

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Ms 127072

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

นายวิษณุ ปริจาค



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2562

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เรื่อง : รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัย : นายวิษณุ ปริจาค

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ)
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรณคำ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHARAKHAM UNIVERSITY

(1/100)

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรปวีณ์ ศรีประเสริฐ)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.เพ็ญจันทร์ ประจันตะเสน)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แดนวิชัย สายรักษา)



**รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)**



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
นายวิษณุ ปริจักษ์
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**

พ.ศ. 2562

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)



นายวิษณุ บริจาค

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2562

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

- ชื่อเรื่อง** : รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
- ผู้วิจัย** : นายวิษณุ บริจาค
- ปริญญา** : ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต (ยุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค)
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- อาจารย์ที่ปรึกษา**: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แดนวิชัย สายรักษา
- ปีการศึกษา** : 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และ 3) เพื่อทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) พื้นที่การวิจัยคือ ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทย ประชากรคือ พนักงานธนาคารยูโอบีที่ปฏิบัติงานในสายงานเครือข่ายบริการลูกค้าและการขายจำนวนพนักงาน 1,716 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบระบบ (Systematic Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) และใช้รูปแบบการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ตัวแปรสาเหตุ ประกอบด้วย 1) ความฉลาดทางอารมณ์ 2) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3) ความกระตือรือร้น 4) การรับรู้บทบาท 5) บรรยากาศของหน่วยงาน 6) การทำงานเป็นทีม และ 7) ภาวะผู้นำ ระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการที่ธนาคารยูโอบี จำนวน 10 คน พนักงานธนาคารยูโอบี จำนวน 10 คน และนักวิชาการ จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน โดยใช้ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นประเด็นในการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนา ใช้วิธีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) และการระดมความคิดเห็นในที่ประชุมใหญ่ (Brain Storming) นำรูปแบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3

ท่าน ประเมินความเหมาะสม และระยะที่ 3 เป็นการทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) กลุ่มทดลอง คือ พนักงานธนาคารยูโอบีที่ปฏิบัติงานที่ สาขาอุดรธานี จำนวน 13 คน ระยะเวลาในการทดลอง จำนวน 3 เดือน ประเมินผลการทดลอง โดยการเปรียบเทียบผลการทดลองก่อนและหลังการทดลอง ด้วยสถิติ Wilcoxon Signed Rank Test โดยกำหนดค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ (1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร เรียงตามลำดับอิทธิพล ได้ดังนี้ 1) บรรยากาศองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 2) สมาชิกที่องค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.29 3) การรับรู้บทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.23 และ 4) การทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11 (2) ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 กิจกรรมประกอบด้วย 1) ถอดรหัส 2) การพัฒนาอารมณ์ 3) การพัฒนาการพูด 4) การวิเคราะห์ตนเอง 5) การพัฒนาจิตใจ 6) ระดมสมองค้นหาไม่แห่งความคิด 7) ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการจากเรา 8) วิธีการบริการให้ ผู้รับบริการประทับใจ 9) การรู้จักตัวเอง 10) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 11) เรียนรู้การพัฒนาบุคคล และทีมงาน 12) ช่วยพี่น้อง 13) บทบาทและหน้าที่ 14) การแสดงบทบาทสมมติ และ 15) กิจกรรมทีม (3) หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มทดลอง มีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้รับการพัฒนาในการสร้างบรรยากาศองค์กร การเป็นสมาชิกที่องค์กร การรับรู้บทบาท และความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพิ่มขึ้นจาก ก่อนการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Title : A model for work performance efficiency on Customer's service in UOB Bank
Author : Mr.Wissanu Borijak
Degree : Doctor of Philosophy (Regional Development Strategies)
Rajabhat Maha Sarakham University
Advisors : Assistant Professor Dr.Rungson Singhalert
Assistant Professor Dr. Danwichai Sairuksa
Year : 2019

ABSTRACT

This research aimed to (1) study factors affecting work performance efficiency on customer's service in UOB Bank, (2) formulate a development model of work performance efficiency on customer's service in UOB Bank and (3) implement and evaluate the developed model of work performance efficiency. The research procedures were divided into 3 stages. In the first stage, it was a quantitative research, The researcher investigated factors which directly and indirectly affected work performance efficiency on customer's service in UOB Bank by formulating a model of work performance as an outcome variable. Seven causal factors used for the study. Three hundred and twenty five officer in UOB Bank were selected and participated in the study and the required data were collected by using the questionnaire, were used for analyzing of data. Structural Equation Model : SEM, LISREL for Windows with Path Analysis at the .05 level of statistical significance. In the second stage, the researcher constructed the development model of work performance efficiency on customer's service in UOB Bank by using the study result from the first stage. Thirty involved persons were participated in the workshop to co-operatively criticized and evaluated the model of work performance efficiency. In the third stage, the researcher implemented the model. After three month of implementation, the model was evaluated by 12 officer in UOB Bank in Udon thani and analyzed by Wilcoxon Signed Rank Test at the .05 level of statistical significance.

The major findings revealed the followings: (1) The developed causal factors showed harmony with the empirical data. Four causal factors with total effects on work performance efficiency on customer's service in UOB Bank were found including 1) Best office (0.41) 2) Good member (0.29) 3) Role (0.23) and 4) Team (0.11) (2) The development model of work performance efficiency consisted of 15 activities : 1) Secret key 2) Emotion development 3) Talking development 4) Self

analyze 5) Mine development 6) Tree of Idea 7) Hope 8) Service mine 9) Know self 10) Team work 11) Life Position 12) Listen me 13) Role and duty 14) Role playing 15) Team activities

(3) The officer in UOB Bank showed higher work performance efficiency as a whole and in 2 aspects : service and support than before implementation of model at the .05 level of statistical significance both Wilcoxon Signed Rank Test.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ทั้งนี้ด้วยความรัก ความเมตตา ความกรุณา และความช่วยเหลือจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ สิงห์เลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แดนวิชัย สายรักษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.พรวิวัฒน์ ศรีประเสริฐ ประธานกรรมการสอบ และอาจารย์ ดร.เพ็ญจันทร์ ประจันตะเสน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาอุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิตการพัฒนากุมิภาคทุกท่านที่ให้ความรู้และคำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ของการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องแสดงความกตัญญูกตเวทิตา แด่บิดา มารดา ผู้มีพระคุณ และญาติมิตรทุกท่านที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นายวิษณุ บริจาค

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ง
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
1.4 สมมติฐานการวิจัย	7
1.5 ขอบเขตการวิจัย	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 บริบทของธนาคารพาณิชย์	13
2.2 ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	30
2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของ ธนาคารของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	31
2.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	80
2.5 วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคาร ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	87
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	96

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	99
การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	99
การวิจัย ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	112
การวิจัยระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการ ให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	115
บทที่ 4 ผลการดำเนินการวิจัย	118
ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	118
ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการ ให้บริการ ลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	132
ระยะที่ 3 ผลการทดลองและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	161
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	172
5.1 สรุปผลการวิจัย	172
5.2 อภิปรายผล	173
5.3 ข้อเสนอแนะ	181
บรรณานุกรม	183
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	198
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์	212
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิร่วมวิพากษ์	217
ภาคผนวก ง รายชื่อ กลุ่มทดลอง	220

ญ

หัวเรื่อง	หน้า
ภาคผนวก จ แบบประเมินความสอดคล้อง	222
ภาคผนวก ฉ คำลิสเรล ประกอบการวิจัย	252
ประวัติผู้วิจัย	263



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	มาตรการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน ณ วิฤตติเศรษฐกิจ 15
2.2	รายชื่อสถาบันการเงินที่ดำเนินงานตามปกติ 16
2.3	ข้อดีและข้อจำกัดของระบบธนาคารเดี่ยว 20
2.4	ข้อดีและข้อจำกัดของระบบธนาคารสาขา 21
2.5	ข้อดีและข้อจำกัดของระบบธนาคารลูกโซ่ และกลุ่มธนาคาร 22
2.6	มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 83
3.1	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ธนาคารยูโอบี สายงานเครือข่ายบริการลูกค้าและการขาย แยกตามเขตบริการและการขาย 101
4.1	จำนวน ร้อยละ ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .. 119
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่า ความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปร 122
4.3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปร 123
4.4	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่วิเคราะห์ โดยใช้สถิติ Multiple Linear Regression 124
4.5	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination) 125
4.6	ค่าสถิติในตัวแบบตั้งต้นที่ 1 127
4.7	ค่าสถิติในตัวแบบที่ปรับปรุงใหม่ 128
4.8	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผล 129
4.9	ทิศทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) 135
4.10	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อกิจกรรมและเนื้อหาในการพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) 159

ตารางที่	หน้า
4.11 ผลการทดสอบสมมุติฐานการพัฒนาด้านบรรยากาศองค์กร(bestoffice) ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	167
4.12 ผลการทดสอบสมมุติฐานการพัฒนาด้านสมาชิกที่ดีองค์กร(bestmember) ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	167
4.13 ผลการทดสอบสมมุติฐานการพัฒนาด้านการรับรู้บทบาท(role) ของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	168
4.14 ผลการทดสอบสมมุติฐานการพัฒนาการทำงานเป็นทีม (team) ของพนักงาน ธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน)	168
4.15 ผลการทดสอบสมมุติฐานการพัฒนาด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (efficiency) ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	169



สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 การสร้างยุทธศาสตร์การบริหารของผู้นำยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง	67
2.2 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการ ลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในการวิจัยในระยะที่ 1	97
2.2 ความสัมพันธ์ของการดำเนินการวิจัยที่จะให้ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในการวิจัยระยะการวิจัยที่ 1 ถึง ระยะที่ 3	98
4.1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ตัวแบบดั้งเดิมที่ 1	126
4.2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ปรับปรุงใหม่	127
4.3 แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1	132
4.4 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการรับรู้บทบาท ขององค์การของพนักงาน ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เบื้องต้น	144
4.5 รูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ขององค์การของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เบื้องต้น	149
4.6 หัวใจการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	152
4.7 การปรึกษาหารือที่มีประสิทธิภาพ	152
4.8 การทำงาน VS การทำงานเน้นคน	153
4.9 รูปแบบพฤติกรรมบุคคลเพื่อความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน	154
4.10 รูปปริศนา	156
4.11 กระบวนการดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการบริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	171

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจการเงินการธนาคาร เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในระบบการเงินและเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank) เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประชาชน และยังเป็นส่วนหนึ่งของเสถียรภาพทางการเงินและเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีขนาดทรัพย์สินและหนี้สินทางการเงินรวมกันกว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าทรัพย์สินและหนี้สินทางการเงินรวมของสถาบันการเงินทั้งระบบ การหมุนเวียนของเงินทุนของธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะเป็นการให้บริการด้านสินเชื่อแก่ภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ และรับบริการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินการลงทุนให้กับประชาชนทั่วไป ดังนั้น บุคลากร ในองค์กรนี้จึงมีบทบาทสำคัญ ทั้งต่อการดำเนินงานขององค์กรและต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศด้วย โดยเฉพาะบุคลากรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ จะต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือองค์ประกอบที่สำคัญมากประการหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้ เพราะการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2539, น. 13) นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวคือ หากองค์กรต่าง ๆ มีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานย่อมต่างกัน (จำเนียร จวงตระกูล, 2536, น. 5)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย เริ่มก่อกำเนิดขึ้นตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) และได้ดำเนินต่อมาจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) โดยได้เน้นว่า “พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีกำลังงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการในการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ” (จำเนียร จวงตระกูล, 2537, น. 19) ในสภาพการณ์ปัจจุบันของประเทศไทย ทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสำคัญ และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างรีบด่วนมากขึ้นไปอีก

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจหลักของแผนฯ ตามแนวคิดที่ว่า “การพัฒนาประเทศคือ การพัฒนาเพื่อคนโดยคน” กล่าวคือ การพัฒนาคนจะต้องมุ่งพัฒนาคนไทยทุกคนอย่างเต็มที่ตามศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2539, น. 50) สภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการค้าและธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วงประมาณทศวรรษที่ผ่านมาคือ ประเทศไทยได้ร่วมลงนามในข้อตกลงเกี่ยวกับภาษีและพิกัดศุลกากร (General Agreement on Tax Tariff : GATT) ในปี พ.ศ. 2536 และได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การการค้าโลก (World Trade Organization) ซึ่งได้ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเปิดโอกาสให้บริษัทต่างประเทศเข้ามาแข่งขันทางการค้าและการบริการได้อย่างเสรีในอนาคต อันจะส่งผลให้ห้องกรธุรกิจเอกชนของไทยต้องเผชิญกับ การแข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้น

การทำธุรกิจในปัจจุบันซึ่งเป็นธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการแข่งขันในการทำธุรกิจด้วยองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และจากสภาพเศรษฐกิจและบริบทสังคมของทุกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้มีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านธุรกิจ และด้านการบริการ โดยทุกองค์กรต่างเน้นการผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ อีกทั้งความรวดเร็ว และวิธีการของการให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ความพึงพอใจของผู้รับบริการได้อย่างสูงสุด ไม่ว่าจะเป็้องค์กรภาครัฐ หรือเอกชนต่างเรียนรู้ที่จะพัฒนาและปรับตัวปรับปรุงองค์กรของตน ทั้งในด้านคุณภาพ และการจัดการเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน (อรพรรณ นครวงษ์, 2546, น. 1) ดังนั้น องค์กรธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันล้วนเป็นผลจากการปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่น มีการเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้รับบริการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา คุณภาพการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญและถูกนำมากล่าวถึงอย่างกว้างขวางทั้งในกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้รับบริการและผู้ให้บริการ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2544, น. 2) และในหลาย ๆ วิธีที่นำมาสู่ความสำเร็จขององค์กรก็คือ การอาศัยการทำงานเป็นทีมงานที่มีความพร้อมเพียง และประสานการทำงานเป็นอย่างดี เพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจึงเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของผู้ให้บริการ โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพการทำงานเป็นทีมจึงสามารถพัฒนาบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ ตลอดจนเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกของหน่วยงาน อันจะทำให้หน่วยงานได้รับผลงานสูงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ (สุพล วงสินธุ์, 2533, น. 53) และการทำงานเป็นทีมยังช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป้าหมายได้จากการตกลงร่วมกันของสมาชิกทั้งหมดของทีม

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมสูงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในการทำ ให้ทีมงานประสบความสำเร็จ (อรพรรณ นครวงศ์, 2546, น. 2) การทำงานในรูปแบบของทีมงานที่ประกอบไปด้วย สมาชิกที่หลากหลายความสามารถจึงต้องมีการแบ่งงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีมได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามตำแหน่งบทบาทหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และมีหลายบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดมาพร้อมกับตำแหน่งที่บุคคลผู้นั้นต้องดำรงในองค์กร เช่น คนที่เป็นหัวหน้าอาจได้รับการคาดหวังว่าต้องเป็นผู้ออกคำสั่ง และคนเป็นครูถูกคาดหวังว่าต้องทำการสอนนักเรียน พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่คาดหวังโดยผู้อื่นว่าเป็นบทบาทของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ซึ่งเรียกว่า บทบาทที่คาดหวัง (Expectation Role) ส่วนบทบาทที่ผู้นั้นมีตามตำแหน่ง เรียกว่า บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง (Incumbent Role) เช่น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีของไทย จะถูกคาดหวังในบทบาท ในฐานะที่เป็นบุคคลที่เข้ามาดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และเมื่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่เข้ารับตำแหน่ง ย่อมถูกคาดหวังว่ามีบทบาทและมีอำนาจอย่างทางการ เช่นเดียวกับนายกรัฐมนตรี คนก่อน การที่บุคคลยอมรับต่อบทบาทและยอมรับต่อบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งของตน ได้สอดคล้องตรงกับบทบาทหน้าที่ซึ่งคนอื่นคาดหวัง จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งทางสังคมที่เกิดขึ้นจากผู้ตั้งความคาดหวังให้น้อยลง บางครั้งมักจะพบว่า พนักงานเกิดความสับสนต่อสิ่งที่ตนคาดว่าจะได้รับจากการทำงาน เช่น มีอำนาจในระดับใด หรือมีความรับผิดชอบเพียงไร หรือที่เรียกว่า ความสับสนต่อบทบาท (Ambiguity Role) (จุฑามาศ บุญญประ, 2543, น. 8)

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กร มีนักวิชาการ ได้พิจารณาพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจำแนกตามบทบาทหน้าที่ออกเป็น 2 พฤติกรรม ได้แก่ พฤติกรรมตามบทบาท (In - Role Behavior) และพฤติกรรมตามบทบาทพิเศษ (Extra - Role Behavior) อันเป็นพฤติกรรม ที่ปฏิบัติ นอกเหนือจากงานตามบทบาทที่องค์กรได้กำหนดไว้แล้ว แน่แน่นอนว่าสมาชิกในองค์กร จะมีบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ด้วยการทำงานจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ในหลายระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชา(หัวหน้างาน) ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ด้วยการใช้ปฏิสัมพันธ์นี้เอง ทำให้สมาชิกไม่เพียงแต่กระทำพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของตนเองเท่านั้น แต่สมาชิกก็ต้องกระทำพฤติกรรมบทบาทพิเศษด้วย และการศึกษาพฤติกรรมบทบาทพิเศษ ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กรที่ผ่านมา (Brown and Peterson, 1993, p. 50) พบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviors) เป็นพฤติกรรมบทบาทพิเศษที่ส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร และส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคคลดีขึ้น

ด้วยภาระหน้าที่การปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ที่มีบทบาทในการทำงานหลากหลาย เช่น การพัฒนาศักยภาพของตนเองและเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เป็นต้น พนักงานธนาคารแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ที่หลากหลาย แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีเวลาการปฏิบัติงานที่จำกัด บางครั้งที่พนักงานธนาคารก็เกิดความสับสนด้วยไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริงหรือมีความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) และบางครั้งพนักงานธนาคารยังเกิดความรู้สึกที่ขัดแย้งในการแสดงบทบาทของตนเอง (Role Conflict) การที่พนักงานธนาคารมีความคลุมเครือในบทบาทและมีความขัดแย้งในบทบาทเกิดขึ้นนั้น แสดงให้เห็นว่า พนักงานธนาคารมีการรับรู้บทบาทที่ไม่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทำให้ปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพว่าความคลุมเครือในบทบาทส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (ยศวรรณพิพัฒน์ศิริผล, 2541, น. ก)

Robbins (2001, pp. 20 – 21) นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรได้อธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระดับบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) อาทิเช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความฉลาดทางอารมณ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กร นอกจากนี้แล้ว ด้วยลักษณะของการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผู้มารับบริการและเน้นความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการการสูงสุด พนักงานธนาคารจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้าน ทั้งกับตัวลูกค้าผู้รับบริการ เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทีมงานต่าง ๆ (ทีมขายสาขาต่าง ๆ สำนักงานเขต สำนักงานภาค สำนักงานใหญ่) การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้านนี้เอง ทำให้พนักงานเข้าไปร่วมรับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าความสามารถในการเข้าใจสถานะของอารมณ์ความรู้สึกทั้งของตนเองและของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย และการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกนั้น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของพนักงานธนาคาร ความสามารถนี้ เรียกว่า ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หรือ อีคิว (EQ) ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านบริการสูงขึ้นส่งผลดีต่อลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทำให้ผลลัพธ์ (Outcomes) ของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น และสามารถเผชิญกับภาวะเครียดได้อย่างเหมาะสม (เทิดศักดิ์ เดชคง, 2543, น. 12) ความฉลาดทางอารมณ์มิได้กำหนดตายตัวมาจากพันธุกรรม แต่ส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดทุกช่วงชีวิตของมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคคลควรจะมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น เพื่อการมีชีวิตรงานที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในปัจจุบันโลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างมากมาย องค์กรต่าง ๆ มีแนวโน้มของขนาดที่เล็กลง ทำให้คนงานในองค์กรถูกกดดันให้ลดจำนวนน้อยลง แต่กับถูกคาดหวังให้ทำงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น คนเหล่านี้จึงไม่เพียงแต่มีความสามารถในการทำงานหรือมีเชี่ยวชาญดีขึ้น

เท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีความรับผิดชอบ มีความเข้าใจ และเอื้ออาทรผู้ร่วมงาน มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคคลจึงต้องมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงเท่านั้นจึงจะสามารถดำรงตนอยู่ในโลกการทำงานปัจจุบัน ได้ดีกว่าคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สูง แต่มีความฉลาดทางอารมณ์ (IQ) ต่ำ ความฉลาดทางอารมณ์จึงจำเป็นและเข้ามามีบทบาทต่อคนทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, น. 68-69) และจากการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ของ เพ็ญจันทร์ ประจันตะเสน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจาก มากไปหาน้อย คือ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (0.40) ปัจจัยความสามารถในการทำงานเป็นทีม (0.38) ปัจจัยการรับรู้บทบาท (0.28) และ ปัจจัยการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (0.17) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL for Windows) และ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) (เพ็ญจันทร์ ประจันตะเสน, 2555, น. 154)

ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ที่ทำธุรกิจทางการเงินการธนาคาร เพื่อให้องค์กรประกอบทางธุรกิจได้รับผลกำไรสูงสุด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการดำเนินธุรกิจขององค์กร คุณภาพของการให้บริการจึงเป็นหัวใจหลักของ ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพื่อการถือครองสัดส่วนทางการตลาด ธนาคารยูโอบีได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรมาตลอด เป้าหมายเพื่อยกระดับการแข่งขันทางการเงินการธนาคารให้ทัดเทียมกับโลกทุนนิยมและเป็นธนาคารที่ได้รับความไว้วางใจที่สุดในโลกให้ได้ตามวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ได้ตั้งไว้ การทำธุรกิจการเงินจะดำรงอยู่ได้ภายใต้กรอบการแข่งขันที่รุนแรงจะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุดในรูปแบบของการให้บริการ โดยการมุ่งเน้นให้พนักงานของธนาคารยูโอบีให้บริการกับลูกค้า โดยเน้นความประทับใจมากที่สุด การบริการที่รวดเร็ว มีความสะดวกมากที่สุด เพราะถ้าลูกค้าให้ความเชื่อมั่นในการให้บริการอย่างยูโอบีแล้ว ลูกค้าก็จะนึกถึงเราแล้วไม่ไปใช้บริการที่อื่น และจะส่งผลไปถึงตัวพนักงานและองค์กรอีกด้วย และในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารที่ทำหน้าที่ในการให้บริการทั้งในสำนักงานใหญ่ และตามสาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศ ในการพัฒนาและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านบริการของพนักงานธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นไปในทิศทางที่ให้ความรู้ในการให้บริการอย่างมืออาชีพที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้าหรือผู้มารับบริการในด้านการเงิน โดยหวังว่าจะเกิดกระบวนการแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพในองค์กรของธนาคารอย่างต่อเนื่อง และจะส่งผลให้พนักงานของธนาคารมีการพัฒนาศักยภาพในการคิด และเปลี่ยนแปลง

สิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ดีขึ้น มีการปรับเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานให้เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ และมีการประสานงานที่ดีในหน่วยงานของธนาคาร เนื่องจากพนักงานธนาคารเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการทำธุรกิจทางการเงินของธนาคาร เป็นผู้ที่หารายได้เข้าองค์กร เป็นเสมือนสายเลือดใหญ่หล่อเลี้ยงให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในแวดวงธุรกิจทางการเงิน ด้วยเหตุนี้ พนักงานธนาคารจึงต้องมีความรู้ความสามารถสูง มีการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้เขารู้เรา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน และลูกค้าผู้มารับบริการ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีม การรับรู้บทบาท การมีความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การมีบรรยากาศของหน่วยงานที่ดี การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการมอบหมายงานที่เหมาะสม จะส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพื่อนำข้อค้นพบดังกล่าวมาสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ตลอดจนนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่พัฒนาขึ้นไปทดลองและประเมินผลการทดลองใช้ต่อไป เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ให้ดีขึ้น สร้างความเจริญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1.2.2 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ควรเป็นเช่นใด

1.2.3 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เมื่อนำไปทดลองใช้แล้ว จะได้ผลเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1.3.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1.3.3 เพื่อทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

1.4 สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (กล่าวไว้ในบทที่ 2) ผู้วิจัยนำมาเป็นสมมติฐาน เพื่อใช้ทดสอบความถูกต้องของทฤษฎี ได้ว่า

สมมติฐานที่ 1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้รับผลโดยตรงและโดยอ้อมจากตัวแปร ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความกระตือรือร้น และการรับรู้บทบาท และได้รับผลโดยตรงจาก บรรยากาศของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ

สมมติฐานที่ 2 หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ดีกว่า ก่อนการทดลอง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 พื้นที่เป้าหมาย เป็นการศึกษาเขตพื้นที่ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ทั่วประเทศ คือ ธนาคารยูโอบี ตั้งกีดสาขางานเครือข่ายบริการลูกค้าและการขาย แบ่งเป็นเขตบริการและการขาย 11 เขต สาขาทั้งหมด 156 สาขาทั่วประเทศ

1.5.2 ระยะเวลาวิจัย การวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)

ระยะที่ 3 เป็นการทดลองใช้และประเมินผล รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)

1.5.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1

1.5.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population & Sample)

1) ประชากร คือ พนักงานธนาคารยูโอบีที่ปฏิบัติงานในสายงานเครือข่ายบริการลูกค้าและการขาย ทั่วประเทศ (Unit of Analyze) มีทั้งหมด 11 เขต รวม 156 สาขา มีจำนวนพนักงาน 1,716 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane. (1967 : 158) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบระบบ (Systematic Random Sampling)

การวิจัยระยะที่ 2

ประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการที่ธนาคารยูโอบี จำนวน 10 คน พนักงานธนาคารยูโอบีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน และนักวิชาการ จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน

การวิจัยระยะที่ 3

ประชากรกลุ่มทดลองในการวิจัยระยะที่ 3 ได้แก่ พนักงานธนาคารยูโอบีที่ปฏิบัติงานที่ สาขาอุดรธานี จำนวน 13 คน

1.5.4 ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยระยะที่ 1

1.5.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า คือ

- 1) ความกระตือรือร้น
- 2) ความฉลาดทางอารมณ์
- 3) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 4) การรับรู้บทบาท

1.5.4.2 ตัวแปรคั่นกลาง คือ

- 1) บรรยากาศของหน่วยงาน
- 2) การทำงานเป็นทีม
- 3) ภาวะผู้นำ

1.5.4.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)

การวิจัยระยะที่ 3

การวิจัยระยะนี้ เป็นขั้นตอนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)

1.5.4.1 ตัวแปรอิสระ คือ รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2

1.5.4.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

“รูปแบบการพัฒนา” หมายถึง วิธีการ กิจกรรม โครงการหรือแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) ที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางที่ดีขึ้นกับการปฏิบัติงานของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)

“ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)” หมายถึง พนักงานธนาคารยูโอบี ที่สังกัดสายงานเครือข่ายบริการลูกค้าและการขาย (พนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาทั่วประเทศ)

“ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)” หมายถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ซึ่งวัดจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่มี 2 ด้าน คือ 1) ด้านการปฏิบัติงานด้านบริการ 2) ด้านสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี โดยใช้เครื่องมือวัดของ วิริณัชรธรรมนารถสกุล (2544, น. 89-92)

“การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” หมายถึง การปฏิบัติของพนักงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานและกระทำด้วยความสมัครใจ โดยการทำงานตามหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมให้หน่วยงานมีประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และกระทำโดยไม่ได้

คำนึงถึงผลตอบแทนตามระบบของรางวัลที่หน่วยงานกำหนด ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ วิริณรัช ธรรมนารถสกุล (2544, น. 68-70)

“การรับรู้บทบาท” หมายถึง การรับรู้ภาระ หน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาท และการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับจากหน่วยงานและการปฏิบัติงานตามความคาดหวังจากบุคคลที่เข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ด้วย ในการวัดการรับรู้บทบาทของพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ เพ็ญจันทร์ ประจันตะเสน (2555, น. 116)

“การทำงานเป็นทีม” หมายถึง พนักงานธนาคารมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้ทักษะ สามารถนำมาพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานดียิ่งขึ้น ในการวัดความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ Woodlock (1989, pp. 220-227)

“ความฉลาดทางอารมณ์” หมายถึง ความสามารถของพนักงานธนาคารในการรับรู้ถึงอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองและผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย โดย 1) มีความเข้าใจอารมณ์ของตนเอง และผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย 2) มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสมและมีความเข้าใจการแสดงออกของอารมณ์ของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย 3) มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ในสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม 4) มีความเข้าใจ และมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ และสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ในการวัดความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ กรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต, 2544, น. 122-123)

“บรรยากาศของหน่วยงาน” หมายถึง การรับรู้ของพนักงานธนาคารที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในสาขาที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ โดยการรับรู้บรรยากาศของสถานที่ทำงาน เช่น นโยบาย การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการวัดบรรยากาศของหน่วยงานของพนักงานธนาคาร ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดของ วิระนุช มยุเรศ (2544, น. 89-95)

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ในการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือของ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, น. 189)

“ความกระตือรือร้นมุ่งมั่น” หมายถึง (Enthusiasm) พฤติกรรมในการทำงานที่การแสดงออกถึงการมีใจฝักใฝ่ มีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง มีความเอาใจใส่ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานที่ได้รับมอบหมายทันที ไม่ชอบผลัดวันประกันพรุ่ง มีการตื่นตัว มีการ

วางแผนและเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานอยู่ตลอดเวลา แสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานคล่องตัวและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการวัดความกระตือรือร้นมุ่งมั่น ผู้วิจัยใช้เครื่องมือของ รังสรรค์ ถึงเหล็ก (2548, น. 172)

“การให้บริการลูกค้า” หมายถึง การให้บริการของพนักงานธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) ต่อผู้มารับบริการจากธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)

“อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)” หมายถึง ค่าที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระ หรือตัวแปรต้นในงานวิจัย ที่ส่งผลโดยตรง ต่อตัวแปรตามในงานวิจัย

“อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)” หมายถึง ค่าที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระ หรือตัวแปรต้นในงานวิจัย ที่ส่งผลโดยตรง ต่อตัวแปรคั่นกลาง แล้วทำให้ตัวแปรคั่นกลาง ส่งผลโดยตรง ต่อตัวแปรตามในงานวิจัย

“อิทธิพลโดยรวม (Total Effects)” หมายถึง ค่าที่แสดงถึงผลรวมของค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effects) กับ อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) ในงานวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.7.1 ในเชิงทฤษฎี

1.7.1.1 เพื่อให้เกิดความชัดเจนเชิงประจักษ์ ในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของพนักงานธนาคาร ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) ในการให้บริการลูกค้าในอนาคตต่อไป

1.7.1.2 เพื่อความชัดเจนในการอธิบายอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยเชิงสาเหตุจากปัจจัยในองค์กร โดยศึกษาในลักษณะของสมการ โครงสร้างเชิงเส้นจะทำให้ทราบถึงปัจจัยใดว่า ส่งผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรในสังคมไทย และเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต

1.7.2 ในเชิงวิชาชีพ

การปฏิบัติงานด้านบริการ เพื่อให้เกิดความตระหนักในอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณลักษณะของการปฏิบัติงานและปัจจัยที่เกิดขึ้นเมื่อเป็นสมาชิกในองค์กร ได้แก่ การรับรู้บทบาทหน้าที่ และด้วยรูปแบบการศึกษาแบบสมการ โครงสร้างเชิงเส้นจะทำให้ทราบรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ศึกษา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ

การปฏิบัติงานในการนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการเตรียมบุคลากร ก่อนเข้าสู่การปฏิบัติงาน

1.7.3 ในระดับองค์กร

เพื่อความกระจำในอิทธิพลของปัจจัยในองค์กร โดยศึกษาเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยที่ได้จะมีประโยชน์ต่อองค์กรในการนำผลการศึกษานี้ไปใช้ พัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร แนวคิดและแนวปฏิบัติดั้งเดิมในสังคมไทย ผลของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านบริการเป็นผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองต่อไป ส่วนการวิจัยที่จะนำไปสู่ปัจจัยระดับบุคคล คือ คุณสมบัติของการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมความฉลาดทางอารมณ์ เป็นปัจจัยที่สามารถเกิดขึ้นในตัวบุคคลก่อนเข้าสู่องค์กร ดังนั้น ผลการวิจัยจะมีประโยชน์ต่อองค์กร ในการนำมาใช้ในการคัดสรรบุคคลเพื่อเข้าสู่องค์กรต่อไป

1.7.4 ในเชิงการพัฒนาองค์กร

ผลจากการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการ ลูกค้า ของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) และผลจากการนำไปทดลองใช้จะทำให้ได้รูปแบบการ พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาธนาคารอื่น ๆ และหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ประชาชนต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) นั้นว่ามีความสำคัญยิ่ง ด้วยประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นภาพสะท้อนถึงคุณภาพการให้บริการกับลูกค้า หรือผู้มารับบริการ ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ที่ดีขึ้นต่อไป และเกิดความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. บริบทของธนาคารพาณิชย์
2. ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
4. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
5. วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 บริบทของธนาคารพาณิชย์ (Commercial Banks)

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคาร

ในปัจจุบันนี้ธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินกิจการในโลกของเรานี้เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นที่เรารู้ว่าเป็นแหล่งในการเก็บออม และแหล่งของเงินกู้ชนิดต่าง ๆ ซึ่งคำว่าธนาคารนั้นตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Bank ซึ่งแปลมาจากคำว่า Bench ซึ่งแปลว่าม้านั่ง ทั้งนี้ เนื่องจากในสมัยก่อนมีพวกพ่อค้าที่ทำหน้าที่คอยรับเปลี่ยนเงิน จากผู้มาติดต่อทั่วไป มักจะนั่งอยู่บนหลังม้า ต่อมาศัพท์ดังกล่าวจึงได้มีการปรับปรุงและพัฒนา จนมาเป็นคำว่า Bank ที่เรารู้จักกันในปัจจุบัน

ถ้าหากเราจะทำการศึกษาถึงประวัติศาสตร์ของธนาคารพาณิชย์แล้วนั้น เราลองมาทำความรู้จักกับวิวัฒนาการของธนาคารพาณิชย์กันดีกว่าว่ามีรูปแบบหรือการกำเนิดมาจากไหน ธนาคารที่ถูกค้นพบและมีความเชื่อว่าเป็นธนาคารแห่งแรกนั้น เกิดเมื่อ 3,500 ก่อนคริสตกาล ณ เมืองอูรุก (Ourouk) ในอาณาจักรบาบิโลน โดยธนาคารนี้ได้เปิดดำเนินการภายในวัด โดยมีนักบวชในวัดเป็น นายธนาคาร โดยสินทรัพย์ที่ให้สำหรับการกู้ยืมก็จะเป็นสิ่งของที่มีผู้นำมาฝากการะ เทพเจ้าในวัดนั่นเอง ต่อมาก่อนคริสตกาลประมาณ 1,000 ปี ทางประเทศจีนก็มีธนาคารเกิดขึ้น โดยตั้งอยู่ในมณฑลชานสี ซึ่งคอยทำหน้าที่ในการ โอนเงินและแลกเปลี่ยนเงินให้แก่พวกพ่อค้าที่คอยส่งสิ่งค่าไป ยังมณฑลอื่น ๆ ต่อมาประมาณ 600 ปี ก่อนคริสตกาล ณ ประเทศกรีก ก็ได้เกิดธนาคารขึ้นหลายธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นดำเนินการโดยภาครัฐ หรือเอกชน ตลอดจน ศาสนจักร ทั้งนี้ เนื่องจากกรีกได้นำแบบอย่างในการดำเนินกิจการเข้ามาใช้ในประเทศของตน จนกระทั่งถึงในสมัยโรมันธนาคารก็ได้มีการพัฒนาเทคนิคในการดำเนินการใหม่ ๆ เช่น การใช้หลักประกันในการกู้ยืม การหักบัญชีการค้า ตลอดจนการรับรองหนี้ อีกทั้งในสมัยนี้ก็ได้มีการออกกฎหมายธนาคารขึ้น จนกระทั่งหลังคริสต์ศักราช 487 คือ อาณาจักร โรมันพินาส ฝ่ายศาสนจักรเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ได้มีการกำหนดข้อห้ามขึ้นมาเกี่ยวกับการคิดดอกเบี้ย ซึ่งถือได้ว่าเป็นบาป ซึ่งทำให้กิจการของธนาคารในยุคนี้หยุดชะงักตัวลงไป จนกระทั่งถึงศตวรรษที่ 10 ก็ได้เกิดสงครามศาสนาขึ้น คือ สงครามครูเสด กิจการธนาคารก็ได้พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เป็นเพราะว่า มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินเพื่อซื้ออาวุธยุทโธปกรณ์ ตลอดจนเสบียงอาหารเพื่อใช้ในยามสงคราม นับแต่นั้นมากิจการธนาคารก็ได้ถูกพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ มาจนถึงปัจจุบัน

จากข้อความข้างต้นเราจะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์นั้นมีการดำเนินการมานาน นับร้อยปีแล้ว ถ้าจะกล่าวถึงธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น เริ่มเมื่อปี พ.ศ. 2431 โดยธนาคารที่เข้ามาเปิดคือ ธนาคารฮ่องกง และ เซี่ยงไฮ้ ของประเทศอังกฤษ ซึ่งเน้นการให้บริการในด้านการค้าระหว่างประเทศ ส่วนธนาคารพาณิชย์ของไทยแห่งแรก คือ บริษัทเบงกัลสยามกัมมาจลทุน จำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2449 และได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ เมื่อปี พ.ศ. 2482 และต่อมาก็ได้มีการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ที่เป็นของไทยเพิ่มขึ้น จนกระทั่งถึงวิกฤตเศรษฐกิจทำให้ทางกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศใช้มาตรการในการแก้ไขปัญหาาระบบสถาบันการเงิน เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ. 2541 ซึ่งส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ของไทยที่ยังสามารถดำเนินการต่อไปได้มีเพียงแค่ 10 แห่งเท่านั้น

สำหรับมาตรการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินนั้นมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1

มาตรการฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน ณ วิกฤติเศรษฐกิจ

ธนาคารพาณิชย์ที่รัฐบาลเข้าแทรกแซง : การหยุดดำเนินการ การควบกิจการ และกำหนดการขายหลักทรัพย์	
มาตรการ	วัน เดือน ปี
ธนาคารศรีนคร และธนาคารนครหลวงไทย : ทำการแปรรูป	
การเพิ่มเงินกองทุนต่อสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงให้ถึงร้อยละ 8.5 หลังจากที่ยกขึ้นสำรอง เต็มอัตราเต็มอัตรา	31 สิงหาคม พ.ศ.2541
การคัดเลือกที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อดำเนินการประมูลขาย	15 กันยายน พ.ศ.2541
การประกาศขั้นตอนการประมูลขาย	30 กันยายน พ.ศ.2541
การรับข้อเสนอของการประมูลขาย และการโอนไปให้ผู้ลงทุนรายใหม่	31 กันยายน พ.ศ.2541
ธนาคารกรุงเทพ : แปรสภาพเป็น บบส.เอกชน และหยุดดำเนินการ	
ใบประกอบใบอนุญาตการธนาคารพาณิชย์ยังคงอยู่ แต่ถูกจำกัดการประกอบธุรกิจด้าน ผัก การให้กู้ ธุรกิจเงินตราต่างประเทศ หรือการก่อภาวะผูกพันรายใหม่	17 สิงหาคม พ.ศ.2541
กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศแนวทางการรับโอนสินทรัพย์ดี เงินฝาก และหนี้สินอื่น ๆ ให้กับธนาคารกรุงไทย	17 สิงหาคม พ.ศ.2541
ใช้สิทธิในการบอกเลิกสัญญาการจ้างบริหารกับบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยตามระบุนโยบาย	31 สิงหาคม พ.ศ.2541
โอนสินทรัพย์ดี เงินฝาก และหนี้สินอื่น ๆ ให้กับธนาคารกรุงไทย	30 กันยายน พ.ศ.2541
การคืนใบอนุญาตประกอบธุรกิจตามธนาคารพาณิชย์ และแปรสภาพเป็น บบส. เอกชน	31 ตุลาคม พ.ศ.2541
ธนาคารพาณิชย์ที่รัฐบาลเข้าแทรกแซง : การหยุดดำเนินการ การควบกิจการ และกำหนดการขายหลักทรัพย์	
การจัดทำแผนการหยุดดำเนินการของธนาคารกรุงเทพ และแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน สำนักงานสาขา การจัดการสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 3 ธันวาคม พ.ศ.2542	31 ตุลาคม พ.ศ.2541
ธนาคารมหานคร : รวมกิจการกับธนาคารกรุงไทย	
ธนาคารกรุงไทย เข้าบริหารงานธนาคารมหานคร	17 สิงหาคม พ.ศ.2541
การเพิ่มเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงให้ได้ถึงร้อยละ 8.5 หลังจากที่ยกขึ้นสำรองเต็มอัตรา	30 กันยายน พ.ศ.2541
กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความเห็นแผนการรวมธนาคารมหานคร เข้ากับธนาคารกรุงไทย	30 กันยายน พ.ศ.2541
การโอนกิจการทั้งหมดของธนาคารมหานคร เข้ากับธนาคารกรุงไทย	31 ธันวาคม พ.ศ.2541

ตารางที่ 2.2

รายชื่อสถาบันการเงินที่ดำเนินงานตามปกติ

ลำดับ ที่	ธนาคารพาณิชย์	ลำดับ ที่	บริษัทเงินทุน และบริษัทเงินทุน หลักทรัพย์
1.	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	1.	บริษัทเงินทุนทักษิณชนากิจ
2.	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	2.	บริษัทเงินทุนชนชาติ (มหาชน)
3.	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	3.	บริษัทเงินทุนภัทรชนก (มหาชน)
4.	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	4.	บริษัทเงินทุนรัตนทุน (มหาชน)
5.	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	5.	บริษัทเงินทุนสหสิน
6.	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	6.	บริษัทเงินทุนเอเชียไฟแนนซ์ (มหาชน)
7.	ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	7.	บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงเทพ นาทร (มหาชน)
8.	ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน)	8.	บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงเทพ ไทยชนก (มหาชน)
9.	ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)		
10.	ธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)		
11.	ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน)	9.	บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงศรีอยุธยา (มหาชน)
12.	ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)		
13.	ธนาคารไอซีบีซีไทย จำกัด (มหาชน)	10.	บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เกียรตินาคิน (มหาชน)
14.	ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดไทย จำกัด(มหาชน)	11.	บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ซีดีคอร์ป (ประเทศไทย)
15.	ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)	12.	บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทีสโก (มหาชน)
		13.	บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ไทยชากรุง
		14.	บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ไทยแคปิตอล

2.1.2 ความหมายของธนาคารพาณิชย์

ตามพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2522 มาตรา 4 ได้กำหนดความหมายของธนาคารพาณิชย์ว่า ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้และใช้ประโยชน์เงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น ให้กู้ยืม ซื้อขาย หรือเก็บเงินตามตั๋วแลกเงินหรือตราสาร ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ ซึ่งสำหรับประเภทของการบริการของธนาคารพาณิชย์นั้น ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์โดยส่วนใหญ่จะทำให้บริการในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ การให้เบิกเงินเกินบัญชี การให้กู้ยืม การรับซื้อลดเช็คหรือตั๋วเงิน การค้าประกัน การรับโอนและเรียกเก็บเงิน การรับฝากเงินในระยะสั้นและระยะยาว การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ บริการอื่น ๆ เช่น ออกเครดิตการ์ด ออกเช็คของขั้ว รวมไปถึงการให้เชาตู้നിറภัย เป็นต้น

2.1.3 หน้าที่และบทบาทของธนาคารพาณิชย์

คราวนี้เรลองมาพิจารณาในเรื่องของหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์กันบ้างว่า ธนาคารพาณิชย์ที่เราู้จักกันนั้นมีหน้าที่อย่างไร ซึ่งถ้าจะกล่าวในปัจจุบันแล้วนั้น ธนาคารพาณิชย์ก็จัดได้ว่าเป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญยิ่งของประเทศ ทั้งนี้ เพราะธนาคารพาณิชย์นั้นถูกจัดได้ว่าเป็นแหล่งเงินกู้รายใหญ่ที่สุดของประเทศ ที่นี้เรลองมาพิจารณาหน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ที่มีต่อระบบเศรษฐกิจก็คือ การมีหน้าที่โดยตรงต่อปริมาณเงิน

หน้าที่ของธนาคารพาณิชย์ที่มีต่อปริมาณเงิน มีพระราชบัญญัติของธนาคารพาณิชย์ ได้กำหนดเอาไว้ในปี พ.ศ. 2505 และปี พ.ศ. 2522 (ซึ่งเป็นฉบับปรับปรุง) โดยจะต้องมีหน้าที่หลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ในการรับฝากเงิน ธนาคารพาณิชย์มีหน้าที่ในการรับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป โดยที่ผู้ฝากสามารถที่จะเรียกร้องเงินที่ฝากคืนได้ตามกำหนดระยะเวลาที่ได้ทำความตกลงกันไว้ ซึ่งเราสามารถที่จะแยกประเภทของเงินฝากได้ ดังนี้ 1) เงินฝากประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถาม 2) เงินฝากประเภทออมทรัพย์ และ 3) เงินฝากประเภทจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลา

2. หน้าที่ในการจ่ายเงิน นอกจากธนาคารพาณิชย์จะมีหน้าที่ในการรับฝากเงินแล้วนั้น ยังมีหน้าที่ในการจ่ายเงิน ซึ่งหมายถึง หน้าที่ในการจ่ายเงินฝากคืนแก่ผู้ที่นำมาฝาก มิได้รวมถึงการให้กู้ยืม ซึ่งตามปกติแล้วธนาคารจะต้องเตรียมเงินสดส่วนหนึ่งสำหรับลูกค้าที่นำเงินมาฝากสามารถถอนได้ โดยการดำรงเงินสดสำรองตามกฎหมาย ซึ่งอัตราจะเป็นเท่าใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับทางธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำหนด ซึ่งเราจะได้เรียนรู้ในบทอื่นต่อไป

3. หน้าที่ในการให้กู้และลงทุน หน้าที่นี้เกิดจากการที่ธนาคารพาณิชย์ได้ ระดมทุนเงินออมประเภทต่าง ๆ แล้วนำไปให้กู้ยืม หรือลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ โดยลักษณะ การให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์นั้น สามารถที่จะแยกได้โดยทั่ว ๆ ไปได้อยู่ 3 ลักษณะคือ

3.1 การให้กู้โดยทำสัญญา (Loans) คือ การให้กู้ยืมโดยทั่วไป เช่น การกู้ยืมเพื่อนำไปลงทุนหรือการบริโภคอุปโภค เป็นต้น ซึ่งผู้ที่กู้จะต้องผ่อนชำระเป็นรายเดือน หรือแล้วแต่ตามที่สัญญากำหนดเอาไว้ สำหรับสูตรอย่างง่ายในการหาดอกเบี้ยที่คิดเป็นรายเดือน มีดังนี้

$$\text{ดอกเบี้ย} = \text{ยอดเงินฝาก} \times \frac{30}{365} \times \text{อัตราดอกเบี้ยต่อปี}$$

3.2 การเบิกเกินบัญชี (Over Drafts) ลักษณะการเบิกเงินเกินบัญชีนี้ เป็นการให้กู้ในอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งทางธนาคารยอมให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าที่ต้องมี การหมุนเวียนเงินในบัญชี กระแสรายวันอยู่ตลอด แต่ว่าจะต้องอยู่ในวงเงินที่ลูกค้าได้กำหนดเอาไว้

3.3 การซื้อลดตั๋วเงิน (Discounting) คือ การที่ผู้ที่ได้รับตั๋วเงิน แต่ทว่า มีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินก่อนที่ตั๋วเงินจะครบกำหนด ดังนั้น จึงได้นำไปขายลดราคาแก่ ธนาคารพาณิชย์ โดยที่ธนาคารพาณิชย์จะหักดอกเบี้ยออกจากเงินต้นก่อนตามอัตราดอกเบี้ย และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในตั๋วเงินดังกล่าว ซึ่งอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารหักออกจากตั๋วเงินดังกล่าวเราเรียกว่า อัตราซื้อลด (Discount Rate)

4. หน้าที่ในการให้บริการทางการเงิน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้บริการ ทางการเงินทั้งในและนอกประเทศ มีรูปแบบดังต่อไปนี้ 1) การโอนเงิน 2) การเรียกเก็บเงินตามตราสาร เช่น เช็ค ตราสาร ตัวแลกเงิน 3) การรับรองและการค้าประกัน 4) การลงทุนในหลักทรัพย์ 5) ธุรกิจต่างประเทศ เช่น การโอนเงินระหว่างประเทศหรือการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

2.1.4 การพิจารณาความรับผิดชอบของธนาคารพาณิชย์

ในการพิจารณาความรับผิดชอบของธนาคารพาณิชย์นั้น เราสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กรณี ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบในเรื่องของความปลอดภัยและความมั่นคง 2) ความรับผิดชอบในเรื่องของการมีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละหัวข้อพอที่จะสรุปออกมาได้ดังนี้

2.1.4.1 ความรับผิดชอบในเรื่องของความปลอดภัยและความมั่นคง ธนาคารพาณิชย์จำเป็นที่จะต้องให้มีการดำรงสภาพคล่องไว้มากพอเพียง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะสามารถสนองตอบ การถอนเงินของผู้ฝากได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถวัดได้จากความสามารถในการทำกำไร และความสามารถในการตอบสนองความต้องการถอนเงินฝากของประชาชน

2.1.4.2 ความรับผิดชอบในเรื่องของการมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบในเรื่องของการมีประสิทธิภาพ ในที่นี้เราสามารถที่จะวัดจากการระดมเงินฝากและการให้เครดิตในด้านเงินฝาก โดยจะต้องทำการพิจารณาถึงในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1) ประสิทธิภาพในการผลิต โดยธนาคารต้องระดมเงินฝากให้ได้มากที่สุด และสร้างสินทรัพย์ที่มีรายได้มากที่สุดที่จะทำได้ ซึ่งวิธีการที่นิยมใช้คือ 1) การระดมเงินออม และ 2) การให้เครดิต

2) ประสิทธิภาพในการกระจายทรัพยากร ธนาคารพาณิชย์ควรที่จะสนับสนุนการจัดสรรเครดิตให้แก่ภาคเศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ รวมไปถึงการหลีกเลี่ยงการจัดสรรเครดิตในทางที่นำความเสียหายมาสู่ระบบเศรษฐกิจและศีลธรรม

3) ประสิทธิภาพในการสนองตอบนโยบายการเงิน เป็นเพราะว่า บางครั้งการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์เป็นการกระทำที่ซ้ำเติมต่อภาคเศรษฐกิจ ซึ่งขัดต่อนโยบายการเงิน ยกตัวอย่างในปี พ.ศ. 2516 ซึ่งประเทศไทยเราเกิดเงินเฟ้ออย่างรุนแรง แต่ทางธนาคารก็ยังคงได้ทำการขยายสินเชื่อ เพื่อการค้าส่งและค้าปลีกเพิ่มขึ้น เพราะการดำเนินการลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ที่ยอมรับสินเชื่อนำสินเชื่อไปกักตุนสินค้า ตลอดจนปัจจัย 4 ต่าง ๆ

4) ประสิทธิภาพในการกระจายทรัพยากร ธนาคารพาณิชย์ควรที่จะสนับสนุนการจัดสรรเครดิตให้ภาคเศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ หลีกเลี่ยงการจัดสรรเครดิตในทางที่นำความเสียหายมาสู่เศรษฐกิจและเสื่อมเสียศีลธรรม

2.1.5 ระบบธนาคารพาณิชย์ (The Banking System)

