน์เพื่อการ  
ศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือด้านส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงขอให้  
ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ  
ธนาคารกรุงไทย
- ส่วนที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ  
ธนาคารกรุงไทย
- ส่วนที่ 4 แนวทางนโยบายของธนาคารในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงาน  
สินเชื่อของธนาคารกรุงไทย
- ส่วนที่ 5 การทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ  
ธนาคารกรุงไทย
- ส่วนที่ 6 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ  
ธนาคารกรุงไทย
- ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัย

นายบัณฑิตรัช นิมิตรนราดล

ส่วนที่ 1 : คุณลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง : ให้ตอบคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี  26 – 35 ปี  
 36 – 45 ปี  46 – 55 ปี  มากกว่า 55 ปี
3. สถานภาพ  โสด  สมรส  หย่า/หม้าย
4. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  สูงกว่าปริญญาโท
5. ตำแหน่ง  เจ้าหน้าที่ / เจ้าหน้าที่อาวุโส  หัวหน้าส่วน / หัวหน้าส่วน ผู้บริหาร  
 รองผู้อำนวยการฝ่าย  ผู้บริหารฝ่ายขึ้นไป
6. ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร  น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี  4 – 6 ปี  
 7 – 10 ปี  มากกว่า 10 ปี
7. รายได้ต่อเดือน  ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท  15,001 – 25,000 บาท  
 25,001 – 35,000 บาท  35,001 – 45,000 บาท  
 มากกว่า 45,001 บาท
8. ลักษณะที่อยู่อาศัย  บ้าน / ห้องชุด ของตนเอง  บ้าน / ห้องชุด ระหว่างผ่อนชำระ  
 บ้าน / ห้องชุด เช่าอยู่  บ้าน / ห้องชุด อยู่กับบิดามารดา
9. ภูมิลำเนา  ภาคเหนือ  ภาคกลาง  ภาคตะวันออก  
 ภาคใต้  ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  ภาคตะวันตก
10. ท่านเข้าทำงานกับธนาคารกรุงไทยเพราะ(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 สวัสดิการ  ชื่อเสียงองค์กร  ความมั่นคง  
 เพื่อนชักชวน  ลูกพนักงาน  ความชอบส่วนตัว

ส่วนที่ 2 : แรงจูงใจภายใน

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย

ข้อ	ความคิดเห็นแรงจูงใจภายใน ในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน</b>						
1	ธนาคารกรุงไทยมีความมั่นคงและได้รับการยอมรับ					
2	การได้ร่วมงานกับธนาคารกรุงไทยทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน					
3	ท่านคิดว่าธนาคารกรุงไทยสามารถเป็นหนึ่งในสถาบันการเงินที่ดีที่สุดในประเทศได้					
4	ท่านสามารถร่วมงานกับธนาคารกรุงไทยได้ตลอดจนเกษียณ					
5	ท่านคิดว่าจะไม่โดนปลดออกในขณะที่เศรษฐกิจไม่ดี					
<b>โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน</b>						
6	ท่านคิดว่าตำแหน่งปัจจุบันของท่านมีโอกาสก้าวหน้า					
7	ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนตำแหน่งมีความยุติธรรม					
8	ธนาคารกรุงไทยมีนโยบายให้บุคลากรสามารถขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้					
9	ท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในด้านต่างๆอยู่เสมอ					
10	ท่านคิดว่าธนาคารกรุงไทยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างมีมาตรฐาน					

ข้อ	ความคิดเห็นแรงจูงใจภายใน ในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน</b>						
11	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาความรู้ความสามารถของท่าน					
12	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
13	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน					
14	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูงกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆในกลุ่มสถาบันการเงิน					
15	การจ่ายค่าจ้าง/ค่าตอบแทนในกรณีล่วงเวลา วันหยุด วันนักขัตฤกษ์ มีความเหมาะสม					
<b>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร</b>						
16	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน					
17	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรแก่ท่านเสมอ					
18	หัวหน้างานมีความรับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆให้กับท่าน					
19	ท่านสามารถปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง					
20	ในหน่วยงานของท่านไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี					

ข้อ	ความคิดเห็นแรงจูงใจภายใน ในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านสวัสดิการ</b>						
21	สวัสดิการต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อท่านมี ความเพียงพอต่อการครองชีพ					
22	ธนาคารกรุงไทยจัดสรรสวัสดิการ เช่น ค่า รักษาพยาบาล เงินกู้ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
23	ธนาคารกรุงไทยใส่ใจในความเป็นอยู่ของ บุคลากร					
24	เงินกู้สวัสดิการมีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม					
25	ธนาคารกรุงไทยจ่ายผลตอบแทนประจำปี (โบนัส) เหมาะสมและเป็นธรรม					