ซึ่งระบบของธนาคารพาณิชย์โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ถ้าหากพิจารณาในเรื่องของการบริหารจัดการ ตลอดจนขอบเขตของการดำเนินธุรกิจแล้วนั้น เราสามารถที่จะแบ่งประเภทของ ธนาคารพาณิชย์ ได้เป็น 3 ระบบ ได้แก่ 1) ธนาคารเดี่ยว 2) ธนาคารสาขา และ 3) ธนาคารลูกโซ่และกลุ่มธนาคาร ซึ่งแต่ละระบบนั้นมีลักษณะการดำเนินงานดังต่อไปนี้

2.1.5.1 ระบบธนาคารเดี่ยวหรืออิสระ (Independent or Unit Banking System) คือธนาคารที่มีผู้ประกอบกิจการไม่ใช่คน ๆ เดียวกัน โดยการบริหารงานนั้นจะเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อกัน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าไม่ขึ้นตรงกับธนาคารใดธนาคารหนึ่ง ซึ่งธนาคารแบบนี้มีลักษณะเป็นเหมือนธนาคารท้องถิ่น ผู้ที่อยู่ในท้องถิ่นนั้นอาจจะเป็นผู้ถือหุ้นหรือกรรมการ ลักษณะของธนาคารแบบนี้จะเห็นมากในประเทศสหรัฐอเมริกา

2.1.5.2 ระบบธนาคารสาขา (Branch Banking System) คือ ระบบธนาคารที่แต่ละธนาคารในระบบต่างก็มีสาขากระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ และมีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์กลางการบริหารและดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ระดับสูงของสาขาได้รับการแต่งตั้งไปจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งโดยส่วน

ใหญ่แล้วเรามักจะพบเห็นกัน โดยทั่วไป เช่น ธนาคารทหารไทย สาขาอำเภอเมือง ธนาคารทหารไทย สาขาบางรัก เป็นต้น

2.1.5.3 ระบบธนาคารลูกโซ่และกลุ่มธนาคาร (Chain and Group Banking System) เป็นระบบธนาคารที่ถูกนำมาใช้แทนระบบธนาคารสาขา โดยที่ธนาคารลูกโซ่นั้นเป็นการนำเอาธนาคารตั้งแต่ 2 ธนาคารขึ้นไป ซึ่งมีเจ้าของและพนักงานลูกจ้างต่างชุดกันมาไว้ภายใต้การควบคุมเดียวกัน การควบคุมนี้จะใช้วิธีใดก็ได้ที่ไม่ใช่การควบคุมจากสำนักงานใหญ่หรือบริษัทผู้ถือหุ้น โดยแต่ละธนาคารภายใต้การดำเนินงานในรูปแบบของธนาคารกลุ่มนี้มีบริษัทผู้ถือหุ้นหรือบริษัทในเครือของบริษัทผู้ถือหุ้นเป็นผู้ควบคุมหรือเจ้าของโดยตรงหรือโดยทางอ้อม ซึ่งบริษัทผู้ถือหุ้นใหญ่ๆ นั้นอาจจะประกอบกิจการอะไรอื่น ๆ ที่ไม่ได้เป็นธนาคาร

2.1.6 ข้อดีและข้อจำกัดของธนาคารในรูปแบบต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นธนาคารนั้นมีอยู่ 3 รูปแบบใหญ่ ในแต่ละรูปแบบนั้นย่อมมี ข้อที่ได้เปรียบและข้อจำกัดในตัวเอง โดยหัวข้อนี้เราจะลองพิจารณาถึงข้อดีและข้อจำกัดของธนาคารในแต่ละรูปแบบมาพิจารณาว่าเป็นอย่างไร

ตารางที่ 2.3

ข้อดีและข้อจำกัดของระบบธนาคารเดี่ยว

ข้อดี	ข้อจำกัด
1. สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ดี	1. การตัดสินใจให้เครดิตแก่ลูกค้ามีโอกาสดังกล่าว ข้อผิดพลาดได้ง่าย
2. โอกาสที่เงินทุนของท้องถิ่นหนึ่งจะถูกนำออกไปใช้ประโยชน์ในท้องถิ่นอื่นเป็นไปได้ยาก	2. โอกาสที่จะตอบสนองความต้องการเงินกู้จำนวนมากมีอย่างจำกัดมาก
	3. ธนาคารต้องล้มเลิกกิจการได้ง่ายถ้าหากว่าประชาชนแตกตื่นถอนเงินกันมาก
	4. ค่าใช้จ่าย/หน่วย ก่อนข้างสูง เพราะเป็นกิจการขนาดเล็ก จึงไม่ช่วยให้เกิดการประหยัด อันเนื่องมาจากขนาดของกิจการ (Economies of Scale)

ตารางที่ 2.4

ข้อดีและข้อจำกัดของระบบธนาคารสาขา

ข้อดี	ข้อจำกัด
<p>1. ระบบธนาคารสาขาย่อมมีความมั่นคง เป็นปีกแผ่นซึ่งเป็นการยากที่กิจการจะล้มได้ง่าย ๆ ด้วยเหตุที่ว่าธนาคารแบบสาขามีเงินทุน และปริมาณเงินมากพอที่จะจ้างผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาบริหารงานของธนาคาร อีกทั้งยังเป็นการลดความเสี่ยงต่อการขาดทุน และประหยัดค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อหน่วย ทั้งนี้เนื่องจากความมีขนาดของกิจการที่ใหญ่มาก</p> <p>2. ธนาคารแบบสาขามีเงินทุนมากมาย จึงมีความสามารถที่จะให้กู้ยืมได้คราวละมาก ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความจำเป็นสำหรับการลงทุนในกิจการที่มีขนาดใหญ่</p> <p>3. สามารถให้บริการธนาคารอย่างกว้างขวาง และครอบคลุมทั่วไปแม้กับชุมชนที่เล็กที่สุดเพราะถึงแม้จะขาดทุนก็สามารถนำกำไรของสาขาอื่นมาชดเชยให้สามารถดำรงอยู่ได้</p> <p>4. สามารถเคลื่อนย้ายทุนจากแหล่งที่มีเงินทุนเหลือใช้ไปสู่แหล่งที่ขาดแคลนเงินทุน ซึ่งทำให้การใช้เงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับท้องถิ่นได้มากเท่ากับระบบธนาคารอิสระ</p> <p>2. ไม่สามารถสร้างความเจริญให้แก่ท้องถิ่นได้เท่าที่ควร</p> <p>3. อาจนำไปสู่การผูกขาดในกิจการธนาคารพาณิชย์ได้</p> <p>4. ถ้าหากว่า มีสาขามากเกินไป และมีอาณาเขตในการดำเนินการที่กว้างขวางก็จะเป็นการยากลำบากในการควบคุมได้ทั่วถึง</p> <p>5. ถ้าธนาคารใดธนาคารหนึ่งประสบความล้มเหลวจนไม่สามารถที่จะดำรงกิจการอยู่ได้ ผลเสียหายนี้ก็จะแผ่ขยายไปทั้งระบบ</p>

ตารางที่ 2.5

ข้อดีและข้อจำกัดของระบบธนาคารลูกโซ่ และกลุ่มธนาคาร

ข้อดี	ข้อจำกัด
1. สามารถที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขข้อบกพร่องของระบบธนาคารเดี่ยวที่ไม่อาจจะเปิดสาขาในการดำเนินการของตนได้อย่างดี	1. จากการที่มักจะประกอบไปด้วยธนาคารขนาดเล็กโดยส่วนใหญ่ และมีการประกอบธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน จึงส่งผลให้การกู้ยืมนั้นไม่ส่งผลให้มีการกระจายเงินทุนออกไปสู่ธุรกิจประเภทอื่น ๆ มากนัก
2. ธนาคารที่อยู่ในเครือเดียวกันนั้นสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือกันในเรื่องของเงินทุน อีกทั้งยังรวมไปถึงการได้รับผลประโยชน์ด้านเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน มีโอกาสที่จะให้บริการลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น	2. ผู้บริหารธนาคารมักจะเป็นผู้ก่อตั้งธนาคาร ซึ่งอาจจะไม่ใช่ นายธนาคารที่แท้จริง จึงอาจจะนำไปสู่การใช้เงินทุนผิด ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปใช้ในกิจการอย่างอื่น ๆ ของตนเองหรือให้เฉพาะธุรกิจที่ตนเองพอใจให้กู้ยืมเท่านั้น
	3. ธนาคารอื่น ๆ ที่ตั้งเข้ามาเป็นกลุ่มนั้นต่างก็บริหารงานที่เป็นอิสระต่อกัน ซึ่งเป็นการยากที่จะเข้าไปควบคุมดูแล และบางครั้งจึงอาจจะส่งผลให้มีการใช้เงินทุนในทางที่ผิด หรือใช้เพื่อการแสวงหากำไรเกินควร

2.1.7 การสร้างและการทำลายเงินฝากของธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินรูปแบบหนึ่งที่สามารถสร้างเงินฝาก เพราะว่า การทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ สามารถที่จะช่วยให้มีปริมาณเงินและเครดิตหมุนเวียนได้ตลอดเวลา ในระบบเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการค้า การผลิตหรือการอุปโภคบริโภค แต่ในการสร้างเงินฝากของธนาคารพาณิชย์นั้น ต้องอยู่ในขอบเขตโดยการใช้อัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ตลอดจนวิธีการอื่น ๆ ทั้งนี้รวมไปถึงวิธีการในทำลายเงินฝาก ซึ่งเราจะศึกษาในรายละเอียดต่อไปดังนี้

2.1.7.1 การสร้างเงินฝากโดยระบบธนาคารพาณิชย์ (The Creation of Deposits by Bank System)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทางธนาคารพาณิชย์สามารถที่จะสร้างเงินฝากโดยการใช้อัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายเป็นเครื่องมือในการควบคุม ทั้งนี้ เพื่อให้มีให้สร้างเงินฝากในปริมาณที่เกินความจำเป็น โดยทั่วไปแล้วนั้นเงินฝากที่สร้างขึ้นมามักจะอยู่ในรูปของเช็ค หรือเงินฝากเมื่อทวงถาม ซึ่งในการสร้างเงินฝากของธนาคารพาณิชย์นั้นมักจะอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ดังนี้ (อ้างถึงใน สิทธินาถ สุภรณ์ไพบูลย์ 2547, น. 113) ประการแรก ธนาคารมีข้อผูกพันกับผู้ฝากว่าเงินที่นำมาฝากนั้นจะต้องจ่ายคืนเมื่อมีการทวงถาม ซึ่งตามความเป็นจริงคือ ผู้ที่นำเงินมาฝากไม่ได้เรียกถอนเงินสดจากธนาคารพร้อม ๆ กัน และหากมีการถอนก็ไม่ได้ถอนคืนไปทั้งหมด อีกทั้งก็ยังมิผู้ฝากรายอื่น ๆ นำเงินเข้ามาฝาก ดังนั้น จากสิ่งเหล่านี้ทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถที่จะนำเงินสดส่วนที่เหลือไปขยายเครดิตหรือสร้างเงินฝากต่อไปได้ ประการที่สอง ลักษณะพิเศษของเงินฝากคือ ลูกคามีสิทธิที่จะเขียนเช็คเพื่อใช้ในการส่งจ่ายแก่ผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเงินฝากออกมาให้กู้ยืมมากขึ้นก็ย่อมที่จะทำให้ปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจนั้นมีมากขึ้นตามไปด้วย จากข้อความข้างต้นจะเห็นได้ว่า การที่ธนาคารสร้างเงินได้ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์รับฝากเงินกระแสรายวัน ซึ่งถือเป็นเงินธนาคารใช้วิธีเพิ่มบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน เมื่อให้ลูกค้ากู้ยืมเงิน หรือลงทุนซื้อหลักทรัพย์ การสร้างเงินของธนาคารเกิดจากการให้ลูกค้ากู้ยืมเงินหรือลงทุนซื้อหลักทรัพย์ ซึ่งเงินจำนวนนี้จะต้องถูกนำไปใช้จ่ายอย่างแน่นอน เป็นเหตุให้ธนาคารต้องสูญเสียเงินสดสำรองให้แก่ธนาคารอื่น ซึ่งธนาคารจะสูญเสียเกินกว่าเงินสดสำรองส่วนเกินไม่ได้ เพราะจะกระทบต่อเงินสดสำรองที่ต้องดำรง ดังนั้น ธนาคารจึงให้กู้ยืมหรือลงทุนซึ่งเป็นการสร้างเงินได้โดยไม่เกินเงินสดสำรองส่วนเกินที่มีอยู่

วิธีการสร้างเงินของระบบธนาคารพาณิชย์

ในการสร้างเงินของธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่ร่วมกันทั้งหมดนั้น เราสามารถ ที่จะแยกพิจารณาได้ 3 กรณีดังนี้

- 1) เมื่อไม่มีการถอนเงินฝากกระแสรายวันเป็นเงินสดและเป็นเงินฝากประจำ
- 2) เมื่อมีการถอนเงินฝากกระแสรายวันบางส่วนไปฝากประจำ แต่ไม่มีการถอนเป็นเงินสด
- 3) เมื่อมีการถอนเงินฝากกระแสรายวันบางส่วนเป็นเงินสดและไปฝากประจำ

ทั้งนี้เพื่อให้เป็นการง่ายในการอธิบาย จึงใคร่ขอกำหนดสัญลักษณ์ดังต่อไปนี้

- ΔA = การเปลี่ยนแปลงเงินสดสำรองส่วนเกินที่เกิดขึ้นในระบบธนาคารเป็นครั้งแรก
- r = อัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายของเงินฝากกระแสรายวัน
- b = อัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายของเงินฝากประจำ
- ΔD = การเปลี่ยนแปลงของเงินฝากกระแสรายวัน
- n = อัตราส่วนระหว่างการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากประจำ และการเปลี่ยนแปลง ในเงินฝากกระแสรายวันซึ่งหาได้จาก
($n = \Delta T / \Delta D$)
- ΔT = การเปลี่ยนแปลงเงินฝากประจำ ซึ่งสมมติให้เป็นสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลง ในเงินฝากกระแสรายวัน ($T = n \times \Delta D$)
- S = อัตราส่วนระหว่างการไหลออกสุทธิของเงินสดจากระบบธนาคาร และการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากกระแสรายวัน
($S = \Delta C / \Delta D$)
- ΔC = การไหลออกสุทธิของเงินสดจากระบบธนาคาร ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนของเงินฝากกระแสรายวัน ($C = S \times \Delta D$)
- ΔL = การเปลี่ยนแปลงในเงินกู้ และหลักทรัพย์ที่ระบบธนาคารถืออยู่
- ΔM = การเปลี่ยนแปลงของปริมาณเงินในความหมายแคบ ซึ่งเท่ากับ
($\Delta D + \Delta C$)
- ΔM_w = การเปลี่ยนแปลงของปริมาณเงินในความหมายกว้าง ซึ่งเท่ากับ
($\Delta D + \Delta T$)

พิจารณาในกรณีที่ 1 ที่ไม่มีการถอนเงินฝากกระแสรายวันออกไปฝากประจำ ($\Delta T = 0$) อีกทั้งไม่มีการถอนเงินสด ($\Delta C = 0$) โดยที่สมมติให้ธนาคารกู้เงินจากธนาคารกลางมา 100 ล้านบาท ($\Delta A = 100$) และขณะนั้นมีการกำหนดอัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายของเงินฝากกระแสรายวันคือ 0.15 ($r = 0.15$) โดยเราสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\Delta A = r \Delta D$$

แทนค่า

$$100 = 0.15 \Delta D$$

$$\frac{100}{0.15} = \Delta D$$

$$666.67 \text{ ล้านบาท} = \Delta D$$

จากตัวเลขที่ได้สามารถอธิบายได้ว่า ระบบธนาคารพาณิชย์จะสามารถสร้างเงินได้มากที่สุด 666.67 ล้านบาท ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในงบดุลระบบของธนาคารดังนี้

สินทรัพย์		หนี้สิน	
เงินสดสำรอง (ΔA)	+ 100.00	เงินกู้จากธนาคารกลาง	+ 100.00
เงินให้กู้ และลงทุน (ΔL)	+ 666.67	เงินฝากกระแสรายวัน (ΔD)	+ 666.67

ในกรณีที่สอง ไม่มีการถอนเงินสดจากเงินฝากกระแสรายวัน ($\Delta C = 0$) แต่มีการถอนเงินฝากกระแสรายวันไปฝากประจำ ($n > 0$) โดยที่สมมุติให้ธนาคารกู้เงินจาก ธนาคารกลางมา 100 ล้านบาท ($\Delta A = 100$) และขณะนั้นมีการกำหนดอัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายของเงินฝากกระแสรายวันคือ 0.15 ($r = 0.15$) และอัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายของ เงินฝากประจำเป็น ($b = 0.04$) และกำหนดให้อัตราส่วนระหว่างการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากประจำ และการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากกระแสรายวันมีค่าคือ ($n = \frac{1}{2}$) โดยเราสามารถเขียนเป็นสมการ ได้ดังนี้

$$r \times \Delta D + b \times \Delta T = A$$

เนื่องจาก

$$\Delta T = n \times \Delta D$$

แสดงว่า

$$r \times \Delta D + b(n \times \Delta D) = \Delta A$$

จัดรูปแบบสมการใหม่จะได้ว่า

$$\Delta D (r + bn) = \Delta A$$

แทนค่า

$$\Delta D = \frac{\Delta A}{[0.15 + (0.04 \times \frac{1}{2})]}$$

แทนค่าหา ΔT

$$\Delta T = n \times \Delta D$$

$$\Delta T = \frac{1}{2} \times 588.23$$

$$\Delta T = 294.12 \text{ ล้านบาท}$$

และหาค่า ΔL

$$\Delta L = \Delta D + \Delta T$$

$$\Delta L = 588.23 + 294.12$$

$$\Delta L = 882.35 \text{ ล้านบาท}$$

โดยที่การเปลี่ยนแปลงในปริมาณเงิน (ΔM) ตามความหมายแคบ = $\Delta D = 588.23$ ล้านบาท และความหมายกว้าง (ΔM_w) คือ $\Delta D + \Delta T = 588.23 + 294.12 = 882.35$ ล้านบาท ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในงบดุลระบบของธนาคารดังนี้

สินทรัพย์		หนี้สิน	
เงินสดสำรอง (ΔA)	+ 100.00	เงินกู้จากธนาคารกลาง	+ 100.00
เงินให้กู้ และลงทุน (ΔL)	+ 882.35	เงินฝากกระแสรายวัน (ΔD)	+ 588.23
		เงินฝากประจำ (ΔT)	+ 294.12

เมื่อเปรียบเทียบวิธีการทั้งสองแล้วจะเห็นได้ว่ามีข้อแตกต่างกันด้วยเหตุที่ว่า

1) การขยายตัวของเงินฝากนั้นจะมีมากกว่าในกรณีที่ 1 ด้วยเหตุที่ค่าของ อัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายของเงินฝากประจำ (b) นั้น มีค่าน้อยกว่าอัตราเงินสดสำรอง ตามกฎหมาย

ของเงินฝากกระแสรายวัน (r) ซึ่งทำให้อัตราส่วนระหว่างการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากประจำ และการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากกระแสรายวัน (n) นั้น มีขนาดใหญ่ขึ้น

2) การขยายตัวของเงินให้กู้และเงินลงทุนก็จะมีมากกว่ากรณีที่ 1 เพราะว่าส่วนร่วไหล่นั้น มีน้อยกว่าทำให้ธนาคารมีโอกาสที่จะใช้เงินฝากประจำและกระแสรายวันในการเพิ่มรายได้มากขึ้น

3) การขยายตัวของเงินฝากกระแสรายวันนั้นมีน้อยกว่าวิธีที่ 1 ด้วยเหตุที่ว่า เงินสดสำรองที่เพิ่มขึ้นส่วนหนึ่งนั้นจะถูกนำไปใช้เป็นเงินสดสำรองตามกฎหมาย แต่หากอัตรา เงินสดสำรองตามกฎหมายของเงินฝากประจำเป็นศูนย์ ก็จะสามารถขยายเงินฝากกระแสรายวันได้เท่ากับวิธีที่ 1

4) ปริมาณเงินตามความหมายแคบนั้นจะน้อยกว่าวิธีที่ 1 ด้วยเหตุที่ว่า เงินฝากกระแสรายวันส่วนหนึ่งได้ถูกถอนไปฝากเป็นเงินฝากประจำ

ในกรณีที่ 3 มีการถอนเงินสดส่วนหนึ่งออกจากระบบธนาคาร ($S > 0$) และถอนเงินฝากกระแสรายวันส่วนหนึ่งไปฝากประจำ ($n > 0$) ซึ่งในกรณีนี้อยู่ภายใต้สมมุติฐานที่ว่าปริมาณเงินสดสุทธินั้นไม่มีการไหลออกไปจากระบบของธนาคารดังกรณีที่ 2 โดยเราสมมุติให้ธนาคารกู้เงินจากธนาคารกลางมา 100 ล้านบาท ($\Delta A = 100$) และขณะนั้นมีการกำหนดอัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายของเงินฝากกระแสรายวันคือ 0.15 ($r = 0.15$) อัตราเงินสดสำรองตามกฎหมายของเงินฝากประจำเป็น ($b = 0.04$) อัตราส่วนระหว่างการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากประจำ และการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากกระแสรายวันมีค่าคือ ($n = 0.5$) และอัตราส่วนระหว่างการไหลออกสุทธิของเงินสดจากระบบธนาคารและการเปลี่ยนแปลงในเงินฝากกระแสรายวันเป็น 0.23 ($S = 0.23$) โดยที่เราสามารถเขียนให้อยู่ในรูปของสมการได้ดังนี้

$$\begin{aligned}\Delta A &= r \times \Delta D + b \times \Delta T + \Delta C \\ &= r \times \Delta D + bn \times \Delta D + S \times \Delta D \text{ (ด้วยเหตุที่ว่า } \Delta T = n \times \Delta D \text{ และ} \\ &\quad \Delta C = S \times \Delta D) \\ &= \Delta D \times (r + nb + S)\end{aligned}$$

แทนค่า

$$\begin{aligned}\Delta D &= \frac{\Delta A}{(r + nb + S)} \\ &= \frac{100}{(0.15 + (0.5 \times 0.04) + 0.23)} \\ &= 250 \text{ ล้านบาท}\end{aligned}$$

หาค่า ΔT

$$\begin{aligned}\Delta T &= n \times \Delta D \\ \Delta T &= 0.5 \times 250 \\ \Delta T &= 125 \text{ ล้านบาท}\end{aligned}$$

หาค่า ΔC

$$\begin{aligned}\Delta C &= S \times \Delta D \\ \Delta C &= 0.23 \times 250 \\ \Delta C &= 57.50 \text{ ล้านบาท}\end{aligned}$$

และหาค่า ΔL

$$\begin{aligned}\Delta L &= \Delta D + \Delta T + \Delta C \\ \Delta L &= 250 + 125 + 57.50 \\ \Delta L &= 432.50 \text{ ล้านบาท}\end{aligned}$$

โดยที่การเปลี่ยนแปลงในปริมาณเงิน (ΔM) ตามความหมายแคบ = $\Delta D + \Delta C = 250 + 57.50 = 307.50$ ล้านบาท และความหมายกว้าง (ΔM_w) คือ $\Delta D + \Delta T + \Delta C = 250 + 125 + 57.50 = 432.50$ ล้านบาท ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวงจรระบบของธนาคารดังนี้

สินทรัพย์		หนี้สิน	
เงินสดสำรอง (ΔA)	+ 100.00	เงินกู้จากธนาคารกลาง	+ 100.00
หัก การไหลออกของเงินสด	- 57.50	เงินฝากกระแสรายวัน (ΔD)	+ 250.00
	+ 42.50	เงินฝากประจำ (ΔT)	+ 125.00
เงินให้กู้ และลงทุน (ΔL)	+ 432.50		
	+ 475.00		+ 475.00

เมื่อนำผลจากกรณีที่ 3 ไปเปรียบเทียบกับกรณีที่ 1 และ 2 จะเห็นได้ว่าการไหลออกของเงินสดจากระบบธนาคารนั้น จะมีผลทำให้การขยายตัวของเงินฝากลดลง ทั้งนี้ก็เป็นเพราะว่าเงินฝากนั้นถูกถอนออกไปจากระบบของธนาคารนั้น

2.1.7.2 การทำลายเงินฝากโดยระบบธนาคารพาณิชย์ (The Deposit Destructive of Commercial Bank Operation)

ธนาคารพาณิชย์สร้างเงินโดยวิธีให้กู้ยืมหรือลงทุนซื้อหลักทรัพย์ ดังนั้น เมื่อธนาคารเรียกเงินกู้คืนหรือขายหลักทรัพย์ จึงให้ผลเหมือนกับการให้กู้ยืมหรือซื้อหลักทรัพย์ ทุกประการ แต่เป็นผลตรงกันข้ามคือ ทำลายเงิน ยกตัวอย่าง ธนาคารซื้อหลักทรัพย์ 200 ล้านบาท โดยที่ธนาคารสามารถสร้างเงินได้ 150 ล้านบาท ต่อมาธนาคารได้ขายหลักทรัพย์จำนวนนี้ออกไป เงินฝากในกระแสรายวันของธนาคารจึงจะต้องลดไป 150 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้ปริมาณเงินลดลงไป 150 ล้านบาท เนื่องจากผู้ซื้อได้เซ็นเช็คจ่ายธนาคาร ซึ่งวิธีการนี้คือ การทำลายเงินนั่นเอง เราจะแสดงให้เห็นถึงการทำลายเงินและการสร้างเงิน โดยการใช้งบดุลเป็นตัวอธิบายได้ดังนี้

งบดุลแสดงถึงการสร้างเงิน

สินทรัพย์		หนี้สิน	
หลักทรัพย์	+ 100.00	เงินฝากกระแสรายวัน	+ 100.00

งบดุลแสดงถึงการทำลายเงิน

สินทรัพย์		หนี้สิน	
หลักทรัพย์	- 100.00	เงินฝากกระแสรายวัน	- 100.00

จากข้อความข้างต้นเราจะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์นั้นเป็นสถาบันการเงิน ที่แตกต่างจากสถาบันการเงินอื่น ๆ ด้วยเหตุที่ว่า ธนาคารพาณิชย์นั้นสามารถสร้างและทำลายเงินฝากในระบบของธนาคารพาณิชย์เองได้ ซึ่งสำหรับการสร้างเงินฝากจะขึ้นอยู่กับผลของตัวทวีเงินฝากว่า จะมากน้อยเพียงใด แต่สำหรับในการทำลายเงินฝากนั้นจะขึ้นอยู่กับผลของตัวทวีเงินฝาก และปริมาณเงินฝากที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2.2 ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

2.2.1 ประวัติความเป็นมา

ธนาคารยูโอบี คือธนาคารพาณิชย์ชั้นนำระดับภูมิภาคที่มุ่งมั่นนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพและบริการชั้นเลิศแก่ลูกค้า นับตั้งแต่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2478 “กลุ่มธนาคารยูโอบี ประเทศสิงคโปร์” เติบโตอย่างมั่นคงสู่เครือข่ายที่แข็งแกร่งในภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะในประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ไทย และจีน จวบจนถึงวันนี้ กลุ่มธนาคารยูโอบี มีเครือข่ายสำนักงานกว่า 500 แห่ง ใน 19 ประเทศและเขตการปกครอง ทั้งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ยุโรปตะวันตก และอเมริกาเหนือ

ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) คือส่วนหนึ่งของ กลุ่มธนาคารยูโอบี ประเทศสิงคโปร์ จึงนับเป็นธนาคารชั้นนำระดับภูมิภาคที่มีรากฐานมั่นคงในประเทศไทย ที่พร้อมนำประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและเครือข่ายที่แข็งแกร่งระดับภูมิภาคมาสู่ลูกค้า ทั้งยังได้รับการจัดอันดับให้เป็นธนาคารที่มีความแข็งแกร่งทั้งในระดับสากล และภายในประเทศจากบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือชั้นนำ ได้แก่ มูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส (ความน่าเชื่อถือแบบสากล ระยะเวลา Baa1) สแตนดาร์ด แอนด์ พาวส์ (ความน่าเชื่อถือแบบสากล ระยะเวลา BBB+) และฟิทช์ เรตติ้งส์ (ความน่าเชื่อถือภายในประเทศระยะเวลาสูงสุด AAA(thai)) ปัจจุบันธนาคารยูโอบีมีเครือข่ายทั่วประเทศ 156 สาขา เครื่องเอทีเอ็ม 367 เครื่อง บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 34 แห่ง และศูนย์บริการ Call Center ตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากนี้ ธนาคารยูโอบี ยังดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่กลุ่มเด็กและเยาวชน การศึกษา และศิลปะ ผ่านกิจกรรมเดิน/วิ่ง “ยูโอบี ฮาร์ทบีท รัน แอนด์ วอล์ค” และกิจกรรมประกวดภาพวาด “ยูโอบี เฟ้นตัดั่ง ออฟ เดอะ เยียร์” เป็นประจำทุกปี

2.2.2 พันธกิจ

ธนาคารยูโอบี คือ ธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก เรามุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีคุณภาพ และบริการชั้นเลิศแก่ลูกค้าของเรา

2.2.3 คุณค่าที่ธนาคารมุ่งหวัง

2.2.3.1 ดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานสูงสุดแห่งจริยธรรม ศีลธรรม และการเคารพต่อกฎหมาย ในการทำธุรกิจกับลูกค้าและกับสาธารณชน โดยไม่มีข้อยกเว้น

2.2.3.2 เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานทุกระดับชั้นจะผนึกกำลังกันเพื่อผลักดัน ให้แต่ละคนและองค์กรบรรลุสู่เป้าหมายด้วยความร่วมมือร่วมใจ และภักดีต่อกัน

2.2.3.3 ปฏิบัติตนต่อลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน ด้วยความซื่อสัตย์ เปิดเผย มีไมตรีจิต ให้เกียรติต่อกัน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

2.2.3.4 ยึดมั่นในหลักการระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานที่ดีเสมอ

2.2.3.5 ปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นเสมอตามปณิธานที่ได้ตั้งไว้เพื่อให้ธนาคารเป็นผู้นำในตลาดและนำไปสู่การพัฒนาและการขยายตัวในอนาคต

2.2.4 พนักงานและเครือข่ายบริการ

ธนาคารเล็งเห็นคุณค่าของพนักงานในทุกระดับชั้น มุ่งสร้างเสริมให้พนักงาน ได้ทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ เพื่อบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ กับจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น จุดบริการเครือข่ายพื้นที่ที่ครอบคลุมเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อมุ่งหวังที่จะสร้างความสะดวกสูงสุดให้แก่ลูกค้า

2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในการให้บริการลูกค้า

ในการอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร 롭บินส์ (Robbins, 2001, pp. 20 - 21) ได้เสนอตัวแบบจำลองพฤติกรรมองค์กร (Basic Organizational Behavior Model) โดยมีปัจจัยในระดับบุคคล เช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล และองค์กร ขณะที่ปัจจัยบรรยากาศของหน่วยงานก็ส่งผลไปยังประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากบรรยากาศในหน่วยงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติทำงาน โดยปัจจัยเหล่านั้นเป็นเสมือนกับสิ่งที่กำหนดให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้บทบาทของตนเองและจะสะท้อนออกมาในด้านพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรได้รับจากสมาชิกในองค์กรโดยตรงและโดยอ้อม

ด้วยความสัมพันธ์ของปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน ทำให้พฤติกรรมองค์กรไม่ใช่พฤติกรรม ที่หยุดนิ่ง แต่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่มีรูปแบบที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรม การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรจะสะท้อนและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ซึ่งอาจจะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์กร สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะอธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในการให้บริการลูกค้า ซึ่งเป็นตัวแปรอีกหนึ่งตัวในระดับบุคคลและเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการอธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในการปฏิบัติงานและการบริการลูกค้า นั้น พนักงานธนาคารจำเป็นต้องมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการและต้องรู้จักศิลปะของการให้บริการ ตลอดจนถึงศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งบุคลากรทางด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะรูปแบบการให้บริการของธนาคารนั้นพนักงานเพียงผู้เดียวไม่สามารถที่จะให้บริการลูกค้าหรือผู้มารับบริการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ด้วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริการผู้รับบริการนั้นมีความหลากหลาย โดยมีทั้งงานให้บริการต่อผู้รับบริการโดยตรงและงานด้านการติดต่อประสานงานกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นรูปแบบการทำงานด้านการบริการภายในหน่วยงานจึงถูกกำหนดขึ้นให้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน จะต้องทำงานร่วมมือประสานกัน พนักงานเพียงผู้เดียวไม่สามารถให้บริการและดูแลลูกค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นแล้วทีมงานด้านบริการจึงถูกจัดตั้งขึ้น เพื่อให้การบริการและดูแลลูกค้างานเดียวกัน แต่มีระดับความรู้ ทักษะในการทำงาน ความสามารถในการรับผิดชอบแตกต่างกัน และเมื่อได้ร่วมทำงานด้วยกันแล้ว สมาชิกในทีมจะมีเป้าหมายและแผนงานของทีมในการทำงานเป็นสำคัญ บาร์บารา กลินอรา และ แพทรีเซีย (Barbara, Glenora and Patricia, 1989, p. 237) ได้กล่าวถึงลักษณะในการปฏิบัติงานเป็นทีมว่า เป็นการมอบหมายงานให้การบริการลูกค้าภายใต้การบริการแบบมีอาชีพ โดยทีมงาน ประกอบด้วย พนักงานปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในการให้บริการลูกค้า จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยด้านตัวบุคคลเองและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันหมายรวมถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน อันสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด โดยปัจจัยที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารในการให้บริการลูกค้า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ รายละเอียดของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์มีดังนี้

2.3.1 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

2.3.1.1 ความหมาย

ทีม (Team) หมายถึง การรวมกลุ่มขนาดเล็กของบุคคลอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงองค์ประกอบและทักษะที่จัดไว้เฉพาะ มีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน เกิดสัมพันธภาพภายในทีม เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม มีความรับผิดชอบร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานร่วมกัน (Cohen and Bailey, 1997, p. 240)

ทีมงาน (Work Team) หมายถึง กลุ่มที่มีลักษณะพิเศษประเภทหนึ่ง เพราะสมาชิกยึดความสำคัญที่ผลงานรวมของกลุ่มมากกว่าผลงานของส่วนบุคคล ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน มีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์เดียวกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, น. 155) บุคคลมากกว่าหนึ่งคนรวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่กัน มีปฏิริยา และการรับรู้ต่อการรวมตัวกัน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้เกิดพลังรวมด้านบวก ซึ่งเป็นแรงที่เกิดจากการประสานงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบทั้งระดับส่วนบุคคล และความรับผิดชอบร่วมกันภายในทีม ซึ่งให้ผลในระดับของการปฏิบัติงานสูงกว่าผลรวมของปัจจัยนำเข้าที่เป็นระดับบุคคล (Robbins, 2001, pp. 258 – 259)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้าร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม 4) การร่วมมือประสานงานกันภายในกลุ่ม 5) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน 6) การตัดสินใจร่วมกัน (ทิสนา แคมมณี, 2537) ในขณะที่ กรอส และ แบลร์ (Gross and Blair, 1995, pp. 4-5) เห็นว่า สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้มีความสามารถทางด้านพฤติกรรมเป็นพื้นฐานและมองความสามารถที่มีประสิทธิภาพของบุคคลว่าเป็นความสัมพันธ์กับการมุ่งความสำเร็จ การควบคุมตนเองหรือความเป็นผู้มีวุฒิภาวะและความก้าวหน้าของบุคคล อย่างไรก็ตาม ราวบินส์ (Robbins, 2001, pp. 264 – 265) เห็นว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ความสามารถของสมาชิกในทีมต้องมีทักษะที่แตกต่างกัน และผสมผสานกันได้อย่างลงตัว โดยทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม 3 ด้าน คือ ทักษะทางวิชาชีพ ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหา ความขัดแย้งและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากความหมายเกี่ยวกับความสามารถ ทีม การทำงานเป็นทีม สรุปได้ว่า ความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง พยาบาลวิชาชีพมีความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้และทักษะต่าง ๆ นั้น สามารถนำมาพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

Rocine and Irwin (1994, p. 20) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพของทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในทีมมี 1) มีบรรยากาศการทำงานเป็นกันเอง 2) มีส่วนร่วมและมีความสนใจในการทำงานร่วมกัน 3) มีความเข้าใจในเป้าหมายของการทำงาน 4) มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 5) ให้ความเคารพ ยอมรับการสนับสนุน ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน 6) มีการตัดสินใจที่มีความสอดคล้องกันทั้งทีมงาน 7) มีการปรึกษาร่วมกันภายในทีม 8) มีผู้นำทีมไม่ครอบงำการทำงานหรือการตัดสินใจของทีม 9) การมอบหมายงานได้รับการยอมรับ และเป็นธรรม 10) ตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 11) ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม 12) ให้การสนับสนุนความคิดเห็น ข้อมูลสารสนเทศ และทรัพยากรซึ่งและกันภายในทีม 13) แสดงออกถึงการเห็นคุณค่าและการเสริมแรงจากการให้รางวัล

Woodcock (1989, p. 8) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่าสมาชิกในทีมประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1) ความสมดุลในบทบาท หมายถึง ในทีมงานจะต้องประกอบด้วยสมาชิก ในทีมที่มีความสามารถที่แตกต่างกัน และสามารถใช้ความสามารถที่มีได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย

2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง สมาชิกในทีม

3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง การสื่อสาร และความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจกัน โดยสมาชิกจะต้องมีความเข้าใจตนเองและสมาชิกคนอื่น หากมีปัญหาเกิดขึ้นสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเผชิญหน้าที่ ต่อกันเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันได้

4) การสนับสนุนและไว้วางใจ หมายถึง สมาชิกในทีมให้ความช่วยเหลือ ต่อกัน มีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างจริงจัง และให้ออกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้พูดถึงปัญหาได้อย่างอิสระ

5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง หมายถึง สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานต่อกัน โดยมีส่วนร่วมในการวางแผนในการปฏิบัติงานและสามารถทำให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้ โดยข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์

6) วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว หมายถึง ลักษณะของการทำงานในทีม มีความยืดหยุ่นการตัดสินใจต่าง ๆ จะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ

7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง สมาชิกในทีมมีความสามารถเป็นผู้นำได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ และผู้นำจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

8) การทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การทำงานของทีมได้มีการทบทวนการทำงาน โดยการทบทวนนี้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของการทำงาน โดยสามารถทำได้ทั้งในระหว่างทำงานหรือภายหลังจากการทำงานเสร็จแล้ว

9) การพัฒนาบุคคล หมายถึง มีแผนในการพัฒนาสมาชิกในทีมเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน

10) สัมพันธระหว่างในทีมดี หมายถึง การทำงานระหว่างทีมงานเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี รับฟังความคิดเห็น และทำความเข้าใจในแนวคิด หรือปัญหาของผู้อื่น และพร้อมที่จะเข้าไปช่วยเหลือ

11) การติดต่อสื่อสารที่ดี หมายถึง สมาชิกในทีมได้รับการพัฒนาทักษะการสื่อสารและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ ทั้งในระดับภายนอกและภายในองค์กร

นักวิชาการไทย ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีลักษณะของทีมดังนี้ 1) สมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว 2) มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบสมาชิกไว้ชัดเจน 3) บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะเป็นกันเอง 4) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ 5) ทีมงานพยายามส่งเสริมให้สมาชิกที่ความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย 6) มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ 7) สมาชิกมุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก 8) สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจ และบริสุทธิ์ใจต่อกัน 9) สมาชิกจะร่วมกันมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา 10) การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบ 11) สมาชิกทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมทีม (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542, น. 10)

2.3.1.2 การวัดการทำงานเป็นทีม

สุภาพร อัคราวัฒนา (2541, น. 218 – 222) ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรม การทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยจำแนกพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมเป็น 6 ด้าน คือ ด้านเป้าหมาย ด้านกระบวนการทำงาน ด้านบทบาทผู้นำ ด้านบทบาทของสมาชิก และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

อัจฉรา สืบสังัด (2540, น. 52-54) ได้สร้างแบบประเมินการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งสร้างขึ้นตามแนวความคิดของ วูดล็อก (Woodlock, Mike, 1989, p.

300) จำแนกการทำงานเป็นทีมออกเป็น 11 ด้าน ได้แก่ ด้านความสมดุลในบทบาท ด้านวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนการทำงานของที้อย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ปฏิบัติมากที่สุดถึงปฏิบัติน้อยที่สุด แบบประเมินนี้มีค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.96

ในการวัดตัวแปรความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือการวัดของ วัตต์ล็อก (Woodlock, Mike, 1989, pp. 220-227) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมคุณสมบัติในการทำงานเป็นทีมคือ ความสมดุลในบทบาท การเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น การสนับสนุนการทำงาน ความร่วมมือ และความขัดแย้ง การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยยึดผลงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการทำงานของที้อย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง สัมพันธภาพ และการติดต่อสื่อสารที่ดี ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

2.3.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ความสามารถในการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการศึกษาของแคมเพียน และ ฮิกส์ (Campion & Higgs, 1997, pp. 147 – 178) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของกลุ่มงานและประสิทธิภาพของกลุ่มในองค์การบริหารด้านการเงิน จำนวน 100 คน โดยวัดประสิทธิภาพของทีมจากการผลิต ความพึงพอใจของพนักงาน และการบริหารจัดการ พบว่า คุณลักษณะของทีม 4 ด้าน คือ ด้านการออกแบบงาน ด้านกระบวนการ ด้านการพึ่งพา ซึ่งกันและกัน ด้านองค์ประกอบของทีม และบริบทด้านการบริหาร เป็นตัวทำนายประสิทธิภาพของทีม

การศึกษาเชิงทดลองของ อัจฉรา สืบสังข์ (2540, น. 79-82) ซึ่งศึกษาผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพยาบาลผู้ป่วยหออเด็ก โรงพยาบาลรามาริบัติ โดยใช้กระบวนการกลุ่ม 3 ระยะ คือ ระยะสร้างสัมพันธภาพและเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม ระยะดำเนินการ และระยะสิ้นสุดส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้านความสมดุลในบทบาท วัตถุประสงค์ชัดเจน การเปิดเผยการเผชิญหน้า การสนับสนุนการไว้วางใจ ความร่วมมือ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ใช้การปฏิบัติงานที่คล่องตัว ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม และการสื่อสาร ผลการศึกษา พบว่า ผลต่างของคะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล กลุ่มทดลองสูงกว่า

กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับการศึกษาของ วรรณฤดี เชาวศรีกุล (2544) พบว่า ความสามารถในการทำงานความยืดหยุ่นของทีม ความหลากหลายในบทบาท และ บุคลิกภาพควบคุมตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล โดยมีค่า สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72, 0.77, 0.78, 0.33 ตามลำดับ และเป็นตัวแปรทำนายประสิทธิภาพของทีม การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของ ประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ความสามารถในการ ทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของทีมทำงาน 2) ความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทและความคลุมเครือใน บทบาท

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ และ ส่งผลโดยอ้อมผ่านบรรยากาศในหน่วยงาน

2.3.2 ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นเรื่องที่ไม่สามารถแยกออกจากการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์ ได้ ปัจจุบันนักวิชาการได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับเรื่องของความฉลาด ทางอารมณ์ เพราะ ตระหนักว่า คนที่เรียนเก่งมีเชาว์ปัญญาดี ก็น่าจะประสบความสำเร็จมากกว่าคนที่เชาว์ปัญญาด้อย กว่า แต่ความจริงมิได้เป็นเช่นนั้นเสมอไป โดยนักวิจัยเริ่มตระหนักว่า เชาว์ปัญญาเพียงอย่างเดียวไม่ สามารถใช้ทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ถูกต้องแน่นอน นักวิจัยจึงหันมาสนใจตัวแปรที่มีใช้ เชาว์ปัญญา เช่น คุณลักษณะของบุคคล ฐานะทางสังคมเศรษฐกิจ การอบรมเลี้ยงดูจากพ่อแม่ เป็นต้น โดยทั่วไปนักวิจัยในปัจจุบันก็ยืนยันเช่นกันว่า “ในเรื่องความสำเร็จ เช่น ในการเรียนหรือการ ทำงานนั้น เชาว์ปัญญามีส่วนเกี่ยวข้องเพียง 20% เท่านั้น ที่เหลือเป็นปัจจัยด้านอื่น ๆ ซึ่งรวมทั้ง ความฉลาดทางอารมณ์”

ความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากมีกรณีที่พบว่า คนที่เก่งแต่ควบคุมอารมณ์ ไม่ได้ หรือเก่งแต่สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนฝูงไม่ดี หรือเก่งแต่ไม่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรามากจะไม่ สามารถประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานในส่วนที่พฤติกรรมมีผลต่อการทำงานในองค์กร

2.3.2.1 ความหมาย

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับ ผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotion Intelligence ซึ่งมักเรียก

ย่อ ๆ ว่า EQ หรือ EI เป็นเรื่องที่ดีรับการกล่าวมากหัวข้อหนึ่งในปัจจุบันว่า มีผลต่อความสำเร็จในชีวิตมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นศักยภาพ จิตความสามารถ และทักษะที่ไม่เกี่ยวกับด้านสติปัญญา แต่มีผลให้บุคคลสามารถเอาชนะสภาพตึงเครียดหรือแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมได้ดี มีนักจิตวิทยาได้ให้คำจำกัดความในแง่องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในชีวิต ซึ่งก็เกี่ยวข้องไปถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่ามี 5 องค์ประกอบต่อไปนี้ (กรมสุขภาพจิต, 2543, น. 16-18)

1) การรู้จักอารมณ์ตนเอง หรือการตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้น สามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเข้าใจตนเองในด้านจิตใจ

2) การจัดการกับอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมอง และเข้าใจถึงผลของความล้มเหลวที่ขาดทักษะทางอารมณ์ บุคคลที่ไม่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง จะมีแต่ความรู้สึกซึมเศร้าหมองหวัง ท้อแท้ ในขณะที่คนซึ่งมีบริหารเชิงอารมณ์สูงจะสามารถเอาชนะต่อปัญหาต่าง ๆ และรู้จักแก้ไขต้นเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ไม่ปกติได้

3) การมีแรงจูงใจในตนเอง เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์ให้เป็นแรงจูงใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ มีแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักเป็นคนที่มีความตื่นตัวและประสบความสำเร็จเสมอไม่ว่าจะกระทำสิ่งใด

4) การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น ความสามารถในด้านนี้เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คนที่รู้จักและเข้าใจถึงอารมณ์ของผู้อื่นจะมีความรู้สึกไวและละเอียดอ่อนในการเข้าใจว่าผู้อื่นต้องการอะไร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีโดยเฉพาะอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อผู้อื่น เช่น ครู จิตแพทย์ นักจิตวิทยา เป็นต้น

5) ความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถและทักษะในการจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่นในทางที่เหมาะสม ทำให้ตนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นผู้นำที่สามารถ บุคคลที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักจะประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ราบรื่น และเป็นที่ยินยอมของบุคคลอื่น

Mayer and Salovey (2000, p. 23) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นความสามารถของบุคคล 1) ในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและบุคคลอื่น 2) ในการแสดงออกทางอารมณ์และเข้าใจการแสดงออกทางอารมณ์ของบุคคลอื่น 3) ในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม และการจัดการกับอารมณ์ของบุคคลอื่นได้ ในสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ 4) ในการวิเคราะห์และมีความรู้เกี่ยวกับอารมณ์และเรื่องที่เกี่ยวข้อง 5) ในการแก้ปัญหา

อย่างฉลาด โดยนำเอาอารมณ์มาช่วยในเรื่องของการคิดและความจำ ในขณะที่ คูเปอร์ และ ซาวาฟ (Cooper and Sawaf, 1997, p. 13) กล่าวว่า ปรัชญาเชิงอารมณ์เป็นความสามารถของบุคคลในการรับรู้ เข้าใจ และนำพลังและไหวพริบทางอารมณ์ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นแหล่งกำเนิดของ พลังงาน ข้อมูลข่าวสาร การสร้างสัมพันธภาพและ การมีอิทธิพลต่อคนอื่น สอดคล้องกับ ความหมายที่ โกลแมน (Goleman, 1998, p. 317) ให้ไว้ว่า เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ใน ความรู้สึกของตนเองและบุคคลอื่น สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่นเพื่อเป็นการ จูงใจตนเองในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้อย่างประสบความสำเร็จ

ความฉลาดทางอารมณ์ในมุมมองของพระพุทธรศาสนานั้น พระราชวรมุนี (ประยูร ธรรมจิตโต, 2543, น. 21-29) กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นการใช้ปัญญาใน การกำกับ การ แสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผลเป็นการแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็จะ เป็น พลังตาบอด ปัญญาจึงเป็นตัวที่มากำกับให้บุคคลแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง โดยปัญญานั้นแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) สุตมยปัญญา เป็นการรับข้อมูล การจดจำข้อมูล และจัดระบบข้อมูลต่าง ๆ ในความคิด เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ 2) จินตามยปัญญา เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่ได้รับรู้และจดจำมา จากปัญญาขั้นแรก 3) ภวานามยปัญญา เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวเองภายในตนเอง ความรู้จาก ตนเอง รู้จักที่จะจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เป็นความรู้ที่ต้องทำให้ จิตสงบ ดังนั้น ในปัญญาระดับ ที่ 1 และ 2 นั้น เปรียบเสมือนเป็นสติปัญญา (ไอคิว) และปัญญาระดับ 3 ก็คือ ความฉลาดทางอารมณ์ นั้นเอง

ความฉลาดทางอารมณ์ในมุมมองของการดำเนินชีวิต ซึ่ง กรมสุขภาพจิต กระทรวง สาธารณสุข (2543 : 1) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถทางอารมณ์ที่ จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้าน ความดี ประกอบด้วย 1) การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้ 2) การเห็นใจผู้อื่น 3) ความรับผิดชอบ ด้านความเก่ง ประกอบด้วย 1) การรู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง 2) การตัดสินใจ และแก้ปัญหา 3) การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ด้านความสุข ประกอบด้วย 1) การภูมิใจในตนเอง 2) การพึงพอใจในชีวิต 3) การมีความสุขทางใจ

ความฉลาดทางอารมณ์ในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน วิชาสัทภษณ์ ชั่ววัลลี (2542, น. 50) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถทาง อารมณ์ของบุคคลที่เป็นปัจจัยของการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีความสุข และอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้ดี ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ตลอดชีวิต โดยหลักการสำคัญคือ การพัฒนาจิตของตนให้มีสติ มีระบบ และมีพลังก่อนเมื่อบุคคลสามารถรู้จักตนเอง ควบคุมได้

พัฒนาตนเองอยู่เสมอบุคคลจะสามารถพัฒนาความสามารถในการทำงาน และสัมพันธภาพกับผู้อื่น ได้ดียิ่งขึ้น

2.3.2.2 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

Mayer, Caruso and Salovey (2000, pp. 267 – 298) กล่าวถึงขั้นตอนของความฉลาดทางอารมณ์ใน 4 ระดับคือ

1) การรับรู้ การประเมิน และการแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Identifying Emotion) หมายถึง ความสามารถในการระบุว่าคุณและผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไร

2) การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์ (Using Emotions) หมายถึง ความสามารถในการก่อให้เกิดอารมณ์และเหตุผลประกอบในการเกิดอารมณ์ดังกล่าว และมีความสามารถในการใช้อารมณ์ของตนเองที่จะช่วยในการเข้าใจว่าผู้อื่นคิดและรู้สึกอย่างไร