### ส่วนที่ 3 : ภาวะผู้นำ

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับภาวะผู้นำใน  
การปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย

ข้อ	ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ (ผู้นำระดับกลาง)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง</b>						
26	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมใน การแก้ไขปัญหา					
27	ผู้นำของท่านมีการกระตุ้นในการทำงาน เพื่อให้งานออกมาสำเร็จ					
28	ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เกิดประโยชน์ ต่อความก้าวหน้าของท่านและผู้ร่วมงาน					

ข้อ	ความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ (ผู้นำระดับกลาง)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>						
29	ผู้นำของท่านมอบสิ่งตอบแทนเล็กน้อยเมื่อท่านทำงานสำเร็จ					
30	ผู้นำของท่านยอมรับข้อเสนอของท่านหรือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุผล					
31	ผู้นำของท่านมีความเชี่ยวชาญในการจัดการ เช่น การวางแผน การวิเคราะห์ การควบคุมงาน เป็นต้น					
<b>ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ</b>						
32	ผู้นำของท่านตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่ถามท่านหรือผู้ร่วมงาน					
33	ผู้นำของท่านใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการทำงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิด					
34	มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอยู่ตลอดตามอารมณ์ของผู้นำ					

ส่วนที่ 4 : กลยุทธ์และนโยบาย

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย

ข้อ	ความคิดเห็นด้านกลยุทธ์และนโยบาย	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>เป้าหมายความสำเร็จ</b>						
35	ในปี 2564 ภารกิจเขาลูกที่สาม ธนาคารกรุงไทย จะก้าวขึ้นมาเป็นธนาคารอันดับหนึ่งของประเทศ					
36	ธนาคารกรุงไทยจะสามารถทำผลกำไรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้					
37	ธนาคารกรุงไทยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ถูกใจ และครอบคลุม					
<b>แผนดำเนินการ</b>						
38	ธนาคารกรุงไทยกำหนดนโยบายและกฎต่างๆไว้ อย่างชัดเจน					
39	ธนาคารมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายต่างๆอย่างต่อเนื่องกับบุคลากรในองค์กร					
40	ผู้บังคับบัญชาบริหารงานตามหลักนโยบายที่ธนาคารวางไว้อย่างเคร่งครัด					
<b>พันธกิจ</b>						
41	ธนาคารมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน					
42	ธนาคารดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน					
43	ธนาคารให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					

ส่วนที่ 5 : การทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย

ข้อ	ความคิดเห็นด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>เป้าหมายร่วมกัน</b>						
44	มีแนวทาง อำนวยความสะดวก หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานชัดเจน					
45	มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
46	มีวิธีการในการรับผิดชอบแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างชัดเจน					
<b>บทบาทหน้าที่</b>						
47	ท่านและผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้					
48	ท่านและผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องในทางเดียวกัน					
49	ท่านและผู้ร่วมงานมีการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม					
<b>การมีส่วนร่วม</b>						
50	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
51	ท่านและผู้ร่วมงานร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา					
52	เมื่อได้รับมอบหมายงานท่านและผู้ร่วมงานจะช่วยกันทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ					



ข้อ	ความคิดเห็นด้านการทำงานเป็นทีม (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การจัดข้อโต้แย้ง</b>						
53	รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกภายในกลุ่ม					
54	เอาความคิดเห็นที่แตกต่างมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์					
55	สมาชิกภายในทีมมีการแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์					
<b>การสื่อสารที่ดี</b>						
56	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารที่ดีกับหน่วยงานภายในและภายนอก					
57	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
58	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ					

ส่วนที่ 6 : ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเกี่ยวกับ  
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย

ข้อ	ความคิดเห็นด้านประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านผลของการปฏิบัติงาน</b>						
59	มีการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้					
60	มีกระบวนการทำงานและระบบงานที่เป็น มาตรฐาน					
61	มีการติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และ พัฒนา อย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน</b>						
62	ปริมาณงานและคุณภาพมีความเหมาะสมกัน ตามมาตรฐานที่องค์กรวางไว้					
63	มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้งานมี คุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
64	มีการออกแบบกลยุทธ์วิธีการจัดการที่ เหมาะสม					