3) การเข้าใจ การวิเคราะห์ และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ (Understanding Emotions) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจว่าสิ่งใดเกิดขึ้นกับอารมณ์ของตนเอง โดยอาจจะมีระดับความเข้มข้นมากขึ้น เข้าใจว่าคนจะมีปฏิกิริยาต่อภาวะอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างไร เข้าใจว่าอารมณ์ที่ซับซ้อนเป็นส่วนหนึ่งของปรีชาเชิงอารมณ์ ซึ่งอารมณ์ที่มีความซับซ้อนจะเกิดจากการรวมกันของอารมณ์ที่ซับซ้อนน้อยกว่าหลายอารมณ์ นอกจากนี้ ยังเข้าใจลึกซึ้งของอารมณ์ว่ามีผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงอย่างไรจากภาวะอารมณ์หนึ่งไปยังภาวะอารมณ์อื่น ๆ

4) การคิดใคร่ครวญและการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อพัฒนาความงอกงามด้านความฉลาดทางอารมณ์และอารมณ์ต่อไป (Managing Emotions) หมายถึง ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยรู้สึกถึงอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ความรู้สึกนั้นประกอบการตัดสินใจได้ดีขึ้น การแสดงอารมณ์บางอย่างเป็นประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้น แต่หากมีการกำหนดและควบคุมให้ดีแล้ว อารมณ์ดังกล่าวจะมีประโยชน์มากขึ้นในระยะยาว

Goleman (1998, pp. 26 – 27) ให้ความเห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถพิเศษ (Talents) และส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน จำแนกความฉลาดทางอารมณ์เป็น 2 องค์ประกอบคือ สมรรถนะทางอารมณ์ส่วนบุคคล (Personal Competence) แบ่งเป็น 3 มิติและสมรรถนะทางสังคม (Social Competence) แบ่งเป็น 2 มิติ รายละเอียดดังนี้

1) การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Self - Awareness) คือ การที่บุคคลรู้ว่าตนกำลังรู้สึกอย่างไรในขณะนั้น และใช้ประโยชน์จากความรู้สึกพึงพอใจช่วยในการตัดสินใจ และการประเมินความเป็นจริงเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และมีความรู้สึกเพียบพร้อมในเรื่องความมั่นใจในตนเอง

2) การจัดการอารมณ์ของตนเอง (Self - Regulation) คือ ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนในลักษณะที่จะเอื้อประโยชน์มากกว่าที่จะขัดขวางการทำงานในขณะนั้น เป็นคนมีสติและสามารถเลื่อนการสนองตอบต่อความพึงพอใจของตนออกไปก่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ และเมื่อมีความทุกข์ใจก็สามารถกลับคืนสู่สภาพปกติได้ดี

3) การจูงใจตนเอง (Motivation) คือ การใช้ความรู้สึกพึงพอใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจะนำทางและทำให้ตนเองทำกิจกรรมเพื่อการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ใช้ความรู้สึกช่วยให้ตนมีความคิดริเริ่มและพยายามที่จะปรับปรุงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่เป็นเลิศ และใช้ความรู้สึกช่วยให้มีความเพียรพยายามแม้จะมีอุปสรรคและความคับข้องใจก็ตาม มีการโน้มน้าวของอารมณ์ที่เกื้อหนุนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

4) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) คือ การที่รับรู้ได้ว่าบุคคลอื่นรู้สึกอย่างไร สามารถเข้าใจในมุมมองของคนอื่นได้ และสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหลายแบบได้

5) การมีทักษะทางสังคม (Social Skills) คือ สามารถจัดการกับอารมณ์ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดี สามารถอ่านสภาพการณ์ทางสังคมและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างแม่นยำมีปฏิสัมพันธ์ที่ราบรื่น สามารถใช้ทักษะเหล่านี้ในการชักจูงและเป็นผู้ดำเนินการประนีประนอมและยุติข้อโต้แย้ง เพื่อการร่วมมือกันและการทำงานเป็นทีมได้

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามนิยามของกรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต, 2544, น. 20-21)

1) ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วย ความสามารถดังต่อไปนี้

1.1) ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.1.1) รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.1.2) ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้

1.1.3) แสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2) เห็นใจผู้อื่น

1.2.1) ใส่ใจผู้อื่น

1.2.2) เข้าใจและยอมรับผู้อื่น

1.2.3) แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3) รับผิดชอบ

1.3.1) รู้จักให้/รู้จักรับ

1.3.2) รับผิดชอบ/ให้อภัย

1.3.3) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2) เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย ความสามารถดังต่อไปนี้

2.1) รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง

2.1.1) รู้ศักยภาพตนเอง

2.1.2) สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้

2.1.3) มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

2.2) ตัดสินใจและแก้ปัญหา

2.2.1) รับรู้และเข้าใจปัญหา

2.2.2) มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา

2.2.3) มีความยืดหยุ่น

2.3) มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น

2.3.1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

2.3.2) กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

2.3.3) แสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3) สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ประกอบด้วย

3.1) ภูมิใจในตนเอง

3.1.1) เห็นคุณค่าตนเอง

3.1.2) เชื้อมั่นในตนเอง

3.2) พึงพอใจในชีวิต

3.2.1) มองโลกในแง่ดี

3.2.2) มีอารมณ์ขัน

3.2.3) พึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3) มีความสงบทางใจ

3.3.1) มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข

3.3.2) รู้จักผ่อนคลาย

3.3.3) มีความสงบทางจิต

จากความหมายที่มีนักวิชาการไทยและต่างประเทศให้ความหมายไว้สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง ความสามารถของพยาบาลวิชาชีพในการรับรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้ที่ปฏิสัมพันธ์ด้วย โดย 1) มีความเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้ที่ปฏิสัมพันธ์ด้วย 2) มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสม และมีความเข้าใจในการแสดงออกของอารมณ์ของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย 3) มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองและของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ในสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม 4) มีความเข้าใจและมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

2.3.2.3 การวัดความฉลาดอารมณ์

ในประเทศไทยมีการสร้างเครื่องมือวัดความฉลาดอารมณ์กันอย่างกว้างขวาง โดยส่วนใหญ่จะใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ โกลแมน (Goleman) ได้แก่ การศึกษาของ ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543, น. 100) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานให้บริการส่วนหน้าใน โรงแรม จำนวน 252 คน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 75 ข้อ จำแนกออกเป็น 5 องค์ประกอบ (คู่มือประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของ โกลแมน) องค์ประกอบละ 25 ข้อ ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากน้อยที่สุดถึงมากที่สุด มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.97

การใช้แนวคิดแบบผสมระหว่างแนวคิดของ โกลแมน (Goleman, et al. 1998, pp. 150-155) ได้แก่ ประจัน จันทรสุข (2544, น. 44 – 45) ได้สร้างเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ขึ้น โดยใช้แนวทางของ โกลแมน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 100 ข้อ จำแนกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการรู้อารมณ์ตน ด้านการบริหารอารมณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น และด้านการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพ ด้านละ 20 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากไม่จริงที่สุดถึงจริงที่สุด ทำการวิเคราะห์หาค่าประจักษ์เชิงยืนยัน มีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน $GFI = 0.93$ $AGFI = 0.91$ และมีความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.91

Schutt et al (1997, p. 184) ได้นำเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ที่เรียกว่า Trit Meta-Mood Scale (TMMS) ของ สโลเวย์ และ เมเยอร์ (Slovej and Mayer) ที่สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1990 มาพัฒนา และได้ทำการตรวจสอบคุณภาพในหลายวิธี ผลการศึกษาของ ชัท และคณะ ทำให้ได้เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวม ประกอบด้วย ข้อคำถามที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ใน 3 ด้าน คือ ด้านการเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้ที่ปฏิสัมพันธ์ด้วย รวมถึงการแสดงออกที่เหมาะสมและการเข้าใจการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองและผู้ที่ปฏิสัมพันธ์ด้วย และด้านการใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์จากการเข้าใจและรู้เกี่ยวกับอารมณ์ เครื่องมือวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5

ระดับจากเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.87 ค่าความเชื่อมั่นชนิดทดสอบซ้ำ (Test-Retest) เท่ากับ 0.78 มีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง โดยมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เกี่ยวข้องทางทฤษฎีคือ การเอาใจใส่ความรู้สึก ความกระตือรือร้นในความรู้สึก การปรับปรุงสภาวะอารมณ์ การมองโลก ในแง่ดีและการอดกลั้น นอกจากนี้ยังพบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ ในการทำนายผลการเรียนของนักศึกษาวิทยาลัยด้วย ซึ่งเครื่องมือวัดนี้ อรพินทร์ ชูชม (2542, น. 81) ได้นำมาแปล และนำมาทดลองใช้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท พบว่า เครื่องมือวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.80

ผจงจิต อินทสุวรรณ และคณะ (2545, น. 101) ได้สร้างเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์สำหรับวัยรุ่นไทย โดยมีโครงสร้างของเนื้อหา 3 ด้านของชีวิต คือ ตนเองมีความสุขอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ได้ดี และทำงานประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนมัธยมปลาย และนักศึกษาในระดับปริญญาตรีรวม 858 คน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ ผู้ตอบจะต้องตอบแบบสอบถาม 3 ส่วน ได้แก่ อารมณ์ความรู้สึก ความคิดและความตั้งใจที่จะกระทำ ข้อคำถามมีลักษณะเป็นการเลือกตอบเพียงหนึ่งคำตอบจาก 5 ตัวเลือก มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้านความรู้สึก ความคิด และการปฏิบัติ เท่ากับ 0.66, 0.74 และ 0.64 ตามลำดับ และค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดทดสอบซ้ำมีค่าสหสัมพันธ์รายด้านเป็น 0.66, 0.77 และ 0.41 ตามลำดับ

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ ชัท และคณะ (Schutte, et al. 1997, p. 75) ซึ่งประเมินความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมมาปรับใช้ โดยตัดข้อคำถามบางส่วนที่มีความหมายลักษณะเดียวกัน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ 4 ด้าน คือ ด้านการเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ด้านการแสดงออกที่เหมาะสมและการเข้าใจการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองและผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย และด้านการใช้ประโยชน์ทางสร้างสรรค์จากการเข้าใจและรู้เกี่ยวกับอารมณ์ ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

2.3.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์

ในการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในต่างประเทศในงานวิจัยของ แลม และ เคอร์บี้ (Lam and Kirby, 2002, p. 200) ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นนักศึกษา พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์รวมและด้านย่อยคือการรับรู้อารมณ์และการควบคุมอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และความฉลาดทางอารมณ์สามารถอธิบาย

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ต้องใช้การรู้คิดได้ดีกว่าสติปัญญา ในประเทศไทยมีการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ไว้อย่างกว้างขวาง ในงานวิจัยของ สุธสยาม อนันตสายนนท์ (2544, น. ก) ศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคล เขาว่าอารมณ์ระดับบุคคล และกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานพบว่า พนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพของทีมงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ระดับบุคคลสูงมีประสิทธิภาพการทำงาน สูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ระดับบุคคลปานกลางและต่ำ การศึกษาของ ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543, น. ก) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานส่วนหน้าในโรงแรม พบว่า พนักงานที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงจะมีโอกาสเป็นผู้ให้บริการที่ดีสูงเป็น 4.2 เท่าของผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ปานกลาง ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในการศึกษาของ ไพบุลย์ อินทิสันท์ (2544, น. ก) ใช้เครื่องมือวัดปริชาเชิงอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต 3 ด้าน คือ ด้านเก่ง ดี และ สุข ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีพฤติกรรมการทำงานบริการสูงกว่าพนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความฉลาดทางอารมณ์ ค่านิยมในการทำงาน และลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานบริการได้ร้อยละ 52.10 โดยความฉลาดทางอารมณ์และค่านิยมในการทำงานเป็นตัวแปรพยากรณ์ของพฤติกรรมการทำงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประชัน จันทร์สุข (2544, น. ก) ได้ศึกษาบริบททางการพยาบาล โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาพยาบาล พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวก กับทักษะการสร้างสัมพันธภาพ เพื่อการบำบัด การทำกลุ่มบำบัด การสอนสุขศึกษา และทักษะการพยาบาลจิตเวชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่าง 0.23 ถึง 0.68 และความฉลาดทางอารมณ์ทุกด้านส่งผลทางบวกต่อทักษะการพยาบาลจิตเวชทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการศึกษาของ เสริมศรี กาญจนสินีทซ์ (2539, น. ก) ได้ศึกษาเปรียบเทียบปฏิกิริยาจริยธรรมของพยาบาลผู้ดูแลรักษาผู้ติดเชื้อเอดส์ กับวุฒิภาวะทางอารมณ์ พบว่า พยาบาลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงมีคะแนนปฏิกิริยาจริยธรรม ต่อการพยาบาลผู้ติดเชื้อเอดส์สูงกว่าพยาบาลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยคาดว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานธนาคารพาณิชย์จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์และจะส่งผลโดยอ้อมโดยส่งผ่านบรรยากาศในหน่วยงาน

2.3.3 บรรยากาศของหน่วยงาน

2.3.3.1 ความหมาย

บรรยากาศ Climate หรือ บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) เป็นคำที่นำมาใช้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรทางด้านจิตวิทยา ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกว่ามีบรรยากาศองค์กรเอง (Dubrin, 1973, p. 331) บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980, p. 667) กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่าเป็นกลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งบุคลากรขององค์กรนั้นรับรู้ โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะต้อง 1) บรรยายถึงสภาพขององค์กร 2) เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง 3) เป็นคุณลักษณะที่คงทน 4) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ในขณะที่ กริกส์บี (Grigsby, 1991, p. 81 – 82) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมภายในกับการทำงานของบุคคลคือ การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์กรได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร หากหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ก็จะส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของสมาชิกทำให้เกิดแรงจูงใจและทำให้ระดับการปฏิบัติงานของสมาชิกที่ดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากบรรยากาศการทำงานไม่ดี จะทำให้ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสมาชิกลดต่ำลงตามไปด้วย

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่าเป็นการรับรู้ของบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ทั้งการจูงใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วย (Liwin and Stinger, 1968, p. 1 ; Halipin and Croft, 1966, p. 131) โฟร์แฮนด์ และ กิลเมอร์ (Forehand and Gilmer, 1964, p. 362) กล่าวว่า อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอาจดูได้จากสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้บุคคลทำงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ความสลับซับซ้อนขององค์กร โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สเตียร์ และ พอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1983, p. 365) กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรเป็นเพียงการรับรู้หรือมุมมองของสมาชิกในองค์กรที่มององค์กร ซึ่งการรับรู้หรือมุมมองที่สะท้อนออกมานั้นอาจไม่ใช่สภาพที่แท้จริงขององค์กรก็ได้

Likert and Likert (1976, p. 73) ได้เห็นความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรว่ามีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ความเป็นไปในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข่าวสารที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับงานในทุกระดับ

3) การคำนึงถึงบุคลากรในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรเอาใจใส่ในด้านสวัสดิการ การปรับปรุงสถานที่ทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4) อำนาจและอิทธิพลในองค์กร หมายถึง อำนาจและอิทธิพลจากผู้บริหารและจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อสภาพการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เช่น หากผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ฝ่ายปฏิบัติก็จะคล้อยตามได้ง่าย และไม่ต่อต้านในการบริหาร เป็นต้น

5) วิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน หมายถึง การที่องค์กรมีการจัดหาวัสดุ และทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน มีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการให้เป็นที่ไปตามสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เกิดประสิทธิภาพและประเมิณสิทธิผลในการทำงาน

6) การจูงใจ หมายถึง การที่องค์กรให้การสนับสนุนแก่บุคลากรที่มีความสามารถยอดเยี่ยม ให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือลักษณะบรรยากาศองค์กรนั้นมีนักวิชาการ จำแนกลักษณะบรรยากาศองค์กรไว้หลากหลาย เช่น ฮาลปิน และ ครอฟท์ (Halpin and Croft, 1966, pp. 150 – 151, 174 – 181) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 แบบ คือ บรรยากาศองค์กร 1) แบบเปิด (Opened Climate) 2) แบบอิสระ (Autonomous Climate) 3) แบบควบคุม (Controlled Climate) 4) แบบสนิทสนม (Familiar Climate) 5) แบบรวมอำนาจ (Paternal Climate) 6) แบบปิด (Closed Climate)

Litwin and Stinger (1968, pp. 81 – 82) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ขึ้น มุ่งในการอธิบายระบบขององค์กรที่คำนึงถึงปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิก โดยสมาชิกเป็นผู้รับรู้ในปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้เองที่เรียกว่า บรรยากาศองค์กร ลิทวิน และ สตริงเจอร์ ได้สร้างแบบประเมินบรรยากาศองค์กรและ

มีการพัฒนาและได้ข้อสรุปเกี่ยวกับมิติของบรรยากาศองค์กร โดยจำแนกมิติของบรรยากาศองค์กร ออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

- 1) มิติโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ
- 2) มิติความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบการตัดสินใจในทุกด้าน ๆ เรื่อง เมื่อบุคคล มีงานที่จะปฏิบัติก็ดำเนินการด้วยความรู้สึกผิดชอบงาน
- 3) มิติความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับมิตรภาพที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ
- 4) มิติการสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของผู้ปฏิบัติงานคนอื่นในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 5) มิติการให้รางวัลและลงโทษ (Reward and Punishment) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติ ระบบการให้รางวัลขององค์กรมีลักษณะทางกระบวนการมากกว่าลงโทษ รวมทั้งการรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือนและการสนับสนุนด้านความก้าวหน้า
- 6) มิติความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การรับรู้ว่าผู้ร่วมงานในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของหน่วยในองค์กรเน้นการแก้ปัญหา มากกว่าการไม่สนใจปัญหา
- 7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ซึ่งกำหนดไว้ลักษณะที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ หมายถึง การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ โดยเป็นการรับรู้และประเมินจาก 7 ด้าน คือ ด้านความชัดเจนของนโยบาย ด้านการสร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ด้านการยกย่องชมเชย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติ และด้านการทำงานเป็นทีม

2.3.3.2 การวัดบรรยากาศองค์กร

Halpin and Croft ได้สร้างแบบประเมินบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate Description Questionnaire – OCDQ) ในปี ค.ศ. 1963 เพื่อใช้ในการประเมินบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่าแบ่งมิติการวัดออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมผู้ร่วมงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี

มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติใกล้ชิดสนิทสนม และด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติทางเห็น มิติเน้นผลงาน มิติผลักดัน และมิติเอื้อเฟื้อ ซึ่งแบบประเมินบรรยากาศองค์กรนี้ ได้รับความนิยมและมีการนำมาใช้และปรับใช้อย่างกว้างขวางในการศึกษาวิจัยในประเทศไทย โดยเฉพาะบริบททางการพยาบาล ในงานวิจัยของ อำพัน ไชยทองศรี (2530) เพชรรัตน์ สุวรรณชนานนท์ (2541) เจียมจิตต์ จินดาบุตร (2539) มีค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายใน ชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.90

Litwin and Stringer (1968, pp. 245-262) ได้สร้างแบบประเมินบรรยากาศองค์กรขึ้นในการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหาร นักวิจัย พนักงานฝ่ายขาย พนักงานในโรงงานหลายกลุ่ม แบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตรฐาน วัดประเมินค่า โดยแบบประเมินชุดแรก แบ่งมิติของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 8 มิติ ภายหลังได้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดขึ้นใหม่เป็น แบบประเมินชุดที่ 2 ซึ่งแบบประเมินชุดที่ 2 นี้ ได้แบ่งมิติการวัดออกเป็น 9 มิติ คือ 1) มิติโครงสร้างองค์กร 2) มิติความรับผิดชอบ 3) มิติความอบอุ่น 4) มิติการสนับสนุน 5) มิติการให้รางวัลและลงโทษ 6) มิติความขัดแย้ง 7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน 8) มิติความผูกพันต่อองค์กร 9) มิติความเสี่ยง ซึ่งแบบประเมินนี้มีผู้นำมาใช้และปรับใช้ในการประเมินบรรยากาศองค์กรอย่างกว้างขวางในประเทศไทย งานวิจัยที่นำแนวทางของ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ มาใช้และปรับใช้ เช่น วิระนุช มยุเรศ (2544, น. 89-95) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลประจำการ เจนนารา สิทธิเหรียญชัย (2541, น. 78) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ นุชกร จันทร์แปลง (2542, น. 88) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน โรงงานผลิต เป็นต้น โดยมีค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในชนิด สัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.81 ถึง 0.94

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยปรับใช้เครื่องมือวัดบรรยากาศของหน่วยงานของ วิระนุช มยุเรศ (2544, น. 89-95) โดยผู้วิจัยได้ปรับให้ครอบคลุมตามนิยามปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ด้านการยกย่องชมเชย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ข้อคำถาม 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

2.3.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของหน่วยงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศของหน่วยงานในประเทศไทย ซึ่งมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของหน่วยงานกับตัวแปรต่าง ๆ โดยเฉพาะตัวแปรเจตคติ พฤติกรรมการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

การศึกษาบรรยากาศของหน่วยงานกับพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ทางด้านสาธารณสุข พบว่า มิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กร ได้แก่ มิติตามผูกพันต่อองค์กร มิติตามอบอุ่น มิติตามสนับสนุน มิติตามรับผิดชอบ และ มิติตามเสี่ยงภัย สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ศุภวัชย์ สุวรรณสิทธิ์, 2538) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพ พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพและสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (เจียมจิตต์ จุฑานุตร, 2539)

การศึกษาบรรยากาศของหน่วยงานกับประสิทธิภาพขององค์กร ในองค์กร ทางการพยาบาล ประภารัตน์ แบนุทต (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพของ หอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .82$) และในองค์กรทางด้านวิชาการ กุหลาบ รัตนสังขรรม (2536) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรระดับคณะสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า บรรยากาศของคณะมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรและพฤติกรรมของบุคลากรในคณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.45 และ 0.59 ตามลำดับ และบรรยากาศของคณะได้รับผลโดยตรงจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.33

การศึกษาบรรยากาศของหน่วยงานกับภาวะผู้นำ จินดารัตน์ โรมมา (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างอำนาจในงานและบรรยากาศองค์กร กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .53$) และเป็นตัวแปรอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 29 นอกจากนี้ จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง (2543) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพยาบาลประจำการ ($r = .76$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับการศึกษาของ บุญใจ ลืมศิลา (2542) พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการ ในสถาบันบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การศึกษาบรรยากาศของหน่วยงานกับพฤติกรรมผู้นำ ในการศึกษาของ เจิมจันทร์ เชนปั้น (2533) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลแตกต่างกัน ส่งผลให้การรับรู้บรรยากาศองค์กรในฝ่ายการพยาบาลของพยาบาลประจำการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับการศึกษาของ เพชรรัตน์ สุวรรณชนานนท์ (2541) พบว่า พฤติกรรมผู้นำ (ประเมินโดยหัวหน้ากลุ่มงานเวชกรรมสังคม) ในกลุ่มงานเวชกรรมสังคมโรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลศูนย์แตกต่างกันการรับรู้บรรยากาศองค์กรของข้าราชการในกลุ่มงานเวชกรรมสังคมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาธิต ดรณศิริ (2544) ได้ทำการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมใน การทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา โดยมีแนวคิดว่าการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จะส่งเสริมให้บุคลากรรับผิดชอบในการทำงาน จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ยิ่งปัจจุบัน สภาพของสังคมเปลี่ยนแปลงไปและมีผลกระทบต่อบุคลากร จะเห็นได้ว่า มีครูจำนวนไม่น้อยขาด ความศรัทธาในการประกอบอาชีพครู ขาดอุดมการณ์และเจตคติที่ดีต่ออาชีพ ขาดความกระตือรือร้น จากสภาพปัญหาดังกล่าวชี้ให้เห็นสาเหตุของปัญหาว่ามาจากสภาพแวดล้อมเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ปัญหาการทำงานของครูในสังกัดอาจจะเนื่องมาจากผลกระทบของการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม พบว่า

1) การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อทดสอบรายด้าน พบว่า ด้านกายภาพ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง

2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ขึ้นไป เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านกายภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่างกัน

3) ผู้บริหาร โรงเรียน ที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดต่างกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านกายภาพ ด้านผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และด้านการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่างกัน

คารณี พันธุ์ศรี (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่ออำนาจในตนคุณค่าของงาน บรรยากาศองค์กรกับการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป โดยศึกษาจากพยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 470 คน สุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือคือ แบบสอบถามความเชื่ออำนาจในตน คุณค่าของงาน บรรยากาศองค์กร และการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติ การพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับ ($X=4.32$) 2) คุณค่าของงาน ความเชื่ออำนาจในตน บรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=0.31, 0.47$ และ 0.51) ตามลำดับ และ 3) ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์การปฏิบัติบทบาทอิสระการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ดังนี้ บรรยากาศองค์กร และความเชื่ออำนาจในตนร่วมกันพยากรณ์ การปฏิบัติบทบาทอิสระใน การปฏิบัติการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการได้ ร้อยละ 33.7 ($R[\text{sperscript}2] = .337$) สมการรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$\text{บทบาทอิสระ} = .381 (\text{บรรยากาศองค์กร}) + .306 (\text{ความเชื่ออำนาจในตน})$$

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในโรงพยาบาลทั่วไปถ้ามีบรรยากาศองค์กรที่ดี มีการสนับสนุนให้พยาบาลมีความเชื่ออำนาจในตนในระดับที่สูงขึ้น ทำนายได้ว่า พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนั้น จะมีการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาลในระดับดีขึ้นด้วย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) บรรยากาศของหน่วยงานส่งผลทางบวก ต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 2) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเจตคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร 4) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับความคลุมเครือในบทบาท 5) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคล 6) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหาร

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงคาดว่า บรรยากาศของหน่วยงานได้รับผลโดยตรงจากการทำงานเป็นทีม ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้บทบาท และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์

2.3.4 การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.3.4.1 ความหมาย

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship) ถูกนำมาใช้ ครั้งแรกในงานวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ธรรมชาติ และปัจจัยนำ” โดย สมิทท์ ออร์แกน และ เนียร์ (Smith, Organ and Near, 1983, p. 202) มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ (Extra Role) นอกเหนือจากการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยพฤติกรรม มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เป็นการกระทำที่ 1) ตัดสินใจด้วยตนเอง 2) ไม่ตระหนักถึงผลตอบแทนในระบบรางวัลขององค์กร และ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำหน้าที่ในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Organ, 1988, p. 4) ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กรที่มีลักษณะ เป็นบทบาทพิเศษ มีการศึกษาในหลายรูปแบบ และมีลักษณะของพฤติกรรมที่คล้ายกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาทิเช่น พฤติกรรมเอื้อสังคมในองค์กร (George and Jones, 1997, p. 78) เป็นต้น จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ โดย ออร์แกน (Organ) ได้ให้ข้อสรุปว่า การปฏิบัติงานตามสถานการณ์และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีลักษณะและความหมายของพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน จึงนิยามพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ใหม่คือ การปฏิบัติหรือการกระทำที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้งสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม และด้านจิตใจในองค์กร (Organ, 1997, pp. 88-89, 95)

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้รับการปลูกฝังและส่งเสริมให้ปฏิบัติมาตลอดของการเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร ในลักษณะของจรรยาบรรณของวิชาชีพในมิติของผู้ร่วมงานและองค์กร อย่างไรก็ตาม ในการถ่ายทอดทางสังคมในการเข้าสู่วิชาชีพนั้น ได้ให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณวิชาชีพในมิติของผู้ให้บริการเป็นสำคัญ อันเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทหลักหรือเป็นพฤติกรรมตามบทบาท ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานถูกคาดหวังจากลูกค้าหรือผู้มารับบริการสูงสุด อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานเข้าสู่องค์กรแล้วการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนับว่ามีความสำคัญไม่น้อยด้วยการแสดงกระทำดังกล่าว ไม่เพียงแต่เป็นการกระทำตามจรรยาบรรณวิชาชีพแล้ว แต่ยังส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์ หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติงานหรือกระทำนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อส่งเสริมการทำงานตามหน้าที่ของตนเองส่งเสริมให้หน่วยงานและธนาคารประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพการกระทำดังกล่าวทำด้วยความเต็มใจโดยไม่ตระหนักในผลตอบแทนตามระบบรางวัลที่ธนาคารกำหนด

2.3.4.2 การวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เครื่องมือวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจากแนวคิดทางด้านรัฐศาสตร์ที่พิจารณากการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมตามบทบาทของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ พฤติกรรมบทบาทพิเศษตามหน้าที่ และพฤติกรรมด้านการปกครอง แกรแฮม (Graham) เป็นผู้นำในแนวคิดนี้ได้สร้างเครื่องมือวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเชื่อฟังคำสั่ง (Obedience) 2) การทำความยอดเยี่ยม (Pursuit Of Excellence) 3) ความโอบอ้อมอารี (Neighborliness) และ 4) การทำความดีให้สังคมในองค์กรมีลักษณะ เป็นมาตรวัดประเมินค่าคุณภาพของเครื่องมือวัดใช้การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถนำไปใช้ศึกษาในเชิงประจักษ์ได้อย่างชัดเจน ต่อมาเครื่องมือชุดนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ และจำแนกการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 4 องค์ประกอบ คือ การช่วยเหลือระหว่างบุคคล (Interpersonal Helping) การขยันในงาน (Personal Industry) การสร้างสรรค์ในงาน (Individual Initiative) และความซื่อสัตย์ ในปี ค.ศ. 1994 แวน ไดน์ แกรแฮม และ ดีเนสซ์ (Van Dyne, Graham and Dienesch, 1994, pp. 50-55) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรขึ้นภายใต้แนวคิดทางด้านรัฐศาสตร์ ปรัชญาและทฤษฎีทางสังคม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจใช้วิธีการสกัดแบบส่วนประกอบमुखสำคัญ (Principle Component Extraction) พบว่า เครื่องมือวัดมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) การเชื่อฟัง 3) การมีส่วนร่วมทางสังคม (Social Participation) 4) การมีส่วนร่วมสนับสนุนในสิ่งใหม่ ๆ (Advocacy Participation) และ 5) การมีส่วนร่วมในหน้าที่ (Functional Participation)

การวิจัยในครั้งนี้ การวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ วิริณธ์ ธรรมนารถสกุล (2544, น. 68-70) มาปรับใช้ภายใต้บริบทของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยเครื่องมือวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบด้วย ข้อคำถาม 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จาก จริงที่สุดถึง ไม่จริงที่สุด

2.3.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมี 2 แนวคิดหลักที่สำคัญคือ แนวคิดที่แยกโครงสร้างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งมีพื้นฐานในการศึกษาที่ขยายความมาจากพฤติกรรมบทบาทพิเศษที่ เคทซ์ (Katz) ได้กล่าวไว้ใน ค.ศ. 1964 และนิยามของพฤติกรรมบทบาทพิเศษที่ เบทแมน และ ออร์แกน (Bateman and Organ) ได้ศึกษาไว้ใน ค.ศ. 1982 (Smith, Organ and Near, 1983, p. 653) ไว้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นบทบาทพิเศษเพียง

อย่างเดียว โดยนักวิชาการในกลุ่มนี้มองว่าการแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากพฤติกรรมที่ถูกกำหนด โดยบทบาทหน้าที่ แล้วส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น หรือเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น พฤติกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นพฤติกรรมตามบทบาทพิเศษด้วยการที่บุคคลไม่แสดงพฤติกรรมบทบาทพิเศษนี้ ก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์กร

แนวคิดที่สอง มีพื้นฐานการศึกษามาจากทฤษฎีในเชิงปรัชญา (Philosophy) รัฐศาสตร์ (Political Science) และประวัติศาสตร์ทางสังคม (Social History) ซึ่งพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 3 ลักษณะ คือ เป็น ก) พฤติกรรมตามบทบาทของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (In-Role Job Performance Behavior) ข) พฤติกรรมบทบาทพิเศษตามหน้าที่ (Functional Extra-Role Behavior) และ ค) พฤติกรรมด้านการปกครอง (Political Behavior) นักวิชาการในกลุ่มนี้มองว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานตามคำสั่งซึ่งอาจไม่ใช่งานตามหน้าที่ หรืออาจแสดงพฤติกรรมขึ้นเองโดยอิสระ โดยพฤติกรรมเหล่านี้ไม่สามารถที่จะตัดขาดได้จากงานตามหน้าที่ได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ใช่พฤติกรรมตามบทบาทกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังมีส่วนของการทำงานตามหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นพฤติกรรมที่กระทำแล้วส่งเสริมการทำงาน และทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก เกิดความสามัคคีและอยู่ภายใต้ระบบการปกครองในองค์กร

จากการศึกษาของ วิริณัฐ ธรรมนารถสกุล (2544) ที่พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมี 4 องค์ประกอบนั้น เมื่อพิจารณาพร้อมกับองค์ประกอบของพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เป็นแบบสากลแล้วพบว่าม้องค์ประกอบและเนื้อหาที่สอดคล้องกัน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการช่วยเหลือ ด้านมารยาทและความสุภาพ และด้านการทำความดีให้กับสังคมในองค์กร สำหรับด้านความเข้มแข็งและมั่นคงนั้น มีเนื้อหาบางส่วนที่ใกล้เคียงกับองค์ประกอบด้านการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ดังนั้น ในการวิจัยนี้จึงกำหนดให้พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์มี 4 องค์ประกอบ รายละเอียดดังนี้

1) ด้านการช่วยเหลือ (Helping) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อผลประโยชน์โดยรวมต่อองค์กร การแสดงพฤติกรรมจะมีผลโดยตรงทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และสมาชิกในหน่วยงาน ทำให้ภาพรวมของการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2) ด้านมารยาทและความสุภาพ (Courtesy) หมายถึง การรู้จักกฎระเบียบในการทำงานการให้เกียรติ การยกย่องผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ โดยมีการแสดงออกทางกาย และวาจา

3) ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์กร (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงการกระทำที่ให้เกิดความสงบสุข มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการสร้างสรรค์งานเพื่อส่วนรวม ตลอดจนให้การสนับสนุนและเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กร

4) ด้านการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การกระทำที่แสดงถึงความเข้มแข็งในการทำงาน อดทนต่อความไม่สุขสบายในการทำงาน ความสามารถในการเผชิญกับปัญหาอันเป็นความมั่นคงของบุคคลในการทำงานเสียดุลความสนใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดผลดีในกลุ่มงาน

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยคาดว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์และส่งผลโดยอ้อมผ่านบรรยากาศในหน่วยงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และการทำงานเป็นทีม

2.3.5 การรับรู้บทบาท

2.3.5.1 ความหมาย

การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมายของบุคคลจากการรับสัมผัสจากสิ่งเร้าต่าง ๆ ซึ่งการรับรู้นั้นอาจถูกต้องหรือไม่ถูกต้องนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ประสบการณ์ การสนใจ อารมณ์ สติปัญญา ความรู้ เป็นต้น และเป็นกระบวนการที่เกิดแทรกระหว่างสิ่งเร้า และการตอบสนอง

สุพัตรา สุภาพ (2538) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า เป็นการปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ (ตำแหน่ง) ดังนั้น บทบาทจึงเป็นรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งที่ได้รับตามโครงสร้างทางสังคม โดยรูปแบบของพฤติกรรมดังกล่าวจะถูกกำหนดโดยความคาดหวังของกลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น (Katz and Kahn, 1978, p. 43) ด้วยการแสดงบทบาทขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนในสังคมด้วย ดังนั้น บทบาทของบุคคลจึงได้รับการคาดหวังจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในสังคม และบุคคลก็คาดหวังถึงบทบาทของคนอื่นเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม หน้าที่การคาดหวังในบทบาทของบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ด้วยบุคคลมีความคิดและความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในการแสดงบทบาทสามารถจำแนกเป็น 2 บทบาท คือ บทบาทที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ได้รับและบทบาทที่ถูกคาดหวังให้แสดงออกจากสมาชิกในสังคม

จากการศึกษาของ ริซโซ เฮ้าส์ และ เลิร์ทแมน (Rizzo, House and Listzman, 1970, p. 150) เกี่ยวกับการรับรู้บทบาทของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า การรับรู้บทบาทสามารถจำแนกได้ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) และมิติความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ซึ่งการจำแนกการรับรู้บทบาทออกเป็น 2 มิตินี้ ได้ถูกนำมาใช้ในการศึกษา

เกี่ยวกับการรับรู้บทบาทของบุคลากรทางการแพทย์ในประเทศไทยอย่างแพร่หลาย (วิรัตน์ ปานศิลา, 2542) ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการรับรู้บทบาทของพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยประเมินว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์มีการรับรู้บทบาทของตนเองได้อย่างชัดเจนหรือไม่ และด้วยพนักงานธนาคารพาณิชย์ เป็นอาชีพที่ถูกคาดหวังในการแสดงออกถึงบทบาทต่าง ๆ ดังนั้น พนักงานธนาคารพาณิชย์เกิดความรู้สึกขัดแย้งหรือไม่ที่จะแสดงบทบาทนั้น จึงจำแนกการรับรู้บทบาทเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านความขัดแย้งในบทบาท 2) ด้านความคลุมเครือในบทบาท ดังรายละเอียดดังนี้

ความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกระทำตามบทบาทตนเองที่มีตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไป เป็นความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ขัดแย้งหรือไม่ขัดแย้งเป็นความรู้สึกตรงกันข้ามในการที่จะต้องกระทำตามบทบาทในสองบทบาทที่เกี่ยวข้องกัน (Rizzo, House and Listzman, 1970, p. 155) ด้วยเป็นสถานการณ์ที่บุคคลต้องเผชิญกับความคาดหวังที่เป็นการแข่งขันหรือขัดแย้ง เมื่อสมาชิกในกลุ่มไม่มีความคาดหวังร่วมกัน หรือเป็นการปฏิบัติงานตรงข้ามกับความคาดหวังของตนเอง หรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกัน หรือในเวลาเดียวกันของพฤติกรรมที่ต้องแสดงบทบาทมากกว่าสองอย่าง และไม่เป็นที่บุคคลคาดหวังไว้ ในขณะที่ จอร์จ และ โจนส์ (George and Jones, 1999, p. 30) ให้ความหมาย ความขัดแย้งในบทบาทว่า เป็นการเกิดขึ้นของพฤติกรรมที่คาดหวังหรืองานที่แตกต่างจากการคาดหวังของบุคคลอื่น

พนักงานธนาคารต้องปฏิบัติหน้าที่ในหลายบทบาทหน้าที่ในเวลาเดียวกัน ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารก็เป็นการปฏิบัติส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือทีมงานด้วย ในการดำเนินกิจการของธนาคารพาณิชย์แต่ละสาขาที่เปิดให้บริการ ประกอบด้วย บุคลากรในหลายสายงานและการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในหลายสายงาน ทำให้พนักงานธนาคารถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานในหลายลักษณะด้วยกัน ตลอดจนถูกคาดหวังในการปฏิบัติงานจากสังคม ทำให้พนักงานธนาคารต้องพบกับสถานการณ์ขัดแย้งบ่อยครั้ง ซึ่ง **กิบสัน ไอแวนชีวิช (Gibson Ivancevich, 1991, p. 295)** ได้จำแนกความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบทบาทออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) ความขัดแย้งภายในผู้กำหนดบทบาท (Intrasender Conflict) โดยมีผู้กำหนดบทบาทเพียงคนเดียว แต่มีพฤติกรรมสนองความต้องการจากงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกัน

2) ความขัดแย้งระหว่างผู้กำหนดบทบาท (Intersender Conflict) เกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังไว้ของผู้กำหนดบทบาทคนหนึ่งขัดหรือไม่ตรงกับความคาดหวังของผู้กำหนดบทบาทอีกคนหนึ่ง

3) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่กำหนดให้ (Interrole Conflict) เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลหนึ่งมีอยู่หลายบทบาทแต่ละบทบาทที่มีอยู่นั้นจะเกี่ยวกับความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน

4) ความขัดแย้งในบทบาทของผู้ครองตำแหน่ง (Job Incumbent Role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อผู้ครองตำแหน่งนั้นพยายามที่จะทำอื่นได้ปฏิบัติต่อตัวเองในลักษณะที่สอดคล้องกับภาพหรือสิ่งที่เขาคิดเกี่ยวกับตนเอง ถ้าพฤติกรรมที่คาดหวังไม่สอดคล้องกับความคิดเกี่ยวกับตน บุคคลก็จะต่อต้านพฤติกรรมที่คนอื่นคาดหวัง หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทของบุคคลอื่นหรือตำแหน่งของตนเองได้

ความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง ความไม่แน่ชัดในบทบาทหรือการขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของข่าวสารที่ถูกต้อง สำหรับการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบว่าบทบาทควรจะเป็นอย่างไร จึงจะสามารถปฏิบัติได้อย่างดีที่สุด อันส่งผลทางลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล (Rizzo, House and Listzman, 1970, p. 303) ซึ่งการรับรู้บทบาทในมิติความคลุมเครือในบทบาทของเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการทำงาน เพราะหากขาดความรู้ในการปฏิบัติบทบาทหรือไม่ทราบว่า จะปฏิบัติตามบทบาทของตนอย่างไร ย่อมส่งผลถึงคุณภาพของการปฏิบัติงาน (อรทัย วรากรรวุฒิ. 2530, น. ก)

2.3.5.2 การวัดการรับรู้บทบาท

Rizzo, House and Listzman (1970, p. 210) ได้สร้างเครื่องมือวัดการรับรู้บทบาทขึ้น มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่าและนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารช่างเทคนิค จากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า เครื่องมือวัดการรับรู้บทบาท จำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท โดยมีค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.82 และ 0.81 ตามลำดับ เครื่องมือวัดชุดนี้ได้ถูกนำมาแปลภาษาไทยและนำมาใช้ประเมินการรับรู้บทบาทในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาล มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 (สะอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538) และ วิรติ ปานศิลา (2542, น. 75) วัดการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบล โดยพัฒนาเครื่องมือวัดการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทตามแนวคิดของ ริซโซ เฮาส์ และ ลิซแมน (Rizzo, House and Listzman) เครื่องมือวัดที่มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด จำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท โดยมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ 0.78

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะปรับใช้เครื่องมือของ ยศวรรณ พิพัฒน์ศรีผล (2541, น. 95) มาใช้ในการประเมินการรับรู้บทบาทของพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยปรับเนื้อหาเพื่อให้

สอดคล้องกับบริบทในการศึกษา ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัด ประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

2.3.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้บทบาท

นุชนาถ ธาตุทอง (2539) ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการ พบว่า นักวิชาการที่มีความขัดแย้งในบทบาทต่ำ มีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่านักวิชาการที่มีความขัดแย้งในบทบาทสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนักวิชาการที่มีความคลุมเครือในบทบาทต่ำ มีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่านักวิชาการที่มีความคลุมเครือในบทบาทสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ยศวรณ พิพัฒน์ศิริผล (2547) ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและ ปัจจัยระดับบุคคล ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้บทบาทเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่บุคลากรทางการศึกษา พบว่า ความขัดแย้งใน บทบาทเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจด้านการสูญเสียสัมพันธภาพส่วนบุคคลและด้านความไม่ สมหวังในผลสำเร็จของงานและความเหนื่อยหน่าย (Burnout) (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2533) หากบุคคลมีการรับรู้บทบาทที่ขาดความชัดเจน การที่ต้องแสดงบทบาทที่มีความขัดแย้งกันเอง ก็ส่งผลต่อสภาพจิตใจของตนเองในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ ด้วยไม่เชื่อมั่นว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ทำให้เครียด ท้อแท้ เบื่อหน่ายได้ ซึ่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานลดลง ในที่สุด ก็เบื่อหน่ายการปฏิบัติงาน หากพยาบาลสามารถเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถที่จะเลือกแสดงบทบาทที่มีความ ขัดแย้งกันได้เหมาะสม ทำให้เกิดผลดีต่อสภาพจิตใจ เห็นคุณค่าตนเองด้วยสามารถทำหน้าที่ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ภาคภูมิใจในวิชาชีพที่ ทำให้ได้ช่วยเหลือผู้อื่น จึงเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น และมีความต้องการที่จะทำงานใน วิชาชีพนี้ต่อไป

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยคาดว่า พฤติกรรมการรับรู้บทบาทจะส่งผลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ และส่งผลโดยอ้อมผ่านบรรยากาศ ใน หน่วยงานและหัวหน้างาน

2.3.6 ภาวะผู้นำ

2.3.6.1 ความหมาย

ความหมายของผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการบางอย่างจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์การ เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ
- 2) ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Mc Farland, 1979, pp. 214-215) ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978, p. 227)
- 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่น ในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989, pp. 3-4)
- 4) ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจาก การเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กี วังศ์พุด (2535, น. 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

- 1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
- 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มออกทางด้วย

3) ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมีติดิของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4) ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535, น. 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือบุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3.6.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำ อย่างเป็นกระบวนการ ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่ใช่ปัญหาหากนัก ทั้งนี้ เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้นก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องยาก แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้ต่าง ๆ กันหลายทฤษฎีดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล, 2540, น. 83)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรม ต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2538, น. 400)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่ง หรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Yuki, 1998, p. 2)

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrim, 1998, p. 2)

Nelson and Quick (1997, p. 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, น. 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริ โสภากย์ บุรพาเดชะ, 2535 อ้างถึงใน มัลลิกา ตันสอน, 2544, น. 47)

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง “ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตน กระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือของกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบความหมายของคำว่าผู้นำกับภาวะผู้นำพบว่า มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันที่ผู้นำหมายถึงบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงการใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำหรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.3.6.3 คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่า เหมาะสมกับกรณีเพียงใด แต่โดยทั่วไปแล้ว เมื่อก้าวถึงผู้นำคนทั่วไปจะ

คิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม กับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีผู้รู้ได้กล่าวไว้หลายท่าน ศิริพงษ์ ศรีชัยธรรมรัตน์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าควรมี คุณลักษณะใน 9 ด้านคือ

1) ความรู้ (Knowledge)

การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มีได้หมายถึงเฉพาะ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่ง มั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2) ความริเริ่ม (Initiative)

ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความ กระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้อง หน้า

3) มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness)

ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทาง กาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของ ผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย

4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)

ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับ คนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหา เล็กได้

5) มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)

ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์ สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6) มีความอดทน (Patience)

ความอดทนจะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

7) มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness)

ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยืดยาคความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องพุด่างๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self control)

8) มีความภักดี (Loyalty)

การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9) มีความสงบเสงี่ยม ไม่ถือตัว (Modesty)

ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

โดย ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ “กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน” หน้า 25, 28

วอลล์และฮอกกินส์ (Robert G.Wall and Hugh Hawkins) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้

- 1) เป็นนักบริหารที่ดี (Good Ececutive)
- 2) เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
- 3) เป็นผู้วางแผน (Planner)
- 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
- 5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
- 6) เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of

Internal relationship)

- 7) เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveryor Rewads and Punishments)
- 8) เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group symbol)
- 9) เป็นแบบอย่างที่ดี (Exempler)
- 10) เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
- 11) เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegoat)

คุณสมบัติของผู้นำตามอักษรแต่ละตัวในคำว่า LEADERSHIP มีความหมายบ่งชี้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ดี ดังนี้

- 1) L คือ Listen เป็นผู้ฟังที่ดี
- 2) E คือ Explain สามารถอธิบายสิ่งต่าง ๆ ให้เข้าใจได้
- 3) A คือ Assist ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย
- 4) D คือ Discuss รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 5) E คือ Evaluation ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) R คือ Response แจ้งข้อมูลตอบกลับ
- 7) S คือ Salute ทักทายปราศรัย
- 8) H คือ Health มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ
- 9) I คือ Inspire รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง
- 10) P คือ Patient มีความอดทนเป็นเลิศนั่นเอง

โดยสรุปมีงานเขียนจำนวนมาก มากมายพอกพอกกับจำนวนของนักคิด ทักทฤษฎีทางการบริหารได้พยายามให้คำจำกัดความหรือความหมายของผู้นำ อธิบายว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ รวมทั้งมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะดี โดยเฉพาะในโลกยุคนี้ที่ คุณค่า ความเร็ว และความรู้ เป็นสิ่งที่ทรงพลังอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถทำให้องค์การอยู่รอดได้ หรือต้องล้มละลายหายไปจากตลาด หากเกิดความผิดพลาดแม้เพียงเล็กน้อย

ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำความหมายจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทั้งหลาย มา ประกอบในการให้ความหมายในครั้งนี้ ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของพนักงาน วิชาการยูโอบีจำกัด (มหาชน) ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

2.6.3.4 บทบาทของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นตัวแทนขององค์กร เป็นบุคคลที่ทำให้ให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร

บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีต้อง ประกอบด้วย บทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทาง ขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ที่ได้วางไว้ 2) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) 3) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่ เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) วุฒิชัย คำเสมอ

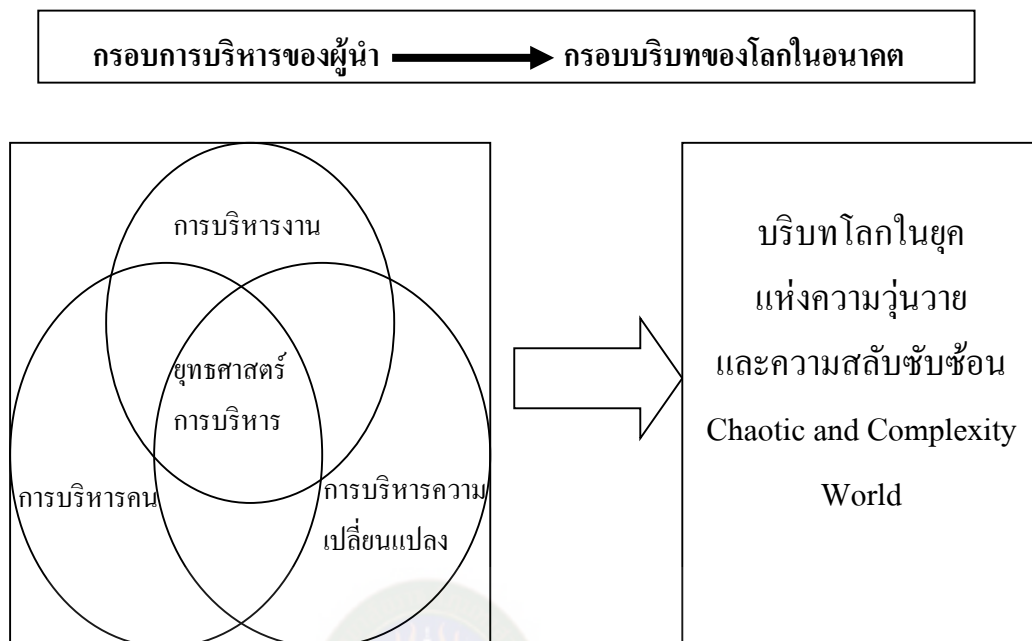
นพพงษ์ บุญจรจิตรคุลย์ กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership)
หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2) ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment)
หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3) ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation)
หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