ส่วนที่ 7 : ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

\*\*ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ\*\*





ภาคผนวก ข

แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม  
(Index of Item – Objective Congruence : IOC)

## แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความ

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

ชื่องานวิจัย “การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อ  
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ  
ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3”

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์  
0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่  
-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน)กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		-1	0	1	ข้อเสนอแนะ
<b>ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน</b>					
1	ธนาคารกรุงไทยมีความมั่นคงและได้รับการยอมรับ				
2	การได้ร่วมงานกับธนาคารกรุงไทยทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน				
3	ท่านคิดว่าธนาคารกรุงไทยสามารถเป็นหนึ่งในสถาบันการเงินที่ดีที่สุดในประเทศได้				
4	ท่านสามารถร่วมงานกับธนาคารกรุงไทยได้ตลอดจนเกษียณ				
5	ท่านคิดว่าจะไม่โดนปลดออกในขณะที่เศรษฐกิจไม่ดี				
<b>โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน</b>					
6	ท่านคิดว่าตำแหน่งปัจจุบันของท่านมีโอกาสก้าวหน้า				
7	ท่านคิดว่า การปรับเปลี่ยนตำแหน่งมีความยุติธรรม				
8	ธนาคารกรุงไทยมีนโยบายให้บุคลากรสามารถขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		-1	0	1	ข้อเสนอแนะ
9	ท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ				
10	ท่านคิดว่าธนาคารกรุงไทยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน เพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างมีมาตรฐาน				
<b>ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน</b>					
11	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับวุฒิการศึกษาความรู้ ความสามารถของท่าน				
12	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย				
13	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน				
14	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูงกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆในกลุ่มสถาบันการเงิน				
15	การจ่ายค่าจ้าง/ค่าตอบแทนในกรณีล้วงเวลา วันหยุด วันนักขัตฤกษ์ มีความเหมาะสม				
<b>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร</b>					
16	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน				
17	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรแก่ท่านเสมอ				
18	หัวหน้างานมีความรับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับท่าน				
19	ท่านสามารถปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง				
20	ในหน่วยงานของท่านไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก สามารถทำงานร่วมกันได้ดี				
<b>ด้านสวัสดิการ</b>					
21	สวัสดิการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อท่านมีความเพียงพอต่อการครองชีพ				
22	ธนาคารกรุงไทยจัดสรรสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินกู้ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		-1	0	1	ข้อเสนอแนะ
23	ธนาคารกรุงไทยใส่ใจในความเป็นอยู่ของบุคลากร				
24	เงินกู้สวัสดิการมีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม				
25	ธนาคารกรุงไทยจ่ายผลตอบแทนประจำปี (โบนัส) เหมาะสมและเป็นธรรม				
<b>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง</b>					
26	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา				
27	ผู้นำของท่านมีการกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้งานออกมาสำเร็จ				
28	ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เกิดประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของท่านและผู้ร่วมงาน				
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>					
29	ผู้นำของท่านมอบสิ่งตอบแทนเล็กน้อยเมื่อท่านทำงานสำเร็จ				
30	ผู้นำของท่านยอมรับข้อเสนอของท่านหรือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุผล				
31	ผู้นำของท่านมีความเชี่ยวชาญในการจัดการ เช่น การวางแผน การวิเคราะห์ การควบคุมงาน เป็นต้น				
<b>ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ</b>					
32	ผู้นำของท่านตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่ถามท่านหรือผู้ร่วมงาน				
33	ผู้นำของท่านใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการทำงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิด				
34	มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอยู่ตลอดตามอารมณ์ของผู้นำ				
<b>เป้าหมายความสำเร็จ</b>					
35	ในปี 2564 ภารกิจเขาลูกที่สาม ธนาคารกรุงไทยจะก้าวขึ้นมาเป็นธนาคารอันดับหนึ่งของประเทศ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		-1	0	1	ข้อเสนอแนะ
36	ธนาคารกรุงไทยจะสามารถทำผลกำไรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้				
37	ธนาคารกรุงไทยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ถูกใจ และครอบคลุม				
<b>แผนดำเนินการ</b>					
38	ธนาคารกรุงไทยกำหนดนโยบายและกฎต่างๆไว้อย่างชัดเจน				
39	ธนาคารมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายต่างๆอย่างต่อเนื่องกับบุคลากรในองค์กร				
40	ผู้บังคับบัญชาบริหารงานตามหลักนโยบายที่ธนาคารวางไว้อย่างเคร่งครัด				
<b>พันธกิจ</b>					
41	ธนาคารมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน				
42	ธนาคารดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน				
43	ธนาคารให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง				
<b>เป้าหมายร่วมกัน</b>					
44	มีแนวทาง อำนวยความสะดวก หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานชัดเจน				
45	มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน				
46	มีวิธีการในการรับผิดชอบแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างชัดเจน				
<b>บทบาทหน้าที่</b>					
47	ท่านและผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้				



ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		-1	0	1	ข้อเสนอแนะ
48	ท่านและผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องในทางเดียวกัน				
49	ท่านและผู้ร่วมงานมีการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม				
<b>การมีส่วนร่วม</b>					
50	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
51	ท่านและผู้ร่วมงานร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา				
52	เมื่อได้รับมอบหมายงานท่านและผู้ร่วมงานจะช่วยกันทำงานบรรลุผลสำเร็จ				
<b>การจัดข้อโต้แย้งภายในกลุ่ม</b>					
53	รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกภายในกลุ่ม				
54	เอาความคิดเห็นที่แตกต่างมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์				
55	สมาชิกภายในทีมมีการแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์				
<b>การสื่อสาร</b>					
56	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารที่ดีกับหน่วยงานภายในและภายนอก				
57	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้				
58	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ				
<b>ด้านผลของการปฏิบัติงาน</b>					
59	มีการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้				
60	มีกระบวนการทำงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		-1	0	1	ข้อเสนอแนะ
61	มีการติดตาม ประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง				
<b>ด้านคุณภาพในการปฏิบัติงาน</b>					
62	ปริมาณงานและคุณภาพมีความเหมาะสมกันตามมาตรฐานที่องค์กรวางไว้				
63	มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้งานมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร				
64	มีการออกแบบกลยุทธ์วิธีการจัดการที่เหมาะสม				

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)





ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญตรวจค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม

รายชื่อผู้ตรวจสอบ IOC

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร
2. นายโอภาส เรืองกิจไกรศิลป์  
ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหารสำนัก  
สำนักนันทนาเหนือ
3. นายกฤษดา จรุงคนธ์  
รองผู้อำนวยการฝ่าย และผู้บริหาร





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ที่ ศธ 0520.107(พบ)/599

โทร.032-594-107

วันที่ 10 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

ด้วย นายบัณฑิตรัช นิมิตนราดล รหัสประจำตัว 57601717 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3"

มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวดา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 0520.107(พบ)/๕๙๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

10 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน นายโอกาส เรื่องกิจไกรศิลป์

ด้วย นายบัณฑิตรัชช นิมิตรนาดล รหัสประจำตัว 57601717 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต  
สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
"การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุก  
ของพนักงานสายงานสินค้าของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3"

มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบ  
การทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจ  
คุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศธ 0520.107(พบ)/๕๙๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

10 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกฤษดา จรุงคนธ์

ด้วย นายบัณฑิตรัชช นิมิตรนราดล รหัสประจำตัว 57601717 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3"

มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ภาคผนวก ง

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความ



## ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความ

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3”

ข้อที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน</b>						
1	ธนาคารกรุงไทยมีความมั่นคงและได้รับการยอมรับ	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	การได้ร่วมงานกับธนาคารกรุงไทยทำให้ท่านมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	ท่านคิดว่าธนาคารกรุงไทยสามารถเป็นหนึ่งในสถาบันการเงินที่ดีที่สุดในประเทศได้	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
4	ท่านสามารถร่วมงานกับธนาคารกรุงไทยได้ตลอดจนเกษียณ	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
5	ท่านคิดว่าจะไม่โดนปลดออกในขณะที่เศรษฐกิจไม่ดี	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>โอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน</b>						
6	ท่านคิดว่าตำแหน่งปัจจุบันของท่านมีโอกาสก้าวหน้า	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
7	ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนตำแหน่งมีความยุติธรรม	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
8	ธนาคารกรุงไทยมีนโยบายให้บุคลากรสามารถขึ้นมาเป็นผู้บริหารได้	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
9	ท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมศึกษาดูงานในด้านต่างๆอยู่เสมอ	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
10	ท่านคิดว่าธนาคารกรุงไทยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งอย่างมีมาตรฐาน	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
<b>ด้านค่าจ้าง / ค่าตอบแทน</b>						
11	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถของท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง
12	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
13	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน	1	1	1	1	สอดคล้อง
14	ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับสูงกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆในกลุ่มสถาบันการเงิน	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
15	การจ่ายค่าจ้าง/ค่าตอบแทนในกรณีล่วงเวลา วันหยุด วันนักขัตฤกษ์ มีความเหมาะสม	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร</b>						
16	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับพนักงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
17	เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรแก่ท่านเสมอ	1	1	1	1	สอดคล้อง
18	หัวหน้างานมีความรับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆให้กับท่าน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
19	ท่านสามารถปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้ทุกเรื่อง	1	1	1	1	สอดคล้อง
20	ในหน่วยงานของท่านไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
<b>ด้านสวัสดิการ</b>						
21	สวัสดิการต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อท่านมีความเพียงพอต่อการครองชีพ	1	1	1	1	สอดคล้อง
22	ธนาคารกรุงไทยจัดสรรสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินกู้ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	สอดคล้อง
23	ธนาคารกรุงไทยใส่ใจในความเป็นอยู่ของบุคลากร	1	1	1	1	สอดคล้อง
24	เงินกู้สวัสดิการมีอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม	1	1	1	1	สอดคล้อง
25	ธนาคารกรุงไทยจ่ายผลตอบแทนประจำปี (โบนัส) เหมาะสมและเป็นธรรม	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง</b>						
26	ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	สอดคล้อง
27	ผู้นำของท่านมีการกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้งานออกมาสำเร็จ	1	1	1	1	สอดคล้อง
28	ผู้นำของท่านให้คำแนะนำที่เกิดประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของท่านและผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>						
29	ผู้นำของท่านมอบสิ่งตอบแทนเล็กน้อยเมื่อท่านทำงานสำเร็จ	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
30	ผู้นำของท่านยอมรับข้อเสนอของท่านหรือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุผล	1	1	1	1	สอดคล้อง
31	ผู้นำของท่านมีความเชี่ยวชาญในการจัดการ เช่น การวางแผน การวิเคราะห์ การควบคุมงาน เป็นต้น	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ภาวะผู้นำเผด็จการ</b>						
32	ผู้นำของท่านตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่ถามท่านหรือผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง
33	ผู้นำของท่านใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการทำงานมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิด	1	1	1	1	สอดคล้อง
34	มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานอยู่ตลอดตามอารมณ์ของผู้นำ	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>เป้าหมายความสำเร็จ</b>						
35	ในปี 2564 ภารกิจเขาถูกที่สามธนาคารกรุงไทยจะก้าวขึ้นมาเป็นธนาคารอันดับหนึ่งของประเทศ	1	1	1	1	สอดคล้อง
36	ธนาคารกรุงไทยจะสามารถทำผลกำไรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1	สอดคล้อง
37	ธนาคารกรุงไทยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ถูกใจ และครอบคลุม	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>แผนดำเนินการ</b>						
38	ธนาคารกรุงไทยกำหนดนโยบายและกฎต่างๆไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
39	ธนาคารมีการให้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายต่างๆอย่างต่อเนื่องกับบุคลากรในองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
40	ผู้บังคับบัญชาบริหารงานตามหลักนโยบายที่ธนาคารวางไว้อย่างเคร่งครัด	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
<b>พันธกิจ</b>						
41	ธนาคารมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
42	ธนาคารดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน	1	1	1	1	สอดคล้อง
43	ธนาคารให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
<b>เป้าหมายร่วมกัน</b>						
44	มีแนวทาง อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
45	มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง
46	มีวิธีการในการรับผิดชอบแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างชัดเจน	1	1	1	1	สอดคล้อง