รองศาสตราจารย์ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้นำเสนอถึงบทบาทของผู้นำ (Leader Roles) ต่อยุทธศาสตร์การบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ไว้ใน เว็บไซต์ <http://suthep.ricr.ac.th> เนื่องจากบริบทของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ นับวันจะทวีความสลับซับซ้อนและมีความคลุมเครือ วุ่นวาย (Chaotic and Complexity) ตลอดจนจะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะไม่มีใครหรือมีกลไกใดสามารถจะคาดการณ์หรือทำนายล่วงหน้าอย่างถูกต้องแม่นยำได้ ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จะต้องเตรียมความพร้อมและสร้าง ยุทธศาสตร์การบริหาร ที่มาจากการหลอมรวมทั้ง 3 มิติสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าหรือความเสื่อมถอยขององค์กรเข้าเป็นเนื้อเดียวกันในลักษณะองค์รวมให้มากที่สุดปัจจัยหรือมิติดังกล่าวได้แก่ 1) มิติด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) 2) มิติด้านการบริหารงาน (Task management) และ 3) มิติด้านการบริหารคน (People Management) การจัดมิติทั้งสามให้คล้องจองกันซึ่งเรียกว่า Aligning นั้น ในแต่ละบริบทผู้นำจะต้องจัดทำและเลือกใช้ ยุทธศาสตร์การบริหารเป็นรายกรณีไป



ภาพที่ 2.1 การสร้างยุทธศาสตร์การบริหารของผู้นำยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

และที่สำคัญ ผู้นำจะต้องรู้จัก การเลือกใช้สไตล์ (style) หรือ แบบภาวะผู้นำ (Leadership styles) ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจเป็นแบบเดียวหรือหลายแบบพร้อมกันก็ได้ ในที่นี้ ผู้เขียนขอเสนอตัวเลือกที่แสดงพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่น่าสนใจ ได้แก่

- 1) นักก่อการเปลี่ยนแปลง (Change Agent หรือ Change Leader)
- 2) นักวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) หรือ นักชี้ทิศทาง (Pathfinding Leader)
- 3) นักสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leader)
- 4) นักเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาผู้อื่น (Enabling Leader)
- 5) นักสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง (Coach and Mentor Leader)
- 6) นักแสดงต้นแบบพฤติกรรม (Role Modeling Leader)
- 7) นักเสริมแรงและจูงใจ (Energizing Leader)
- 8) นักสร้างผู้นำ (Distributed Leader)
- 9) นักสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizational Leader)
- 10) นักเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learner Leader)
- 11) นักมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowering Leader)
- 12) นักสร้างเครือข่าย (Networking Leader)

- 13) นักจัดวางทรัพยากร (Aligning Leader)
- 14) นักคุณภาพ (Quality-oriented Leader)
- 15) นักคุณธรรม/จริยธรรม (Moral/Ethical Leader)
- 16) นักสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Leader)
- 17) นักติดตาม/ตรวจสอบ (Ensuring Leader)
- 18) นักสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (EQ Leader)
- 19) นักสร้างความร่วมมือ (Participative Leader)
- 20) นักเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitative Leader)
- 22) นักบริหารวิชาการ (Instructional Leader)
- 23) นักให้การดูแล (Steward Leader)/ นักรับใช้บริการ (Servant Leader)

สุพรรณิ มาตรโพธิ ได้นำเสนอเอกสารในงานวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่เสนอโดยเกรซ ; และ บัลลาซ (อ้างอิงจาก Krech and Ballauhy) ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive)
- 2) ผู้นำในฐานะนักวางแผน (The Leader as Planner)
- 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy)
- 4) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert)
- 5) ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The Leader as External Group)
- 6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relation)
- 7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ (The Leader as Survey of Rewards and Punishment)
- 8) ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leaders as Arbitrator and Mediator)
- 9) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leaders as Exemplary)
- 10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leaders as Symbol of the Group)
- 11) ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ (The Leaders as Substitute for Individual Responsibility)
- 12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leaders as Ideologist)
- 13) ผู้นำในฐานะบิดา (The Leaders as Father Figure)

14) ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน (The Leaders as Scapegoat)

สอดคล้องกับ รั้งสรรคร์ ประเสริฐศรี (2544, น. 16-17) ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ไว้ดังนี้

- 1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
- 2) เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
- 3) เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
- 4) การสอนงาน (Coach)
- 5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
- 6) แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player)
- 7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
- 8) การประกอบการ (Entrepreneur)

ส่วนบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะของ สมชาติ กิจบรรยง (2544, น. 24-27)

จำแนกออกเป็น 6 ประการ คือ

- 1) สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 3) การวางแผนและกำหนดงาน
- 4) การพัฒนาคนทำงาน
- 5) หัวใจจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน
- 6) การปรับปรุงตนเอง

เช่นเดียวกับ สมชาติ กิจบรรยง (2544, น. 30-43) ที่กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ในการบริหารงานไว้ 7 ประการ ดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดการองค์การ (Organizing)
- 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
- 4) การสั่งและมอบหมายงาน (Directing)
- 5) การควบคุมงาน (Controlling)
- 6) มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ประสานประโยชน์ (Relationship Coordinating)

สรุปแล้วผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน

2.6.3.5 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัยอันได้แก่

- 1) ผู้นำ (Leader) : หมายถึงตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะอย่างไร
- 2) ผู้ตาม (Followers) : หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ
- 3) สถานการณ์ (Situation) : หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลอันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น แต่จากการศึกษาพบว่าการให้อิทธิพลในทางลบ เช่นการบังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว เพราะการบังคับข่มขู่ นั้นเป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ไม่กลัวในผลที่จะเกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสีย จึงไม่กล้าทำการใด ๆ ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพราะปัญหาหนึ่ง ๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีที่จะแก้ไขซึ่งต้องอาศัยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในส่วนของผู้ตาม (Followers) ผู้นำต้องแสวงหาความเชื่อถือไว้ใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามผู้นำต้องไว้วางใจผู้ตามโดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญคือตัวผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน และรู้ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตาม สามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหาดต่าง ๆ ให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้

ด้วยความสามารถดังกล่าวจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการที่จะปฏิบัติตาม ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการท่านหนึ่งเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ ๆ ผู้ได้บังคับบัญชามีความสงสัยในความสามารถว่าสามารถเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้หรือไม่เพราะผู้จัดการใหม่ท่านนี้มาจากธุรกิจที่แตกต่างกันและไม่มีความรู้พื้นฐานในงานด้านนี้เลย แต่หลังจากที่ท่านผู้จัดการได้ใช้เวลาศึกษาเรียนรู้งาน และสามารถให้คำปรึกษาคำแนะนำที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ผู้จัดการท่านนี้ก็เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือความเชื่อมั่น จากผู้ได้บังคับบัญชาและทำงานร่วมกันได้ ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีได้นำเสนอปัจจัยในการสร้างความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัยหลักคือ

- 1) ภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) พื้นฐานครอบครัว และมวลประสบการณ์เดิมที่ผ่านมาในช่วงชีวิต
- 2) สติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and Mental Quality) มีทักษะทาง ภาษา การติดต่อสื่อสาร / ความสามารถด้านการมีเหตุผล / ความจำ/ความรอบรู้
- 3) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical attributes) ผู้นำที่ร่างกายแข็งแรง จะมีจิตใจที่ ดี
- 4) บุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) ความสนใจ กระตือรือร้นและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน
- 5) ความเชื่อมั่นในตัวเอง(Self-Confidence) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่น/มั่นใจใน ตัว

ปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำ คือ ศรัทธาบารมี ทางการบริหารใช้คำว่า มี Power ซึ่งทำให้คนยอมรับ นับถือ เลื่อมใสเต็มใจปฏิบัติตาม อาจเทียบได้กับคำว่า “พระคุณ” ภาวะของผู้นำเกิด จากปัจจัยต่าง ๆ เรียกว่าวุฒิ 6 ประการ คือ ชาตวุฒิ เพศวุฒิ วิทยวุฒิ ธนาวุฒิ คุณวุฒิ และปัญญาวุฒิ

ความเป็นผู้นำของแต่ละคน เกิดหรือได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากตัวตนแต่ละคนทั้งสิ้น นั่นคือทุกคนจะมีภาวะผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าแต่ละคนจะรู้จักที่จะเรียนรู้ เข้าใจ และสามารถพัฒนา ความเป็นผู้นำในตัวเราให้ออกมา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือไม่? ผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นมา ตั้งแต่เกิด หรือเป็นเพราะได้รับการคัดเลือกจากเจ้านาย แต่เกิดขึ้นจากความสามารถของคนๆ นั้น ในการที่จะรู้จักและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว)

คนจะเป็นผู้นำ ได้นั้นจะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจ และรู้จักตัวเองก่อน และไม่ใช่ว่าเพียงแค่ว่ารู้จักตัวเองเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2.3.6.6 การวัดภาวะผู้นำ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, น. 189) ได้สร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำหรือการเป็นหัวหน้างานที่ดี โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำที่ม สอบถามจากการกระทำของผู้นำว่าส่วนใหญ่มีพฤติกรรม ตามที่สอบถามมากน้อยเพียงใด เพราะผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องเรียนรู้การแบ่งปันอำนาจ แก่ผู้อื่น รู้จักการใช้อำนาจ การใช้ข้อมูลและการมีความรับผิดชอบร่วมกันกับผู้อื่น ผู้นำแบบอิตินิยม จะขัดขวางมากกว่าการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้สามารถไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม แนวคิดและทักษะการเป็นผู้นำที่มงานที่ดีเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ฝึกอบรมและพัฒนาได้ ทักษะกา เป็นผู้นำที่มงานจึงเป็นทักษะสำคัญยิ่งของผู้นำในทุกองค์การ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 10 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

2.3.6.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, น. 41) ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การศึกษาศึกษาธิการจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับน้อย และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การเพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และทำนายประสิทธิผลขององค์การโดยรวมได้ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, น. 53) ศึกษาสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหาร จำนวน 97 คน ครู จำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครูสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้

ประเวศ ะลี (2541, น. 89) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันว่ามีลักษณะดังนี้

1) สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยะ ไม่รวมมือเหมือนสภาพไก่อยู่ในขังขาด จุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กร หรือ สังคมมีจุดหมายร่วมกัน และรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2) สภาพสังคมไทยปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำ และมีความแตกสลายทางสังคมในระดับครอบครัว โรงเรียน ในสถาบัน คณะ และองค์กรต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนภาวะผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย อาทิเช่น

2.1) สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไปกับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมใหม่มีปัญหาใหม่ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง การใช้วิธีเก่าๆ เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดในการแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2) การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรง สภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤตต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ และต้องการปัญญาของสังคม

เสวนิต เสวนานนท์ (2545, น. 80 ; อ้างอิงถึงใน Robert, p. 1984) ได้ศึกษาผู้นำแบบแปลงรูป (Tranformal Leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณี อย่างลึก เขาได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐรายหนึ่ง ข้อมูลที่เขานำมาวิเคราะห์ได้มาจากกระบวนการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูง เพราะเป็นผู้ที่สามารถดัดงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลงในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอลง นอกจากนั้นยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแบบแปลงรูป (Tranformal Leadership) ประสบความสำเร็จ คือ

- 1) กำหนดกรอบการเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง
- 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

- 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

- 4) สร้างแรงกดดัน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดเห็นที่ตรงไหนควรมีการดัดงบประมาณ รวมทั้งวิธีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร

- 5) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะเพื่อลดแรงกดดันในการดัดงบประมาณและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่าการศึกษาของโรเบิร์ต (Robert) พบว่าจุดเน้นของกระบวนการแปลงรูปของผู้นำจะมาจากกรริเริ่มและใ้ความพยายามในการจัดการ มากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนแปลงองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, น. 145) ได้กำหนดชื่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนว่า “ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” โดยกำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญดังนี้

- 1) ผู้บริหารโรงเรียน ใช้ภาวะผู้นำโดยอาศัยอำนาจเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการโดยตำแหน่ง

- 2) ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบ เคารพนับถือและเป็นมิตรจากคนอื่น

- 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมกรบริหารเชิงสนับสนุนคำนึงถึงความต้องการของคณะครู ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทำให้งานน่าสนใจ มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน

4) ผู้บริหารโรงเรียนได้กระตุ้นให้คณะครู ได้ตระหนักถึงปัญหาหรือโอกาสและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่

5) ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารมุ่งความสำเร็จ กำหนดจุดหมายที่ทำ ทายสนับสนุนให้คณะครูทำงานให้สำเร็จเพื่อนำพาสู่ความมั่นใจในตนเอง

6) ผู้บริหารโรงเรียนจงใจให้คณะครูปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ ให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรเฉื่อยชา เชื่องช้ากลับกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉง ว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีสิ่งที่ ทำทลายตลอดเวลา กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่แต่ในเขตที่แคบ ๆ ขาดสิ่งเร้าใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ภายในองค์กรและได้แต่ทำงานเนือยๆ ไปวันๆ ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการแก้ไข อย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่าง กล้าหาญอดทนและ ต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงาน ของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, 2540, น. 50) ในองค์กรหลายๆ องค์กรบุคคลมักจะได้อินคำพูดขยี้ให้เห็นอันเป็นการสรุปถึง ภาวะขององค์กรที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุก ๆ วัน ว่าเป็นเพราะ “ไม่มีภาวะการณืเป็นผู้นำที่ดี” หรือ “ขาดภาวะการณืเป็นผู้นำที่ดี” คำกล่าวเหล่านี้เป็นการเน้นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มีต่อ ความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด

2.3.7 ความกระตือรือร้น

2.3.7.1 ความหมายของความกระตือรือร้น

ความกระตือรือร้นในการทำงาน เป็นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่องค์กร ต้องการ เนื่องจากความกระตือรือร้นมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความ กระตือรือร้นในการทำงาน ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, น. 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระตือรือร้น (Enthusiasm) หมายถึง การมีใจฝักใฝ่ เร่งร้อน เร่งรีบ ขมิขมั้น

อนุสรฯ ทองอุไร (2549, น. 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง การมีความใฝ่รู้ เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอทั้งในสายงานของตนเองหรือ

นอกเหนือจากสายงานตนเอง ไม่ว่าจะเป็งานงนของตนเองหรือไม่ก็ตามก็ควรแสดงน้ำใจเข้าไปช่วย โดยที่ไม่กังวลใจว่างานนั้นจะได้รับผลตอบแทนหรือไม่ก็ตาม การไม่เป็นคนเก็งงานหรือเรื่องมาก ในเรื่องงานอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะมีผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รังสรรค์ สิงหเลิศ (2548, น. 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้น หมายถึง สภาพการประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงออกมาในทางความขยันขันแข็ง ความมุ่งมั่น ความเอาใจใส่ จริงจังในการปฏิบัติงาน

ไสว นามโยธา (2552, น. 41) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานที่การแสดงออกถึงการมีใจฝักใฝ่ มีความตั้งใจ มีความเอาใจใส่ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานที่ได้รับมอบหมายทันที ไม่ชอบผลัดวันประกันพรุ่ง มีการวางแผนและเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานอยู่ตลอดเวลา แสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานคล่องตัวและสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์การ

ประสาธ อิศรปริดา (2540, น. 31) ได้กล่าวไว้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงานกับ ความสำเร็จในการทำงานต่างก็มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผู้ที่ทำงานด้วยความกระตือรือร้นย่อม ประสบความสำเร็จในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันความสำเร็จในการทำงานย่อมมีผลให้เกิดความ กระตือรือร้นในการทำงานนั้น ๆ

Luthan (2007, pp. 99-100) ได้กล่าวไว้ว่า ความกระตือรือร้น มีความสำคัญสำหรับ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในขั้นตอนแรก คือการสร้างความท้าทายในการค้นหา สภาพความยากลำบากหรือสภาพปัญหาในการทำงาน ความกระตือรือร้นจะช่วยเพิ่มความตระหนัก ต่อปัญหาและประเด็นต่าง ๆ โดยจะช่วยเพิ่มความรู้สึกไม่พึงพอใจและความไม่สบายใจซึ่งจะทำให้ เกิดความท้าทาย และโอกาสในการศึกษาปัญหานั้น

ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า ความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ องค์การต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการ ทำงานแล้วจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การด้วย ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญ ในการเสริมสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร ดังนี้

Sirota (2005, p. 44) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ได้นั้นเกิดขึ้นจากปัจจัย 3 ประการ ได้แก่

1) ความเสมอภาคยุติธรรม (Equity) เป็นระดับความเชื่อของบุคลากรว่า ตนเองได้รับการปฏิบัติ และดูแลอย่างเสมอภาค และยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงการเปรียบเทียบในสิ่งที่ตนเองได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานทั่ว ๆ ไป ความยุติธรรมที่บุคลากรจะให้ความสำคัญส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของผลตอบแทน และผลประโยชน์ต่าง ๆ สภาวะแวดล้อมการทำงาน ภาระงานที่ได้รับ หรือแม้กระทั่ง โอกาสในความก้าวหน้า นอกเหนือจากค่าตอบแทนแล้วการได้รับการยอมรับโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงออกของผู้ที่เป็นเจ้านายอย่างเสมอภาค และยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติหรือไม่เลือกที่รักมักที่ชังก็เป็นอีกปัจจัยที่นำไปสู่ความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากร

2) การบรรลุความสำเร็จ(Achievement) โดยเป็นที่ยอมรับว่า บุคลากรที่ทำงานในองค์กรที่มีความเป็นเลิศ และประสบความสำเร็จจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง แต่ประเด็นสำคัญ คือ ความกระตือรือร้นของบุคลากร ไม่ได้เกิดจากการทำงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นองค์กรที่ทำดีและปฏิบัติถูกต้องด้วย

3) มิตรภาพในที่ทำงาน(Camaraderie) บุคลากรทุกคนมาทำงานในแต่ละวันไม่ได้มาทำงานเพื่อต่อสู้กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้อื่น ผู้บริหารควรจะเข้าใจความต้องการพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างกลมกลืน และกลมเกลียว ความพึงพอใจและความกระตือรือร้นของบุคลากร เกิดจากการได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ดีหรือการทำงานในทีมที่ดี เพื่อร่วมกันบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

Lewin (1986, p. 59) ได้กล่าวถึงวิธีการและกลยุทธ์ที่สร้างความสำเร็จในองค์กรเป็นวิธีการในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนี้

1) หาวิธีการที่ส่งเสริมการเติบโตในหน้าที่การงานและจุดมุ่งหมาย ให้บุคลากรชื่นชมในสิ่งที่ตนเองได้สร้าง ได้มีส่วนร่วม โดยการใช้เรื่องการเติบโตและการพัฒนาศักยภาพในการกระตุ้น ทั้งยังจะช่วยพัฒนางานขององค์กรอีกด้วย

2) คนเราจะเกิดความกระตือรือร้นก็ต่อเมื่อได้ทำในสิ่งที่เป็ผลประโยชน์จริง ๆ แล้วแรงกระตุ้นมาจากภายใน แรงกระตุ้นจากภายนอกมักจะเป็นเงิน โบนัสหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3) ให้บุคลากรเข้าใจถึงการทำงานขององค์กรในภาพรวม พวกเขาจะสามารถใช้ความคิดในการทำงานอย่างชาญฉลาดมากขึ้น ให้พวกเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4) จัดให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารต้องช่วยบุคลากรให้ลองสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงให้การทำงานดีขึ้น ให้บุคลากรตัดสินใจในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง โดยผู้บริหารสามารถทำให้ดูเป็นตัวอย่างได้ และแสดงให้เห็นว่าควรลงมือ

เสี่ยงในสถานการณ์ใดบ้าง จากนั้นดูโอกาสว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาจากการเสี่ยงนั้นมีมากน้อยเพียงใด แล้วจึงจะตัดสินใจว่าคุ้มค่าหรือไม่

5) จัดเวลาเพื่อระดมความคิด หาแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ และควรสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ความผิดพลาด เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเปิดกว้างยอมรับความคิดใหม่ ๆ อีกทั้งชมเชยบุคลากรที่มีความคิดไม่เหมือนใครและมีทักษะในการคิดนอกกรอบด้วย

6) ตั้งมาตรฐานของงาน รวมทั้งผลของงานให้ชัดเจน ลักษณะไหนที่ดีเลิศและลักษณะไหนขอดี ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งมาตรฐานด้วย เพราะบุคลากรจะทำให้องค์การทราบถึงอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การรับมือกับปัญหาก่อนที่จะสายเกินไป

7) ระบุขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเปิดโอกาสใหม่ ๆ ให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นไม่ควรขยายขอบเขตงานหนักจนเกินไป แต่ให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับประโยชน์มากกว่าสร้างความรับผิดชอบในผลงานและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

8) สร้างบรรยากาศสร้างสภาพแวดล้อมให้ทำงาน สถานที่ที่สบาย ไม่เครียดไม่แออัดเป็นที่ที่บุคลากรได้รับการยอมรับ และรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าการทำงานที่ถืออยู่เสมอเป็นการสร้างความกระตือรือร้นแก่บุคลากรได้ตลอดเวลา

9) เป้าหมายที่สำคัญของการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานนั้นเป็นรางวัลอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารต้องแบ่งปันความสำเร็จให้คนอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยรางวัลในรูปแบบคำชมเชยธรรมดา ๆ เมื่อบุคลากรทำงานเสร็จไปงานหนึ่ง และการชมเชยต่อหน้าจะได้ผลดี

10) สร้างความกระตือรือร้นโดยให้บุคลากรรับผิดชอบด้วยตนเอง บุคลากรจะเข้าใจว่าจะต้องรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของตนเอง

11) เพิ่มจำนวนบุคลากรที่จะมอบอำนาจให้ตามความเหมาะสม อย่าให้บุคลากรยึดติดกับตำแหน่ง เพราะทุกคนล้วนเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น และปล่อยให้มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ทั้งยังควรสนับสนุนการตัดสินใจและการมีเหตุผลที่ดีด้วย

12) ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารคน และสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง อีกทั้งเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์อีกด้วย ทำให้ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์การ

13) ไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกต่ำต้อย ควรกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้บุคลากรคนอื่นฟังควรใช้วาจาสุภาพในการวิจารณ์ในเรื่องของงาน แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่มีความเคารพเพื่อนร่วมงาน

14) องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ต้องสรรหาคนที่มีความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ที่ถูกต้อง ไม่ใช่แค่มีประสบการณ์เท่านั้น

15) ฝึกและแนะนำแนวทางในการรักษาระดับความกระตือรือร้น เป็นการนำ ประสบการณ์การให้กำลังใจ และความเข้าใจ มากระตุ้นบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความรักที่มีและส่งเสริมให้เกิดความรักขึ้นภายในองค์กร หมายถึงต้องเอาใจใส่ดูแลบุคลากร ดีใจเมื่อพวกเขาทำงานสำเร็จ และพร้อมช่วยเหลืออยู่เสมอ ความรู้สึกเหล่านี้ช่วย สร้างบรรยากาศที่นำทำงาน และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน

John (2000, p. 10) กล่าวไว้ว่าแนวทางในการพัฒนาความกระตือรือร้นในการทำงาน ประกอบด้วย

- 1) นำแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานให้สำเร็จ
- 2) แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก
- 3) สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้ หรือก่อนเวลา ที่กำหนด
- 4) มีการวางแผนการทำงานและติดตามงานอย่างต่อเนื่อง
- 5) วิเคราะห์และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง
- 6) หาโอกาสในการรับฟังประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการฝึกอบรมสัมมนาเข้ากลุ่ม หรือสมาคม
- 7) เต็มใจและรับอาสาในการทำงานที่นอกเหนือจากงานประจำของตน
- 8) สร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกตื่นตัวกับการทำงาน
- 9) พร้อมที่จะให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

John (2000, p. 36) ได้กล่าวถึง วิธีการเพิ่มสำคัญของความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้ เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ ดังนี้

- 1) สร้างวิกฤติการณ์ โดยการยอมให้เกิดความเสียหาย เปิดเผยจุดอ่อนเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือยอมให้เกิดความผิดพลาดเพื่อขยายภาพแทนที่จะมาแก้ไขในนาทีสุดท้าย
- 2) ลดเครื่องอำนวยความสะดวกส่วนที่เกินที่ลดได้
- 3) ปรับเป้าหมายให้สูงพอ ที่ไม่สามารถไปถึงได้ด้วยการดำเนินงานแบบเดิม ๆ
- 4) ปรับเป้าหมายของแต่ละฝ่ายให้มีการตระหนักถึงเป้าหมายหลักขององค์กร

5) พยายามส่งผ่านภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงความพอใจของลูกค้า และผลการประกอบการให้ส่งถึงบุคลากรส่วนใหญ่ โดยเฉพาะส่วนที่ชี้ให้เห็นจุดอ่อนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

- 6) เน้นที่บุคลากรให้รับทราบถึงภาพสะท้อนจากภายนอกให้มากขึ้น
- 7) การใช้บุคคลภายนอก หรือวิธีการใด ๆ ที่ส่งเสริมให้การสะท้อนข้อมูลที่จริงจัง
- 8) การเปิดเผยข้อมูล ข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา
- 9) มุ่งเน้น โอกาสในอนาคต และมุ่งหน้าสู่โอกาสนั้นจากที่กล่าวมา ความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่องค์กรต้องการและเสริมสร้างให้เกิดขึ้น เนื่องจากเมื่อบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรต่อไป

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความกระตือรือร้นในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานที่การแสดงออกถึงการมีใจฝักใฝ่ มีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง มีความเอาใจใส่ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานที่ได้รับมอบหมายทันที ไม่ชอบผลัดวันประกันพรุ่ง มีการตื่นตัว มีการวางแผนและเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานอยู่ตลอดเวลา แสวงหาความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานคล่องตัวและสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.3.7.2 การวัดความกระตือรือร้นมุ่งมั่น

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับใช้เครื่องมือในการวัดความกระตือรือร้นมุ่งมั่นในการทำงาน ของ รังสรรค์ สิงห์เลิศ (2548, น. 172)

2.3.7.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความกระตือรือร้น

สุนันท์ ศาคร (2556, น. 199) จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ประจำหมู่บ้านในการควบคุมและป้องกันโรคเลปโตสไปโรซิส จังหวัดบึงกาฬ คือ ปัจจัยด้านความกระตือรือร้น (0.63) ความกระตือรือร้น เป็นปัจจัยภายในซึ่งอยู่ในตัวบุคคลเป็นพลังขับเคลื่อนพฤติกรรมกรปฏิบัติ โดยการแสดงออกมาให้ผู้อื่นพบเห็นที่สำคัญอย่างยิ่งของมนุษย์

กมลวรรณ ศาคร (2557, น. 192) จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีต่อภาวะโภชนาการเกินของประชาชน จังหวัดบึงกาฬ คือ ปัจจัยด้านความกระตือรือร้น (0.11) ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน

2.4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

2.4.1 ความหมาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการกระทรวงศึกษาธิการ (2542, น. 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม คุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด

งานประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2548, น. 4) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณทรัพยากรที่ใช้ไปกับปริมาณผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการ กล่าวคือ ประสิทธิภาพแสดงถึงความสามารถในการผลิตและความคุ้มค่าของการลงทุน

ยุวณูช กุลาคี (2548, น. 10) ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่ถูกต้อง (Doing Things Right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

Avila, Fern and Mann (1988, p. 45) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) ว่าประกอบขึ้นด้วย 3 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรม (Behavior) ผลงาน (Performance) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

Jex (1998, p. 26) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง พฤติกรรมทุกอย่างของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

Mackenzie, Podsakoff and Fetter (1993, p. 30) กล่าวถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าเป็น พฤติกรรมที่ถูกประเมินในรูปแบบขององค์ประกอบของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร

Motowidlo, Borman and Schmit (1997, p. 72-73) ให้ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่า เป็นพฤติกรรมและการประเมินองค์ประกอบของพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลหรือ ประสิทธิภาพขององค์กรสามารถถูกประเมินได้ในทางบวกหรือทางลบ ผลของการประเมินจะ บ่งบอกถึงสภาพหรือเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลหรือสิ่งต่าง ๆ ด้วยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุถึงเป้าหมายของ องค์กร

Cascio (1998, p. 300) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ เป้าหมาย (Goals) การวัด (Measurement) และการประเมินผล (Assessment) กิลลี (Gillies, 1994, p. 536) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านบริการเป็นผลผลิตของปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถ (Abilities) แรงจูงใจ (Motivation) และสภาพแวดล้อม (Environment) โดยการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแม่นยำจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มผลิตภาพของการให้บริการ

จากความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ หมายถึง “ผลจากความสามารถ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมของพนักงานธนาคารที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกวัดและประเมินในรูปแบบขององค์ประกอบทางพฤติกรรมที่ส่งผล หรือมีความสัมพันธ์กับ เป้าหมายของธนาคาร ผลของการประเมินจะบ่งบอกให้ทราบได้ว่า การปฏิบัติงานของพนักงานนั้น สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรค ในการบรรลุถึงเป้าหมายของธนาคารหรือประสิทธิภาพของการ ให้บริการกับผู้มารับบริการ (ลูกค้า)

2.4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

เชิงเศรษฐศาสตร์ แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการ นำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538, อ้างถึงใน ชานินทร์ สุทธิคุณุช, 2543) ซึ่งให้เห็นว่า ประสิทธิภาพ ในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้ หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากร การบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้ มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีสะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่ พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

เชิงสังคมศาสตร์ แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วใน

การปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ซุบ กาญจนประกร (2502, น. 40) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นแนวความคิดหรือ ความมุ่งมั่นปรารถนาในการบริหารงานในระบบประชาธิปไตย ในอันที่จะทำให้การบริหารราชการได้ผลสูงสุด คู่กับที่ได้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานประเทศและผลสุดท้ายประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

อุทัย หิรัญโต (2525, น. 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการหมายถึงผลจากการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย์ (Human Satisfaction and Benefit Produced) และยังคงพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคมด้วย โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2526, น. 198) นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531, น. 86) กล่าวว่า ประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องชี้วัด ความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กรผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการ ที่เหมาะสมกับองค์กรของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้นมีผู้ที่ศึกษาไว้มาก ซึ่งในการศึกษาได้ให้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จำแนกไว้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ให้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) หรือเรียกว่า พฤติกรรมตามบทบาท (In-Role Behavior) (e.g., Jex. 1998, pp. 52-54) และกลุ่มที่ให้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานรวม (Overall Performance) (e.g., Jex. 1998, pp. 26-30) ซึ่งได้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าเป็นพฤติกรรมทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวกับการทำงาน อันหมายถึงถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีและการวิจัยที่นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานรวมเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษานี้

Motowidlo, et al. (1997, pp. 72-82) ได้เสนอทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance) ซึ่งจำแนกประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายในการทำงานหรือตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และ

2) การปฏิบัติงานตามสถานการณ์หรือการปฏิบัติงานที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมขึ้นเองตามสภาพการณ์ที่พบเห็น โดยปราศจากคำสั่งใด ๆ อย่างเป็นก็ดี พฤติกรรมที่แสดงขึ้นนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 2 ประเภทจะถูกนำมาประเมินเป็นการปฏิบัติงานรวมของพนักงาน เพื่อนำมาพิจารณาในการให้ผลตอบแทนตามระบบขององค์กรต่อไป

Campbell จำแนกประสิทธิภาพการปฏิบัติงานออกเป็น 8 มิติ ในขณะที่ เมอร์ฟี (Murphy) จำแนกประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองทัพเรือสหรัฐอเมริกาออกเป็น 4 มิติ โดยมิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทั้งสองโมเดลสามารถเปรียบเทียบกันได้ แสดงดังในตารางที่ 2.6 (Jex. 1998, pp. 27-30)

ตารางที่ 2.6

มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแคมป์เบล	มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเมอร์ฟี
1) การปฏิบัติงานในงานที่ทำ (Job-Specific Task Proficiency)	1) พฤติกรรมมุ่งทำงาน (Task-Oriented Behavior)
2) การนิเทศ / ภาวะผู้นำ (Supervision / Leadership)	2) พฤติกรรมการหลบเลี่ยง (Down-Time Behavior)
3) การบริหารจัดการ (Management / Administration)	3) พฤติกรรมไม่เหมาะสม / อันตราย (Destruction / Hazardous Behavior)
4) ความพยายามในการแสดงตัวอย่าง (Demonstrating Effort)	4) พฤติกรรมมุ่งที่ตัวบุคคล (Interpersonally Oriented Behavior)
5) คงไว้ซึ่งวินัยส่วนบุคคล (Maintaining Personal Discipline)	
6) การปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานที่ทำ (Non Job-Specific Task Proficiency)	
7) การสื่อสารในการทำงาน โดยการเขียนและ คำพูด (Written and Oral Communication Task Proficiency)	
8) การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและทีมงาน (Facilitating Peer and Team Performance)	

จากตารางที่ 2.6 เห็นได้ว่า โมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ แคมป์เบล นั้น เป็นโมเดลที่สามารถอธิบายรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลได้ครอบคลุมมากกว่าโมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ เมอร์ฟี ซึ่งโมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ เมอร์ฟี นั้นพัฒนาขึ้นภายใต้บริบทเฉพาะ อย่างไรก็ตาม ในโมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแคมป์เบล มีเพียง 3 มิติ (มิติที่ 1, 4 และ 5) เท่านั้นที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหลักของทุกงาน อย่างไรก็ตาม มิติต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนั้นล้วนแล้วแต่เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

Fivars and Gosnell (1966, p. 125) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของพยาบาลในรูปของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นวิธีการที่จะทำให้ทราบถึงระดับของการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริง เนื่องจากการประเมินจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติว่า ได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด รวมทั้งทักษะและความชำนาญของผู้ปฏิบัติด้วย และหากนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลหรือเพื่อการป้องกันแล้ว การประเมินในรูปแบบของพฤติกรรมจะเป็นวิธีที่เหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในการศึกษานี้ ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ มีรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

2.4.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ตามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

บทบาท (Role) ตามพจนานุกรมเว็บสเตอร์ ให้คำจำกัดความไว้ 2 ประการ คือ 1) บทบาทที่ได้รับมอบหมายให้แสดง เช่น บทบาทของตัวพระเอก นางเอก บทบาทของตัวผู้ร้ายและตัวแสดงประกอบอื่น ๆ 2) หน้าที่ ซึ่งความหมายของหน้าที่คือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายหรืออีกนัยหนึ่งตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ ซึ่งคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นข้อความที่ถูกเขียนขึ้น เพื่อบรรยายสาระของงาน อันรวมถึงหน้าที่ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับงานนั้น

1. บทบาทผู้จัดการ จำแนกเป็นการบริหารใน 3 ส่วนคือ การบริหารคน ได้แก่ การกำหนดสายบังคับบัญชา จัดอัตรากำลังมอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ และการพัฒนาระบบนิเทศ การบริหาร ได้แก่ จัดระบบการให้บริการ การใช้กระบวนการในการบริการ และการพัฒนาทีมการให้บริการ และการบริหารสภาพแวดล้อม ได้แก่ ระบบบันทึก การสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

2. บทบาทผู้ร่วมงาน พนักงานต้องมีทักษะในด้านสัมพันธภาพการเรียนรู้งาน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ พัฒนาทักษะการบริการที่สอดคล้องกับทิศทางการปฏิบัติงานในทีมของการให้บริการ

2.1 บทบาทที่ปรึกษาและขอคำปรึกษา เป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลเมื่อลูกค้า (ผู้มารับบริการ) มีความต้องการการดูแลเป็นพิเศษโดยการให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมให้แก่ ผู้มารับบริการ

2.2 บทบาทผู้เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2.3 บทบาทผู้แทนลูกค้าหรือผู้มารับบริการ เป็นตัวกลางในการประสานระหว่างลูกค้ากับบุคคล หรือบริษัทที่เป็นคู่สัญญาทางการค้ากับลูกค้า

นอกจากนี้ พนักงานยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับหลักการ แนวความคิด วิธีการทำงาน โดยใช้หลักการบริการขั้นพื้นฐานสามารถแก้ไขปัญหาในงานประจำได้เหมาะสมและมีความสามารถในการตัดสินใจทางด้านเทคนิคได้บ้าง

ในการวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ ดังนั้น ในพฤติกรรมตามบทบาทตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยจึงใช้ความหมายลักษณะงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ และบทบาทของพนักงานธนาคารพาณิชย์มาปรับ เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ดังนั้น พฤติกรรมตามบทบาทของพนักงานธนาคารพาณิชย์ หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารตามหน้าที่และ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ทั้งจากหน่วยงานและจากธนาคาร จำแนกงานที่ปฏิบัติเป็น 2 ด้าน คือ ด้านปฏิบัติการและด้านบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านบริการ

ด้านปฏิบัติงานด้านบริการ หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อเข้า ปฏิบัติงาน โดยงานจะมีผลเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการหรือลูกค้า ได้แก่ การดูแลและการให้คำปรึกษา การประสานงานและการให้ความรู้ ตั้งแต่การที่ผู้มารับบริการหรือลูกค้าเข้ามาติดต่อหรือใช้บริการ ที่ธนาคารจนกระทั่งลูกค้าหรือผู้มารับบริการทำธุรกรรมเรียบร้อย โดยใช้ความรู้ในศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ด้านบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมายที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการหรือลูกค้า และเป็นการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านบริการให้ผู้รับบริการและลูกค้า ได้แก่ การเตรียมพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี วัสดุต่าง ๆ ให้มีจำนวนเพียงพอ และพร้อมใช้ตลอดเวลา การจัดการด้านบุคลากรในทีม การให้บริการ การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ การประชุมกับบุคลากรในหน่วยงาน การปฏิบัติตามนโยบายและข้อปฏิบัติของธนาคารหรือหน่วยงาน

2.4.4 การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

วิรัช ธรรมนารถสกุล (2544, น. 89-92) ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมตามบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ ในการศึกษาเรื่อง “ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลกึ่งกลาง และอิทธิพลสอดแทรก” โดยใช้วัดพฤติกรรมตามบทบาทการปฏิบัติการพยาบาล และด้านการบริหารและสนับสนุน การปฏิบัติการพยาบาล เครื่องมือวัดประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 18 ข้อ โดยมีด้านการปฏิบัติการพยาบาล 10 ข้อ และด้านการบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 8 ข้อ ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด เครื่องมือมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ ด้านการปฏิบัติการพยาบาล และด้านการบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล เท่ากับ 0.90, 0.80 และ 0.81 ตามลำดับ และเมื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าประจักษ์ยืนยัน พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ($\bar{X} = 220.17$, $df = 191$, $p\text{-value} = .07$)

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดการวัดพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของ วิรัช ธรรมนารถสกุล (2544, น. 89-92) มาปรับใช้ในการวัดพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษา ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ และมีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

2.4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ สมิทธี ออร์แกน และ เนียร์ (Smith, Organ and Near, 1983, pp. 151-154) ได้ศึกษาพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ (Extra Role) นอกเหนือจากการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยพฤติกรรมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เป็นการกระทำที่ ก) ตัดสินใจด้วยตนเอง ข) ไม่ตระหนักถึงผลตอบแทนในระบบรางวัลขององค์กร และ ค) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำหน้าที่ในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Organ, 1988, p. 4) พฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษโดย ออร์แกน (Organ) ได้ให้ข้อสรุปว่า การปฏิบัติงานตามสถานการณ์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีลักษณะและความหมายของพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน จึงนิยามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ไว้ใหม่คือ การปฏิบัติหรือการกระทำที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้งสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม และด้านจิตใจในองค์กร

สมิทธี ออร์แกน และ เนียร์ (Smith, Organ and Near. 1983, p. 653) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นบทบาทพิเศษเพียงอย่างเดียว พบว่า การแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากพฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยบทบาทหน้าที่แล้วจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น หรือเป็นพฤติกรรม ที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

พฤติกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นพฤติกรรมตามบทบาทพิเศษ ด้วยการที่บุคคลไม่แสดงพฤติกรรมบทบาทพิเศษนี้ ก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์กร

เพ็ญจันทร์ ประจันตะเสน (2555, น. 154) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ซึ่งประชากรกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่ปฏิบัติงานในสายงานธุรกิจ ลูกค้าบุคคล และเครือข่ายบริการ 4 จำนวน 240 คน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (0.40) 2) ปัจจัยความสามารถในการทำงานเป็นทีม (0.38) 3) ปัจจัยการรับรู้บทบาท (0.28) และ 4) ปัจจัยการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (0.17) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิซเรล (LISREL for windows) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation)

2.5 วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

วิธีการในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ สามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่นิยมมากที่สุดในปัจจุบัน ได้แก่ การใช้เทคนิคการฝึกอบรมโดยอาศัยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการขององค์กรที่จะพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้ผู้คนมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่เหมาะสม การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ประโยชน์ของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม และเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

2.5.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ปัจจุบันการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมุ่งเน้น การเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นักวิชาการได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรมไว้คล้ายคลึงกันดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2542, น. 5) สอดคล้องกับ

แนวคิดของ บรรเจิด สาริพัฒน์ (2532) ซึ่งได้แสดงทัศนะไว้คล้ายคลึงกันว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างมีแบบแผนสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นในเรื่องความรู้ เจตคติ และทักษะในการทำงาน นอกจากนี้ รัชณี สุจิจันทร์รัตน์ (2546, น. 10) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการฝึกอบรม สรุปได้ว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการจัดกิจกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ เกิดทักษะในการทำงาน เปลี่ยนแปลงทัศนคติ เจตคติ ตลอดจนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.5.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรมคือ การให้ความรู้ เสริมสร้างทักษะ และปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับความจำเป็น ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร ดังได้กล่าวมาแล้ว วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตามทัศนะของนักวิชาการมีแตกต่างกันดังต่อไปนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2546, น. 20) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อป้องกันปัญหาความไม่รู้วิธีการปฏิบัติงาน
2. เป็นกรรมวิธีหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานผิดพลาด
3. เพื่อให้บุคลากรขององค์กรทันสมัยและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. เพื่อช่วยประหยัดรายจ่ายในการสรรหาบุคลากรบรรจุใหม่
5. เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน
7. เพื่อให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง
8. เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง
9. เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง
10. ช่วยเสริมสภาพคล่องโอกาสของบุคลากรช่วยเหลือผู้ที่ขาดโอกาสด้านการศึกษา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของส่วนรวม เช่น การพัฒนาคุณภาพ การธำรงรักษาบุคลากร และด้านที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมยังมีไว้เพื่อแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อีกด้วย

2.5.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรได้รับคัดเลือกเข้าทำงานในองค์กรแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่า เขามีความรู้ความสามารถเหมาะสมทุกอย่างในการทำงาน หรือแม้บุคลากรที่ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วก็ไม่ได้หมายความว่า เขาจะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ การฝึกอบรมให้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเป็นอันมาก เพราะจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงเจตคติค่านิยมของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ดังนั้น ประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (วิจิตร อวระกุล, 2540, น. 24)

1. ประโยชน์ต่อระดับหน่วยงานและองค์กร คือ ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานและค่าตอบแทนบุคลากร ลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้านสาธารณูปโภคโดยรวมขององค์กร ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กร ช่วยลดความเสี่ยง และอุบัติเหตุจากการทำงาน พัฒนาการทำงานขั้นพื้นฐานขององค์กรให้ถูกต้องและได้มาตรฐาน ความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการดีขึ้น เพราะผลจากบุคลากรทำงานดี สามารถสนองความต้องการกำลังคนของหน่วยงานหรือองค์กรได้ และช่วยให้หน่วยงานปรับตัวเข้ากับความผันแปร ทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่จะมีในอนาคต

2. ประโยชน์ต่อระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา คือ ช่วยให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเมื่อบุคลากรตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่งผลให้การบริหารตั้งงานสนองนโยบายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด งานมีคุณภาพมากขึ้น ลดภาระในการปกครอง การบังคับบัญชาและการควบคุมการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด ประหยัดเวลาสำหรับผู้บริหาร ไม่ต้องเสียเวลาในการสอนงานและให้คำแนะนำ

3. ประโยชน์ต่อระดับพนักงานหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน คือ ช่วยส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตัวพนักงานเอง ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานผิดพลาดซึ่งอาจเกิดจากความไม่รู้วิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องช่วยทบทวนแนวคิดและเจตคติ ทำให้เกิดความสนใจงานในหน้าที่จนเกิดความรักในหน้าที่การงานที่ทำ ช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น การทำงานจะประสบความสำเร็จด้วยความรวดเร็ว

ก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนา ความทันสมัยและเพิ่มวิทยฐานะตนเอง ทำให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานในโอกาสต่อไป

2.5.4 ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากร นักวิชาการได้จัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วิจิตร อวาทกุล (2540, น. 20) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre-Service Training or Pre-entry Training) เป็นการศึกษา วิชาความรู้พื้นฐานในโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ซึ่งจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด สอนเน้นหนักไปในเชิงวิชาการ ทฤษฎี หลักการเทคนิค ส่วนการทำงานเป็นหน้าที่ของหน่วยงานและนักศึกษาต้องไปฝึกปฏิบัติหาประสบการณ์เอง ในระยะนี้จึงเป็นการให้การศึกษาในเนื้อหาวิชาการอย่างกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไป

2. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมให้แก่บุคลากรที่เข้าทำงานในระยะแรกเป็นการแนะนำให้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติ กฎระเบียบ โครงสร้าง ผู้บริหาร ลักษณะของงาน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้คุ้นเคยกับหน่วยงาน รู้สึกมั่นคง มีความเชื่อมั่น และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้สามารถปรับตัวให้คุ้นเคยกับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

3. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Induction Training) เป็นการฝึกอบรมก่อนลงไปปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ในเรื่องของงานวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ที่เข้ามาใหม่หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่

4. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Training or On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ที่บุคคลทำอยู่ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานในขณะที่รับการฝึกอบรม

5. การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Special Training) เป็นการอบรมเทคนิคหรือรายละเอียดเฉพาะเรื่องที่เกิดขึ้นเฉพาะหน่วยงาน เพื่อเสริมงานหลักให้ได้ผลยิ่งขึ้น

6. การอบรมพิเศษ (Special Training) เป็นการอบรมรายการพิเศษ นอกเหนือจากการอบรมที่กล่าวมาแล้ว เป็นการอบรมเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวม เช่น อบรมอาสาสมัคร การอบรมอาสาสมัครบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น

วิบูลย์ บุญยชโรกุล (2545, น. 14) แบ่งประเภทหรือทางเลือกในการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มตามความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนความอาวุโสของบุคลากรแตกต่างกัน คือ

1. การฝึกอบรมงานที่ทำในองค์กร เช่น การสอนงาน การให้พี่เลี้ยงให้เป็นผู้ช่วย
2. เข้าร่วมกิจกรรมในองค์กร หมายถึง การให้โอกาสที่จะเรียนรู้หน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานอื่นในองค์กร เช่น การหมุนเวียนงาน
3. เข้าร่วมกิจกรรมภายนอก เช่น มอบหมายให้ไปช่วยงานหน่วยงานอื่น ๆ ไปเยี่ยมชมกิจการขององค์กรอื่น
4. หลักสูตรการฝึกอบรมภายใน จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการเฉพาะขององค์กร
5. หลักสูตรฝึกอบรมภายนอก ซึ่งมีความหลากหลายของเนื้อหา ระยะเวลา วิธีการและสถานที่ บางหลักสูตรเป็นการเรียนแบบทางไกลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว บางหน่วยงานอาจแบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็นหมวดใหญ่ ๆ คือ การฝึกอบรมตามความต้องการของงาน (Job Requirement) การฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับงาน (Job Related Training) การฝึกอบรมเพื่อรับตำแหน่งหรือหน้าที่สูงขึ้น (Up-Ward Mobility Training) การฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับวิชาชีพ (Career Related Training) (วิจิตร อวาทกุล, 2540, น. 9)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประเภทของการฝึกอบรม พบว่านักวิชาการแบ่งประเภทการฝึกอบรมได้หลายวิธีแตกต่างกันไป ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะและวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม เช่น แบ่งเป็นการฝึกอบรมก่อนทำงาน การฝึกอบรมระหว่างทำงาน หรืออาจจะแบ่งย่อยออกเป็นการฝึกอบรมก่อนทำงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมพิเศษ เป็นต้น แต่สำหรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ด้านการทำงานเป็นทีม การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ในบทบาทหน้าที่ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยใช้โปรแกรมการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมที่ผู้วิจัยจัดขึ้นนี้ เป็นการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-The-Job Training) โดยผู้วิจัยเป็นคนวางแผนในการจัดฝึกอบรม และจัดฝึกอบรมในห้องประชุมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเวลาอย่างเต็มที่ เพื่อให้พนักงานธนาคารพาณิชย์ได้นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสม โดยการนำความฉลาดทางอารมณ์ไปใช้ในการทำงาน เป็นทีม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้ง การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานหลายวิธี ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

2.5.5 เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการสอนการอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรมจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมแต่ละเทคนิคมีลักษณะเฉพาะ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาเลือกเทคนิคที่เหมาะสม ปัจจุบันมีเทคนิคการฝึกอบรมให้เลือกมากกว่า 30 วิธี (วิบูลย์ บุญขจร โรกุล, 2545, น. 16) แต่ในการศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยรวบรวมมาเฉพาะวิธีที่นิยมใช้กันมากและเทคนิคเฉพาะที่นิยมใช้ในการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมเท่านั้น ซึ่งแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังนี้ (วิบูลย์ บุญขจร โรกุล, 2545, น. 16-20)

1. การบรรยาย (Lecture) หรือการสอน (Instruction) เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดในการฝึกอบรม เป็นการนำเสนอเนื้อหาสาระความรู้จากวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทั่วไปจะเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยผู้เรียนจะเป็นผู้รับฟัง สังเกต และทำความเข้าใจกับหลักการ แนวคิด และวิธีการที่วิทยากรนำเสนอ ถึงแม้จะเรียกรูปแบบนี้ว่า เป็นการบรรยาย ซึ่งหมายถึงการนำเสนอ โดยการพูด แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บรรยายที่ดีมักจะมีสื่อที่จะช่วยให้ผู้เรียน ได้ใช้ประสาทสัมผัสมากกว่าการฟังเพียงอย่างเดียว เช่นมีการนำเสนอประเด็นสำคัญโดยใช้เครื่องฉายแผ่นใส สไลด์ ใช้วีดิทัศน์หรือภาพยนตร์มาช่วยให้เห็นภาพที่ยากต่อการอธิบาย และมีเอกสารประกอบการบรรยาย

2. การอภิปราย (Discussion) คือ การจัดให้บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาพูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนเองให้คนอื่นฟัง ในประเด็นที่เป็นปัญหาหรือความสนใจของคนทั้งกลุ่ม ผู้พูดอาจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งหมด (Panel Discussion) หรืออาจเป็นการอภิปรายเฉพาะในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Group Discussion) ก็เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อค้นหา พิจารณา และดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือหาข้อสรุปที่เป็นความสนใจร่วมกัน

3. การสาธิต (Demonstration) เป็นการสอนโดยการอธิบายหลักการ ทฤษฎี และแสดงวิธีการตามลำดับขั้นตอนที่ถูกต้องของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ ฯลฯ เพื่อให้ผู้เรียนได้สังเกต เข้าใจ และปฏิบัติตามหลักการและกระบวนการที่ถูกต้อง หลังจากที่ได้อธิบาย และแสดงให้ดูแล้ว จะต้องให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติทันที โดยวิทยากรจะคอยสังเกตวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติ คอยให้คำแนะนำหรือแก้ไขข้อบกพร่อง จนกว่าจะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง ตามเกณฑ์ที่กำหนด การอธิบาย และแสดงวิธีการตามลำดับขั้นตอนอาจทำโดยใช้เทปวีดิทัศน์ หรือภาพยนตร์

4. การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นวิธีการที่ใช้พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาโดยการพยายามหาวิธีหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่อาจถูกมองข้ามไป สำหรับวิธีนี้การคิดอย่างสร้างสรรค์มีความสำคัญมากกว่าการคิดวิเคราะห์ตามวิธีการที่ใช้โดยทั่วไป วิธีการของการระดมความคิดก็คือ

การเปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวคิดหรือวิธีที่นึกได้ทันทีอย่างเป็นอิสระโดยไม่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ และไม่ยอมให้มีการการถูกคัดค้านหรือวิจารณ์จากสมาชิกภายในกลุ่มมีการกระตุ้นให้สมาชิกเสนอความคิดให้หลากหลายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แนวคิดทุกอันจะถูกบันทึกไว้ เมื่อรวบรวมแนวคิดหรือวิธีการได้ทั้งหมดแล้วก็นำมาจัดกลุ่ม แล้วนำเอาแต่ละกลุ่มแนวคิดนั้นมาวิเคราะห์วิจารณ์เพื่อหาแนวทางที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุดที่จะใช้แก้ไขปัญหา

5. การศึกษากรณี (Case Study) เป็นวิธีการสร้างประสบการณ์ในการวิเคราะห์หาค้นหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ ทักษะในการรับฟัง ฯลฯ โดยให้ผู้เรียนอ่านหรือรับฟังเหตุการณ์ที่เป็นจริงหรือสมมติขึ้น แล้วทำการศึกษาวิธีการที่จะแก้ไข จากนั้นจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์และแนวทางการปัญหาของตนเองหรือของกลุ่มต่อผู้เข้ารับ การฝึกอบรมด้วยกัน โดยวิธีนี้สมาชิกทั้งหมดจะได้เรียนรู้และเปรียบเทียบวิธีการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที

6. การศึกษาดูงานหรือทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นการจัดกลุ่มให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรม เดินทางไปยังสำนักงาน โรงงาน หรือโครงการ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จาก การรับฟังและสังเกตวิธีการทำงาน การใช้เครื่องมือ หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งยากต่อการนำเสนอในห้องเรียน ก่อนการเดินทางจะต้องให้ผู้เข้าอบรมได้รับทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานที่ที่จะดูงาน จุดเด่น และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ เมื่อไปดูมาแล้วอาจให้เขียนรายงานหรือจัดให้มีการรายงานสรุปผล เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มอีกด้วย

7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมและการรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น โดยการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปแสดงบทบาทของผู้อื่นซึ่งมีสภาพแวดล้อมทางสังคม ทัศนคติ และค่านิยมแตกต่างหรือตรงกันข้ามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังจากการแสดงบทบาทสมมติแล้ว วิทยากรจะต้องอธิบายชี้ให้เห็นประเด็น เพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมไปสู่สิ่งที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรและสังคมโดยรวม

8. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ เงื่อนไข สภาพแวดล้อม หรือกระบวนการคล้ายจริงที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติ ตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้น วิธีนี้จะใช้เมื่อการฝึกปฏิบัติของจริงอาจมีค่าใช้จ่ายสูงเกินไปหรือมีอันตรายมาก

9. การฝึกปฏิบัติงาน (On-The-Job-Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่จัดให้มีขึ้น ในที่ทำงาน โดยมีผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องเรียนรู้เป็นผู้ทำหน้าที่สอนให้ปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับบุคลากรคนอื่น ๆ มักจะจัดให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อช่วยให้บุคลากรดังกล่าวสามารถ

ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นโดยเร็ว รวมทั้งกรณีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานซึ่งจะต้องเริ่มดำเนินการโดยไม่มีโอกาสจัดให้มีที่ฝึกอบรมในชั้นเรียนตามปกติ การฝึกอบรมวิธีนี้ให้ได้ผลจะต้องทำตามกระบวนการที่ถูกต้อง กล่าวคือ มีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์กำหนด เนื้อหาสาระ และทักษะที่ต้องเรียนรู้ แล้วจึงดำเนินการฝึกอบรม ประเมินผล ตามลำดับ

10. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมซึ่งใช้กลุ่มเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะคิด การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิกิริยาภายในกลุ่ม กระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้ รับรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเอง โดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม

11. การแสดงแบบพฤติกรรม (Modeling) เป็นเทคนิคที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะเรียนรู้จากพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นตัวแบบหรือผลที่เกิดจากการกระทำของตัวแบบ และผู้ฝึกอบรมเลียนแบบพฤติกรรมของตัวแบบ เพื่อเป็นการฝึกทักษะ ฝึกพฤติกรรมที่เหมาะสม ปลูกฝังค่านิยม การฝึกอบรมในลักษณะนี้ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องสรรหบุคคลที่สามารถปฏิบัติเป็นตัวแบบที่ดี เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นและเกิดศรัทธา หรือมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันจนยึดพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมของตนเองต่อไป

12. การซ้อมบทบาทของพฤติกรรม (Behavioral Rehearsal) ถือเป็นเทคนิคที่สำคัญสำหรับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม เทคนิคนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจว่า ตนเองมีความต้องการที่จะสื่อสารให้ผู้อื่นรู้เรื่องอะไร ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถที่จะตอบโต้กับอีกฝ่ายหนึ่งได้หลายวิธี ลดความวิตกกังวลลง เพราะได้ซ้อมบทบาทของพฤติกรรมที่ต้องการแสดงออก ก่อนที่จะไปแสดงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกิดความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น

13. การให้สิ่งเสริมแรง (Reinforcement) เป็นเทคนิคที่นิยมใช้ในการฝึกเกี่ยวกับพฤติกรรม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มด้วย ถ้าสมาชิกช่วยกันอธิบายให้สิ่งเสริมแรงแล้ว ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้นมากขึ้น สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ต้องการได้เร็วขึ้น การให้สิ่งเสริมแรงอาจจะเป็นการให้รางวัลทางสังคม เช่น คำชมเชย คำลึงใจ เป็นต้น โดยทั่วไปการให้สิ่งเสริมแรงจะมีทั้งการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) ซึ่งการให้สิ่งเสริมแรงทางบวกเป็นที่นิยมมากกว่า เพราะสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เร็วกว่าการเสริมแรงในทางลบ

14. การฝึกให้จินตนาการถึงสภาพการณ์ (Imagine Handling The Situation) เป็นการฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจินตนาการและคิดถึงลักษณะของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ ทำได้โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งหรือนอนในท่าที่สบายที่สุดหลับตาและจินตนาการตามที่วิทยากรบอก เป็นการซักซ้อมพฤติกรรมของตนเองในความคิด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ไปซักซ้อมและทบทวนเองที่บ้าน การฝึกซ้อมพฤติกรรมในความคิดเช่นนี้ จะช่วยให้การฝึกพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมได้ผลดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะถ้าใช้กับการเสริมแรงทางบวก จะทำให้ผู้ฝึกมีกำลังใจในการฝึกพฤติกรรมดังกล่าวมากยิ่งขึ้น

15. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นวิธีการที่จะช่วยผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้พัฒนาพฤติกรรมกรรมการแสดงออกได้เหมาะสมยิ่งขึ้น มักจะใช้ควบคู่กับการฝึกซ้อมพฤติกรรม และการแสดงบทบาทสมมติ การให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการฝึกพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ควรจะให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกก่อน แล้วเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การมอบหมายการบ้าน (Assigning Homework) เป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการฝึกพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะระยะเวลาในการเข้ากลุ่มแต่ละครั้งเป็นช่วงสั้น ๆ การจะฝึกให้ได้ครบทุกคนและหลาย ๆ ครั้งย่อมเป็นไปได้ นอกจากนี้ การฝึกบางอย่างไม่สามารถกระทำได้ในทันทีในห้องทดลอง เช่น อาจทำได้โดยการให้ไปฝึกหน้ากระจกที่บ้าน หรือการให้ผู้เข้ารับการฝึกพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมมีโอกาสไปแสดงพฤติกรรม กรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมในสถานการณ์จริง ๆ ที่บ้าน

17. การเขียนบทพูด (Assertive Script) เป็นเทคนิคเฉพาะอีกอย่างหนึ่งที่นิยมใช้ในการฝึกพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม เป็นการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารด้านภาษาพูด บทพูดที่เขียนไว้ล่วงหน้าเรียกว่า “Script” การเขียนบทพูดจะช่วยให้ผู้พูดซึ่งอยู่ในสถานการณ์ที่ถูกเอาเปรียบ เปรียบ ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าว่า จะพูดอย่างไรจึงจะทำให้บุคคลที่เคยเอาเปรียบ ได้รู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้พูด ไม่เอาเปรียบหรือล่วงละเมิดสิทธิของผู้พูดอีกต่อไป เกิดความมั่นใจ ไม่ต้องกลัวผิด แก้ปัญหาเรื่องที่คิดคำพูดไม่ทันได้

จะเห็นได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไป การเลือกเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการเรียนรู้ ซึ่งในการฝึกพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม สำหรับพนักงานธนาคารพาณิชย์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกเทคนิคการฝึกอบรมหลายวิธีผสมผสานกัน ได้แก่ วิธีการบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงแบบพฤติกรรม การซ้อมบทบาทพฤติกรรม การให้สิ่งเสริมทางบวก การฝึกให้จินตนาการถึงสถานการณ์ การมอบหมายการบ้าน การเขียนบทพูด การให้ข้อมูลป้อนกลับ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ และการระดมสมอง ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานธนาคารพาณิชย์

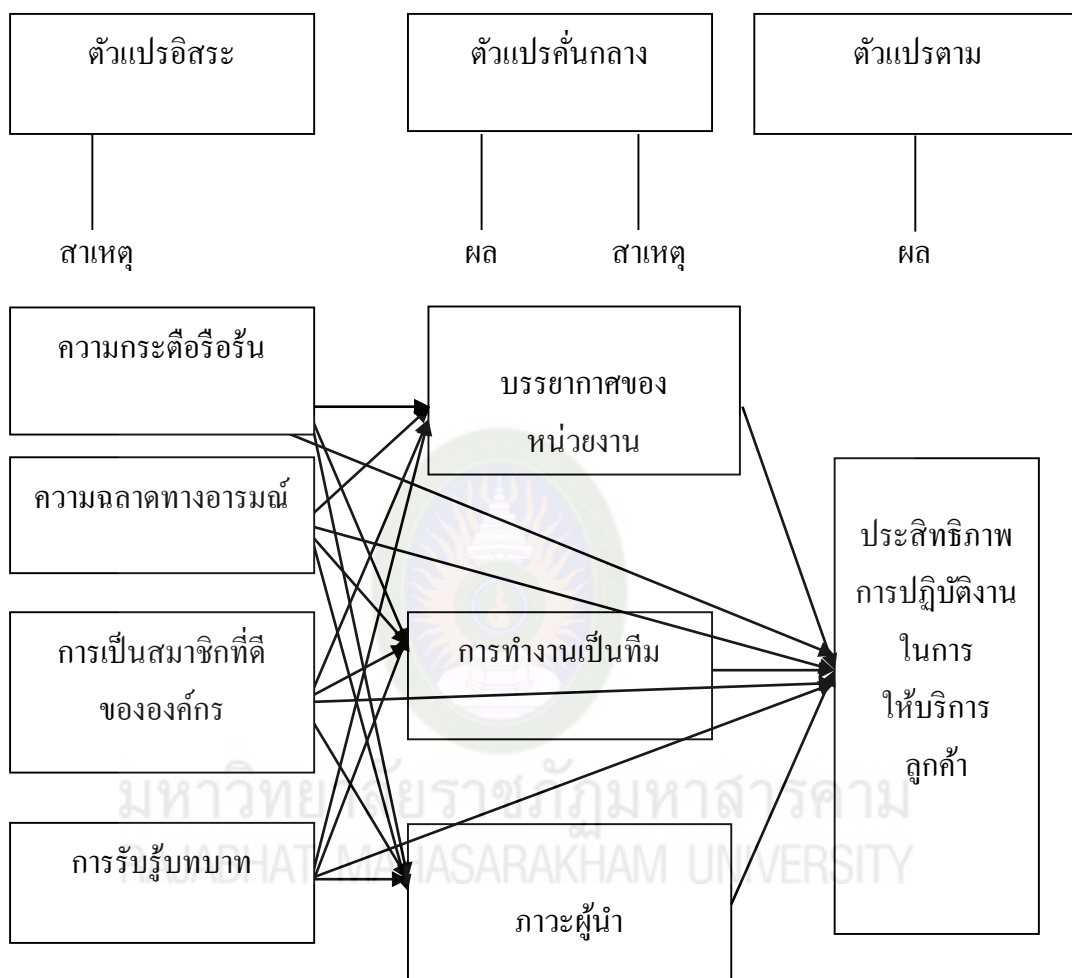
ผู้เข้ารับการศึกษาได้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมและการแสดงออกอย่างเหมาะสม และสามารถนำพฤติกรรมดังกล่าวไปใช้ในการให้บริการกับลูกค้าหรือผู้มารับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เป็นการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ รูปแบบในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุกับรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีลักษณะเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคลที่กำหนดให้ตัวแปรอยู่ในระดับการวัดเดียวกัน นอกจากนี้ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุในระดับบุคคลกับรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จำแนกพฤติกรรมในองค์กรตามบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ที่มีลักษณะสอดคล้องกันคือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ พฤติกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความสัมพันธ์กับองค์กร ดังนั้น ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในการวิจัยนี้จึงประเมินลักษณะของประสิทธิภาพการปฏิบัติ โดยประเมินจากองค์ประกอบของพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

ในการอธิบายพฤติกรรมในองค์กร โรบบินส์ (Robbins, 2001, pp. 20-21) ได้เสนอแบบจำลองพฤติกรรมองค์กร (Basic Organizational Behavior Model) โดยแบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ปัจจัยระดับบุคคล ซึ่งปัจจัยในระดับบุคคลส่งผลเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง การวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่มีตัวแปรผลลัพธ์เป็นตัวแปรระดับบุคคล และมีตัวแปรเชิงสาเหตุซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สามารถจำแนกปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) คือ บรรยากาศของหน่วยงาน ภาวะผู้นำ การรับรู้บทบาท การทำงานเป็นทีม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความกระตือรือร้น และความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อนำไปสู่การตั้งสมมติฐาน

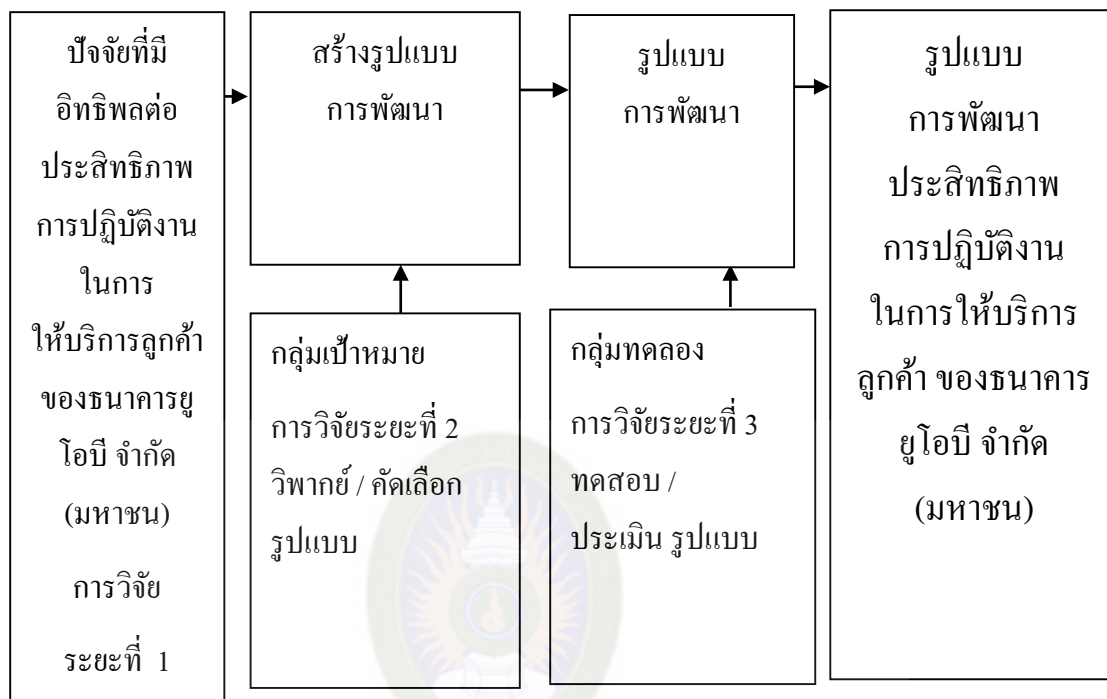
งานวิจัยในการวิจัยในระยะที่ 1 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรมากำหนดเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผล โดยยึดหลักเหตุผลของการเกิดก่อนเกิดหลังของเหตุการณ์ (Birth Order) ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในการวิจัยในระยะที่ 1

จากการทบทวนเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สามารถจำแนกกรอบแนวคิดในการวิจัย และทดลองใช้พร้อมกับการประเมิน รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจึงได้แสดงความสัมพันธ์ของ

การดำเนินการวิจัยที่จะให้ได้ รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ แสดงดังในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของการดำเนินการวิจัยที่จะให้ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในการวิจัยระยะการวิจัยที่ 1 ถึงระยะที่ 3

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของ ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Methodology) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของ ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)

ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของ ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)

ระยะที่ 3 การทดลอง ประเมินผล และการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการ ให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรในการวิจัยคือ พนักงานธนาคารยูโอบีที่ปฏิบัติงานในสายงานเครือข่ายบริการ ลูกค้าและการขาย ทั่วประเทศ (Unit of Analyze) ทั้งหมด 11 เขต 156 สาขา มีจำนวนพนักงาน 1,716 คน (ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารยูโอบี ณ เดือน เมษายน พ.ศ. 2558)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

1.2.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร 1,716 คน ใช้สูตรของ Taro Yamane (1967, p. 158) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างยอมให้มีความคลาดเคลื่อนที่ ระดับ .05 ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3-1)$$

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ ในที่นี้กำหนดไว้ที่ .05

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{1,716}{1 + 1,716(0.05)^2}$$

$$n = 324.385$$

จากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการ ใช้สูตร Taro Yamane (1967, p. 158) ดังกล่าว ได้หน่วยตัวอย่างประมาณ 324.385 ตัวอย่าง จึงกำหนดเป็นจำนวนตัวอย่างได้ 325 ตัวอย่าง

1.2.2 เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 คน ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มแบบระดับชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เรียกว่า ระดับชั้น หรือชั้นภูมิ แล้วสุ่มหน่วยตัวอย่างจากทุกระดับชั้น แยกตามเขตบริการและการขาย โดยการคำนวณหาสัดส่วนหน่วยตัวอย่างในแต่ละเขตบริการและการขาย ใช้สูตร ดังนี้ (รังสรรค์ สึงเหล็ก, 2551, น. 79-80)

$$\text{สูตร } n = \frac{n_1 \times N_1}{N} \quad (3-2)$$

n_1 = กลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขตบริการและการขาย

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N_1 = จำนวนประชากรของแต่ละเขตบริการและการขาย

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

ตัวอย่าง จำนวนกลุ่มตัวอย่างในเขตบริการและการขาย 1

แทนค่าจากสูตร

$$325 = \frac{n_1 \times 165}{1,716} \quad (3-3)$$

จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างเขตบริการและการขาย 1 = 31 คน

ผลการคำนวณทั้ง 11 เขต แสดงดังในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง วิชาการยู โอบี สายงานเครือข่ายบริการลูกค้าและการขายแยกตามเขตบริการ และการขาย

ลำดับ ที่	ชื่อเขตบริการและการขาย	จำนวนพนักงาน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	เขตบริการและการขาย 1	165	31
2	เขตบริการและการขาย 2	198	38
3	เขตบริการและการขาย 3	176	33
4	เขตบริการและการขาย 4	176	33
5	เขตบริการและการขาย 5	154	29
6	เขตบริการและการขาย 6	165	31
7	เขตบริการและการขาย 7	165	31
8	เขตบริการและการขาย 8	99	20
9	เขตบริการและการขาย 9	121	23
10	เขตบริการและการขาย 10	176	33
11	เขตบริการและการขาย 11	121	23
	รวม	1,716	325

ดังนั้นแบบสอบถามจะใช้ตามจำนวนตัวอย่างทั้งหมดรวมเป็นจำนวน 325 ฉบับ

1.2.3 เมื่อได้ ระดับชั้น หรือชั้นภูมิ แล้ว ในการสุ่มหน่วยตัวอย่างจากทุกระดับชั้น แยกตามเขตบริการและการขาย ผู้วิจัยทำการสุ่มแบบระบบ (Systematic Random Sampling) ในแต่ละเขตบริการและการขาย โดยใช้ฐานข้อมูลการเข้าทำงานของพนักงานธนาคารยูโอบี เรียงลำดับก่อน หลัง เป็นจำนวนเลขคณิต ในการสุ่ม ดังนี้

1.2.3.1 กำหนดช่วงของการเลือกหน่วยตัวอย่าง (Sampling Interval) โดยใช้วิธีคำนวณหาสัดส่วนของขนาดของประชากรกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรดังนี้ (ริงสรณ์ ลิงเหลิศ, 2551, น. 79)

$$\text{Sampling Interval} = \frac{\text{จำนวนหน่วยในประชากร}}{\text{จำนวนหน่วยในกลุ่มตัวอย่าง}}$$

1.2.3.2 เมื่อได้ช่วงของการเลือกหน่วยตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มหน่วยตัวอย่างที่ใช้เป็นจุดเริ่มต้น (Random Start) โดยการจับสลาก

1.2.3.3 เมื่อได้หน่วยตัวอย่างที่ใช้เป็นจุดเริ่มต้นแล้ว ดำเนินการสุ่มตัวอย่างจนครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ของแต่ละเขตบริการและการขาย

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า คือ

- 2.1.1 ความกระตือรือร้น
- 2.1.2 ความฉลาดทางอารมณ์
- 2.1.3 การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 2.1.4 การรับรู้บทบาท

2.2 ตัวแปรคั่นกลาง คือ

- 2.2.1 บรรยากาศของหน่วยงาน
- 2.2.2 การทำงานเป็นทีม
- 2.2.3 ภาวะผู้นำ

2.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับใช้และพัฒนาเครื่องมือมาจากแบบสอบถามที่มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้แล้ว และนำเครื่องมือวัดนั้นมาปรับข้อความบางส่วน เพื่อให้สอดคล้องและกับบริบทที่ทำการศึกษา ในครั้งนี้ คือ

3.1.1 เครื่องมือวัดประสิทธิภาพตามพฤติกรรมตามบทบาทและหน้าที่ โดยวัดการปฏิบัติงาน 2 ด้าน จำนวน 20 ข้อคำถาม

3.1.1.1 ด้านการปฏิบัติงานด้านบริการ จำนวน 10 ข้อคำถาม

3.1.1.2 ด้านสนับสนุนการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ข้อคำถาม

3.1.2 เครื่องมือวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ใช้วิธีการวัดในภาพรวม จำนวน 15 ข้อคำถาม

3.1.3 เครื่องมือวัดการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการวัดในภาพรวม จำนวน 15 ข้อคำถาม

3.1.4 เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ ใช้วิธีการวัดในภาพรวม จำนวน 15 ข้อคำถาม

3.1.5 เครื่องมือวัดบรรยากาศของหน่วยงาน ใช้วิธีการวัดในภาพรวม จำนวน 15 ข้อคำถาม

3.1.6 เครื่องมือวัดการรับรู้บทบาท ใช้วิธีการวัดในภาพรวม จำนวน 15 ข้อคำถาม

3.1.7 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ใช้วิธีการวัดในภาพรวม จำนวน 10 ข้อคำถาม

3.1.8 เครื่องมือวัดความกระตือรือร้น ใช้การวัดในภาพรวม จำนวน 10 ข้อคำถาม

3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพเครื่องมือวัดในการวิจัยระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยกำหนดวิธีการตรวจสอบเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.2.1 เครื่องมือวัดทุกฉบับ ได้ผ่านการพิจารณาด้านเนื้อหา ความหมาย และการใช้ภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความครอบคลุมตามโครงสร้างของเนื้อหา ความสอดคล้องของข้อคำถามกับขอบเขตของความรู้ที่กำหนดเป็นเป้าหมาย (Item Objective Congruence : IOC) โดยนำเครื่องมือปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการเงินการธนาคาร ด้านจิตวิทยาในองค์กร ด้านพฤติกรรมศาสตร์ จำนวน 3 ท่าน คือ

3.2.1.1 ผศ.ดร.ไพศาล วรคำ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบด้านสถิติและการวิจัย

3.2.1.2 รศ.ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร การศึกษา ปรัชญาคุณุฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่งอาจารย์ รศ.ดร. ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและภาษา

3.2.1.3 ดร.อนนท์ ถิ่นภูเขียว การศึกษา ปรัชญาคุณุฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแสนสุข ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบด้านการวัดผลและประเมินผล

โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

หรือไม่

- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N} \quad (3-4)$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะพฤติกรรม

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาทั้งหมด

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ตัวอย่างข้อคำถาม ข้ำพเจ้ามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ได้อย่างเหมาะสม ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 + 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 + 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 + 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น

แทนค่าจากสูตร กรณีผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มีความเห็นตรงกันว่า ให้ข้อคำถาม เป็นตัวแทนของลักษณะพฤติกรรม

$$IOC = \frac{3}{3} = 1 \quad (3-5)$$

จากตัวอย่าง สามารถคำนวณค่า IOC ของข้อคำถามมีค่าเท่ากับ 1 ซึ่งผู้วิจัย ได้แสดงค่าข้อคำถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC มากกว่า 0.67 เพื่อนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try-Out) กับพนักงานธนาคารจำนวน 40 คน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.2.2 วิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อ (Item Analysis) โดยหาค่าสัมพันธระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามค่านั้น (Item-Total Correlation) ข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะนำไปใช้ในการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.2.3 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับของรายด้านได้ค่าตั้งแต่ 0.79 – 0.85 โดยการหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach, Lee Joseph, 1970, p. 161) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ด้านสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.7948 ด้านบรรยากาศหน่วยงานได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8246 ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8452 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8362 ด้านการรับรู้บทบาท ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8422 ด้านภาวะผู้นำได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8332 ด้านความกระตือรือร้นได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8402 และด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.8266

3.3 รายละเอียดของเครื่องมือวัดแต่ละฉบับ มีดังนี้

3.3.1 เครื่องมือวัดความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ในการวัดตัวแปรความสามารถในการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือการวัดของ วัตล็อก (Woodlock, Mike, 1989, pp. 220-227) มาปรับใช้ ซึ่งครอบคลุมคุณสมบัติในการทำงานเป็นทีมคือ ความสมดุลในบทบาท การเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น การสนับสนุนการทำงาน ความร่วมมือ และความขัดแย้ง การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยยึดประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง สัมพันธภาพ และการติดต่อสื่อสารที่ดี ในการวิจัยครั้งนี้วัดการทำงานเป็นทีมในภาพรวม ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 6 ถึง 1 จากการตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้ามการแปล

ความหมายของคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถาม

ก. ในการทำงานร่วมกัน ข้าพเจ้าสามารถเป็นผู้ตามที่ดีได้

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

ข. ข้าพเจ้าเชื่อว่าทีมงานที่ดี สมาชิกในทีมควรมีความสามารถแตกต่างกัน

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

3.3.2 เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์

ในการวิจัย ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ กรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต, น. 122-123) ซึ่งประเมินความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมมาใช้ โดยตัดข้อคำถามบางส่วนที่มีความหมายลักษณะเดียวกัน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 6 ถึง 1 จากการตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า เป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถาม

ก. เพียงดูจากสีหน้าผู้อื่น ข้าพเจ้าก็รู้ว่าเขามีอารมณ์อย่างไร

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

ข. ข้าพเจ้าสามารถบอกความรู้สึกผู้อื่น ได้จากน้ำเสียงของเขา

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

3.3.3 เครื่องมือวัดบรรยากาศของหน่วยงาน

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเครื่องมือของ วีระนุช มยุเรศ (2544, น. 89-95) มาปรับใช้ตาม นิยามปฏิบัติงาน ในภาพรวม ประกอบด้วย ข้อคำถามรายข้อ 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมิน ค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 6 ถึง 1 จากการ ตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า เป็นผู้ที่มีรับรู้ บรรยากาศหน่วยงานสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถาม

ก. กฎระเบียบที่กำหนดไว้ ไม่ได้นำมาใช้กับสมาชิกบางคนในหน่วยงาน

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

ข. หน่วยงานมักให้รางวัลโดยเน้นที่ตัวบุคคล

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

3.3.4 เครื่องมือวัดการรับรู้บทบาท

ผู้วิจัยนำเครื่องมือของ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ เพ็ญจันทร์ ประจันตะเสน (2555, น. 116)

มาปรับใช้ในการประเมินการรับรู้บทบาทของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยปรับเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษาโดยการวัดในภาพรวม ประกอบด้วย ข้อ คำถาม จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 6 ถึง 1 จากการ ตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า เป็นผู้ที่มีรับรู้บทบาทสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถาม

ก. ข้าพเจ้ารู้ว่า อะไรคือความรับผิดชอบของฉัน

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

ข. ข้าพเจ้าต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ในกิจกรรมบางอย่างที่ไม่จำเป็นและน่าเบื่อหน่าย
จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

3.3.5 เครื่องมือวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือของ วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล (2544, น. 68-70) มาปรับใช้ โดยปรับเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้องภายใต้บริบทของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เครื่องมือวัดการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในภาพรวม ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 6 ถึง 1 จากการตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถาม

ก. ในระหว่างช่วงการทำงาน ข้าพเจ้าตั้งใจในการทำงาน

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

ข. ข้าพเจ้ามักจะทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนเวลา

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

3.3.6 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือของ วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล (2544, น. 68-70) มาปรับใช้ โดยปรับเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้องภายใต้บริบทของการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เครื่องมือวัดภาวะผู้นำในภาพรวม ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 6 ถึง 1 จากการตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า หัวหน้างานมีพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่การเป็นหัวหน้างานที่ดีขององค์กรสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถาม

ก. หัวหน้างานสร้างอุดมการณ์และมีจุดหมายที่ชัดเจนต่อข้าพเจ้าและทีมงาน

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

ข. หัวหน้างานไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของข้าพเจ้า

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง

.....ไม่จริงที่สุด

3.3.7 เครื่องมือวัดความกระตือรือร้น

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะปรับใช้เครื่องมือของ รังสรรค์ สิงห์เลิศ (2548, น. 172) มาใช้ในการประเมินความกระตือรือร้นมุ่งมั่นของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) โดยปรับเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษา ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากการตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า เป็นผู้มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถาม

ก. ในบางครั้งข้าพเจ้าก็ปฏิบัติงานอย่างเหนื่อยหน่ายท้อแท้

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริงที่สุด

ข. ในบางครั้งข้าพเจ้าละเอียดเลยในการเตรียมตัวออกปฏิบัติงาน

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริงที่สุด

3.3.8 เครื่องมือวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะปรับใช้เครื่องมือของ วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล (2544, น. 89-92) มาใช้ในการประเมินการรับรู้บทบาทของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยปรับเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษา ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านบริการ จำนวน 10 ข้อ 2) ด้านสนับสนุน จำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 6 ถึง 1 จากการตอบ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่สูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถาม

ก. ในบางครั้งข้าพเจ้าก็ปฏิบัติตามแผนงานได้ไม่สมบูรณ์

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

ข. ในบางครั้งข้าพเจ้าจะเลยในการตรวจสอบและจัดเตรียมอุปกรณ์ในการทำงาน

.....จริงที่สุด.....จริง.....ค่อนข้างจริง.....ค่อนข้างไม่จริง.....ไม่จริง.....

ไม่จริงที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารยูโอบี โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขออนุญาตแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อติดต่อขอความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยกับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในการอนุญาตให้เก็บข้อมูลในธนาคารยูโอบีแต่ละสาขา

4.2 เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจแล้ว ผู้วิจัยขอเข้าพบบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประสานงานในการเก็บข้อมูลการวิจัย เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการวิจัย รวมถึงวิธีการตอบและการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และนำแบบสอบถามมอบให้ผู้ประสานงานในการเก็บข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่และบันทึกคะแนนแต่ละข้อในรูปแบบรหัส (Coding Form) หลังจากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงทฤษฎีชั่วคราวที่สร้างขึ้นก่อนการวิจัย

5.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Method) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไป สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ความถี่ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 สถิติวิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากข้อมูลหรือตัวแปรที่ศึกษาไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ก็จะทำให้การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่เป็นจริงได้

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Model) ด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL for windows) และอธิบายอิทธิพลเส้นทางด้วย (Path Analysis) ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significent .05) ผู้วิจัยจึงได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

5.2.1 ข้อมูลมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normal Distribution) ในการตรวจสอบข้อมูลก่อนข้างเป็นไปได้อย่างในเชิงปฏิบัติ นักวิชาการจึงได้เสนอให้ใช้การตรวจสอบข้อมูล โดยดูการแจกแจงข้อมูลที่ละตัวแปร (Stevens, 1992, p. 2 ; citing Gnanadesikan, 1977, p. 168) โดยพิจารณาว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษามีการแจกแจงเป็นโค้งปกติแบบตัวแปรเดียว (Univariate Normal Distribution) หรือไม่ โดยพิจารณาจากความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ให้ค่าความเบ้ และความโด่ง มีค่าไม่เกิน ± 1

5.2.2 ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Inter-Correlation) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ควรนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับไม่ต่ำกว่า .05 ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.3 ตรวจสอบความเป็นเส้นตรง (Linearity) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยตรวจสอบเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุกับตัวแปรผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์ส่วนที่เหลือ (Residual Analysis) โดยเมื่อนำค่าส่วนที่เหลือของตัวแปรผลลัพธ์ ($y - \hat{y}$) กับตัวแปรอิสระมาลงจุดดูการกระจาย ซึ่งการกระจายของข้อมูลควรเป็นเส้นตรง

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำข้อมูล โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป LISREL เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

5.2.3.1 การวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาทดสอบความมีนัยสำคัญด้วยสถิติเอฟหรือที เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัย ของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

5.2.3.2 การตรวจสอบตัวแบบการวิจัยเป็นการตรวจสอบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

5.2.3.3 การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ เพื่อศึกษาภาพรวมของตัวแบบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด โดยใช้สถิติ Chi-Square คำนวณระดับความสอดคล้อง

ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน

5.2.3.4 การปรับตัวแบบ ผู้วิจัยปรับตัวแบบบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก ดำเนินการโดยจะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall Fit) ของตัวแบบ ว่าโดยภาพรวมแล้ว ตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใดและจะหยุดปรับตัวแบบ เมื่อพบว่าค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน ต่ำกว่า 2.00

การวิจัย ระยะที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และเกี่ยวข้องในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการที่ธนาคารพาณิชย์ จำนวน 10 คน พนักงานธนาคารยูโอบีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน และนักวิชาการจำนวน 10 คน รวมทั้งหมดจำนวน 30 คน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่ม ผู้วิจัยใช้วิธีการให้ได้มา ดังนี้

การกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมายดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ลูกค้าผู้มาใช้บริการที่ธนาคารยูโอบี

1. ต้องเป็นลูกค้าที่มาทำธุรกรรมกับธนาคารมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป
2. มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป
3. ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้
4. มีบุคลิกที่บ่งบอกถึงลักษณะในการวิพากษ์วิจารณ์

กลุ่มที่ 2 พนักงานธนาคารยูโอบีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

1. ต้องปฏิบัติงานที่ธนาคารยูโอบีมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป
2. มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป
3. ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้
4. มีบุคลิกที่บ่งบอกถึงลักษณะในการวิพากษ์วิจารณ์

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการ

1. ต้องเป็นลูกค้าที่มาทำธุรกรรมกับธนาคารมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป
2. มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป ทำการสอนหรือเป็นวิทยากรพิเศษในสถาบันอุดมศึกษา ในวิชาทางด้านการบัญชี บริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์
3. ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้
4. มีบุคลิกที่บ่งบอกถึงลักษณะในการวิพากษ์วิจารณ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ แผนงาน โครงการหรือแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในการให้บริการลูกค้า ที่ผู้วิจัยนำผลการวิจัยระยะที่ 1 มาสร้างขึ้นเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาในพิจารณา ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) วิพากษ์รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

2.2 เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อร่วมกระบวนการระดมสมอง (Brain Storming) ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 คน เพื่อวิพากษ์ให้ข้อเสนอแนะ และแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบรวบรวมการวิจารณ์และข้อเสนอแนะ โดยการจดบันทึกลงในแบบวิจารณ์และข้อเสนอแนะและทำการบันทึกภาพบันทึกเสียงทุกเนื้อหาและทำการตั้งเคราะห์ข้อมูลจากการวิจารณ์และข้อเสนอแนะจากการถอดข้อความ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับบริบทของการวิจัยและปรับปรุงรูปแบบตามการวิจารณ์และข้อเสนอแนะ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างรูปแบบการพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่ได้จากการถอดข้อความว่าอยู่ในตัวแปรใด (ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1) และนำมาจัดกลุ่ม (Grouping) จากนั้นก็ทำการตั้งเคราะห์กลุ่มการวิจารณ์และข้อเสนอแนะที่ได้จากการถอดข้อความ การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาจัดทำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 มาจัดทำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นมาไว้ก่อนแล้ว เพื่อใช้เป็นร่างในการพิจารณา จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยเน้นกับกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ประกอบด้วย ลูกค้าที่มารับบริการ จำนวน 10 คน พนักงานธนาคารยูโอบีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน และนักวิชาการ จำนวน 10 คน รวม 30 คน โดยใช้เวลาในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยจัดให้แต่ละกลุ่มนั่งรวมกันและร่วมกันวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและนำเสนอผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตัวเองมาสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ (Brain Storming) และนำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ให้สมบูรณ์ขึ้น

3.2 นำรูปแบบการพัฒนาที่ได้จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ไปผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรง (The Critical Incident Technique) จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

3.2.1 ผู้จัดการภาคเครือข่ายบริการเขต 9

3.2.2 ผู้จัดการภาคการขาย เขต 9

3.2.3 ผู้จัดการสาขาอุดรธานี ที่สังกัดเขตบริการและการขาย ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาแล้ว ประเมินอีกครั้งว่ากิจกรรมโครงการใดเหมาะสมหรือควรนำไปใช้ กิจกรรมโครงการใดไม่เหมาะสมหรือไม่ควรนำไปใช้ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ ให้คะแนน ความเหมาะสม ในการนำกิจกรรมโครงการไปทดลองใช้

เกณฑ์การให้คะแนน เมื่อเป็นข้อความทางบวก ผู้ตอบจะได้คะแนน 5 ถึง 1 จากการตอบ “เห็นด้วยที่สุด” ถึง “ไม่เห็นด้วยที่สุด” หากเป็นข้อความทางลบผู้ตอบจะได้คะแนนตรงกันข้าม

การแปลความหมายของคะแนน หากค่าเฉลี่ยของคะแนนเกิน 3.51 ขึ้นไปถือว่า ผู้วิจัยสามารถนำกิจกรรมโครงการนั้นไปทดลองใช้ได้ในระยะที่ 3

การวิจัยระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยระยะที่ 3 คือ ประชากรที่จะทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้แก่ พนักงานธนาคารที่ปฏิบัติงานที่ ธนาคารยูโอบี สาขาอุดรธานี จำนวน 13 คน การเลือกกลุ่มเป้าหมายทดลองในการวิจัยระยะที่ 3 ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เนื่องจากปัจจุบันผู้วิจัยดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาธุรกิจส่วนบุคคล ที่ธนาคารยูโอบี สาขาอุดรธานี เพื่อควบคุมผลการทดลองอย่างใกล้ชิด และสังเกตการณ์จากข้อมูลเชิงคุณภาพในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2 มาทดลองใช้ ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 คือ รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในการให้บริการ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในการให้บริการลูกค้า

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ใช้แบบสอบถาม ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 ในตัวแปรที่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อตัวแปรตามคือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

4. วิธีดำเนินการ

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ ใช้วิธีการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi Experimental Design) โดยมีแบบแผนการวิจัยแบบ One -Group Pretest-Posttest Design ซึ่งมีแบบแผนการวิจัย ดังนี้ (Cook and Campbell, 1979, p. 99)

O₁ -----X -----O₂

เมื่อ O₁ แทน การทดสอบก่อนการทดลอง
 X แทน การทำการทดลอง
 O₂ แทน การทดสอบหลังการทดลอง

โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 เลือกกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 13 คน ซึ่งเป็นพนักงานธนาคารยูโอบี สาขาอุดรธานี

4.2 ทำการเก็บข้อมูลก่อนทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง เป็น Pretest

4.3 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี กับกลุ่มทดลอง จำนวน 13 คน

4.4 ทำการเก็บข้อมูลหลังการทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง เป็น Posttest

4.5 นำผลที่ได้จากการทดลองมาวิเคราะห์ข้อมูล แล้วสรุปผลการดำเนินการ

5. ประเมินผลการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

การประเมินผลในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ปรับปรุงแล้ว มาทดลองใช้กับพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยได้เลือกไว้ คือ พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สาขาอุดรธานี จำนวน 13 คน โดยมีระยะเวลาในการทดลองใช้และเก็บข้อมูลก่อนหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยใช้เวลาในการทดลอง จำนวน 3 เดือน จากนั้นนำผลการทดลองที่ได้ไปทำการ

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 3 โดยใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของพนักงาน กับกลุ่มทดลอง จำนวน 13 คน เปรียบเทียบระหว่าง ก่อนการทดลองและหลังการทดลองด้วยสถิติ Wilcoxon Signed Rank Test โดยกำหนดค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5(Level of Significent .05)



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ และนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ระยะที่ 3 ผลการทดลองและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยตั้งสมมติฐานว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้รับผลโดยตรงและโดยอ้อมจากตัวแปร ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความกระตือรือร้น และการรับรู้บทบาท และได้รับผลโดยตรงจากบรรยากาศของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารยูโอบีที่ปฏิบัติงานในสายงานเครือข่ายบริการลูกค้าและการขาย ทั่วประเทศ (Unit of Analyze) มีทั้งหมด 11 เขต รวม 156 สาขา จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถาม 325 คน สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 1 ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยวิจัย โดยได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน ซึ่งคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1

จำนวน ร้อยละ ค่าต่ำสุดและค่าสูงสุด ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลด้านคุณลักษณะทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	115	35.40
หญิง	210	64.60
2. รวม	325	100
อายุ (ปี)		
ต่ำสุด 26 ปี	4	1.20
สูงสุด 58 ปี	2	0.60
อายุที่ตอบสอบถามมากที่สุด 27 ปี	32	9.80
อายุเฉลี่ย 39 ปี		
3. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	3	0.90
มัธยมศึกษา	36	11.10
ปริญญาตรี	245	75.40
สูงกว่าปริญญาตรี	41	12.60
รวม	325	100
4. จำนวนปีที่ เป็นพนักงาน		
1 – 10 ปี	176	54.10
11 – 20 ปี	91	28.00
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	58	17.90
รวม	325	100

จากตารางที่ 4.1 คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 325 คน พบว่า เพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยพบเป็นหญิง ร้อยละ 64.60 เป็นเพศชายร้อยละ 35.40 ในด้านอายุพบว่า อายุที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ 26 ปี ร้อยละ 1.20 อายุมากที่สุดคือ 58 ปี ร้อยละ 0.60 อายุที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ 27 ปี ร้อยละ 9.80 กลุ่มตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 39 ปี ในระดับการศึกษา พบว่า ส่วนมากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 75.40 และจบการศึกษาระดับประถมศึกษา น้อยที่สุด ร้อยละ 0.90 ในด้านจำนวนปีที่ เป็นพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) พบว่า ส่วนมากปฏิบัติงานเป็นพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ระหว่าง 1 – 10 ปี ร้อยละ 54.10 และต่ำสุดคือ 20 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 17.90

2. การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นเพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมุติฐานในการตรวจสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม LISREL

ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL for windows) เพื่ออธิบายอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) หรือปัจจัยเชิงสาเหตุโดยสมการเชิงโครงสร้าง อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significance .05) โดยการเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัย การกำหนดข้อมูลจำเพาะตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัย การตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ การตรวจสอบเงื่อนไขที่กำหนดของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง และ ในการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัย รวมถึงการปรับแบบจำลองและทดสอบความตรงตามข้อกำหนด จนแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วสรุปแปรความหมายผลการวิเคราะห์ โดยการจำแนกค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุออกเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปร ตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สัญลักษณ์ใช้แทนตัวแปร

TEAM	แทน	การทำงานเป็นทีม
ROLE	แทน	การรับรู้บทบาท
EMOTION	แทน	ความฉลาดทางอารมณ์
LEADER	แทน	ภาวะผู้นำ

BESTMEMBER	แทน	การเป็นสมาชิกที่ด้อยค่า
ENTHUSIA	แทน	ความกระตือรือร้นมุ่งมั่น
BESTOFFICE	แทน	บรรยากาศของการทำงาน
EFFICIENCY	แทน	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า

2.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SKEWNESS	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
KURTOSIS	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product moment correlation coefficient)
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square multiple correlation) หรือสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination)
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	แทน	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	แทน	ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (Root Mean Square Residual)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)

ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้โปรแกรม Lisrel คือ ลักษณะการกระจายของข้อมูลต้องกระจายแบบโค้งปกติ ทุกตัวแปรจะต้องมีได้ค่า ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน ± 1 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทำการตรวจสอบค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่า ความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าสถิติความเบ้ (Skewness)	ค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis)
ความฉลาดทางอารมณ์	5.0849	0.51680	-0.215	0.710
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	3.8298	0.54172	-0.015	0.698
ความกระตือรือร้น	5.0760	0.59075	0.124	-0.404
การรับรู้บทบาท	4.8668	0.52781	-0.502	0.055
บรรยากาศขององค์กร	2.8831	1.60819	0.709	-0.961
การทำงานเป็นทีม	5.1231	0.46073	-0.025	-0.181
ภาวะผู้นำ	4.9222	0.41914	-0.237	0.553
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.0423	0.73138	-0.448	-0.686

จากตารางที่ 4.2 เป็นการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการทดสอบคุณลักษณะของข้อมูลในการกระจายของข้อมูลว่าเป็น โค้งปกติหรือไม่ ด้วยการทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และทดสอบค่าสถิติความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรทั้ง 8 ตัวจะเห็นได้ว่ามีค่าไม่เกิน ± 1 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลทั้งหมดมีการกระจายของข้อมูลเป็น โค้งปกติ สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้

2.2.1 การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร

การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระเพื่อเป็นการทดสอบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันเองสูงเกิน 0.75 หรือไม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งผลการศึกษานี้แสดงในตารางที่ 4.3 พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (TEAM) การรับรู้บทบาท (ROLE) ความฉลาด

ทางอารมณ์ (EMOTION) ภาวะผู้นำ(LEADERSHIP) สมาชิกที่ด้อยค่า (BESTMEMBER) ความกระตือรือร้นมุ่งมั่น (ENTHUSIA) และบรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) และตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (EFFICIENCY) มีความสัมพันธ์กันไม่เกิน 0.75 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -0.449 ถึง 0.423 จึงสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ได้ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปร

	EFFI CIENCY	EMO TION	BEST MEMBER	ENTHU SIA ROLE	BEST OFFICE TEAM	LEADER SHIP
EFFICIENCY	1.000	-	-	-	-	-
EMOTION	0.053	1.000	-	-	-	-
BESTMEMBER	0.350 *	0.093 *	1.000	-	-	-
ENTHUSIA	0.007	0.202 *	0.051	1.000	-	-
ROLE	0.319 *	0.186 *	0.297 *	0.108 *	1.000	-
BESTOFFICE	-0.449 *	0.108 *	-0.025	0.231 *	-0.196 *	1.000
TEAM	-0.202 *	0.227 *	0.132 *	0.179 *	0.126 *	0.423 *
LEADERSHIP	0.067	0.417 *	0.144 *	0.221 *	0.199 *	0.202 *

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามในเบื้องต้น เพื่อตัดตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไปใช้ในการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (TEAM) การรับรู้บทบาท(ROLE) ความฉลาดทางอารมณ์ (EMOTION) ภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) สมาชิกที่ด้อยค่า (BESTMEMBER) ความกระตือรือร้นมุ่งมั่น (ENTHUSIA) และบรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) และตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (EFFICIENCY) จากการเก็บข้อมูล จำนวน 325 ชุด พบว่ามีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) (EFFICIENCY) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 4 ตัวแปรเท่านั้น ได้แก่ สมาชิกที่ด้อยค่า (BESTMEMBER) รับรู้บทบาท (ROLE) บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) และการทำงานเป็นทีม (TEAM) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่วิเคราะห์โดยใช้สถิติ *Multiple Linear Regression*

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.832	0.582		3.150	.002
EMOTION	0.037	0.072	0.026	0.515	.607
BESTMEMBER	0.403	0.064	0.299	6.285*	.000
ENTHUSIA	0.085	0.059	0.069	1.439	.151
1 ROLE	0.197	0.070	0.142	2.809*	.005
BESTOFFICE	0.179	0.024	0.395	7.348*	.000
TEAM	0.195	0.083	0.123	2.365*	.019
LEADERSHIP	0.123	0.090	0.071	1.372	.171

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) พบว่า ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) (EFFICIENCY) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมด 4 ตัวแปร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination) $R^2 = 0.359$ โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่มีอิทธิพลมากไปหาน้อย ได้แก่ บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) (Beta = 0.395) รองลงมาได้แก่ สมาชิกที่ดีขององค์กร (BESTMEMBER) (Beta = 0.288) การรับรู้บทบาท (ROLE) (Beta = 0.142) และการทำงานเป็นทีม (TEAM) (Beta = 0.123) ตัวแปรสาเหตุหรือตัวแปรอิสระทุกตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) (EFFICIENCY) ร้อยละ 35.90 ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.599	0.359	0.344	0.59215

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติการวิเคราะห์เป็นแบบการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือสมการ โครงสร้างเชิงเส้น เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุสมการเชิงเส้นอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรต้น ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ (EMOTION) สมาชิกที่ดีขององค์กร (BESTMEMBER) ความกระตือรือร้น (ENTHUSIA) การรับรู้บทบาท (ROLE) บรรยากาศขององค์กร (BESTOFFICE) การทำงานเป็นทีม (TEAM) และภาวะผู้นำ (LEADERSHIP) ที่ส่งผลทั้งโดยตรง โดยอ้อมและโดยรวมต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) (EFFICIENCY)

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยในข้อ 1 คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้รับผลโดยตรงและโดยอ้อมจากตัวแปร ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความกระตือรือร้น และการรับรู้บทบาท และได้รับผลโดยตรงจาก บรรยากาศของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ Multiple Linear Regression แล้ว พบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร (BESTOFFICE) สมาชิกที่ดีขององค์กร (BESTMEMBER) การรับรู้บทบาท (ROLE) และการทำงานเป็นทีม (TEAM) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มาทำการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ค่าสถิติดังต่อไปนี้

Chi-Square = 71.13 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ คือ $\chi^2 / df = < 3$)

Degrees of Freedom = 1

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.467 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ คือ ≤ 0.05)

P-value = 0.00000

Critical N (CN) = 27.77

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.13 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ คือ ≤ 0.05)