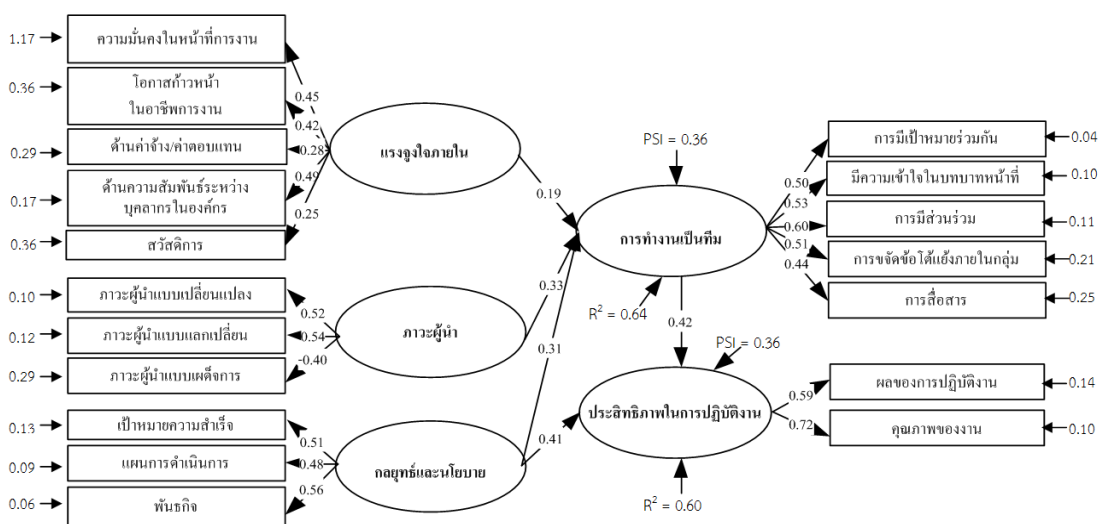
ข้อที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>บทบาทหน้าที่</b>						
47	ท่านและผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้	1	1	1	1	สอดคล้อง
48	ท่านและผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องในทางเดียวกัน	1	1	1	1	สอดคล้อง
49	ท่านและผู้ร่วมงานมีการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสม	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
<b>การมีส่วนร่วม</b>						
50	หัวหน้างานเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	1	1	1	สอดคล้อง
51	ท่านและผู้ร่วมงานร่วมกันรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา	1	1	1	1	สอดคล้อง
52	เมื่อได้รับมอบหมายงานท่านและผู้ร่วมงานจะช่วยกันทำงานบรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>การจัดข้อโต้แย้ง</b>						
53	รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกภายในกลุ่ม	1	1	1	1	สอดคล้อง
54	เอาความคิดเห็นที่แตกต่างมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์	1	1	1	1	สอดคล้อง
55	สมาชิกภายในทีมมีการแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>การสื่อสาร</b>						
56	สมาชิกในทีมมีวิธีการสื่อสารที่ดีกับหน่วยงานภายในและภายนอก	1	1	1	1	สอดคล้อง
57	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
58	สมาชิกในทีมมีการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านผลของการปฏิบัติงาน</b>						
59	มีการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
60	มีกระบวนการทำงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
61	มีการติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	สอดคล้อง
<b>ด้านคุณภาพของการปฏิบัติงาน</b>						
62	ปริมาณงานและคุณภาพมีความเหมาะสมกันตามมาตรฐานที่องค์กรวางไว้	1	1	1	1	สอดคล้อง
63	มีเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้งานมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	1	1	1	1	สอดคล้อง
64	มีการออกแบบกลยุทธ์วิธีการการจัดการที่เหมาะสม	1	0	1	0.67	สอดคล้อง





การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=115.89, df=46, P-value=0.000, RMSEA=0.071

ภาพที่ 1 แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานสายงานสินเชื่อของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มเครือข่ายนครหลวง 3 กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน (K1) มีผลต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีม (E1)

อิทธิพลทางตรง

$$K1 \rightarrow E1 = 0.19$$

อิทธิพลทางอ้อม = 0.00

อิทธิพลรวม = 0.23

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน (K1) มีผลต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (E2)

อิทธิพลทางตรง = 0.00

$$K1 \rightarrow E1 \rightarrow E2 = (0.19)(0.42)$$

อิทธิพลทางอ้อม = 0.08

อิทธิพลรวม = 0.08

3. ปัจจัยภาวะผู้นำ (K2) มีผลต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีม (E1)

อิทธิพลทางตรง

$$K2 \rightarrow E1 = 0.33$$

$$\text{อิทธิพลทางอ้อม} = 0.00$$

$$\text{อิทธิพลรวม} = 0.33$$

4. ปัจจัยภาวะผู้นำ (K2) มีผลต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (E2)

$$\text{อิทธิพลทางตรง} = 0.00$$

$$K2 \rightarrow E1 \rightarrow E2 = (0.33)(0.42)$$

$$\text{อิทธิพลทางอ้อม} = 0.14$$

$$\text{อิทธิพลรวม} = 0.14$$

5. ปัจจัยกลยุทธ์และนโยบาย (K3) มีผลต่อปัจจัยการทำงานเป็นทีม (E1)

อิทธิพลทางตรง

$$K3 \rightarrow E1 = 0.31$$

$$\text{อิทธิพลทางอ้อม} = 0.00$$

$$\text{อิทธิพลรวม} = 0.31$$

6. ปัจจัยกลยุทธ์และนโยบาย (K3) มีผลต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (E2)

อิทธิพลทางตรง

$$K3 \rightarrow E2 = 0.41$$

$$K3 \rightarrow E1 \rightarrow E2 = (0.31)(0.42)$$

$$\text{อิทธิพลทางอ้อม} = 0.13$$

$$\text{อิทธิพลรวม} = 0.54$$

7. ปัจจัยการทำงานเป็นทีม (E1) มีผลต่อปัจจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (E2)

อิทธิพลทางตรง

$$E1 \rightarrow E2 = 0.42$$

$$\text{อิทธิพลทางอ้อม} = 0.00$$

$$\text{อิทธิพลรวม} = 0.42$$



## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	.960
Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	.964
N of Items	64

## Item Statistics

ตัวแปร	Mean	Std. Deviation	กลุ่มตัวอย่าง
x1	4.40	.563	30
x2	4.30	.535	30
x3	4.17	.791	30
x4	4.07	.785	30
x5	4.17	.913	30
x6	3.87	.681	30
x7	3.17	.986	30
x8	3.57	.898	30
x9	3.43	.858	30
x10	3.20	.805	30
x11	3.53	.819	30
x12	3.37	.809	30
x13	2.90	.923	30
x14	3.13	.900	30
x15	3.37	.765	30
x16	3.63	.809	30
x17	4.07	.785	30
x18	3.70	.988	30
x19	3.50	.900	30
x20	2.97	.928	30
x21	3.97	.718	30

ตัวแปร	Mean	Std. Deviation	กลุ่มตัวอย่าง
x22	4.27	.691	30
x23	3.93	.785	30
x24	4.27	.691	30
x25	3.70	.837	30
x26	3.50	.777	30
x27	3.73	.583	30
x28	3.60	.675	30
x29	2.90	.759	30
x30	3.63	.490	30
x31	3.37	.964	30
x32	2.87	1.008	30
x33	3.03	1.129	30
x34	3.27	1.230	30
x35	3.47	1.008	30
x36	3.67	.802	30
x37	3.70	.877	30
x38	4.00	.695	30
x39	3.77	.626	30
x40	3.73	.640	30
x41	3.90	.548	30
x42	3.90	.607	30
x43	3.80	.714	30
x44	3.73	.785	30
x45	3.73	.828	30
x46	3.63	.928	30
x47	3.93	.691	30
x48	3.67	.661	30
x49	3.83	.592	30
x50	3.77	.626	30

ตัวแปร	Mean	Std. Deviation	กลุ่มตัวอย่าง
x51	3.77	.728	30
x52	3.87	.681	30
x53	4.00	.830	30
x54	3.83	.874	30
x55	3.77	.817	30
x56	3.87	.730	30
x57	3.80	.664	30
x58	3.90	.759	30
x59	3.73	.691	30
x60	3.57	.774	30
x61	3.67	.884	30
x62	3.73	.740	30
x63	3.70	.750	30
x64	3.63	.890	30

## Item-Total Statistics

ตัวแปร	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	231.20	721.614	.393	.959
x2	231.30	720.562	.452	.959
x3	231.43	706.461	.636	.959
x4	231.53	710.120	.552	.959
x5	231.43	710.737	.457	.959
x6	231.73	720.685	.347	.959
x7	232.43	705.082	.531	.959
x8	232.03	703.206	.626	.959

ตัวแปร	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x9	232.17	710.833	.486	.959
x10	232.40	709.490	.552	.959
x11	232.07	709.444	.543	.959
x12	232.23	707.840	.589	.959
x13	232.70	703.666	.599	.959
x14	232.47	703.568	.617	.959
x15	232.23	716.185	.417	.959
x16	231.97	702.861	.707	.958
x17	231.53	711.223	.525	.959
x18	231.90	703.334	.563	.959
x19	232.10	707.128	.541	.959
x20	232.63	717.068	.320	.960
x21	231.63	706.792	.694	.958
x22	231.33	715.471	.483	.959
x23	231.67	705.747	.659	.958
x24	231.33	715.885	.472	.959
x25	231.90	710.852	.499	.959
x26	232.10	719.197	.337	.960
x27	231.87	717.361	.516	.959
x28	232.00	708.138	.703	.958
x29	232.70	720.838	.305	.960
x30	231.97	715.482	.691	.959
x31	232.23	709.771	.450	.959
x32	232.73	735.582	.051	.961
x33	232.57	746.392	.224	.962
x34	232.33	739.816	.112	.962
x35	232.13	694.533	.721	.958

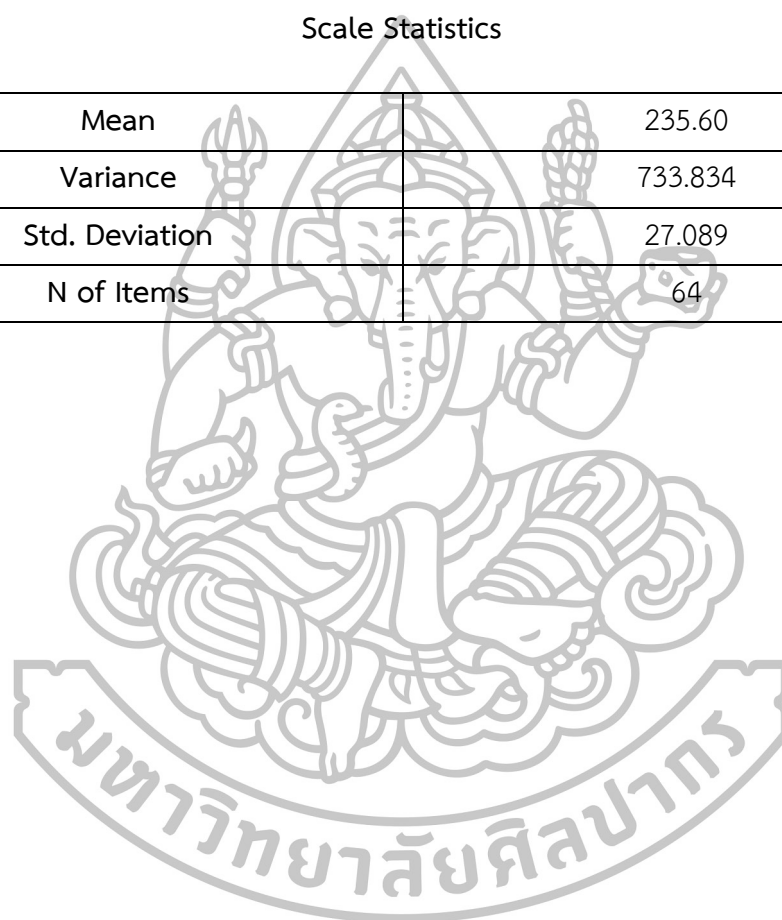
ตัวแปร	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x36	231.93	701.306	.750	.958
x37	231.90	699.334	.727	.958
x38	231.60	712.317	.567	.959
x39	231.83	709.316	.723	.958
x40	231.87	713.223	.591	.959
x41	231.70	715.252	.624	.959
x42	231.70	707.941	.790	.958
x43	231.80	704.028	.773	.958
x44	231.87	705.154	.673	.958
x45	231.87	708.740	.554	.959
x46	231.97	704.861	.571	.959
x47	231.67	711.126	.603	.959
x48	231.93	712.202	.601	.959
x49	231.77	718.185	.482	.959
x50	231.83	721.592	.352	.959
x51	231.83	717.385	.408	.959
x52	231.73	719.995	.366	.959
x53	231.60	713.903	.434	.959
x54	231.77	715.495	.376	.959
x55	231.83	711.799	.490	.959
x56	231.73	708.892	.628	.959
x57	231.80	714.924	.520	.959
x58	231.70	705.045	.700	.958
x59	231.87	706.533	.730	.958
x60	232.03	706.516	.649	.958
x61	231.93	701.651	.670	.958
x62	231.87	704.464	.734	.958



ตัวแปร	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x63	231.90	707.266	.652	.959
x64	231.97	696.999	.767	.958

## Scale Statistics

Mean	235.60
Variance	733.834
Std. Deviation	27.089
N of Items	64



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายบดินทร์รัช นิมิตรนราดล
วัน เดือนปีเกิด	8 มีนาคม 2532
ที่อยู่ปัจจุบัน	99/57 ซอยสิทธิชัย 7 ถนนกรุงเทพฯ - นนทบุรี แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10800
ที่ทำงาน	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักกานาเหนือ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจสินเชื่อ
ประวัติการศึกษา	
2550	สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชา เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2557	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ และภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร สำนักอธิการบดีตลิ่งชัน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการทำงาน	
2554-2555	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)