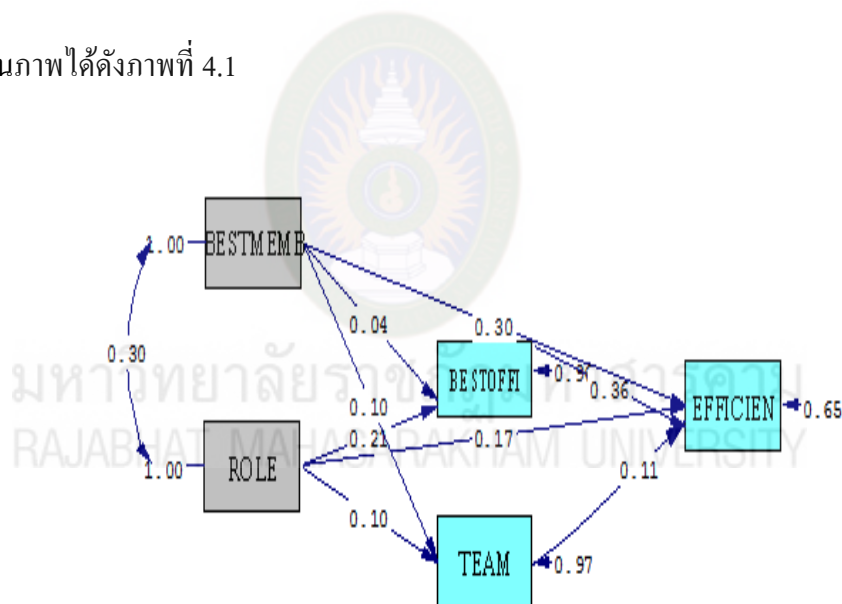
Standardized RMR = 0.13 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ คือ ≤ 0.05)

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ คือ ≥ 0.90)

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.21 (ค่าที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ คือ ≥ 0.90)

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.061

แสดงเป็นภาพได้ดังภาพที่ 4.1



Chi-Square=71.13, df=1, P-value=0.00000, RMSEA=0.467

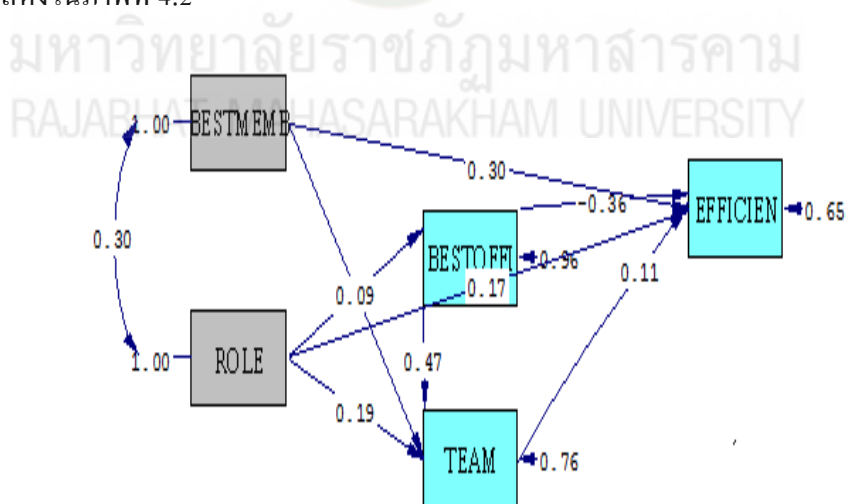
ภาพที่ 4.1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ตัวแบบตั้งต้นที่ 1

ตารางที่ 4.6

ค่าสถิติในตัวแบบตั้งต้นที่ 1

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าสถิติในตัวแบบตั้งต้น	ผลการพิจารณา
χ^2	Chi-Square /df = < 3	$\chi^2 = 71.13, df=1$ (p-value=0.00000)	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	□ 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
AGFI	□ 0.90	0.21	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	□ 0.05	0.467	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	□ 0.05	0.13	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากแผนภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.6 สรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมติฐานตั้งต้น ไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงต้องดำเนินการปรับปรุงตัวแบบจำลอง โดยการปรับตัวแบบ โดยยึดข้อเสนอการปรับตัวแบบ (Model Modification) ซึ่งอาศัยค่าดัชนีตัวแบบ (Model Modification Indices) และคำนึงถึงเหตุผลเชิงทฤษฎี และทำการทดสอบสมมติฐานอีกครั้ง ดังแสดงในภาพที่ 4.2



Chi-Square=0.41, df=1, P-value=0.52318, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4.2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ปรับปรุงใหม่

ตารางที่ 4.7

ค่าสถิติในตัวแบบที่ปรับปรุงใหม่

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย	ผลการพิจารณา
χ^2	Chi-Square /df = < 3	$\chi^2 = 0.41, df=1$ (p-value=0.52318)	ผ่านเกณฑ์
GFI	□ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	□ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	□ 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
RMR	□ 0.05	0.0035	ผ่านเกณฑ์

จากภาพที่ 4.2 และตารางที่ 4.7 เมื่อมีการพิจารณาความกลมกลืนของตัวแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ผลการทดสอบพบว่า โมเดลความสำเร็จในการจัดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าไค - สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 0.41 ที่องศาอิสระ (df) 1 มีค่าความน่าจะเป็น (p-value of χ^2) เท่ากับ 0.52318 นั่นคือ ค่าไค - สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดไว้ว่าค่าไค - สแควร์ (χ^2) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมุติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่แตกต่างกัน หรือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมุติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีอัตราส่วนไค - สแควร์ สัมพัทธ์ (Chi-square / df) มีค่าเท่ากับ 0.41 อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด คือ น้อยกว่า 3.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 1.00 และ 0.99 ตามลำดับ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า 0.90 ดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.011 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ น้อยกว่า 0.05 แสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมุติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีความ

กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและโดยรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8

ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผล

ตัวแปร สาเหตุ	ประเภทของ อิทธิพล	ตัวแปรผล		
		ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	บรรยากาศองค์กร	การทำงานเป็นทีม
สมาชิกที่ดี	DE	0.28	-	0.09
ขององค์กร	IE	0.01	-	-
	TE	0.29	-	0.09
การรับรู้ บทบาท	DE	0.17	0.20	0.01
	IE	0.06	-	0.09
บรรยากาศ องค์กร	TE	0.23	0.20	0.10
	DE	0.36	-	0.47
การทำงาน เป็นทีม	IE	0.05	-	-
	TE	0.41	-	0.47
การทำงาน เป็นทีม	DE	0.11	-	-
	IE	-	-	-
	TE	0.11	-	-
R^2		0.35	0.04	0.24

จากตารางที่ 4.8 อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม อธิบายได้ดังนี้

3.1 อิทธิพลทางตรง

3.1.1 สมาชิกที่ด้อยค่า (BESTMEMBER) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.28

3.2.2 การรับรู้บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.17

3.2.3 บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.36

3.2.4 การทำงานเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.11

3.2 อิทธิพลทางอ้อม

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยส่งผ่าน บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ คือ การรับรู้บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.20

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยส่งผ่าน การทำงานเป็นทีม (TEAM) ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ คือ สมาชิกที่ด้อยค่า (BESTMEMBER) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.09 การรับรู้บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.10 บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.47

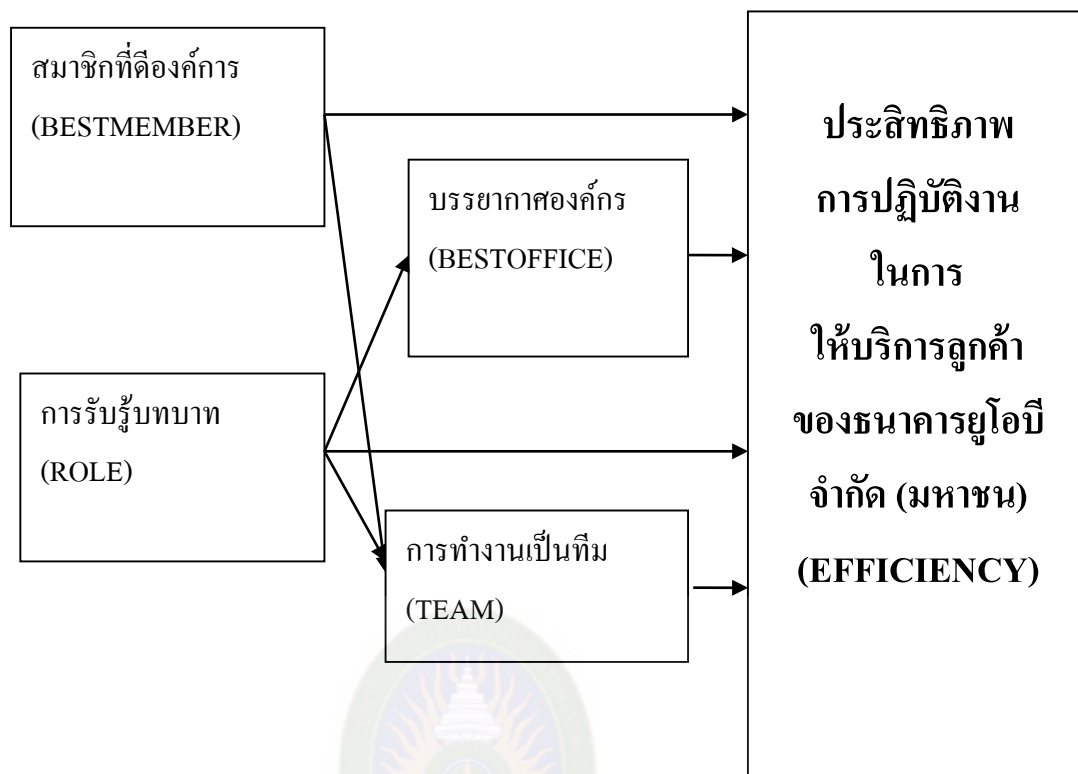
3.3 อิทธิพลโดยรวม

อิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มากที่สุด คือ บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 รองลงมาได้แก่ สมาชิกที่ด้อยค่า (BESTMEMBER) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.29 การรับรู้

บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.23 และการทำงานเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11

สรุปผลการวิจัยในระยะที่ 1 ได้ว่า จากที่ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยคาดว่าตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความกระตือรือร้น การรับรู้บทบาท บรรยากาศของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ แต่เมื่อผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 คน มาวิเคราะห์แล้ว พบว่า มีเพียง 4 ตัวแปรสาเหตุเท่านั้น ที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 สมาชิกที่ดีองค์กร (BESTMEMBER) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.29 การรับรู้บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.23 และการทำงานเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11 โดยสามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ ได้ร้อยละ 35.90 ($R^2 = 0.359$)

ผู้วิจัยจึงได้นำเอาปัจจัยสาเหตุทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) สมาชิกที่ดีองค์กร (BESTMEMBER) การรับรู้บทบาท (ROLE) และการทำงานเป็นทีม (TEAM) ไปพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ต่อไป ดังแสดงความสัมพันธ์ในการวิจัยในครั้งนี้ ของตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แบบจำลองปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการ ลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ บรรรยาคาสองค้กร (BESTOFFICE) สมาชิกที่ดื่งค้การ (BESTMEMBER) การรับร้บบทบาท (ROLE) และการทำงานเป็นทีม (TEAM) มาเป็นร่างในการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะที่ได้จากการถอดข้อความในการศึกษาวิจัย ในระยะที่ 1 นำมาจัดกลุ่ม (Grouping) สร้างเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ใช้เป็นร่างรูปแบบการพัฒนาในการพิจารณา

2. จัดการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) โดยการนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น มานำเสนอที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยเน้นกับกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ลูกค้าหรือผู้ที่มารับบริการที่ธนาคารยูโอบี จำนวน 10 คน พนักงานธนาคารยูโอบี จำนวน 10 คน และนักวิชาการ จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน (รายชื่อดังแสดงในภาคผนวก ก)

ผู้วิจัยใช้เวลาในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน คือวันที่ 24 ตุลาคม พ.ศ. 2558 ในการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น และนำเสนอข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตัวเองมาสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่เพื่อร่วมกันวิพากษ์ (Brain Storming) และนำผลการเสนอแนะมาปรับปรุงเป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ให้สมบูรณ์ขึ้น

3. นำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่ได้ปรับปรุงแล้ว นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเลือกกิจกรรม จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา ว่ารูปแบบใดเหมาะสมควรนำไปใช้ และกิจกรรมใดไม่เหมาะสมที่นำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานธนาคารยูโอบี ด้วยการให้คะแนนความเหมาะสม 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่เห็นด้วย (3) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (2) และเลือกรูปแบบกิจกรรมที่มีค่าคะแนนความเห็นชอบตั้งแต่ 3.51 - 5.00 โดยพัฒนาปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญให้สมบูรณ์ ก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 ต่อไป

1. การสร้างร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะที่ได้จากการถอดข้อความในการศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 นำมาจัดกลุ่ม (Grouping) เพื่อนำมาสร้างเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เรียงลำดับมากไปน้อย ได้แก่ บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 รองลงมาได้แก่ สมาชิกที่คือองค์กร (BESTMEMBER) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.29 การรับรู้บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล

โดยรวมเท่ากับ 0.23 และการทำงานเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11 ซึ่งเมื่อศึกษาดูรายละเอียดแต่ละปัจจัยก็จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ได้จากการวิจัย และจากการศึกษาของ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2531, น. 86) กล่าวว่า ประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์การผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์การของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น มีผู้ที่ศึกษาไว้มากซึ่งในการศึกษาได้ให้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จำแนกไว้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ได้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) หรือเรียกว่า ประสิทธิภาพตามบทบาท (In-Role Behavior) (e.g., Jex, 1998, pp. 52-54) และกลุ่มที่นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานรวม (Overall Performance) ซึ่งได้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าเป็นประสิทธิภาพทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวกับการทำงาน อันหมายรวมถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีและการวิจัยที่นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานรวม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้แก่ บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 สมาชิกที่คือองค์กร (BESTMEMBER) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.29 การรับรู้บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.23 และการทำงานเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11 เป็นปัจจัยที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก และพัฒนาปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม ลำดับน้อยลงต่อเนื่องกันไป

1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

รูปแบบนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้แก่ บรรยากาศองค์กร สมาชิกที่คือองค์กร การรับรู้บทบาท และการทำงานเป็นทีม ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวแปรในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่แสดงออกมาต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รูปแบบที่ถูกกำหนดขึ้นจะต้องเป็นการพัฒนาปัจจัยภายในตัวบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพ เมื่อมีการพัฒนาปัจจัยภายในของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 4 ตัวแปรปัจจัย ก็จะส่งผลให้มีการ

ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงได้จัดทำรูปแบบ “การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)” โดยมีทิศทางการพัฒนา คือ

ตารางที่ 4.9

ทิศทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ปัจจัย	ทิศทางการพัฒนาปัจจัย
1. บรรยากาศขององค์กร (BESTOFFICE)	เพื่อให้พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เข้าใจในวิธีการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานให้น่าอยู่ น่าทำงาน
2. สมาชิกที่ดีขององค์กร (BESTMEMBER)	เพื่อให้พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เข้าใจพฤติกรรมองค์กร และอยู่กับองค์กรได้อย่างมีความสุข
3. การรับรู้บทบาท(ROLE)	เพื่อให้พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) รับรู้บทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของตนเอง ในการปฏิบัติงาน
4. การทำงานเป็นทีม(TEAM)	เพื่อให้พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เข้าใจการปฏิบัติงานในลักษณะการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น

ในการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จะต้องพัฒนาพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ให้เกิดการคิด เกิดปัญญา และตระหนักในการที่จะช่วยลดปัญหา อย่างแท้จริง และร่วมการพัฒนากับเครือข่ายอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

1.1.1 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในด้านบรรยากาศขององค์กร (ปัจจัยที่ 1)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.41 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ด้านบรรยากาศขององค์กร

รูปแบบการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพด้านบรรยากาศขององค์กร ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เบื้องต้นประกอบด้วย

- 1) การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร สร้างเจตคติทางบวก เหตุผลที่ต้องทำงานร่วมกัน
- 2) ฝึกกระบวนการสร้างบรรยากาศขององค์กร ด้วยวิธีการของ กระบวนการ สาธารณสุข คู่มือการจัดทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม : คลายต้นกล้า และ การฝึกแสดงบทบาทสมมติ

3) กระบวนการสร้างบรรยากาศขององค์กร และรูปแบบบริหารในการทำงานร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจรูปแบบบริหารเพื่อพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน

4) ประเมินผล โดยการสังเกต การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม การมีส่วนร่วม อภิปราย

ผู้วิจัยได้สร้างกิจกรรมการพัฒนาความสามารถในด้านการสร้างบรรยากาศขององค์กรของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ดังนี้

กิจกรรมการพัฒนาความสามารถในการสร้างบรรยากาศขององค์กรของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

หลักการและเหตุผล

การทำให้บรรยากาศของการทำงานไม่เครียด และรู้สึกได้ถึงการมีความสุขที่ได้อยู่ภายใต้บรรยากาศนั้น ๆ ทำให้รู้สึกอย่างทำงานร่วมกับบุคคลอื่น นั้นเป็นสิ่งที่ทีมและหน่วยงาน องค์กรต้องการมากที่สุด บรรยากาศในองค์กรที่ดีมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของขององค์กรของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างยิ่ง เพราะหากว่าบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานแล้วมีปัญหาหรือเกิดข้อโต้แย้งขึ้น ก็สามารถโต้แย้งได้ ปัจจุบันมีหลาย ๆ องค์กร โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ ๆ ต้องเผชิญกับปัญหากับความขัดแย้งในองค์กร ดังนั้นการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดความขัดแย้งในองค์กร และสร้างความสามัคคีด้วย

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศขององค์กร และเหตุผลที่ต้องทำงานอยู่ร่วมบรรยากาศเดียวกัน ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

เป้าหมาย พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จำนวน 13 คน

วิทยากร ดร.สุนันท์ สาคร

หลักสูตร บรรยาย และกิจกรรม

กิจกรรมประกอบด้วย 1. กิจกรรม ช่วยฟังหน่อย

2. กิจกรรม ถอดรหัส

3. กิจกรรม การพัฒนาอารมณ์

4. กิจกรรม การพัฒนาการพูด

รายละเอียดกิจกรรมที่ 1 “ช่วยฟังหน่อย”

รายละเอียด การดำเนินการ

1. จัดให้ผู้เข้าอบรมเป็นตัวยุหรือ ครึ่งวงกลม
2. ขออาสาสมัคร 1 คน จากผู้เข้าอบรมแล้วพาไปนอกกลุ่ม
3. ผู้นำกิจกรรมบอกให้อาสาสมัครเตรียมเล่าเรื่องปัญหาในการปฏิบัติงานให้หน้าสนใจ
4. ผู้นำกิจกรรมบอกให้ผู้เข้าอบรมแสดงกิริยาไม่สนใจ เช่น คุยกัน เล่นกัน พุดแข่ง เวลาอาสาสมัคร ออกมาเล่าเรื่อง
5. เมื่อเตรียมอาสาสมัครและผู้เข้าอบรมเรียบร้อยแล้ว ผู้นำกิจกรรมพาอาสาสมัครมาเข้ากลุ่มแล้วให้เล่าเรื่องปัญหาในการปฏิบัติงาน
6. เมื่ออาสาสมัครเล่าเรื่องจบโดยผู้เข้าอบรมไม่ร่วมมือ ผู้นำกิจกรรมสัมภาษณ์ผู้เล่าเรื่องว่ารู้สึกอย่างไรที่เล่าเรื่องแล้วเพื่อน ๆ ไม่ฟัง และให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนบอกความรู้สึกของตนเองว่ารู้สึกอย่างไร ที่แสดงกิริยาไม่สนใจเพื่อนที่เล่าเรื่อง แล้วถ้าตัวเราเป็นผู้เล่าเรื่องเราจะรู้สึกอย่างไร ส่วนใหญ่ จะมีผู้เข้าอบรมแสดงความเห็นใจผู้เล่าเรื่อง
7. วิทยากรสรุปเรื่องการปฏิบัติงาน

รายละเอียดกิจกรรมที่ 2 “ถอดรหัส”

แนวคิด เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม รู้จักให้อภัย มีการวางแผนแก้ปัญหา

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศต่าง ๆ รู้จักการให้อภัย ซึ่งกันและกัน

สื่อ ไม้ที่ต่อเป็นรูปตึก 58 ชั้น 1 – 2 ชุด

การดำเนินการ

1. ให้ผู้เข้ารับการอบรมวางแผน ดึงไม้ออกจากแถวครึ่งละ 1 ชั้น
2. กติกาห้ามดึงไม้ 3 ชั้นบนสุด และเข้ามาดึงไม้ได้ทีละ 1 คน
3. ใช้มือข้างที่ถนัดเพียงข้างเดียวเท่านั้น มืออีกข้างหนึ่งไพล่หลังไว้
4. วิทยากรจับเวลา และนับจำนวนชั้นไม้

การวัดและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรม
2. ตรวจสอบผลงาน

สรุปสาระสำคัญ

1. วิทยากรสังเกตผู้เข้ารับการอบรมขณะดิ่งไม้ ออก
 2. ถ้าไม้ร่วง วิทยากรต้องสังเกตบุคคลในกลุ่มว่ามี การต่อว่า ดู หรือปดอบโยนกัน
- รายละเอียดกิจกรรมที่ 3 การพัฒนาอารมณ์

วิธีดำเนินการ

เทคนิคการจัดการกับอารมณ์ตนเอง ทบทวน ว่ามีอะไรบ้างที่เราทำลงไป เพื่อตอบสนอง อารมณ์ที่เกิดขึ้น และพิจารณาว่าผลที่ตามมาเป็นอย่างไร เตรียมการในการแสดงอารมณ์ ฝึกสั่ง ตัวเองว่าจะทำอะไรและจะไม่ทำอะไร ฝึกรับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้น หรือที่เราต้องเกี่ยวข้องกับด้านดี ทำอารมณ์ให้แจ่มใส ไม่เศร้าหมอง สร้างโอกาสจากอุปสรรค หรือหาประโยชน์จากปัญหา โดยการ เปลี่ยนมุมมอง เช่น คิดว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นคือความท้าทายที่จะทำให้เราพัฒนายิ่งขึ้น เป็นต้น

ฝึกผ่อนคลายความเครียด โดยเลือกวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง เช่น ออกกำลังกาย นั่งสมาธิ เดิน จกรม เล่นดนตรี ปลุกต้นไม้ เป็นต้น

รายละเอียดกิจกรรมที่ 4 การพัฒนาการพูด

วิธีดำเนินการ

เป็นการบรรยาย โดยเน้นให้ผู้พูดมีความรู้ความเข้าใจใน 3 สิ่ง คือ

1. ต้องรู้ตัวเรา คือ

- 1.1 รู้ฐานะ สิทธิ และหน้าที่
- 1.2 รู้ความควรไม่ควรหรือกาลเทศะ

1.3 จะต้องฝึกตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งกาย การแสดงพฤติกรรมต่อสังคม ความอดทนหนักแน่น อดกลั้น ความมีน้ำใจต่อผู้อื่น การใช้น้ำเสียง ท่าทาง และภาษาพูด

2. ต้องรู้ตัวเขา ซึ่งหมายถึงตัวผู้ฟัง รู้ว่าเขาเป็นใคร สนใจและต้องการฟังอะไร

3. ต้องรู้วิธีพูด ให้รู้จักวิธีคิดก่อนพูด ให้มีการระงับอารมณ์ อดทน อดกลั้น คิดให้ รอบคอบ รู้จักรักษาความใจเย็น

หลังจากการบรรยายให้ความรู้ กำหนดกิจกรรมสมมุติ ให้แต่ละคนเตรียมหัวเรื่องที่ตนเอง ประทับใจที่สุดมาฝึกการสนทนาการพูด และให้วิทยากรที่บรรยายวิพากษ์การฝึกพูดเพื่อนำไป ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ขาดตกบกพร่อง

ผู้รับผิดชอบโครงการ นายวิษณุ บริจาค ผู้วิจัย

สถานที่ฝึกอบรม ณ ห้องประชุมสำนักงานภาคจังหวัดอุดรธานี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์กรของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เข้าใจในการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน และสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการดำเนินงานได้ เป็นผลดีในการสร้างทีมและการทำงานกลุ่ม
2. สร้างความสัมพันธ์ในงานสมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นผลดีในการสร้างทีมและการทำงานกลุ่ม และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

1.1.2 รูปแบบการพัฒนาปัจจัยด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (BESTMEMBER) (ปัจจัยที่ 2)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมมากที่สุด คือ เท่ากับ 0.29 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยได้สร้างกิจกรรมการพัฒนาความสามารถในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ดังนี้

กิจกรรมพัฒนาความสามารถในด้านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของพนักงาน
ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

หลักการและเหตุผล

การทำงานที่อยู่ในระเบียบวินัย อยู่ในระบบที่องค์กรจัดตั้งขึ้น อย่างมีวินัย เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการ แต่ส่วนมากแล้วบุคลากรที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ มักปฏิบัติตัวตามใจตนเอง ไม่ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่องค์กรที่ตนเองปฏิบัติงาน เพียงเพื่ออยากให้ทุกคนในองค์กรมองว่าตนเองมีความสำคัญ จนทำให้เกิดปัญหาในองค์กรที่ปฏิบัติงานได้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเหตุผลที่ต้องทำงานอย่างเป็นระบบภายใต้ระเบียบเดียวกันกับบุคคลอื่น

เป้าหมาย พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จำนวน 13 คน

วิทยากร นางสาวอชิรญาณ์ ศิลารักษ์

หลักสูตร บรรยาย และกิจกรรม

กิจกรรมประกอบด้วย

1. กิจกรรม การวิเคราะห์ตนเอง
2. กิจกรรม การพัฒนาจิตใจ
3. กิจกรรม ระดมสมองต้นไม้แห่งความคิด
4. กิจกรรม ห่วงหา – อาลัย (อะไร)
5. กิจกรรม ความคาดหวังที่ถูกความต้องการจากเรา
6. กิจกรรม วิธีการบริการให้ผู้รับบริการประทับใจ

รายละเอียดกิจกรรมที่ 1 การวิเคราะห์ตนเอง

วิธีดำเนินการ

ใช้วิธีการบรรยายในห้องเรียน โดยเชิญวิทยากรมาบรรยาย

1. ฝึกวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง

2. การพัฒนาการแต่งกาย เพราะการแต่งกายสามารถช่วยพัฒนาบุคลิกภาพได้ เพราะช่วยบดบังข้อบกพร่องของร่างกาย ช่วยเสริมจุดเด่นของรูปร่าง หน้าตาให้ดูดีช่วยเสริมสร้างบุคลิกภาพ

รายละเอียดกิจกรรมที่ 2 การพัฒนาจิตใจ

วิธีการดำเนินการ นิมนต์พระมาแสดงธรรมในชั้นเรียน ในหัวข้อ

1. การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

ใช้วิธีการบรรยายแสดงธรรมในห้องเรียน ในหัวข้อ ดังนี้

1.1 คุณธรรม 4 ประการตามพระราชาชาต ได้แก่

1.1.1 การรักษาความสัตย์ รักษาความสัตย์สุจริต ไม่โกหกหลอกลวง

1.1.2 การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้สงบไม่รัก โลภ โกรธ หลงอาฆาต

แค้นไม่พยาบนอกอกจนเกินงาม

1.1.3 การอดทน อดกลั้น ไม่เป็นคนใจร้อน ไม่โกรธง่าย อดทนต่ออารมณ์

1.1.4 การระวังความชั่ว ความทุจริต และการเสียดสี

1.2 ทศพิธราชธรรม ได้แก่ธรรมของนักปกครองมี 10 ประการ ดังนี้

1.2.1 ทาน คือการให้ รู้จักทำบุญ ทำทาน

1.2.2 ศีล คือ การรักษา กาย วาจาใจให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในศีลในธรรม

1.2.3 บริจาคะ การเสียดสี ความสุข ประโยชน์ส่วนตนเพื่อคนอื่นและ

ส่วนรวม

1.2.4 อาชวะ ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ไม่คดโกงใคร

1.2.5 มัทวะ ความอ่อนโยน อ่อนหวาน แต่ไม่อ่อนแอ

1.2.6 ตปะ ความเพียรพยายาม

1.2.7 อักโธระ ความไม่โกรธ

1.2.8 อวิหิงสา ความไม่เบียดเบียนผู้อื่น

1.2.9 ชั้นติ ความอดทน อดกลั้น ต่อสิ่งต่าง ๆ

1.2.10 อวิโรธนะ การปฏิบัติตนไม่ผิดทำนองธรรมเนียม

รายละเอียดกิจกรรมที่ 3 กิจกรรม ระดมสมองต้นไม้แห่งความคิด

วิธีดำเนินการ

วิธีการใช้การทำกิจกรรม ประชุมกลุ่มย่อย เพื่อสร้าง Commitments ที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมุ่งมั่นบริการลูกค้าด้วยใจ สามารถกระตุ้นให้ทุกคนใน Class ได้ร่วมกันเขียน Commitments ได้อย่างชัดเจนและช่วยให้แนวคิดในการพัฒนาตัวเองของพนักงานและสามารถฝึกพนักงาน ให้ดึงความคิดสร้างสรรค์เป็นรายบุคคลที่จะได้มุมมองเป็นความคิดใหม่ ได้เรียนรู้วิธีการระดมสมอง ที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างสรรค์บริการให้น่าประทับใจได้ง่ายขึ้น

วัสดุอุปกรณ์

1. ต้นไม้ประดิษฐ์ 1 ต้น
2. กระดาษ ใช้เขียนความคิดสร้างสรรค์
3. เชือกหรือฟู่สำหรับห้อยกระดาษ
4. ปากกาเมจิก

ขั้นตอนการร่วมกิจกรรม การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นวิธีการที่ใช้พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาโดยการพยายามหาวิธีหรือแนวคิดใหม่ ๆ โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวคิดหรือวิธีที่นึกได้ทันทีอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ และไม่ยอมให้มีการการถูกคัดค้าน หรือวิจารณ์จากสมาชิก

1. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนแนวความคิดและรูปแบบการให้บริการลูกค้า แล้วนำไปแขวนไว้ที่ต้นไม้ประดิษฐ์
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนหมุนเวียนกันไปหยิบกระดาษที่แขวนไว้ที่ต้นไม้ประดิษฐ์ แล้วอ่านให้เพื่อน ๆ ทุกคนฟัง
3. นำแนวคิดและรูปแบบที่ได้มารวบรวมสรุปเป็นเอกสารแจกให้ผู้เข้ารับการพัฒนาค

คน

รายละเอียดกิจกรรมที่ 4 ห่วงหา – อาลัย (อะไร)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการขจัดความ
ความเครียด และการยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น โดยกิจกรรม ห่วงหา – อาลัย (อะไร)

วิธีดำเนินการกิจกรรมที่ 4 “ห่วงหา – อาลัย (อะไร)”

1. เป็นการบรรยาย ความหมาย ความเครียด และการยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
จะทำให้เข้าใจในการอยู่ร่วมกัน และสร้างความกระตือรือร้นให้กับตนเองได้

2. ผู้เข้าอบรมร่วมกันปฏิบัติ และร่วมกันเล่นกิจกรรม

สื่อ

1. มีสิ่งของ 8 – 10 ชิ้น (เท่าจำนวนผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่ม)

2. เชือกฟาง กลุ่มละ 1 เส้น ยาวประมาณ 75 – 100 เซนติเมตร

3. นาฬิกา

การดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรชี้แจงกติกาให้ผู้เข้ารับการอบรมรับทราบ

2. ให้สมาชิกทั้ง 8 – 10 คน นำสิ่งของที่ได้รับมอบหมายไปซ่อนในบริเวณใกล้เตียง

3. เมื่อสมาชิกทุกคน ซ่อนสิ่งของเรียบร้อยแล้วให้สมาชิกทุกคนจับมือกันเป็นวงกลม
วิทยากรนำเชือกฟางมารัดรอบตัวหรืออวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย สมาชิกทั้ง 8 – 10 คน ให้
ห่วงเชือกฟางพอมห้อมรอบสมาชิก 7 คน ไม่ควรใหญ่หรือเล็กเกินไป

4. เมื่อสมาชิกหาของได้ครบโดยเชือกไม่ขาด / หลุด ให้ยุติกิจกรรม

การวัดและประเมินผล

1. สังเกตการณ์วางแผนของกลุ่ม

2. สังเกตพฤติกรรมกลุ่มว่าเป็นผู้นำ ผู้ตาม ที่ดีหรือไม่

3. ให้คะแนนตามจำนวนชิ้นของที่หาพบ

สรุปสาระสำคัญ

1. การเป็นผู้ที่เข้าใจซึ่งกันและกัน การยอมรับ

2. ความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่น มีการสื่อสาร 2 ทาง (Two way communication)

รายละเอียดกิจกรรมที่ 5 ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการจากเรา

ใช้วิธีการบรรยาย แนวคิดการสร้างสรรค์บริการให้น่าประทับใจในรูปแบบใหม่ ๆ โดยใช้หลักการ SMART Service and Positive Thinking

S = Smile

M = Moving Forward

A = Account

R = Relation

T = Team

แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า

1. Know Your Customer (KYC) : เรารู้จักประชาชนมากแค่ไหน
2. Pro-Accountability : บริการแบบไหนที่เป็น Pro-Accountability
3. Creative : สร้างสรรค์บริการให้แตกต่าง โดดเด่น และโดนใจ
4. Exclusive : สร้างการสื่อสารให้พิเศษเฉพาะลูกค้า
5. Difference : สร้างความแตกต่างให้บริการ
6. Impression : ออกแบบสร้างความประทับใจให้ลูกค้า
7. Value : จุดหมายหลัก สร้างคุณค่าให้ลูกค้าประทับใจ

หลักการ Positive Thinking

1. Positive Thinking : คิดบวกวันนี้ ชีวิตดีขึ้นวันนี้
2. Change : การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น สร้างได้ด้วยตัวเอง
3. Give : การให้เริ่มต้นทำได้จากตัวเราเอง

4. Happy Life : ความสุขเป็นของตัวเอง ความสุขจากการทำงาน ความสุขที่มีโอกาส

ทำให้คนรอบข้างมีความสุข ความสุขที่เกิดจากความสุขสงบในใจเรา

รายละเอียดกิจกรรมที่ 6 วิธีการบริการให้ผู้รับบริการประทับใจ

ใช้วิธีการอภิปราย (Discussion) โดยการจัดให้บุคคลที่เข้าอบรมตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาพูด แสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนเองให้คนอื่นฟัง ในประเด็นที่เป็นกรรมวิธีการปฏิบัติของแต่ละบุคคล จะเป็นการอภิปรายเฉพาะในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Group Discussion) และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อค้นหา พิจารณาและดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือหาข้อสรุปที่เป็นความสนใจร่วมกัน

ผู้รับผิดชอบโครงการ นายวิษณุ บริจาค ผู้วิจัย

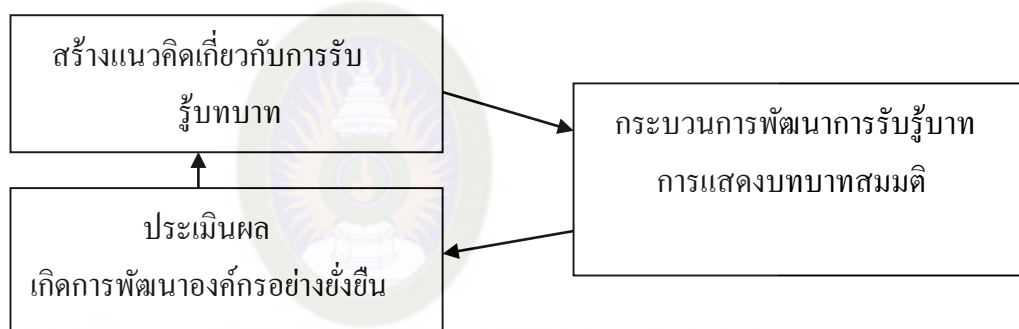
สถานที่ฝึกอบรม ณ ห้องประชุมสำนักงานภาคจังหวัดอุดรธานี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นผลดีในการสร้างทีมและการทำงานกลุ่ม
2. สร้างความสัมพันธ์ในงานสมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่เครียด ทำให้บุคคล ทีม และงาน มีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

1.1.3 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการรับรู้บทบาท (ROLE) (ปัจจัยที่ 3)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถในการรับรู้บทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบ โดยให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการรับรู้บทบาท ดังนี้



ภาพที่ 4.4 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการรับรู้บทบาท ขององค์กรของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เบื้องต้น

รูปแบบการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถในการรับรู้บทบาทของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เบื้องต้นประกอบด้วย

1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้บทบาท สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้บทบาท
2. กระบวนการพัฒนาการรับรู้บทบาท ด้วยวิธีการของ Larry Greiner (การเปลี่ยนแปลง เกิดจาก แรงบังคับภายนอก และแรงบังคับจากภายใน) และ การฝึกแสดงบทบาทสมมติ
3. ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติงานภายใต้การรับรู้บทบาท โดยการสังเกตจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปรายและการแสดง

ผู้วิจัยได้สร้างกิจกรรมการพัฒนาความสามารถด้านการรับรู้บทบาทของพนักงาน
ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ดังนี้

กิจกรรมการพัฒนาความสามารถด้านการรับรู้บทบาทของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด
(มหาชน)

หลักการและเหตุผล

การแสดงบทบาทสมมติ คือแนวทางการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริงเป็นที่สุด
เป็นสิ่งที่กำหนดกิจกรรมต่อบุคคลที่ชัดเจนและสามารถรับการแนะนำที่ถูกต้องสมเหตุสมผลได้
การมีความรู้ในบทบาทการดำเนินการตามบทบาทที่ได้รับคือส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างยิ่ง

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทของ
ตนเอง

เป้าหมาย พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จำนวน 13 คน

วิทยากร นางสาวอชิรญาณ์ ศิลารักษ์

หลักสูตร บรรยาย และกิจกรรม

กิจกรรม ประกอบด้วย

1. กิจกรรม การรู้จักตัวเอง
2. กิจกรรม บทบาทและหน้าที่
3. กิจกรรม การแสดงบทบาทสมมติ

รายละเอียดกิจกรรมที่ 1 “การรู้จักตัวเอง”

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักเรียงลำดับความคิดของตนเอง และรู้จักตนเอง
มากขึ้น

อุปกรณ์ กระดาษ A 4 คนละ 2 แผ่น

วิธีดำเนินการ

1. แผ่นที่ 1 ให้ทุกคนเขียนบทบาทที่ตนเองได้รับในองค์กรในปัจจุบัน
2. แผ่นที่ 2 ให้ทุกคนเขียนบทบาทที่ตนเองต้องการในองค์กร

รายละเอียดกิจกรรมที่ 2 “บทบาทและหน้าที่”

จุดประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการ
ปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการ เป็นการบรรยาย ความหมาย ของการรับรู้บทบาท และหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ออมทรัพย์สาธาณสุข แต่ละตำแหน่งงานในหน่วยงาน หรือหน้าที่ที่บุคคลต้องปฏิบัติตาม เกณฑ์ที่ได้รับทางสังคมและต้องแสดงออกตามความคาดหวังของสังคม และบทบาทจะกำหนด ความรับผิดชอบของงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี อยู่ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. บทบาทในอุดมคติหรือสิ่งที่สังคมกำหนด (The Socially Prescribed or Role) เป็น บทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิและหน้าที่ตามตำแหน่งทางสังคมไว้

2. บทบาทที่ควรกระทำ (The Perceived Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควร กระทำตามตำแหน่งที่ได้รับซึ่งอาจไม่เหมือนกับบทบาทในอุดมคติหรืออาจแตกต่างกันในแต่ละ บุคคล

3. บทบาทที่กระทำจริง (The Performance Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำจริง ขึ้นอยู่กับความเชื่อความคาดหวังและการรับรู้ของแต่ละบุคคลตลอดจนความกดดันและ โอกาสแต่ ละสังคมในระยะเวลาหนึ่งรวมถึงบุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

รายละเอียดกิจกรรมที่ 3 การแสดงบทบาทสมมติ

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบถึงบทบาทหน้าที่ เพื่อเรียนรู้ไปสู่การพัฒนา ประสิทธิภาพตนเอง

วิธีดำเนินการ สร้างสถานการณ์สมมติ การเกิดการร้องเรียนในการปฏิบัติงานในด้านการเงิน ของสมาชิกสหกรณ์ ในพื้นที่ ให้ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทสมมติตามกิจกรรมการดูแลเรื่องร้องเรียน แบ่งกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่มย่อย พร้อมกับแสดงบทบาทตามที่ได้รับและให้กลุ่มที่เหลือสังเกตการณ์ และวิพากษ์ ของแต่ละกลุ่มตามบทบาทของแต่ละคน

วิธีสอนโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ เป็นวิธีที่มุ่งช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การเอาใจมาใส่ใจ เรา เกิดความเข้าใจในความรู้สึกและพฤติกรรมทั้งของตนเองและผู้อื่นหรือเกิดความเข้าใจในเรื่อง ต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทสมมติที่ตนแสดง องค์กรประกอบสำคัญ (ที่ขาดไม่ได้) ของวิธีสอนมีผู้สอนและ ผู้เรียน มีสถานการณ์สมมติและบทบาทสมมติ มีการแสดงบทบาทสมมติ มีการอภิปรายเกี่ยวกับ ความรู้ ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้แสดง และสรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ มีผล การเรียนรู้ของผู้เรียน ขั้นตอนสำคัญ (ขาดไม่ได้) ของการสอน ผู้สอน / ผู้เรียน นำเสนอสถานการณ์ สมมติและบทบาทสมมติ ผู้สอน / ผู้เรียนเลือกผู้แสดงบทบาท ผู้สอนเตรียม ผู้สังเกตการณ์ ผู้สอบ และผู้เรียน อภิปรายเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ความรู้สึก และ พฤติกรรมที่ แสดงออกของผู้แสดง ผู้สอนและผู้เรียนสรุปการเรียนรู้ที่ได้รับ ผู้สอนประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เทคนิคและ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการใช้วิธีสอนโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติให้มีประสิทธิภาพ

การเตรียมการ ผู้สอนกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะใช้ชัดเจน และสร้างสถานการณ์และบทบาทสมมติที่กำหนดขึ้นควรมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ส่วนจะมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ผู้สอนอาจใช้บทบาทสมมติแบบละคร ซึ่งจะกำหนดเรื่องราวให้แสดงแต่ไม่มีบทให้ ผู้สวมอาจใช้บทบาทสมมติแบบละคร ซึ่งจะกำหนดเรื่องราวให้แสดงแต่ไม่มีบทให้ ผู้สวมบทบาทจะต้องคิดแสดงเอง หรืออาจใช้บทบาทสมมติแบบแก้ปัญหา ซึ่งจะกำหนดสถานการณ์ที่มีปัญหาหรือความขัดแย้งให้และอาจให้ข้อมูลเพิ่มเติมบ้างน้อยบ้างซึ่งผู้สวมบทบาทจะใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการแสดงออกและแก้ปัญหาตามความคิดของตน

การเริ่มบทเรียน ผู้สอนสามารถกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนได้หลายวิธีเช่น โยงประสบการณ์ใกล้ตัวผู้เรียน หรือประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับจากการเรียนครั้งก่อน ๆ เข้าสู่เรื่องที่จะศึกษา หรืออาจใช้วิธีเล่าเรื่องหรือสถานการณ์สมมติที่เตรียมมาแล้วทั้งทำด้วยปัญหา เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากคิด อยากติดตาม หรืออาจใช้วิธีชี้แจงให้ผู้เรียนเห็นประโยชน์จากการเข้าร่วมแสดง และช่วยกันคิดแก้ปัญหา การเลือกผู้แสดง ควรเลือกให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการแสดง เช่น เลือกผู้แสดงที่มีลักษณะเหมาะสมกับบทบาท เพื่อช่วยให้การแสดงเป็นไปอย่างราบรื่นตามวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็วหรือเลือกผู้แสดงที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับบทบาทที่กำหนดให้เพื่อช่วยให้ผู้เรียนคนนั้นได้รับประสบการณ์ใหม่ ได้ทดลองแสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ และเกิดความเข้าใจในความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ที่มีลักษณะต่างไปจากตน หรืออาจให้ผู้เรียนอาสาสมัครหรือเจาะจงเลือกคนใดคนหนึ่ง ด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการช่วยให้บุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ เมื่อได้ผู้แสดงแล้ว ควรให้เวลา ผู้แสดงเตรียมการแสดง โดยอาจให้ฝึกซ้อมบ้างตามความจำเป็น การเตรียมผู้สังเกตการณ์ หรือผู้ชม ผู้สอนควรเตรียมผู้ชม และทำความเข้าใจกับผู้ชมว่า การแสดงบทบาทสมมตินี้ จัดขึ้นมิใช่มุ่งที่ความสนุก แต่มุ่งที่จะให้เกิดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นจึงควรชมด้วยความสังเกตุ ผู้สอนควรให้คำแนะนำว่าควรสังเกตอะไร และควรบันทึกข้อมูลอย่างไร และผู้สอนอาจจัดทำแบบสังเกตการณ์ให้ผู้ชมใช้ในการสังเกต ด้วยก็ได้

ข้อดีและข้อจำกัดของวิธีสอนโดยใช้บทบาทสมมติ

ข้อดี

1. เป็นวิธีสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้อื่นได้เรียนรู้การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง
2. เป็นวิธีการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนมีความเข้าใจ และเกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของตน
3. เป็นวิธีสอนที่ช่วยพัฒนาทักษะในการเผชิญสถานการณ์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหา
4. เป็นวิธีสอนที่ช่วยให้การเรียนการสอนมีความใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริง

5. เป็นวิธีสอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนมาก ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน และการเรียนรู้มีความหมายสำหรับผู้เรียน เพราะข้อมูลมาจากผู้เรียนโดยตรง

ข้อจำกัด

1. เป็นวิธีสอนที่ใช้เวลามากพอสมควร
2. เป็นวิธีสอนที่อาศัยการเตรียมการและการจัดการอย่างรัดกุม หากจัดการไม่ดีพอ อาจเกิดความยุ่งยากสับสนขึ้นได้
3. เป็นวิธีสอนที่ต้องอาศัยความไวในการรับรู้ (Sensitivity) ของผู้สอนหากผู้สอนขาดคุณสมบัตินี้ไม่รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนบางคน และไม่ได้แก้ปัญหาแต่ต้นอาจเกิดเป็นปัญหาต่อเนื่องไปได้
4. เป็นการสอนที่ต้องอาศัยความสามารถของครูในการแก้ปัญหาเนื่องจากการแสดงของผู้เรียนอาจไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้สอน ผู้สอนจะต้องสามารถแก้ปัญหาหรือปรับสถานการณ์และประเด็นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้

ประเมินผล

วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกตอนแสดงบทบาทสมมติ โดยวิธีการสังเกตและการอภิปรายร่วมของแต่ละกลุ่ม

ผู้รับผิดชอบโครงการ นายวิญญู บริจาค ผู้วิจัย

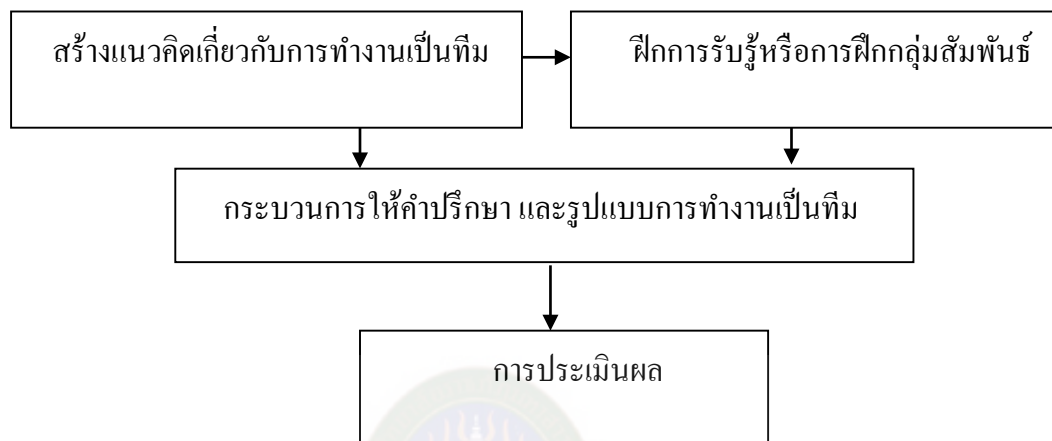
สถานที่ฝึกอบรม ณ ห้องประชุมสำนักงานภาคจังหวัดอุดรธานี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเองที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ เป็นผลดีในการสร้างทีมและการทำงานกลุ่ม
2. สร้างความสัมพันธ์ในงานสมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจในบริบทชุมชนของตนเอง เป็นผลดีในการสร้างทีมและการทำงานกลุ่ม และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

1.1.4 รูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม (ปัจจัยที่ 4)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11 ผู้วิจัยจัดทำรูปแบบโดยให้มีการอบรม ฝึกปฏิบัติและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 4.5 รูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ขององค์การของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เบื้องต้น

รูปแบบการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เบื้องต้นประกอบด้วย

1. การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เหตุผลที่ต้องทำงานร่วมกัน ความหมายของการทำงานเป็นทีมและความแตกต่างของการทำงานเป็นทีมกับการทำงานกลุ่ม

2. ฝึกการรับรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position) ความเข้าใจเกี่ยวกับ Life Position เพื่อการทำงานเป็นทีม ด้วยรูปแบบสามขั้นตอนของ Kurt Lewin ประกอบด้วย การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการดำรงพฤติกรรมใหม่

3. กระบวนการให้คำปรึกษา และรูปแบบบริหารในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อทำความเข้าใจรูปแบบบริหารเพื่อพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี

4. ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม การมีส่วนร่วมอภิปราย

ผู้วิจัยได้สร้างกิจกรรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ดังนี้

กิจกรรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมขององค์กรของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

หลักการและเหตุผล

การทำงานเป็นทีม มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากว่าบุคลากรในทีมปฏิบัติงานแล้วมีปัญหาหรือเกิดข้อโต้แย้งขึ้น ก็สามารถโต้แย้งได้ เพื่อประโยชน์ของทีม ปัจจุบันมีหลาย ๆ องค์กร โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ ๆ ต้องเผชิญกับปัญหากับความขัดแย้งในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในระดับฝ่าย แผนก รวมถึงความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรณรงค์หรือจัดการอบรมการทำงานเป็นทีมขึ้นมา ด้วยเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งก็เป็นอย่างนั้นจริง ๆ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม เหตุผลที่ต้องทำงานร่วมกัน ความหมายของการทำงานเป็นทีม และความแตกต่างของการทำงานเป็นทีมกับการทำงานกลุ่ม

เป้าหมาย พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จำนวน 13 คน

วิทยากร ดร.สุนันท์ สาคร

หลักสูตร บรรยาย และกิจกรรม

การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติทางบวก และเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เหตุผลที่ต้องทำงานร่วมกัน ความหมายของการทำงานเป็นทีมและความแตกต่างของการทำงานเป็นทีมกับการทำงานกลุ่ม

กิจกรรมประกอบด้วย

1. กิจกรรม ทีม
2. กิจกรรม การทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. กิจกรรม เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position)
4. กิจกรรม กระดาษของฉัน ชุดที่ 1
5. กิจกรรม กระดาษของฉัน ชุดที่ 2
6. กิจกรรม รูปปริศนา

รายละเอียดกิจกรรมที่ 1 ทีม

ใช้วิธีการบรรยาย (Lecture) หรือการสอน (Instruction) นำเสนอเนื้อหาสาระความรู้จากวิทยากรในเรื่องความหมาย แนวคิด หลักการ และประโยชน์ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คนทุก

คนมีความสามารถ แต่ความสามารถนั้นมีจำกัด เมื่อนำแต่ละคนมารวมกัน ย่อมทำให้ทีมงานมีความสามารถทวีคูณขึ้น จะเห็นได้จาก

1. ผลงานของทีมมีประสิทธิภาพเหนือกว่าผลงานของคนใดคนหนึ่งในทีม
2. งานที่ดูยากกลับง่ายขึ้นเมื่อทำงานร่วมกัน
3. ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม คือบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปมีเป้าหมายร่วมกันบุคคลเหล่านั้นมีการติดต่อ สัมพันธ์กันแต่ละบุคคลคนต้องมีความรู้สึกเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมสมาชิกต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันจากการเป็นสมาชิกของทีม

4. ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีมกับการทำงานกลุ่ม

4.1 การทำงานกลุ่มจะเป็นการพึ่งพาอาศัยกันระดับหนึ่ง โดยทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ น้อย

4.2 สมาชิกของทีมจะมีความไว้วางใจ เชื่อใจกันมากกว่าในระดับกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มทำงาน

4.3 สมาชิกของกลุ่มทำงานโดยรวมงานของแต่ละคน แต่ไม่มี การประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกัน ซึ่งผลงานที่ได้ต้องมากกว่าการเอาผลงานของแต่ละคนมารวมกันเรียกว่า การประสานพลัง (Synergy)

รายละเอียดกิจกรรมที่ 2 “การทำงานร่วมกันเป็นทีม”

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้รับรู้เกี่ยวกับทีมงานในแง่ของการศึกษาทฤษฎี
2. เป็นการเตรียมการพัฒนาในการปรับเจตคติเบื้องต้น

วิธีดำเนินการ เป็นการบรรยาย (Lecture) หรือการสอน (Instruction)

นำเสนอเนื้อหาสาระความรู้จากวิทยากรในเรื่อง การทำงานร่วมกันเป็นทีมคนทุกคนมีความสามารถ แต่ความสามารถนั้นมีจำกัด เมื่อนำความสามารถของแต่ละคนมารวมกัน ย่อมทำให้ทีมงานมีความสามารถทวีคูณขึ้น จะเห็นได้จาก

1. ผลงานของทีมมีประสิทธิภาพเหนือกว่าผลงานของคนใดคนหนึ่งในทีม
2. งานที่ดูยากกลับง่ายขึ้นเมื่อทำงานร่วมกัน
3. ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม
 - 3.1 บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป
 - 3.2 มีเป้าหมายร่วมกัน
 - 3.3 บุคคลเหล่านั้นมีการติดต่อ สัมพันธ์กัน
 - 3.4 แต่ละบุคคลคนต้องมีความรู้สึกเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม

3.5 สมาชิกต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันจากการเป็นสมาชิกของทีม

4. ความแตกต่างของการทำงานเป็นทีมกับการทำงานกลุ่ม

4.1 การทำงานกลุ่มจะเป็นการพึ่งพาอาศัยกันระดับหนึ่ง โดยทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ น้อย

4.2 สมาชิกของทีมจะมีความไว้วางใจ เชื่อใจกันมากกว่าในระดับกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มทำงาน

4.3 สมาชิกของกลุ่มทำงานโดยรวมงานของแต่ละคน แต่ไม่มีการประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันซึ่งผลงานที่ได้ต้องมากกว่าการเอาผลงานของแต่ละคนมารวมกันเรียกว่า การประสานพลัง (Synergy)



ภาพที่ 4.6 หัวใจการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ



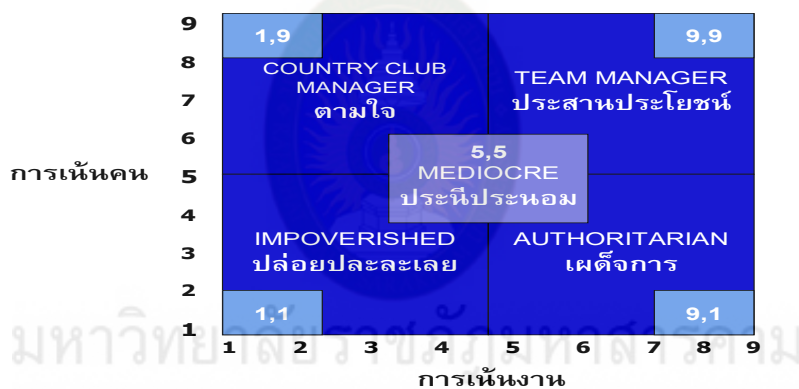
ภาพที่ 4.7 การปรึกษาหารือที่มีประสิทธิภาพ

รายละเอียดกิจกรรมที่ 3 “เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position)” ความเข้าใจเกี่ยวกับ Life Position เพื่อการทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบถึงจุดยืนของชีวิตเพื่อเรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน

วิธีดำเนินการ เป็นการบรรยาย (Lecture) เนื้อหา และนำเสนอประเด็นสำคัญโดยใช้เครื่องฉายแผ่นใส สไลด์ ใช้วีดิทัศน์ มาช่วยให้เห็นภาพ และมีเอกสารประกอบการบรรยาย และให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการอภิปราย (Discussion) โดยการจัดให้บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาพูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนเองให้คนอื่นฟัง

รูปแบบพฤติกรรมบริหาร ตามแนวความคิดของ Blake and Mouton's
MANAGERIAL GRID



ภาพที่ 4.8 การทำงาน VS การทำงานเน้นคน

เป้าหมาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงรูปแบบพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมที่ดี

รายละเอียด บรรยายรูปแบบพฤติกรรมบุคคล ตามแนวความคิดของ ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ แสดงตามแผนภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 รูปแบบพฤติกรรมบุคคลเพื่อความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

ลักษณะรูปแบบพฤติกรรมตามแผนภาพ

1. เต่า สัญลักษณ์เต่า ตามแนวคิดของ เบร์ค และ มุนตัน (Blake and Mouton) มีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 ไม่กล้าเผชิญหน้า
- 1.2 ขาดความริเริ่ม
- 1.3 ขอมด้วยความขุ่นเคืองใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ตู๊กตาหมี สัญลักษณ์ตูกตาหมี ตามแนวคิดของ เบร์ค และ มุนตัน (Blake and Mouton)

มีลักษณะ ดังนี้

- 2.1 ขอมอย่างน่ารัก
- 2.2 ร่วมมือด้วยความเต็มใจ
- 2.3 เลียสละ
- 2.4 มองคนอื่นในแง่ดี
- 2.5 หัวอ่อน

3. ฉลาม สัญลักษณ์ฉลาม ตามแนวคิดของ เบร์ค และ มุนตัน (Blake and Mouton)

มีลักษณะ ดังนี้

- 3.1 เน้นความต้องการของตนเองมาก
- 3.2 ไม่ใยดีต่อความรู้สึกของผู้อื่น
- 3.3 เชื่อมั่นในตนเองสูง

3.4 ชอบเผชิญหน้า

3.5 กล้าที่จะฝืนใจผู้อื่น

4. สุนัขจิ้งจอก สัญลักษณ์สุนัขจิ้งจอก ตามแนวคิดของ เบร์ค และ มุนตัน (Blake and Mouton) มีลักษณะ ดังนี้

4.1 ประนีประนอม

4.2 แก้ปัญหาเฉพาะหน้า

4.3 แก้ปัญหาให้พ้นตัว

4.4 เอาตัวรอดเก่ง

4.5 ขาดความจริงใจในบางครั้ง

5. นกฮูก สัญลักษณ์นกฮูก ตามแนวคิดของ เบร์ค และ มุนตัน (Blake and Mouton) มีลักษณะ ดังนี้

5.1 ใจเย็น / รับฟัง

5.2 ยืนหยัดความต้องการของตน

5.3 สนองความต้องการของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

5.4 หาทางออกเพื่อแก้ปัญหา

5.5 ไม่ฝืนใจผู้อื่น

สรุปวิธีการของนกฮูก

1. ใจเย็น ควบคุมอารมณ์ได้ดี ไม่โกรธ / ไม่มีปฏิกิริยา
2. รับฟัง รับฟังด้วยความเข้าใจ ถามเพื่อความกระจ่าง ไม่ได้แย้ง/ไม่แก้ตัว
3. วิเคราะห์ความต้องการ สิ่งที่เราต้องการจากคนอื่นคืออะไร สิ่งที่เราต้องการคืออะไร สิ่งที่เราต้องการคืออะไร
4. แสวงหาทางออก มีวิธีใดบ้างที่สนองความต้องการทั้งของเธอและของฉัน แสวงหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง
5. พร้อมที่จะปรับทางเลือก ปรับทางเลือกของฉันเพื่อให้เธอยอมรับได้ ปรับทางเลือกของเธอเพื่อให้ฉันและเธอยอมรับได้
6. ปิยวาจา ค่อยพูดค่อยจา ใช้ภาษาสุภาพ มีความจริงใจ
7. ไม่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียหน้า ไม่พูดจี้ปมด้อย ไม่ต้อนให้จนมุม ไม่กล่าวหาให้อีกฝ่ายหนึ่งผิด
8. พยายามเป็นผู้เริ่มต้นเจรจา เป็นผู้ชี้ชวน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นผู้ชักจูงรายละเอียดกิจกรรมที่ 4 กิจกรรมกระดาษของฉัน ชุดที่ 1

อุปกรณ์ กระดาษ A4 คนละ 1/2 แผ่น

วิธีดำเนินการ

1. ฝึกกระดาษให้ยาวที่สุด โดยกระดาษห้ามขาดออกจากกัน ภายในเวลา 10 นาที
2. เสร็จแล้วเปรียบเทียบกันกระดาษใครยาวที่สุด

รายละเอียดกิจกรรมที่ 5 กิจกรรมกระดาษของฉันท ชูคดี 2

อุปกรณ์ กระดาษ A4 คนละ 1/2 แผ่น

วิธีดำเนินการ ฝึกกระดาษให้ยาวที่สุด โดยกระดาษห้ามขาดออกจากกัน ภายใน 10 นาที โดยมีคนที่ฝึกกระดาษได้ยาวที่สุดของกิจกรรมกระดาษของฉันท ชูคดี 1 เป็นต้นแบบ รายละเอียดกิจกรรมที่ 6 กิจกรรม “รูปปริศนา” ตามภาพที่ 4.11



ภาพที่ 4.10 รูปปริศนา

วัตถุประสงค์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะได้เรียนรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อปรับพื้นฐานในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. คนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน
2. ไม่มีใครเหมือนกันทั้งหมด ไม่มีใครต่างกันทั้งหมด
3. ความเหมือนจะก่อให้เกิดความสามัคคี
4. ความแตกต่างจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

วิธีดำเนินการ ให้ผู้เข้ารับการอบรมเติมรูปภาพหรือเครื่องหมาย หรือเติมอะไรก็ได้ลงในรูปตัวอย่างที่ให้มาทั้ง 4 แบบ

ผู้รับผิดชอบโครงการ นายวิษณุ บริจาค ผู้วิจัย

สถานที่ฝึกอบรม ณ ห้องประชุมสำนักงานภาคจังหวัดอุดรธานี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกเพราะการทำงานเป็นทีมจะสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกัน บรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจและเพลิดเพลินกับการทำงานก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. สร้างความสัมพันธ์ในงานสมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยระดมกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “One for all, all for one.” ทำให้บุคคล ทีม และงาน มีความผูกพันใกล้ชิดกัน และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

3. การพิจารณารูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยผู้เชี่ยวชาญ

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมในการพัฒนา 19 กิจกรรม และนำผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของแต่ละกลุ่มมาสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ (Brain Storming) ผลการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพื่อรับคำแนะนำจากผู้เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 19 กิจกรรม

2. ได้ผลจากการประชุมปฏิบัติการและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงให้เป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่สมบูรณ์มากขึ้น เพื่อเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญอีก 1 ชุด ได้แสดงความคิดเห็นและส่งกลับคืนให้ผู้วิจัยเพื่อทำการทดลองในขั้นต่อไป การคัดเลือกจะทำจาก 19 กิจกรรม วิธีการคัดเลือก คือ ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นโดยการผ่านการให้ความคิดเห็นแบบ Scaling โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

2.1 นางพรพอง ถนัดช่าง ผู้จัดการภาคเครือข่ายบริการธนาคารยูโอบีเขต 9

2.2 นางไฉ นุ่งทอง ผู้จัดการภาคการขายธนาคารยูโอบี เขต 9

2.3 นางธิดา ชัยสุภิชนรักษ์ ผู้จัดการสาขา สาขาอุครธานี ที่สังกัดเขตบริการและการขาย ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

โดยมีเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่แน่ใจ

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์ในการคัดเลือกกิจกรรมที่นำมาใช้เป็นรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยคัดเลือกกิจกรรมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนา จำนวน 19 กิจกรรม นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ โดยเลือกกิจกรรม ที่มีค่าคะแนนความเห็นชอบตั้งแต่ 3.51 - 5.00 เพื่อนำมาใช้เขียนโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ต่อไป ดังปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญ ในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10

ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อกิจกรรมและเนื้อหาในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

รายการกิจกรรมประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			\bar{X}	แปลผล	ผลการประเมิน
	1	2	3			
บรรยากาศขององค์กร						
1. ช่วยฟังหน่อย	5	4	5	4.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
2. ถอดรหัส	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
3 การพัฒนาอารมณ์	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
4. การพัฒนาการพูด	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
สมาชิกที่ดีขององค์กร						
1. การวิเคราะห์ตนเอง	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
2. การพัฒนาจิตใจ	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
3. ระดมสมองค้น ไม้แห่ง	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
ความคิด						
4. ห่วงหา – อาลัย (อะไร)	3	2	3	2.67	ไม่เห็นด้วย	ตัดออก
5. ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการ	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
จากเรา						
6. วิธีการบริการให้ผู้รับบริการ	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
ประทับใจ						
การรับรู้บทบาท						
1. การรู้จักตัวเอง	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
2. บทบาทและหน้าที่	5	4	5	4.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
3. การแสดงบทบาทสมมติ	5	4	5	4.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
การทำงานเป็นทีม						
1. ทีม	5	4	5	4.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
2. การทำงานร่วมกันเป็นทีม	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้

(ต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการกิจกรรมประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			\bar{X}	แปลผล	ผลการประเมิน
	1	2	3			
3. เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position)	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
4. กระดาษของฉัน ชุดที่ 1	3	2	3	2.67	ไม่เห็นด้วย	ตัดออก
5. กระดาษของฉัน ชุดที่ 2	3	2	3	2.67	ไม่เห็นด้วย	ตัดออก
6. กิจกรรม รูปปริศนา	3	2	3	2.67	ไม่เห็นด้วย	ตัดออก

จากการเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ได้พิจารณาว่ากิจกรรมใดเหมาะสมที่นำไปทดลองใช้ในลำดับต่อไป พบว่า รูปแบบที่ผ่านการประเมินความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญครอบคลุมปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ สมาชิกที่ีต้องการ การรับรู้บทบาท และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสิ้น 19 กิจกรรม โดยมีกิจกรรมที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.67 - 5.00 จำนวน 15 กิจกรรม ผู้วิจัยนำไปใช้ในการทดลองในการวิจัยระยะที่ 3 ได้ และมีกิจกรรมที่ไม่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.67 จำนวน 4 กิจกรรมซึ่งผู้วิจัยตัดออก โดยไม่นำไปใช้ในการทดลองในการวิจัยระยะที่ 3 ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำกิจกรรมรูปแบบการพัฒนา จำนวน 15 กิจกรรม นำไปใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ถอดรหัส
2. การพัฒนาอารมณ์
3. การพัฒนาการพูด
4. การวิเคราะห์ตนเอง
5. การพัฒนาจิตใจ
6. ระดมสมองค้นไม่แห่งความคิด
7. ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการจากเรา
8. วิธีการบริการให้ผู้รับบริการประทับใจ
9. การรู้จักตัวเอง
10. การทำงานร่วมกันเป็นทีม
11. เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position)

12. ช่วยฟังหน่อย
13. บทบาทและหน้าที่
14. การแสดงบทบาทสมมติ
15. กิจกรรม ทีม

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิจัยในระยะที่ 2 ได้ว่า ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้ผลดังนี้

1. ด้านบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา จำนวน 4 กิจกรรม คือ 1) ช่วยฟังหน่อย 2) ถอดรหัส 3) การพัฒนาอารมณ์ และ 4) การพัฒนาการพูด

2. ด้านสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา จำนวน 5 กิจกรรม คือ 1) การวิเคราะห์ตนเอง 2) การพัฒนาจิตใจ 3) ระดมสมองต้นไม้แห่งความคิด 4) ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการจากเรา และ 5) วิธีการบริการให้ผู้รับบริการประทับใจ

3. ด้านการรับรู้บทบาท ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา จำนวน 3 กิจกรรม คือ 1) รู้จักตัวเอง 2) บทบาทและหน้าที่ และ 3) การแสดงบทบาทสมมติ

4. ด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา จำนวน 3 กิจกรรม คือ 1) ทีม 2) การทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 3) เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position)

เมื่อผู้วิจัยได้กิจกรรมที่จะนำไปใช้ในรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) แล้ว ผู้วิจัยได้นำกิจกรรมการพัฒนา 15 กิจกรรม มาจัดทำเป็นโครงการพัฒนา โดยเรียงรูปแบบการพัฒนาตามความสำคัญของคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมาตามลำดับ รูปแบบการพัฒนา

ระยะที่ 3 ผลการทดลองและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1. ผลการทดลองและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1.1 เมื่อผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ได้ผ่านกระบวนการวิจัย กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ และกระบวนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้กิจกรรมทั้งหมด 15 กิจกรรม เป็นรูปแบบพัฒนา ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านสมาชิกที่ดีองค์กร ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท และปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินการรูปแบบการพัฒนาที่ได้ดำเนินไป

อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องและต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงดำเนินการตามการจัดลำดับคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำ

หลังจากได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จากการวิจัยระยะที่ 2 แล้ว ผู้วิจัยได้ทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง คือ พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สาขาอุดรธานี จำนวน 13 คน ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มทดลองกลุ่มนี้ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เป็นกลุ่มพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ไม่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างในระยะวิจัยที่ 1 และไม่เป็นกลุ่มเป้าหมายในระยะที่ 2 ในการวิจัยในครั้งนี้

2. เป็นสถานที่ที่ผู้วิจัยปฏิบัติงาน และสามารถติดตามผลการทดลอง การใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

โดยผู้วิจัยกำหนดการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ถึง 31 มกราคม พ.ศ. 2559 (รายชื่อผู้เข้ารับการทดลองรูปแบบการพัฒนา แสดงในภาคผนวก ง)

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในด้านบรรยากาศองค์กร ด้านสมาชิกที่องค์กร ด้านการรับรู้บทบาท และด้านการทำงานเป็นทีม มาทดลองใช้กับกลุ่มทดลองโดยมีกำหนดการในการพัฒนา ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กำหนดการพัฒนา

“รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)”

วันที่ 1 พฤศจิกายน 2558 - 31 มกราคม 2559

ณ ห้องประชุม สำนักงานภาคจังหวัดอุดรธานี

1 พฤศจิกายน 2558	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม ถอดรหัส วิทยากร ดร.สุนันท์ สาคร
7 พฤศจิกายน 2558	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม การพัฒนาอารมณ์ วิทยากร นางรำเพย ทินกระโทก
8 พฤศจิกายน 2558	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม การพัฒนาการพูด วิทยากร ดร.กมลวรรณ สาคร
14 พฤศจิกายน 2558	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม การวิเคราะห์ตนเอง วิทยากร ดร.สุนันท์ สาคร
21 พฤศจิกายน 2558	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม การพัฒนาจิตใจ วิทยากร นางรำเพย ทินกระโทก
22 พฤศจิกายน 2558	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม ระดมสมองต้นไม้แห่งความคิด วิทยากร ดร.สุนันท์ สาคร
12 ธันวาคม 2558	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการจากเรา วิทยากร .นางสาวอชิรญาณ์ ศิลารักษ์
13 ธันวาคม 2558	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม วิธีการบริการให้ผู้รับบริการ ประทับใจ วิทยากรนางสาวอชิรญาณ์ ศิลารักษ์
3 มกราคม 2559	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม การรู้จักตัวเอง วิทยากร .ดร.กมลวรรณ สาคร
10 มกราคม 2559	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม การทำงานร่วมกันเป็นทีม วิทยากร . ดร.สุนันท์ สาคร
17 มกราคม 2559	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position) วิทยากร . ดร.สุนันท์ สาคร
23 มกราคม 2559	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม ช่วยฟังหน่อย วิทยากร นางรำเพย ทินกระโทก

24 มกราคม 2559	09.00 น. – 12.00 น.	กิจกรรม บทบาทและหน้าที่ วิทยากร นางสาวอชิรญาณ์ ศีลารักษ์
30 มกราคม 2559	09.00 น. – 16.30 น.	กิจกรรม การแสดงบทบาทสมมติ วิทยากร.นางสาวอชิรญาณ์ ศีลารักษ์
31 มกราคม 2559	09.00 น. – 16.30 น.	กิจกรรม กิจกรรม ทีม วิทยากร ดร.สุนันท์ สาคร

1.1 การเก็บและรวบรวมข้อมูลการทดลอง

1.1.1 ก่อนดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มทดลองในวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 เป็น Pretest

1.1.2 หลังดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มทดลองในวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2559 เป็น Posttest

1.1.3 ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ตามปัจจัยสาเหตุคือ บรรยากาศองค์การ สมาชิกที่ต้องจัดการ ารรับรู้บทบาท และการทำงานเป็นทีม ก่อนและหลังการทดลอง ซึ่ง ปรากฏผลดัง ตารางที่ 18 – 22

1.2 ผลการดำเนินการ

1.2.1 การพัฒนาบรรยากาศขององค์การ

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการสร้างบรรยากาศของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

1.2.1.1 เกิดความสนุกสนาน และความพร้อมที่จะดำเนินการต่อไป

1.2.1.2 ไม่มีความเครียดในองค์การ ทำให้แสดงความรู้สึกได้อย่างเปิดเผย

1.2.1.3 มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน

1.2.2 การพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการสังเกตการณ์หลังจากทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

1.2.2.1 เกิดความเข้าใจในงานของตนเอง และงานของเพื่อนร่วมงาน

1.2.2.2 มีการแสดงความคิดเห็น อย่างเปิดเผย และกล้าเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ ในที่

ประชุม

1.2.2.3 เกิดพฤติกรรมการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน มีการดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้เสมอ

1.2.2.4 เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยพึ่งพิง ไปสู่การพึ่งพาตนเอง และไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน

1.2.3 การพัฒนาการรับรู้บทบาท

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองรูปแบบการพัฒนาการรับรู้บทบาทของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกตดังนี้

1.2.3.1 เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงาน

1.2.3.2 พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน

1.2.3.3 การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดน้อยลง เพราะพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบของแต่ละคน

1.2.3.4 ประสิทธิภาพขององค์การเพิ่มขึ้น เพราะพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) รับรู้ในบทบาท และแยกปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ รวมไปถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

1.2.4 การพัฒนาการทำงานเป็นทีม

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

1.2.4.1 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย สอดคล้องกับการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

1.2.4.2 มีการแบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกลอยๆ เปิดเผย

1.2.4.3 มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือกัน มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีการร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของแต่ละคน

1.2.4.4 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ให้คำปรึกษาแนะนำและปฏิบัติตาม

1.2.4.5 มีการร่วมมือประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน

1.3 ผลการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยต้องการศึกษาเพื่อทดลองใช้และประเมินผลรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยใช้การเปรียบเทียบผลก่อน และหลังการทดลอง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) กลุ่มทดลองคือ พนักงาน

ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สาขาอุดรธานี จำนวน 13 คน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองตามรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ดังต่อไปนี้

1.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยเริ่มเก็บข้อมูลก่อนการทดลองในครั้งแรกของการอบรมตามโครงการ การดำเนินการเริ่มในเดือน 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2559 รวมเป็นระยะเวลา 3 เดือน

1.3.2 ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการบันทึกที่ครอบคลุมปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ บรรยากาศองค์การ สมาชิกที่ด้อยค่า การรับรู้บทบาท และการทำงานเป็นทีม

1.3.3 ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จนครบตามระยะเวลาที่กำหนด คือ จำนวน 3 เดือน และผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลหลังการทดลองในครั้งสุดท้ายของการอบรม ในพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สาขาอุดรธานี จำนวน 13 คน ซึ่งเป็นกลุ่มทดลอง ดำเนินการใน วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2559 แล้วทำการทดสอบสมมติฐานด้วยวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ ระหว่างก่อนและหลังการทดลอง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติ Wilcoxon Signed Rank Test เพื่อเปรียบเทียบค่ามัธยฐานคะแนนของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมทดลองก่อนและหลัง ใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ตามตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย บรรยากาศองค์การ สมาชิกที่ด้อยค่า การรับรู้บทบาท และ การทำงานเป็นทีม การทดสอบความแตกต่างของคะแนนองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยใช้สถิติ Wilcoxon Signed Rank Test เพื่อเปรียบเทียบค่ามัธยฐานคะแนนของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ผลปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.11

ผลการทดสอบสมมุติฐานการพัฒนาด้านบรรยากาศองค์กร(*bestoffice*) ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

	N	\bar{X}	S.D.	Z	Sign
PRE <i>bestoffice</i>	13	3.3423	0.2202	-3.167	.001*
POST <i>bestoffice</i>	13	4.2220	0.2434		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางสรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยความเข้าใจในกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร หลังการอบรม แตกต่างจากค่าเฉลี่ยความเข้าใจเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ก่อนเข้ารับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเห็นได้ว่าการอบรมทำให้ผู้เข้ารับการอบรม มีการพัฒนา บรรยากาศองค์กรของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.12

ผลการทดสอบสมมุติฐานการพัฒนาด้านสมาชิกที่องค์กร(*bestmember*) ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

	N	\bar{X}	S.D.	Z	Sign
PRE <i>bestmember</i>	13	4.0128	0.0277	-3.214	.001*
POST <i>bestmember</i>	13	4.2245	0.0344		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางสรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยความเข้าใจในกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการสมาชิกที่องค์กร หลังการอบรมแตกต่างจากค่าเฉลี่ยความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดี องค์กรก่อนเข้ารับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเห็นได้ว่าการอบรมทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดี องค์กร ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.13

ผลการทดสอบสมมติฐานการพัฒนาด้านการรับรู้บทบาท(role) ของพนักงานธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน)

	N	\bar{X}	S.D.	Z	Sign
PRE role	13	3.6230	0.2004	-3.244	.001*
POST role	13	3.9464	0.2424		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางสรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยความเข้าใจในกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการรับรู้บทบาท หลังการอบรมแตกต่างจากค่าเฉลี่ยความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้บทบาท ก่อนเข้ารับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเห็นได้ว่าการอบรมทำให้ ผู้เข้ารับการอบรมมีการรับรู้บทบาท ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.14

ผลการทดสอบสมมติฐานการพัฒนากการทำงานเป็นทีม (team) ของพนักงานธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน)

	N	\bar{X}	S.D.	Z	Sign
PRE (team)	13	3.4538	0.2424	-3.212	.001*
POST (team)	13	4.5092	0.1545		

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางสรุปได้ว่าค่าเฉลี่ยความเข้าใจในกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม หลังการอบรม แตกต่างจากค่าเฉลี่ยความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ก่อนเข้ารับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเห็นได้ว่าการอบรมทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการทำงานเป็นทีม ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.15

ผลการทดสอบสมมติฐานการพัฒนาด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (efficiency) ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

	N	\bar{X}	S.D.	Z	Sign
PRE (efficiency)	13	4.1886	0.3426	-2.324	.032*
POST (efficiency)	13	4.5474	0.0714		

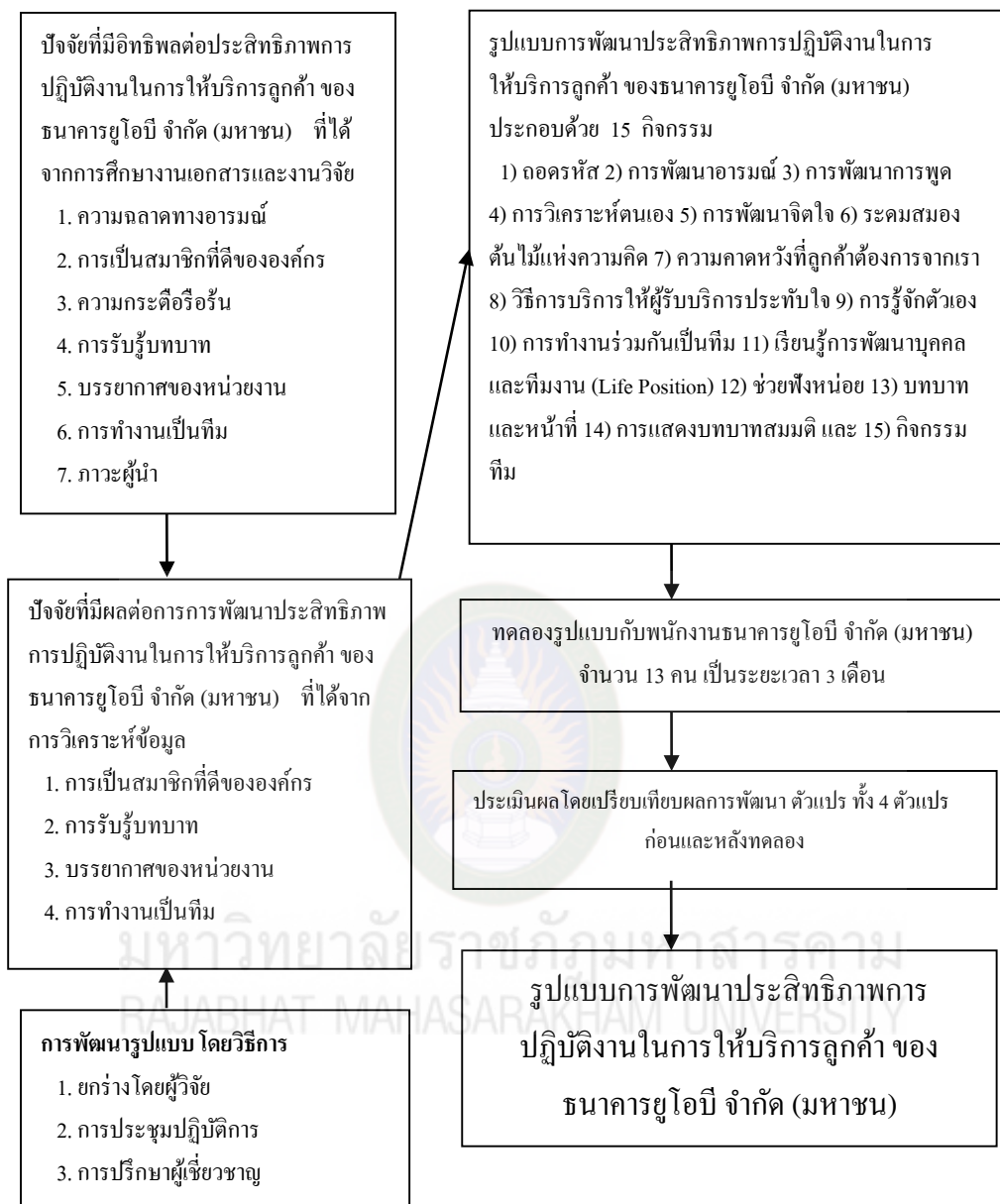
หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางสรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยความเข้าใจในกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หลังการอบรมแตกต่างจากค่าเฉลี่ยความเข้าใจในกิจกรรมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ก่อนเข้ารับการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเห็นได้ว่าการอบรมทำให้ผู้เข้ารับการอบรม มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น

ดังนั้นสรุปผลการวิจัยระยะที่ 3 ได้ว่า รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีผลทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มทดลองหลังการทดลองเพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน คือ สมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้บทบาท บรรยากาศองค์กร และการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัย สรุปการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ในการวิจัยระยะที่ 1 จากที่ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยคาดว่าตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความกระตือรือร้น การรับรู้บทบาท บรรยากาศของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ แต่เมื่อผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 คน มาวิเคราะห์แล้ว พบว่า มีเพียง 4 ตัวแปรสาเหตุเท่านั้น ที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ บรรยากาศองค์กร (BESTOFFICE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 สมาชิกที่ดีขององค์กร (BESTMEMBER) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.29 การรับรู้บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.23 และการทำงานเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11 โดยสามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ ได้ร้อยละ 35.90 ($R^2 = 0.359$) และต่อมาในระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้นำผลจากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการ

ให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จำนวน 4 ปัจจัย 15 กิจกรรม ได้แก่ 1) ถอดรหัส 2) การพัฒนาอารมณ์ 3) การพัฒนาการพูด 4) การวิเคราะห์ตนเอง 5) การพัฒนาจิตใจ 6) ระดมสมองต้นไม้แห่งความคิด 7) ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการจากเรา 8) วิธีการบริการให้ ผู้รับบริการประทับใจ 9) การรู้จักตัวเอง 10) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 11) เรียนรู้การพัฒนาบุคคล และทีมงาน (Life Position) 12) ช่วยฟังหน่อย 13) บทบาทและหน้าที่ 14) การแสดงบทบาทสมมติ และ 15) กิจกรรม ทีม จากนั้นในระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ทั้ง 4 ปัจจัย 15 กิจกรรม ไปทดลองดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนาที่ได้ในระยะที่ 2 และกำหนดให้มีการประเมินผลก่อน และหลังการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) พบว่า หลังการทดลองพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มทดลอง มีการสร้างบรรยากาศองค์การ มีการเป็นสมาชิกที่คึกคัก มีการรับรู้บทบาท และ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพิ่มขึ้นจากก่อนการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อันนำมาซึ่งผลการวิจัยระยะที่ 3 ซึ่งสามารถแสดง เป็นภาพได้ดังภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.11 กระบวนการดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการบริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Methodology) แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยรูปแบบความสัมพันธ์แบบสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) แล้วสร้างแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) นำผลการวิจัยที่ได้มาสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยผลการดำเนินการวิจัยดังนี้

5.1 สรุปผล

5.1.1 จากที่ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยคาดว่าตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความกระตือรือร้น การรับรู้บทบาท บรรยากาศของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ แต่เมื่อผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 คน มาวิเคราะห์แล้ว พบว่า มีเพียง 4 ตัวแปรสาเหตุเท่านั้น ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ บรรยากาศองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 สมาชิกที่ดีขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.29 การรับรู้บทบาท มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.23 และการทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11 โดยสามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ ได้ร้อยละ 35.90 ($R^2 = 0.359$) ตามการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL for windows) เพื่ออธิบายอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis)

หรือปัจจัยเชิงสาเหตุโดยสมการเชิงโครงสร้าง อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรต้น ตัวแปรต้นกลางที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (Level of Significance .05)

5.1.2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำกิจกรรมในการพัฒนา 15 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) ถอดรหัส 2) การพัฒนาอารมณ์ 3) การพัฒนาการพูด 4) การวิเคราะห์ตนเอง 5) การพัฒนาจิตใจ 6) ระดมสมองต้นไม้แห่งความคิด 7) ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการจากเรา 8) วิธีการบริการให้ผู้รับบริการประทับใจ 9) การรู้จักตัวเอง 10) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 11) เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน (Life Position) 12) ช่วยฟังหน่อย 13) บทบาทและหน้าที่ 14) การแสดงบทบาทสมมติ และ 15) กิจกรรม ทีม

5.1.3 ผลการทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีการสร้างบรรยากาศองค์การ มีการเป็นสมาชิกที่คึกคัก มีการรับรู้บทบาท และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพิ่มขึ้นจากก่อนการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ความฉลาดทางอารมณ์ 2) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3) ความกระตือรือร้น 4) การรับรู้บทบาท 5) บรรยากาศของหน่วยงาน 6) การทำงานเป็นทีม และ 7) ภาวะผู้นำ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) โดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL for windows) เพื่ออธิบายอิทธิพลเส้นทาง(Path Analysis) หรือปัจจัยเชิงสาเหตุโดยสมการเชิงโครงสร้าง อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรต้น ตัวแปรต้นกลางที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Level of Significance .05) พบว่า มีเพียง 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการ

ให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ได้แก่
 1) บรรยากาศองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 2) สมาชิกที่องค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.29 3) การรับรู้บทบาท (ROLE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.23 และ4)การทำงานเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.11 ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย มาอภิปราย ดังนี้

5.2.1.1 ความสามารถในการสร้างบรรยากาศองค์กร

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.41 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง (2543, น. 110) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงานและบรรยากาศองค์กร กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 327 คน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .768$)

บรรยากาศขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นั้นจะทำให้เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดย Steers และ Porter (1979, pp. 104-105) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร คือ

1) บรรยากาศองค์กรเป็นการรับรู้ของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้บริหารทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม

2) จากการที่บรรยากาศองค์กรซึ่งเหมาะสมต่อองค์กรหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกองค์กรหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวย ต่อองค์กร และสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรจะเหมาะสมต่อองค์กรที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่บรรยากาศแบบเน้นความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรนั้นจะเหมาะสมกับองค์กรที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

3) แม้ว่าบรรยากาศองค์กรจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร แต่ไม่สามารถคาดหวังว่าบรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรพร้อมนี้ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์กรทำให้เกิดผลดีแก่บุคลากรในองค์กร คือ

3.1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

3.2) ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

ความสำคัญดังกล่าวสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2544, น. 616) ที่เห็นว่าบรรยากาศองค์การ มีความสำคัญเพราะจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบองค์การกับปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพองค์การ ได้แก่ ผลผลิต ความพอใจ การขาดงาน และ การเข้าออกจากงาน

5.2.1.2 สมาชิกที่ดีขององค์การ

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ ธรรมนารถสกุล (2544, น. ก) ที่พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมี 4 องค์ประกอบนั้น เมื่อพิจารณาร่วมกับองค์ประกอบของพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เป็นแบบสากลแล้ว พบว่ามีองค์ประกอบและเนื้อหาที่สอดคล้องกัน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการช่วยเหลือ ด้านมารยาท และคุณภาพ และด้านการทำความดีให้กับสังคมในองค์กร สำหรับด้านความเข้มแข็งและมั่นคงนั้น มีเนื้อหาบางส่วนที่ใกล้เคียงกับองค์ประกอบด้านการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา

ผู้วิจัย พบว่า การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ควรมีคุณลักษณะในการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ดังนี้

- 1) เป็นบุคคลที่เข้าใจ เรื่องการมีจิตบริการ
- 2) เป็นบุคคลที่เสียสละให้กับธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
- 3) เป็นบุคคลที่รู้จักการแพ้ ชนะ และการให้อภัย

5.2.1.3 การรับรู้บทบาท

การรับรู้บทบาท มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับแนวคิดของ ยศวรรณ พิพัฒนศิริผล (2547, น. 147) กล่าวว่า การรับรู้บทบาทเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หากบุคคลขาดความชัดเจน ในการรับรู้บทบาท ก็จะส่งผลต่อสภาพจิตใจของตนเองในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ ด้วยขาดความเชื่อมั่นว่าพฤติกรรมที่ตนแสดงออกมานั้นเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเครียด ท้อแท้ เบื่อหน่ายได้ ซึ่งเป็นผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานลดลง ในที่สุดก็เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ กิบสัน ไอแวนเชวิช และ ดอนเนลลี (Gibson' Ivancevich and Donnelly, 1911, p. 295) ได้จำแนกความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาท แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) ความขัดแย้งภายในผู้กำหนดบทบาท (Intersender Conflict) โดยมีผู้กำหนดบทบาทเพียงคนเดียว แต่มีพฤติกรรมสนองความต้องการจากงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่สอดคล้องกัน

2) ความขัดแย้งระหว่างผู้กำหนดบทบาท (Intersender Conflict) เกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังไว้ของผู้กำหนดบทบาทคนหนึ่งขัดหรือไม่ตรงกับความคาดหวังของผู้กำหนดบทบาทอีกบทบาทหนึ่ง

3) ความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่กำหนดให้ (Interrole Conflict) เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลหนึ่งมีอยู่หลายบทบาท แต่ละบทบาทที่มีอยู่นั้นจะเกี่ยวกับความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน

4) ความขัดแย้งในบทบาทของผู้ครองตำแหน่ง (Job Incumbent Role) เกิดขึ้นเมื่อผู้ครองตำแหน่งนั้น พยายามที่จะให้ผู้อื่นได้ปฏิบัติต่อตัวเอง ในลักษณะที่สอดคล้องกับภาพหรือสิ่งที่เขาคิดเกี่ยวกับตนเอง ถ้าพฤติกรรมที่คาดหวังไม่สอดคล้องกับความคิดเกี่ยวกับตน บุคคลก็จะต่อต้านพฤติกรรมที่คนอื่นคาดหวัง หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทของบุคคลอื่นหรือในตำแหน่งของตนเองได้

ผู้วิจัยเห็นว่า การรับรู้บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งและมีความจำเป็นที่จะต้องมีในตัวของผู้ทำหน้าที่ เพราะการที่บุคคลแต่ละคนดำรงตำแหน่งใดก็ตามก็ต้องมีความรับผิดชอบของตนในฐานะที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย และการที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตนเองนั้น จะเป็นทางช่วยให้บุคคลนั้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นคาดหวังไว้ ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่งานในหน้าที่ของตนและสังคมต่อไป

5.2.1.4 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณฤดี เชาวศรีกุล (2544, น. ก) ที่ พบว่า ความสามารถในการทำงาน ความยืดหยุ่นของทีม ความหลากหลายในบทบาท และบุคลิกภาพควบคุมตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล ตรงกับงานวิจัยของ สุนันท์ สาคร (2556, น. 204) เรื่อง รูปแบบในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ประจำหมู่บ้านในการควบคุมและป้องกัน โรคเลปโตสไปโรซิส จังหวัดบึงกาฬ พบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ประจำหมู่บ้านในการควบคุมและป้องกัน โรคเลปโตสไปโรซิส จังหวัดบึงกาฬ เท่ากับ 0.15 ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ควรจะมีองค์ประกอบในการทำงาน ดังนี้

1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็น 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไป ในลักษณะสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ กับหน่วยงานด้วย 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน 9) การพัฒนา เริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญ เวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น และ 11) การสื่อสารที่ดี เป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับ อัจฉรา สืบสงัด (2540, น. 38) ที่ได้สรุปปัญหาการทำงานเกี่ยวกับบุคลากรทางการพยาบาลไว้ ดังนี้ 1) ความไม่ชัดเจนในบทบาทของสมาชิกในทีม 2) ขาดเป้าหมายในการทำงาน 3) ขาดความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในทีม 4) ขาดมนุษยสัมพันธ์ เมื่อมีปัญหาคความขัดแย้งกัน ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน 5) ขาดความรู้ในการเป็นผู้นำทีม 6) ในการทำงานเป็นทีม ไม่มีการวางแผนการทำงาน และ 7) การประเมินผลและปรับปรุงงาน

ผู้วิจัย พบว่า การทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) และควรมีคุณลักษณะในการทำงาน ที่

1) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน

2) ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ต้องมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่ชัดเจน และตรงกับความสามารถของเจ้าหน้าที่คนนั้น ๆ

3) ให้พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เสนอ แนวคิด ทิศทางการพัฒนาธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ต่อผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างเสรี ภายใต้กรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เดียวกัน

5.2.2 ผลการทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

โดยการเปรียบเทียบก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ด้วย Wilcoxon Signed Rank Test โดยกำหนดค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 (Level of Significant .05) พบว่า หลังการ

ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) พบว่า กลุ่มทดลอง มีการสร้างบรรยากาศองค์กร มีการเป็นสมาชิกที่ต้องการ มีการรับรู้บทบาท และ มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เพิ่มขึ้นจากก่อนการใช้รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.2.2.1 การพัฒนาด้านบรรยากาศขององค์กร

สุพัตรา เพชรมุณี (2541, น. 23-24) ได้สรุปลักษณะของบรรยากาศองค์กร ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1) มีการกำหนดนโยบายของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และนโยบายดังกล่าวต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะเป็นปัจจัยผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ตลอดจนรับรู้ว่าการพัฒนาตนเองเป็นความต้องการขององค์กร

2) ปรัชญาของการจัดการ ในองค์กรที่จะส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรต้องไม่มีลักษณะเผด็จการ หากแต่ต้องมีลักษณะประชาธิปไตย คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยมีแนวความคิดขั้นพื้นฐานว่ามนุษย์ในองค์กรปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง สร้างสรรค์ผลงานแสวงหางานที่ท้าทายหรืองานที่มีความสำคัญขององค์กรและต้องการความรับผิดชอบในการทำงาน

3) โครงสร้างขององค์กรต้องมีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวและเป็นการกระจายอำนาจ

4) ควรมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ เพราะงบประมาณเป็นตัวชี้ว่าองค์กรมีนโยบายให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรมากน้อยเพียงใด

5) ระบบการให้รางวัลตอบแทนจะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์กร กล่าวคือ ระบบการให้รางวัลขององค์กรจะต้องตอบสนองต่อบุคลากรที่ประสบความสำเร็จหรือมีศักยภาพในการพัฒนาตัวเอง ซึ่งในการให้รางวัลจะต้องมีความยุติธรรม

6) ฝ่ายบริหารจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะแสดงออก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกล้าที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยที่ตัวของเขาเองไม่เกิดความรู้สึกว่าการกำลังเสี่ยงอันตรายหากผู้บริหารไม่เห็นด้วย

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการสร้างบรรยากาศของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

- 1) เกิดความสนุกสนาน และความพร้อมที่จะดำเนินการต่อไป
- 2) ไม่มีความเครียดในองค์กร ทำให้แสดงความรู้สึกได้อย่างเปิดเผย
- 3) มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน

5.2.2.2 การพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship) ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในงานวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: ธรรมชาติ และปัจจัยนำ” โดย สมิทท์ ออร์แกน และ เนียร์ (Smith, Organ and Near. 1983, p. 202) มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ (Extra Role) นอกเหนือจากการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยพฤติกรรมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เป็นการกระทำที่ 1) ตัดสินใจด้วยตนเอง 2) ไม่ตระหนักถึงผลตอบแทนในระบบรางวัลขององค์กร และ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำหน้าที่ในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Organ, 1988, p. 4) ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กรที่มีลักษณะเป็นบทบาทพิเศษ มีการศึกษาในหลายรูปแบบ และมีลักษณะของพฤติกรรมที่คล้ายกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาทิเช่น พฤติกรรมเอื้อสังคมในองค์กร (George and Jones, 1997, p. 78) เป็นต้น จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษโดย ออร์แกน (Organ) ได้ให้ข้อสรุปว่า การปฏิบัติงานตามสถานการณ์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีลักษณะและความหมายของพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน จึงนิยามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ใหม่ คือ การปฏิบัติหรือการกระทำที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้งสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและด้านจิตใจในองค์กร (Organ, 1997, pp. 88-89, 95)

จากการสังเกตการณ์หลังจากทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

- 1) เกิดความเข้าใจในงานของตนเอง และงานของเพื่อนร่วมงาน
- 2) มีการแสดงความคิดเห็น อย่างเปิดเผย และกล้าเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ ในที่ประชุม
- 3) เกิดพฤติกรรมการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน มีการดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้เสมอ
- 4) เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยพึงพิง ไปสู่การพึ่งพาตนเอง และไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน

5.2.2.3 การพัฒนาการรับรู้บทบาท

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, น. 92-93) บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งได้ถูกคาดหวังจากสังคมนรอบด้าน เช่น จากผู้อยู่ในตำแหน่งอื่น ๆ รอบตัว (ผู้ร่วมงาน) รวมทั้งตัวเราเองด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากกระบวนการซึ่งเรียกว่า “กระบวนการทางสังคม” (Socialization) ถ้าความคาดหวังจากทุกฝ่ายไม่ตรงกัน และผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ในบทบาทไม่สามารถปรับให้มีความพอดี จะเกิดปัญหาต่อต้านขัดแย้งในบทบาทหรือความล้มเหลวในบทบาทได้ และผลที่ตามมา คือ ความล้มเหลวของงาน ดังนั้น การแสดงบทบาทของบุคคลตามตำแหน่งหน้าที่จะเป็นไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างและที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ความเข้าใจในบทบาทที่ตนต้องแสดงหรือปฏิบัติ
- 2) ประสบการณ์ของผู้ที่แสดงบทบาท
- 3) บุคลิกภาพของผู้ที่แสดงบทบาทนั้นตามคำจำกัดความของ “บทบาท”

จากการสังเกตการณ์หลังจากทดลองรูปแบบการพัฒนาการรับรู้บทบาทของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกตดังนี้

- 1) เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพฤติกรรมในการทำงาน
- 2) พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน
- 3) การปฏิบัติงานมีความผิดพลาดน้อยลง เพราะธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบของแต่ละคน
- 4) ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น เพราะพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) รับรู้ในบทบาท และแยกปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร รวมไปถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

5.2.2.4 การพัฒนาความสามารถในการทำงานเป็นทีม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535, น. 142) ได้แสดงทัศนะว่า ทีมงานนั้นกินความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉย ๆ เพราะทีมงานจะรวมความถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงาน จึงเป็นการสร้างทีมงานที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสาน การทำงานของสมาชิกทุกคนในทีม ให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน เมื่อพิจารณาจากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการ

ทำงานนั้น สำหรับการสร้างทีมงานนั้น สรุปได้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้ การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณ และเชิง คุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารงาน ที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจ ที่ให้เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการทำงาน เป็นทีมของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

- 1) เกิดการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย สอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถใน การทำงานเป็นทีม
- 2) มีการแบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่าง เปิดเผย
- 3) มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือกัน มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีการร่วมกันทำงาน ตามกำลังความสามารถของแต่ละคน
- 4) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ให้คำปรึกษาแนะนำและปฏิบัติตาม
- 5) มีการร่วมมือประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1.1 การสร้างบรรยากาศ คือ ตัวแปรที่มีค่าอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) มากที่สุดและ เนื่องจาก ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานที่ให้บริการ และปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบ กฎหมาย และต้องการให้ผู้มารับบริการพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในองค์กร จึงเป็น ตัวแปรสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

5.3.1.2 การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เป็น สิ่งจำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ดังนั้นการที่จะพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของ ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) นั้น จะต้องมีการพัฒนาการที่จะทำให้พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุดด้วย

5.3.1.3 การทำงานเป็นทีม และการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับในองค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดความถูกต้อง และคล่องตัวในการให้บริการ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษา ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ด้วย เพราะจะได้เกิดการเปรียบเทียบ ผลการวิจัยถึงตัวแปรสาเหตุอื่น ๆ ว่ามีตัวแปรสาเหตุอื่นใดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของธนาคารพาณิชย์ เหล่านั้น เพื่อจะได้หารูปแบบการพัฒนาที่ถูกต้องและเหมาะสมกับธนาคาร พาณิชย์ แล้วจึงนำมาเปรียบผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนากับการวิจัยในครั้งนี้

5.3.2.2 เพื่อให้เกิดความชัดเจนในผลการวิจัย จึงควรมีการศึกษาในลักษณะที่ตัวแปร แต่ละตัวสามารถส่งผลซึ่งกันและกันได้ หรือมีอิทธิพลย้อนกลับได้ จะเป็นการศึกษาที่สอดคล้องกับ สภาพความเป็นจริงมากที่สุด



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กรณีศึกษา ชมดี. (2524). การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีตำบลท่าช้าง อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กรมสุขภาพจิต. (2546ก). อีคิวการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต.
- กรมสุขภาพจิต. (2546ข). คู่มือความฉลาดทางอารมณ์. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข.
- กมลวรรณ ศาคร. (2557). รูปแบบการจัดการภาวะโภชนาการเกินของประชาชน จังหวัดบึงกาฬ. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- กอร์ปเชษฐ ตย์คานนท์. (2533). หลักจิตวิทยาการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เพลออักษร
- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. (2545). คัมภีร์หัวบริหาร ยอดคน ยอดบริหาร: ภาคพิสดาร. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- กันตยา เพิ่มผล. (2541). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- กุหลาบ รัตนสังฆธรรม. (2536). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การระดับคณะ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. (วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล
- เกษม วัฒนชัย. (2541). ภาพรวมของการบริการสุขภาพที่พึงประสงค์ในทัศนะผู้ทรงคุณวุฒิ. นนทบุรี : สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- จินดารัตน์ โรมมา. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศองค์การกับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขต ภาคกลาง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล
- จุมพล หนิมพานิช. (2545). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.
- จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เจนนารา สิทธิเหรียญชัย. (2541). *บรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต).*
เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เจิมจันทร์ เฉชปิ่น. (2533). *การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลและบรรยากาศ องค์การในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต).* นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เจียมจิตต์ จุฑาบุตร. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความทนทาน แรงจูงใจกับ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช. (วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต).* กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉลอง นาคเสน. (2556). *รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต).* มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
- นัตริศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2554). *โมเดล LISREL เพื่องานวิจัย. สืบค้นจาก <http://www.watpon.com>*
- นัตริฤดี สุกปลั่ง. (2543). *ผลของบุคลิกภาพและเซาว์อารมณ์ที่มีต่อคุณภาพของการให้บริการตาม การรับรู้ของหัวหน้างาน ของพนักงานส่วนหน้า ของโรงแรมชั้นหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต).* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยณรงค์ แก้วอยู่. (2541). *บรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน : ศึกษาเฉพาะ กรณีข้าราชการตำรวจกองทะเบียนพล กรมตำรวจ. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต).* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชัยรัตน์ สมสืบ. (2539). *การมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช.*
- ชาญชัยณรงค์ ทรงคาศรี. (2552). *การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการดำเนินชีวิต ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้หลักการทางสิ่งแวดล้อมศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต).* มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ชำเรือง บุตรพรม. (2545). *การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การ บริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุบลราชธานี. (ปริญญาานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต).*
ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ชูป กาญจนประกร. (2502). *รัฐศาสตร์ สังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : พระนครมงคลการพิมพ์.*
- ณัฐพล ชันชไชย. (2526). *การสร้างมาตรวัดขวัญ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ดิน ปรัชญาพฤทธิ. (2539). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*

- ติน ปรัชญพฤทธิ และอิสระ สุวรรณบล. (2544). *ปทานุกรมการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สมาคม
สังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- ถวัลย์ หงส์ไทย. (2546). *การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ*. (วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2539). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ : คณะปฏิรูประบบราชการ.
- ทิสนา เขมมณี. (2537). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน*.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช.
- เทิดศักดิ์ เดชคง. (2543). *จากความฉลาดทางอารมณ์สู่สติและปัญญา*. กรุงเทพฯ : มติชน
- ธานินทร์ สุทธิคุณธร. (2543). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่าย
การพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*.
กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- นุชกร จันทรเปล่ง. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจของ
พนักงานบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นุชนารถ ธาตุทอง. (2539). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือ
ใน บทบาท ลักษณะทางจิตบางประการกับพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการศึกษาใน
ส่วนภูมิภาค*. (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒ.
- นภดล เชนะ โยธิน. (2547). *การพัฒนาองค์การ*. ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์
- นภาพร ชันชนภา. (2545). *การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นภาพรณ พิพัฒน์. (2550). *เปิดโลกความสุข GHN*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์. (2527). *แนวทางการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล*. กรุงเทพฯ :
สถาบันพระปกเกล้า.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์. (2537). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา*. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยมหิดล.

- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2542). *กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา : เทพการพิมพ์
- นิสากร ศิริษา. (2553). *การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทยูเทคไทย จำกัด*. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- บรรเจิด สาริพัฒน์. (2532). *การติดตามผลการฝึกอบรมตามโครงการ โรงเรียนบุตรเกษตรของมูลนิธิมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บัญญัติ แก้วส่อง. (2531). *รูปแบบทางสังคม-จิตวิทยาสำหรับการอธิบายการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนา*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒประสานมิตร.
- บุญคง หันจางสิทธิ์. (2540). *เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : โอ เอสพรีนติ้ง เฮ้าส์.
- บุญใจ ล้อมศิลา. (2542). *บรรยากาศองค์การกับการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงาน : กรณีศึกษาข้าราชการสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. (ภาคนิพนธ์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2544). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). *การจัดองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
- บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ. (2529). *ประสิทธิภาพการใช้นุยสัมพันธ์ในการบริหาร*. กรุงเทพฯ : บพิศการพิมพ์.
- ประพนธ์ ผาสุขยัด. (2547). *ทางเลือก ทางรอด*. กรุงเทพฯ : เอเออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์พับลิเคชั่น.
- ประพันธ์ วรรณบวร. (2543). *การมีส่วนร่วมของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในการดำเนินงาน องค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาจังหวัดนครราชสีมา*. (โครงการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประยูร ธรรมจิตโต (พระราชมนี). (2543). *กระบวนการเรียนรู้ในพระพุทธศาสนา*. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประเวศ วะสี. (2541). *ปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากหายนะ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์. โครงการจัดพิมพ์คืบไฟ.

- ประสาธ อิศรปริดา. (2540). *สารัตถะจิตวิทยาการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.
- ประเสริฐศักดิ์ สุประภาส. (2552). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี กองการพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรัชญานันต์ ชันสุวรรณ. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี*. (สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : สหมิตร ออฟเซท.
- ผจงจิต อินทสุวรรณ และคณะ. (2545). *รายงานการวิจัยฉบับที่ 80 เรื่อง เครื่องมือวัดความเที่ยงตรง ปริชาเชิงอารมณ์ตามแนวพุทธ – ศาสนา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พสุ เศษรินทร์. (2548). *ทำอย่างไรให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครกิจ
- พันธุ์ทิพย์ งามสุด. (2545). *การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดลเพชรรัตน สุวรรณชนานนท์. (2541). *บรรยากาศองค์การของกลุ่มงานเวชกรรมสังคมในโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ไพบุลย์ อินทธีสังข์. (2544). *ความฉลาดทางอารมณ์ ค่านิยมในการทำงาน และลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานบนสายการบินไทย*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2533). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาในภาคกลาง*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุุฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เพ็ญจันทร์ ประจันตะเสน. (2555). *รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์*. (วิทยานิพนธ์คุุฎีบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2546). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ยศวรณ พิพัฒน์ศิริผล. (2541). *ปัจจัยด้านบุคคล และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในหอผู้ป่วยหนักในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2545). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2548). *การปรับตัวทางเศรษฐกิจของผู้ย้ายถิ่นกลับ หลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทย*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รัชณี สุจิจันทร์รัตน์. (2546). *การบริหารงานบุคคลทางการพยาบาล*. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ลาวัลย์ พร้อมสุข. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มบริษัทมินิแบ (ประเทศไทย)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิจิตร อาวะกุล. (2540). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). *การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ: ความลับขององค์กร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.
- วิบูลย์ บุญชูโรกุล. (2545). *คู่มือวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : ต้นสุทธาการพิมพ์
- วีระนุช มยุเรศ. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร แรงจูงใจ กับความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วรรณฤดี เชาวศรีกุล. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความสามารถในการทำงาน ความหลากหลายในบทบาทและความยืดหยุ่นของทีมกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพงานห้องผู้ป่วยหนัก โรงพยาบาลศูนย์*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิวัฒน์ ธรรมนารถสกุล. (2544). *รายงานการวิจัยอิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลาง และอิทธิพลสอดแทรก*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณพร แสงศิริไพบูลย์. (2553). *แรงจูงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 28*. (ปัญหาพิเศษปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.

- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ :
เอช เอ็น กรุ๊ป.
- วิรัตน์ ปานศิลา. (2542). *การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน จิตลึกลับในการรับรู้เกี่ยวกับบทบาท
หน้าที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบล ภาคเหนือใน
ประเทศไทย*. (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์คฤมปีบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนคริน
ทรวิโรฒ.
- วีรสุดา จันทร์สว่าง. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทีมงานของผู้จัดการภาคบริษัท
ไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิระนุช มยุเรศ. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ แรงจูงใจ กับความสามารถในการ
ปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิลาสถักษณ์ ชั่ววัลลี. (2542). *การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน*. ใน
วารสารพฤติกรรมศาสตร์. 5(1) : 37 – 52.
- ศุภวัลย์ สุวรรณศิทธิ. (2538). *อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของฝ่าย
ส่งเสริมสุขภาพโรงพยาบาลชุมชนภาคใต้ของประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและ
ไซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *ทฤษฎีองค์การ ฉบับมาตรฐาน. (Organization Theory)*.
กรุงเทพฯ : ไคมอน อิน บิสสิเนต เวิร์ลด์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550ก). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550ข). *นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ :
บริษัทซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด.
- ส่งเสริมสหกรณ์, กรม. (2554). *แนวทางการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์*. กรมส่งเสริมสหกรณ์
สนธยา พลศรี. (2550). *แนวคิดทฤษฎีในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน*.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2540). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- สมใจ ลักษณะ. (2542). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ
สวนสุนันทา.

- สมใจ ลักษณะ. (2546). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมนึก ปัญญาสิงห์. (2532). *การพัฒนาชุมชน*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2541). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : เกษมสุวรรณ.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *พฤติกรรมมองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2536). *ประมวลสาระชุดวิชา เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา*
กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8-12. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุนันทา เลहनันทน์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา
- สุนันท์ สาคร. (2546). *รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านในการควบคุมและป้องกันโรคเลปโตสไปโรซิส จังหวัดบึงกาฬ*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- สุพัตรา เพชรมณี. (2541). *ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพัตรา สุภาพ. (2538). *สังคมวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10*. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สุภาพร อัคราวัฒนา. (2541). *การศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. (2544). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุสยาม อนันตสายนนท์. (2544). *อิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคล เซวน์อารมณ์ระดับบุคคลและกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสนาะ ดิยาวี. (2539). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สัมพันธ์ เตชะอธิก. (2540). *เอ็นจีโอเส้นทางเลือกแห่งพลังการเปลี่ยนแปลง. คณะกรรมการประสานงานองค์กรเอกชนพัฒนาชนบท (กป.อพช.) ภาคอีสาน*.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : บรู๊คลิงค์.
- ไสว นามโยธา. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 9*. (วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต).

มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อนุชาติ พวงสำลี และคณะ. (2541). *ขบวนการประชาสังคมไทย : ความเคลื่อนไหวภาคพลเมือง*.

กรุงเทพฯ : โครงการวิจัยและพัฒนาประชาสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

อนุสร ทองอุไร. (2549). *รูปแบบของการธนาคาร*. กรุงเทพฯ : เนชั่น.

อรพรรณ นคราวงค์. (2546). *ผลของการใช้บันชีมาร์คกึ่งในการพัฒนาการทำงานในทีมการ*

พยาบาลต่อคุณภาพการบริการของทีมการพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า.

(วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรณนพ พงษ์วาท. (2546). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 1051791*. เชียงใหม่ :

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อารี เพชรสุด. (2539). *หลักการสัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และวิลาศลักษณ์ ชั่ววัลลี. (2544). *การทดลองใช้ และตรวจสอบ*

คุณภาพมาตรวัดสติปัญญาทางอารมณ์ของซัทท์และคณะ. ในเอกสารประกอบการบรรยาย

เรื่องทฤษฎีและการวัดอีคิว. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรุณ รักรธรรม. (2538). *ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ :

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อัจฉรา สืบสังข์. (2540). *ผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการ*

พยาบาล. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อุทุมพร จามรمان. (2541). *คู่มือการประเมินผล โครงการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : ฟันนี่พลับบิซซิ่ง

อุทัย หิรัญโต. (2525). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์.

อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และวิลาศลักษณ์ ชั่ววัลลี. (2544). *การทดลองใช้ และตรวจสอบ*

คุณภาพมาตรวัดสติปัญญาทางอารมณ์ของซัทท์และคณะ. ในเอกสารประกอบการบรรยาย

เรื่องทฤษฎีและการวัดอีคิว. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อำพัน ไชยทองศรี. (2530). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของ*

พยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์

มหาบัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล.

Argyris C and Schond. (1978). *Organizational Learning: a theory in action perspective*.

New York : Addison-Wesley. 1978.

Avila, Ramon A., Fern, Edward F. and Mann, O.Kart. (1988). *Unraveling Criteria for Assessing*

The Performance of Salespeople : A Causal Analysis. Journal of Personal

Selling & Sales Management. 8 : 45 – 54.

- Barbara Kozier, Glenora Erb, Patricia McKay Bufalio. (1989). *Introduction to Nursing*. Addison Wesley Longman. January I.
- Brown, S. P. and Peterson, A. A. (1993), *Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects*. Journal of Marketing Research 30 (1), 63-77.
- Brown, W. and D.Moberg. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Campion, M.A. and Higgs. A.C. (1997). *Relationship Between Work Group Characteristics and Effectiveness*. In Human Resource Development Review : Research and Implications. Edited by Darlene Russ-Eft et al. California : Sage Publication,
- Cascio, Wayne F. (1988). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Bangkok : McGraw-Hill.
- Cherrington, D.J. (1994). *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance*. (2^{ed}.). Boston : Allyn and Bacon.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). *What It Make Team Work : Group Effectiveness Research from the shop Floor to the Executive Suit*. Journal of Management. 23 (3) : 239-239.
- Cook, T.D. and Campbell, D.T. (1979). *Quasi-Experimentation : Design and Analysis for Field Setting*. Rand McNally, Chicago. Illinois.
- Cooper, Robert K and Sawaf, Ayman. (1997). *Executive EQ : Emotional Intelligence in Business*. London : Orion Publishing Group.
- Cronbach, Lee Joseph. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York : Harper and Row
- Davis, P. and Donaldson, J. (1998). *Co-operative Management. A Philosophy for Business*, New Hamony Press, Cheltenham.
- Dubrin, A.J. (1973). *Fundamentals of Organizational Behavior*. New York : Pergamon Press
- Eysenck, H.J. (1970). *Psychology Is About People*. New Zealand : Penguin Book Ltd.
- Fivars, G., and Gosnell, D. (1966). *Nursing Evaluation : The Problem and The Process : The Critical Incident Technique*. New York : Macmillan.
- George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (1997). *Organizational Spontanelty in Context. Human Performance*. 10 (2) : 153-170

- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly Jr., James H. (1997). *Organization : behavior Structure and Processes*. 6th ed. : Plano, Texas : Business Publication.
- Gillies, D.A. (1994). *Nursing Management : A Systems Approach* (3rd). Philadelphin : W.B. Saunders Company.
- Goleman, Danial. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books
- Gross, S.E. & Blair, J. (1995). *Reinforcing Team Effective Through Pay*. Compensation and Benefits Review. 27 (5) : 34-38.
- Halpin, A.W. and croft, D.r. (1996). *The Organizational Climate of School*. Chicago : University Of Chicago.
- Jex, Steve M. (1998). *Stress and Job Performance : Theory, Research, and Implication for Managerial Practice*. California : Sage.
- John W. (2000). *Resear in Education Hall*
- Joyce, B., and Weil, M. (1986). *Models of teaching* (2nd ed.). New Delhi : Printice-Hall of India Private Limited.
- Katz and Kahn. (1978). "Skills of effective administrator," Harvard Business Review. 43.
- Keith. (1972). *Human Relation. At Work*. New York : Mc Graw – Hill.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational research. Methodology measurement : An international handbook*. Oxford : Pergamon Press.
- Lam, Laura T. and Kirby, Susan L. (2002). *Does Emotional Intelligence Give You an Edge? An Exploration of The Impact of EQ and IQ on Individual Performance*. The Journal Of Social Psychology, 142 (1) : 133-143.
- Likert, R., & Likert, J. (1979). *New Way of Managing Conflict*. New York : McGraw-Hill.
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1986). *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Division Of Research Harvard Business School.
- Mc Gregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Steers, R.M., and Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill
- Steers and Porter. (1979). *Organizational effectiveness : A behavioral view*. Santa Monica : C.A. Goodyear.

Woodlock, Mike. (1989). *Organization Development through Team Building*. Varmant : Gower Publishing Company Limited.

Yamane, Taro. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. New York : Harper and Row.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ชุดคำถามที่ **แบบสอบถามเพื่อการวิจัย****เรื่อง**

**รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด
(มหาชน)**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

1. การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
2. บรรยากาศของหน่วยงาน
3. การทำงานเป็นทีม
4. ความฉลาดทางอารมณ์
5. การรับรู้บทบาท
6. ภาวะผู้นำ
7. ความกระตือรือร้น

ตอนที่ 3 แบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี
จำกัด (มหาชน) ในการให้บริการลูกค้า มี 2 ด้าน ประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านบริการ
2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านบริหารและสนับสนุน

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายวิษณุ บริจาค

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัย

แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่เป็นคำตอบของท่าน หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้ให้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา

ประถมศึกษา

มัธยมศึกษา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ทำงาน.....ปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของ
ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

1. แบบวัดสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. เมื่อผู้ร่วมงานมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ข้าพเจ้าให้ปรึกษาหรือให้กำลังใจ						
2. เมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จแล้ว ข้าพเจ้าจะเสนอตัวเข้าช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น						
3. ข้าพเจ้าให้คำแนะนำวิธีการทำงานให้กับ พนักงานเข้าใหม่ แม้ว่าไม่ใช่หน้าที่โดยไม่รู้ เรื่องขอ						
4. เมื่อผู้เข้าร่วมงานทำงานไม่เสร็จ ข้าพเจ้าก็เข้าช่วยเหลือจนงานนั้นสำเร็จทันเวลา						
5. เมื่อทำงานผิดพลาดข้าพเจ้าจะเล่าประสบการณ์ นั้นให้กับผู้ร่วมงาน เพื่อป้องกันการทำผิด ซ้ำซ้อน						
6. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับผู้มารับบริการอย่าง เท่าเทียมกัน						
7. ข้าพเจ้าใช้คำพูดที่เหมาะสมในเวลาทำงาน						
8. ข้าพเจ้ามักจะแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงาน ด้วยความนุ่มนวล						
9. ข้าพเจ้าแต่งกายเหมาะสมและสะดวกต่อการ ทำงาน						

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
10. ข้าพเจ้าขึ้นมาทำงานก่อนเวลาทำการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน						
11. ข้าพเจ้ามักจะเลี่ยงในการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมของหน่วยงาน						
12. เมื่อมีปัญหาการทำงานเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน ข้าพเจ้ามักจะเข้าไปไกล่เกลี่ยทุกครั้ง						
13. เมื่อมีโอกาสข้าพเจ้าจะชักชวนให้บุคคลอื่นมาใช้บริการที่ธนาคารของข้าพเจ้า						
14. ข้าพเจ้าให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน						
15. ในการประชุม ข้าพเจ้ามักเป็นผู้ฟังมากกว่าจะเป็นผู้แสดงความคิดเห็น						

2. แบบวัดบรรยากาศของหน่วยงาน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. หน่วยงานชี้แจงนโยบายของหน่วยงาน ให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจน						
2. หน่วยงานชี้แจงลักษณะงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน						
3. หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย						
4. มีการนำนโยบายมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างครอบคลุมในหน่วยงาน						
5. ในการปฏิบัติงานบางครั้ง ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า						
6. ในหน่วยงานมีการระดมสมอง เพื่อช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย						
7. หน่วยงานเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในการทำกิจกรรมด้านต่าง ๆ						
8. พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน						
9. พนักงานได้อุทิศตนในการทำงานเพื่อหน่วยงาน						
10. หน่วยงานจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน						
11. หน่วยงานได้นำผลการประเมิน มาใช้เป็นข้อมูลการพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานน้อยมาก						
12. สมาชิกขาดความภูมิใจในผลงานของตนเอง						

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
13. กฎระเบียบบางข้อที่หน่วยงานกำหนด ยากต่อการปฏิบัติ						
14. หน่วยงานขาดความยืดหยุ่น ในการลงโทษ พนักงานที่ละเมิดกฎระเบียบ						
15. หัวหน้าหน่วยงานไม่รับฟังเหตุผล ในการ ลงโทษพนักงานที่ละเมิดกฎระเบียบ						

3.แบบวัดการทำงานเป็นทีม

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. ข้าพเจ้าเชื่อว่าการร่วมมือกันปฏิบัติงานของ พนักงาน จะส่งผลดีต่อการให้บริการลูกค้า						
2. แม้ว่าข้าพเจ้าต้องปฏิบัติงานกับคนที่ข้าพเจ้าไม่ ชอบ แต่ก็สามารถปฏิบัติงานได้						
3. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็น โดยใช้หลักการและ เหตุผลเสมอ						
4. ข้าพเจ้าเป็นกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงานเมื่อมี ปัญหาเสมอ						
5. ข้าพเจ้าติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม ขั้นตอนและแผนงานเพื่อให้การทำงานมี ประสิทธิภาพ						

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
6. ในการปฏิบัติงานบางสถานการณ์ ข้าพเจ้าสามารถทำงานเป็นหัวหน้าทีมที่ดีได้						
7. ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้าพเจ้าสามารถเป็นผู้นำที่ดี						
8. เมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่มพนักงาน ข้าพเจ้าสามารถเป็นผู้ประสานความเข้าใจได้						
9. ข้าพเจ้าเชื่อว่าทีมงานที่ดี สมาชิกในทีมควรมีความสามารถที่แตกต่างกัน						
10. ข้าพเจ้าศึกษาวัตถุประสงค์ของงานก่อนการปฏิบัติงาน						
11. ข้าพเจ้าเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในทีมงานอย่างชัดเจน						
12. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน						
13. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามแผนของทีมงานที่วางไว้						
14. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด						
15. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แม้จะไม่ตรงกับความคิดเห็นของข้าพเจ้า						

4. แบบวัดความฉลาดทางอารมณ์

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. ข้าพเจ้ารู้ว่าเมื่อไรจะพบปัญหาส่วนตัวกับผู้อื่นได้						
2. ข้าพเจ้าตระหนักรู้ได้โดยง่ายว่าตนเองกำลังมี อารมณ์อย่างไร						
3. ข้าพเจ้ารู้ว่าเหตุใดอารมณ์ของข้าพเจ้าจึงเปลี่ยนไป						
4. ข้าพเจ้ารู้ว่า กำลังสื่อสารกับผู้อื่นด้วยภาษาท่าทาง อย่างไร						
5. ข้าพเจ้าเข้าใจภาษาท่าทางผู้อื่นที่สื่อให้ข้าพเจ้า						
6. ข้าพเจ้าสามารถบอกความรู้สึกผู้อื่น ได้ด้วยน้ำเสียง ของเขา						
7. ข้าพเจ้าแสวงหากิจกรรมที่ทำให้ข้าพเจ้ามีความสุข						
8. ข้าพเจ้าสามารถจัดแจงสภาพการณ์ที่ทำให้ผู้อื่น มีความสุข						
9. ข้าพเจ้าชมเชยผู้อื่นเมื่อเขาทำได้ดี						
10. เมื่อผู้อื่นท้อใจข้าพเจ้าสามารถช่วยให้เขารู้สึกดี ขึ้น						
11. ผู้อื่นมักให้ความสนใจในตัวข้าพเจ้า						
12. เหตุการณ์สำคัญบางอย่างในชีวิต ทำให้ข้าพเจ้า ทบทวนว่า สิ่งใดที่สำคัญและไม่สำคัญ						
13. อารมณ์เป็นสิ่งที่หนึ่งที่ทำให้การดำเนินชีวิตของ ข้าพเจ้ามีคุณค่า						
14. ข้าพเจ้าคิดว่าตนเองสามารถทำได้ดีในเกือบทุก เรื่องที่ข้าพเจ้าพยายามจะทำ						
15. ข้าพเจ้ารู้ว่าสิ่งใด ๆ กำลังจะเกิดขึ้นกับตัวข้าพเจ้า						

5. แบบการรับรู้บทบาท

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานภายใต้ นโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน						
2. ข้าพเจ้าต้องเลี้ยงกฎเกณฑ์บางอย่าง เพื่อให้ได้งานตามที่ได้รับมอบหมายมา						
3. ข้าพเจ้าได้รับข้อเรียกร้องที่ไม่สอดคล้องกัน จากบุคคล 2 คนหรือมากกว่านั้น						
4. ข้าพเจ้าต้องทำงานที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลหนึ่งและไม่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ						
5. ข้าพเจ้าต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ในกิจกรรมบางอย่างที่ไม่จำเป็นและน่าเบื่อหน่าย						
6. บางครั้งข้าพเจ้าจำเป็นต้องทำงานที่ขัดแย้งกับนโยบายและกฎระเบียบของหน่วยงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ						
7. ข้าพเจ้ารู้สึกอึดอัดที่ไม่สามารถทำงานเพื่อสนองความต้องการของคนหลายคนในเวลาเดียวกัน						
8. ข้าพเจ้าแน่ใจว่าข้าพเจ้ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด						
9. ข้าพเจ้ามีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน						
10. ข้าพเจ้าวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า						
11. ข้าพเจ้าขาดแนวทางในการปฏิบัติงาน						
12. ข้าพเจ้าไม่มีแผนงานในการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง						
13. ข้าพเจ้ารู้ว่าอะไรคือความรับผิดชอบของข้าพเจ้า						
14. ข้าพเจ้ารู้ว่าตัวข้าพเจ้า ถูกคาดหวังให้ทำอะไร						

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
15. ข้าพเจ้าได้คำบอกเล่าว่าข้าพเจ้าทำงานได้ดี เพียงใด						

6. แบบวัดภาวะผู้นำ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. หัวหน้างานเอาใจใส่ในการช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ให้กับข้าพเจ้า						
2. หัวหน้างานไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถ ของข้าพเจ้า						
3. ข้าพเจ้าสามารถขอคำปรึกษากับหัวหน้างานได้ทุก เมื่อที่เกิดปัญหาในการทำงาน						
4. หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน						
5. หัวหน้างานมีวิธีการแก้ปัญหาคัดความขัดแย้งใน หน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม						
6. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอยู่ เสมอ						
7. ข้าพเจ้าได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างานทุกครั้งเมื่อ ปฏิบัติงานได้สำเร็จ						

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
8. หัวหน้างานสร้างอุดมการณ์และมีจุดหมายที่ชัดเจนต่อข้าพเจ้าและทีมงาน						
9. หัวหน้างานมอบหมายงานให้ข้าพเจ้าด้วยความเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่						
10. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่หัวหน้างานได้มอบหมายได้อย่างครบถ้วน						

7. แบบวัดความกระตือรือร้น

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. ท่านทำงานด้วยความตั้งใจและใช้ความพยายามทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย					
2. ท่านเอาใจใส่ต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ทั้งงานที่รับผิดชอบในหน้าที่และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย					
3. ท่านทำงานอย่างกระฉับกระเฉงและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
4. เมื่อท่านได้รับคำสั่ง ท่านจะลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายทันทีโดยไม่รีรอ					
5. ท่านลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จทันเวลาที่กำหนดเสมอ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
6. ท่านลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่เกี่ยงงานกับเพื่อนร่วมงาน					
7. ท่านทำงานโดยจัดลำดับความสำคัญและไม่สะสมงานให้ค้างค้ำ					
8. ท่านวางแผนในการทำงานและทำงานได้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้เสมอ					
9. ท่านทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ เพื่อที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่					
10. ท่านชอบทำงานด้านการบริการประชาชน					

ตอนที่ 3 แบบวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด
(มหาชน)

1. แบบวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการบริการ

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงาน ได้รับมอบหมายได้ ถูกต้องและครบถ้วนทุกครั้ง						
2. บางครั้งข้าพเจ้าเตรียมตัวไม่พร้อมในการปฏิบัติงาน						
3. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ได้สำเร็จทุกครั้ง						
4. ข้าพเจ้าสามารถส่งต่อลูกค้า (Refer) ได้อย่าง ถูกต้องทุกครั้ง						
5. ข้าพเจ้าสามารถบริการลูกค้าได้ถูกต้องและตรง ตามความต้องการของลูกค้าทุกครั้ง						
6. ข้าพเจ้าบันทึกรายละเอียดและข้อมูลของลูกค้า ได้ครบถ้วน ถูกต้อง						
7. บางครั้งข้าพเจ้าไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนงาน บริการลูกค้าได้						
8. ข้าพเจ้าสามารถให้ความรู้และคำแนะนำกับลูกค้าที่ เข้ามาใช้บริการที่ธนาคาร						
9. บางครั้งข้าพเจ้าละเลยในการให้ความรู้หรือ ให้คำแนะนำกับลูกค้าที่มาใช้บริการที่ธนาคาร						
10. ข้าพเจ้าสามารถดูแลและควบคุมให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ครบถ้วนและรวดเร็ว						

2. แบบวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านสนับสนุน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่ จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง ที่สุด
1. ข้าพเจ้าสามารถมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ						
2. ข้าพเจ้าใส่ใจคุณภาพแวดล้อมในหน่วยงานเสมอ						
3. ข้าพเจ้าคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
4. บางครั้งข้าพเจ้าละเลยการตรวจสอบอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานสำนักงาน						
5. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าเสมอ						
6. ข้าพเจ้าดูแลควบคุมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามหน้าที่ทุกครั้ง						
7. ข้าพเจ้าแบ่งงานตามภาระหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างชัดเจน						
8. ข้าพเจ้าคอยตรวจตราดูแลอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานให้พร้อมใช้เสมอ						
9. เมื่อเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานผิดพลาดหรือติดขัด ข้าพเจ้าคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำเสมอ						
10. ข้าพเจ้าเห็นเพื่อน ๆ คุ้นเคยกับการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าจึงคอยช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เพื่อนำ						

ข้อเสนอแนะ.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

นายวิษณุ บริจาค

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ที่ บศ.มส. / ว ๓๗๐

วันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร

ด้วย นายวิษณุ บริจาค รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๓๐๓๐๐๑๑๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

- | | | |
|------|-------------------------------------|------------------------------------|
| ด้าน | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศ.พ. ๒๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ วรกุล)

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๔ - ๒๖๒๓



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ที่ บศ.มส. / ว ๓๓๐

วันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ

ด้วย นายวิษณุ บริจาค รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๓๐๓๐๐๑๑๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

- | | | |
|------|-------------------------------------|------------------------------------|
| ด้าน | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ว.พ.ท.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ วรกุล)

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๓๔ - ๒๖๒๓

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๔/๐๓๓๕



คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๕ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.อานนท์ ถิ่นภูเขียว

ด้วย นายวิษณุ บริจาค รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๓๐๓๐๑๑๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนามิติภาค รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

- | | | |
|------|-------------------------------------|------------------------------------|
| ด้าน | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
| | <input type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย |
| | <input type="checkbox"/> | อื่นๆ ระบุ..... |

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ วรรณกุล)

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๓๔ - ๒๖๒๓



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๔/ว ๐๓๔๐

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๕ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน

ด้วย นายวิษณุ บริจาค รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๓๐๓๐๐๑๑๔ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากุมิภาค รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จากพนักงานธนาคาร ยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานเครือข่ายบริการลูกค้าและการขาย เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ช.ช.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ วรกุล)

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๔ - ๒๖๒๓



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิร่วมวิพากษ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิร่วมวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ในการให้บริการลูกค้าของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)**

กลุ่ม เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ลูกค้าที่มารับบริการ จำนวน 10 คน ดังนี้
 - 1.1 นางพัชรินทร์ ธนกุลธรรม
 - 1.2 นางจินตนา พิสัยพันธ์
 - 1.3 นายอรรถพล เตโซ
 - 1.4 นายภัทรพล วงษ์ลิม
 - 1.5 นายอรรถพร ศรีเชียงหวาง
 - 1.6 นายวัชรพงษ์ ยางธิสาร
 - 1.7 นางสาวสิริโณม คงเชียงซา
 - 1.8 นางสาวจิรนุช ทวีโคตร
 - 1.9 นายบุญยภู วังสุเพ็ง
 - 1.10 นายชาติรี เคนาอุประ

2. พนักงานธนาคารยูโอบีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน ดังนี้
 - 2.1 นางสาวอัจฉราภรณ์ ราชโหดิ
 - 2.2 นางสาวกมลวดี ศาลารักษ์
 - 2.3 นางสาวรัตติกาล ลีบุญส่ง
 - 2.4 นางสาวกัญญา ชองชะยา
 - 2.5 นางสาวพุทธิมา ชะพินิจ
 - 2.6 นายสุรวุฒิ อนุภาพอกฤษณ์
 - 2.7 นายธีรพัฒน์ เจริญบัณฑิตสกุล
 - 2.8 นายรัฐศาสตร์ แนนนไชสง
 - 2.9 นายสุรเศรษฐ์ สงวนสิทธิกุล
 - 2.10 นายจตุพัทตรี โนนเพี้ย

3. นักวิชาการ จำนวน 10 คน รวม 30 คน ดังนี้
- 3.1 นางมาลัย คำภิรมย์ ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา ธนาคารทหารไทย
สาขานน โทศรี
- 3.2 นางภารดี บุญอายุ ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา ธนาคารทหารไทย
สาขาโพนพิสัย
- 3.3 นางสาวนิตยา คงชมชื่น ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา ธนาคารทหารไทย
สาขาหนองคาย
- 3.4 นายสังคม คำฤชัย ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา ธนาคารทหารไทย
สาขานครพนม
- 3.5 นางอุบลรัตน์ มงคลสวัสดิ์ ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา ธนาคารทหารไทย
สาขาหนองบัวลำภู
- 3.6 นายกันตพิชญ์ แสนนาม ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ
ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขานน โทศรี
- 3.7 นายอดุลย์ บริจาค ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
สาขาบ้านเข็ม
- 3.8 นางสาวลภัสสรดา บุญทศ ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา สาขานน โทศรี
- 3.9 นายเชษฐา หาญอายุ ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา ธนาคารทหารไทย
สาขาอุดรธานี
- 3.10 นางสาวอรุณทัย พิษพันธ์ ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา สาขา บึงชี้อุดรธานี

ภาคผนวก ง

รายชื่อ กลุ่มทดลอง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กลุ่มทดลอง ได้แก่ พนักงานธนาคารที่ปฏิบัติงานที่ ธนาคารยูโอบี สาขาอุดรธานี จำนวน 13 คน ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. นางสาวฉมาศ ใจพิมาย | ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ |
| 2. นายสมพร ไยปางแก้ว | ตำแหน่ง แคชเชียร์ |
| 3. นางสาวศิรินาถ บุญแก้ว | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าอาวุโส |
| 4. นางสาวสุภารัตน์ แซ่นา | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าอาวุโส |
| 5. นางสาวนภมณฑ์ วงมีแก้ว | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการผลิตภัณฑ์สินเชื่อเคหะ |
| 6. นายวันเฉลิม มีชัย | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า |
| 7. นายชนพล จุลวิถี | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า |
| 8. นางสาวปิยะนุช อิงค์ประเสริฐ | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า |
| 9. นางสาวสุภาอนุสรณ์ คตภูธรณ์ | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า |
| 10. นางสาวกรรณิการ์ แสนपालี | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ทำความสะอาด |
| 11. นายเอกชัย ไร่ประสงค์ | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย |
| 12. ร้อยตำรวจโท ญาณสิทธิ์ อาสนสุวรรณ | ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตำรวจรักษาความปลอดภัย
ประจำสาขา |
| 13. นายบัวจันทร์ อุคตะบุตร | ตำแหน่ง พนักงานขับรถ |



ภาคผนวก จ

แบบประเมินความสอดคล้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\Sigma \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
1. สมาชิก ที่ดี ของ องค์กร	1. เมื่อผู้ร่วมงานมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ข้าพเจ้าให้ปรึกษาหรือให้กำลังใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2. เมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จแล้ว ข้าพเจ้าจะเสนอตัวเข้าช่วยเหลือผู้ร่วมงาน คนอื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3. ข้าพเจ้าให้คำแนะนำวิธีการทำงานให้กับ พนักงานเข้าใหม่ แม้ว่าไม่ใช่หน้าที่โดย ไม่ต้องร้องขอ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
	4. เมื่อผู้เข้าร่วมงานทำงาน ไม่เสร็จ ข้าพเจ้า ก็เข้าช่วยเหลือจนงานนั้นสำเร็จทันเวลา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5. เมื่อทำงานผิดพลาดข้าพเจ้าจะเล่า ประสบการณ์นั้นให้กับผู้ร่วมงาน เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำซ้อน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับผู้มารับบริการ อย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	7. ข้าพเจ้าใช้คำพูดที่เหมาะสมในเวลา ทำงาน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	8. ข้าพเจ้ามักจะแก้ไขข้อขัดแย้งในการ ทำงานด้วยความนุ่มนวล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9. ข้าพเจ้าแต่งกายเหมาะสมและสะดวกต่อ การทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	10. ข้าพเจ้าขึ้นมาทำงานก่อนเวลาทำการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
	11. ข้าพเจ้ามักจะเล็งในการมีส่วนร่วมทำ กิจกรรมของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\Sigma \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
	12. เมื่อมีปัญหาการทำงานเกิดขึ้นใน หน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน ข้าพเจ้ามักจะเข้าไปไกล่เกลี่ยทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	13. เมื่อมีโอกาสข้าพเจ้าจะชักชวนให้บุคคล อื่นมาใช้บริการที่ธนาคารของข้าพเจ้า	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	14. ข้าพเจ้าให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการ ทำงาน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	15. ในการประชุม ข้าพเจ้ามักเป็นผู้ฟัง มากกว่าจะเป็นผู้แสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัดได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะว่ามีผลสอดคล้องกันต่ำ

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความสอดคล้องรายข้อในด้านสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าข้อคำถามทั้ง 15 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงอนุมานได้ว่าข้อคำถามในด้านสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาตรงตามจุดประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
2. บรรยากาศ ของ หน่วยงาน	1. หน่วยงานชี้แจงนโยบายของ หน่วยงาน ให้พนักงานรับทราบอย่าง ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2. หน่วยงานชี้แจงลักษณะงานและความ รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งไว้อย่าง ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3. หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน และ เข้าใจง่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4. มีการนำนโยบายมาปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรมได้อย่างครอบคลุมใน หน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5. ในการปฏิบัติงานบางครั้ง ข้าพเจ้าไม่ แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6. ในหน่วยงานมีการระดมสมอง เพื่อ ช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	7. หน่วยงานเปิดโอกาสให้สมาชิกทุก คนมีส่วนร่วม ในการวางแผนและตัดสินใจในการทำ กิจกรรมด้านต่าง ๆ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	8. พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่ง ของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9. พนักงานได้อุทิศตนในการทำงานเพื่อ หน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\Sigma \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
	10. หน่วยงานจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	11. หน่วยงานได้นำผลการประเมิน มาใช้เป็นข้อมูลการพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานน้อยมาก	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	12. สมาชิกขาดความภูมิใจในผลงานของตนเอง	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	13. กฎระเบียบบางข้อที่หน่วยงานกำหนด ขาดต่อการปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	14. หน่วยงานขาดความยืดหยุ่น ในการลงโทษพนักงานที่ละเมิดกฎระเบียบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	15. หัวหน้าหน่วยงานไม่รับฟังเหตุผลในการลงโทษพนักงานที่ละเมิดกฎระเบียบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัดได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะมีความสอดคล้องกันต่ำ

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความสอดคล้องรายข้อในด้านบรรยากาศของหน่วยงาน พบว่าข้อคำถามทั้ง 15 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงอนุมานได้ว่าข้อคำถามบรรยากาศของหน่วยงาน มีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาตรงตามจุดประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
3. การทำงานเป็นทีม	1. ข้าพเจ้าเชื่อว่าการร่วมมือกันปฏิบัติงานของพนักงาน จะส่งผลดีต่อการให้บริการลูกค้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2. แม้ว่าข้าพเจ้าต้องปฏิบัติงานกับคนที่ข้าพเจ้าไม่ชอบ แต่ก็สามารถปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็น โดยใช้หลักการและเหตุผลเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4. ข้าพเจ้าเป็นกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5. ข้าพเจ้าติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนและแผนงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6. ในการปฏิบัติงานบางสถานการณ์ ข้าพเจ้าสามารถทำงานเป็นหัวหน้าทีมที่ดีได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	7. ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้าพเจ้าสามารถเป็นผู้ตามที่ดี	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	8. เมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่มพนักงาน ข้าพเจ้าสามารถเป็นผู้ประสานความเข้าใจได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9. ข้าพเจ้าเชื่อว่าทีมงานที่ดี สมาชิกในทีมควรมีความสามารถที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	10. ข้าพเจ้าศึกษาวัตถุประสงค์ของงานก่อนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	11. ข้าพเจ้าเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในทีมงานอย่างชัดเจน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	12. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
	13. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามแผนของ ทีมงานที่วางไว้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	14. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าไม่สามารถปฏิบัติงาน ให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายในระยะเวลาที่ กำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	15. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน แม้จะไม่ตรงกับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัดได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะว่ามีผลสอดคล้องกันต่ำ

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความสอดคล้องรายข้อการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้อคำถามทั้ง 15 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงอนุมานได้ว่าข้อคำถามการทำงานเป็นทีม มีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาตรงตามจุดประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
4. ความฉลาดทางอารมณ์	1. ข้าพเจ้ารู้ว่าเมื่อไรจะพูดปัญหาส่วนตัวกับผู้อื่นได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2. ข้าพเจ้าตระหนักรู้ได้โดยง่ายว่าตนเองกำลังมีอาการอย่างไร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3. ข้าพเจ้ารู้ว่าเหตุใดอารมณ์ของข้าพเจ้าจึงเปลี่ยนไป	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4. ข้าพเจ้ารู้ว่า กำลังสื่อสารกับผู้อื่นด้วยภาษาท่าทางอย่างไร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5. ข้าพเจ้าเข้าใจภาษาท่าทางผู้อื่นที่สื่อให้ข้าพเจ้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6. ข้าพเจ้าสามารถบอกความรู้สึกผู้อื่นได้ด้วยน้ำเสียงของเขา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	7. ข้าพเจ้าแสวงหากิจกรรมที่ทำให้ข้าพเจ้ามีความสุข	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	8. ข้าพเจ้าสามารถจัดแจงสภาพการณ์ที่ทำให้ผู้อื่นมีความสุข	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9. ข้าพเจ้าชมเชยผู้อื่นเมื่อเขาทำได้ดี	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	10. เมื่อผู้อื่นท้อใจข้าพเจ้าสามารถช่วยให้เขารู้สึกดีขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	11. ผู้อื่นมักให้ความไว้วางใจในตัวข้าพเจ้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	12. เหตุการณ์สำคัญบางอย่างในชีวิต ทำให้ข้าพเจ้าทบทวนว่า สิ่งใดที่สำคัญและไม่สำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	13. อารมณ์เป็นสิ่งที่หนึ่งที่ทำให้การดำเนินชีวิตของข้าพเจ้ามีคุณค่า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\Sigma \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
	14. ข้าพเจ้าคิดว่าตนเองสามารถทำได้ดีใน เกือบทุกเรื่องที่ข้าพเจ้าพยายามจะทำ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	15. ข้าพเจ้ารู้ว่าสิ่งดี ๆ กำลังเกิดขึ้นกับตัว ข้าพเจ้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัดได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะมีความสอดคล้องกันต่ำ

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความสอดคล้องรายข้อ ความฉลาดทางอารมณ์ พบว่าข้อคำถาม ทั้ง 15 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงอนุมานได้ว่าข้อคำถามในความฉลาดทางอารมณ์ มีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาตรงตามจุดประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
5. การ รับรู้ บทบาท	1. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานภายใต้นโยบายและ แนวทางปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
	2. ข้าพเจ้าต้องเลี้ยงกฎเกณฑ์บางอย่าง เพื่อให้ได้งานตามที่ได้รับมอบหมายมา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3. ข้าพเจ้าได้รับข้อเรียกร้องที่ไม่สอดคล้อง กัน จากบุคคล 2 คนหรือมากกว่านั้น	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
	4. ข้าพเจ้าต้องทำงานที่ได้รับการยอมรับจาก บุคคลหนึ่งและไม่ได้รับการยอมรับจาก บุคคลอื่น ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5. ข้าพเจ้าต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ใน กิจกรรมบางอย่างที่ไม่จำเป็นและน่าเบื่อ หน่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6. บางครั้งข้าพเจ้าจำเป็นต้องทำงานที่ ขัดแย้งกับนโยบายและกฎระเบียบของ หน่วยงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	7. ข้าพเจ้ารู้สึกอึดอัดที่ไม่สามารถทำงาน เพื่อสนองความต้องการของคนหลายคน ในเวลาเดียวกัน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	8. ข้าพเจ้าแน่ใจว่าข้าพเจ้ามีอำนาจหน้าที่ เพียงใด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9. ข้าพเจ้ามีเป้าหมายชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	10. ข้าพเจ้าวางแผนการปฏิบัติงานไว้ ล่วงหน้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	11. ข้าพเจ้าขาดแนวทางในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
	12. ข้าพเจ้าไม่มีแผนงานในการปฏิบัติงาน แต่ครั้ง	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	13. ข้าพเจ้ารู้ว่าอะไรคือความรับผิดชอบของ ข้าพเจ้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	14. ข้าพเจ้ารู้ว่าตัวข้าพเจ้า ถูกคาดหวังให้ ทำอะไร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	15. ข้าพเจ้าได้บอกแล้วว่าข้าพเจ้าทำงาน ได้ดีเพียงใด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัดได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะมีความสอดคล้องกันต่ำ

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความสอดคล้องรายข้อการรับรู้บทบาท พบว่า ข้อคำถามทั้ง 15 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงอนุมานได้ว่าข้อคำถามในการรับรู้บทบาท มีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาตรงตามจุดประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
6. ภาวะ ผู้นำ	1. หัวหน้างานเอาใจใส่ในการช่วยแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ให้กับข้าพเจ้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2. หัวหน้างานไว้ใจและเชื่อมั่นใน ความสามารถของข้าพเจ้า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3. ข้าพเจ้าสามารถขอคำปรึกษากับหัวหน้า งานได้ทุกเมื่อที่เกิดปัญหาในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4. หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5. หัวหน้างานมีวิธีการแก้ปัญหาคัดแย้ง ในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็น ธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความ คิดเห็นอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	7. ข้าพเจ้าได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างานทุก ครั้งเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	8. หัวหน้างานสร้างอุดมการณ์และมีจุดหมาย ที่ชัดเจนต่อข้าพเจ้าและทีมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9. หัวหน้างานมอบหมายงานให้ข้าพเจ้าด้วย ความเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	10. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่ หัวหน้างานได้มอบหมายได้อย่างครบถ้วน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัดได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ และถ้าข้อใด ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะว่ามี ความสอดคล้องกันต่ำ

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความสอดคล้องรายข้อภาวะผู้นำ พบว่า ข้อคำถามทั้ง 10 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงอนุมานได้ว่าข้อคำถามในด้านภาวะผู้นำมีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาตรงตามจุดประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
7. ความกระตือรือร้น	1. ท่านทำงานด้วยความตั้งใจและใช้ความพยายามทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2. ท่านเอาใจใส่ต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ทั้งงานที่รับผิดชอบในหน้าที่และงานอื่นที่ได้รับ มอบหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3. ท่านทำงานอย่างกระตือรือร้นและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4. เมื่อท่านได้รับคำสั่ง ท่านจะลงมือทำงานที่ได้รับ มอบหมายทันทีโดยไม่รีรอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	5. ท่านลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จทันเวลาที่กำหนดเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6. ท่านลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่เกี่ยงงานกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	7. ท่านทำงานโดยจัดลำดับความสำคัญและไม่สะสมงาน ให้ค้างค้ำง	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	8. ท่านวางแผนในการทำงานและทำงานได้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9. ท่านทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถเพื่อที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
	10. ท่านชอบทำงานด้านการบริการ ประชาชน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัดได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์ และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะมีความสอดคล้องกันต่ำ

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความสอดคล้องรายข้อความกระตือรือร้น พบว่า ข้อคำถามทั้ง 10 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงอนุมานได้ว่าข้อคำถามในความกระตือรือร้น มีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาตรงตามจุดประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหา

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
8. ประ สิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน ด้าน การ บริการ	1. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายได้ถูกต้องและครบถ้วนทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	2. บางครั้งข้าพเจ้าเตรียมตัวไม่พร้อมในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	3. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมายได้สำเร็จทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	4. ข้าพเจ้าสามารถส่งต่อลูกค้า (Refer) ได้ อย่างถูกต้องทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\sum \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
	5. ข้าพเจ้าสามารถบริการลูกค้าได้ถูกต้อง และตรงตามความต้องการของลูกค้าทุก ครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	6. ข้าพเจ้าบันทึกรายละเอียดและข้อมูลของ ลูกค้าได้ครบถ้วน ถูกต้อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	7. บางครั้งข้าพเจ้าไม่สามารถปฏิบัติงานตาม แผนงานบริการลูกค้าได้	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	8. ข้าพเจ้าสามารถให้ความรู้และคำแนะนำ กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่ธนาคาร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	9. บางครั้งข้าพเจ้าละเอียดในการให้ความรู้ หรือให้คำแนะนำกับลูกค้าที่มาใช้บริการที่ ธนาคาร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	10. ข้าพเจ้าสามารถดูแลและควบคุมให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ ครบถ้วนและรวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	11. ข้าพเจ้าสามารถมอบหมายงานให้ ผู้ร่วมงานได้ อย่างเหมาะสมตรงตาม ความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	12. ข้าพเจ้าใส่ใจดูสภาพแวดล้อมใน หน่วยงานเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	13. ข้าพเจ้าคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือ ผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	14. บางครั้งข้าพเจ้าละเอียดการตรวจสอบ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานสำนักงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	15. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

เนื้อหา	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC $\Sigma \square$	สรุป
		+1	0	-1	รวม		
	16. ข้าพเจ้าดูแลควบคุมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ ตามหน้าที่ทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	17. ข้าพเจ้าแบ่งงานตามภาระหน้าที่ให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างชัดเจน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
	18. ข้าพเจ้าคอยตรวจตราดูแลอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานให้พร้อมใช้เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	19. เมื่อเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานผิดพลาด หรือติดขัด ข้าพเจ้าคอยช่วยเหลือและให้ คำแนะนำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	20. ข้าพเจ้าเห็นเพื่อน ๆ หน่วยงานกับการ ปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าจึงคอยช่วยอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานให้เพื่อนำ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 – 1.00 ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัด ได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อนั้นวัด ได้ตรงจุดประสงค์ และถ้าข้อใด ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะมีความสอดคล้องกันต่ำ

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความสอดคล้องรายชื่อในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการบริการพบว่า ข้อคำถามทั้ง 20 ข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จึงอนุมานได้ว่าข้อคำถามในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการบริการ มีความสอดคล้องครอบคลุมเนื้อหาตรงตามจุดประสงค์

**แบบประเมินความเห็นด้วยโดยผู้เกี่ยวข้องต่อร่างกิจกรรม โครงการ วิจารณ์เครื่องมือการพัฒนา
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ก่อนนำไปเป็นตัวแทนตั้งต้น**

ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ต่อกิจกรรมและเนื้อหาในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการ
ให้บริการลูกค้า ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

รายการกิจกรรมประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			\bar{X}	แปลผล	ผลการประเมิน
	1	2	3			
บรรยากาศขององค์กร						
1. ช่วยฟังหน่อย	5	4	5	4.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
2. ถอดรหัส	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
3 การพัฒนาอารมณ์	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
4. การพัฒนาการพูด	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
สมาชิกที่ดีขององค์กร						
1. การวิเคราะห์ตนเอง	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
2. การพัฒนาจิตใจ	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
3. ระดมสมองค้นหา ความคิด	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
4. หวงหา – อาลัย (อะไร)	3	2	3	2.67	ไม่เห็นด้วย	ตัดออก
5. ความคาดหวังที่ลูกค้าต้องการ จากเรา	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
6. วิธีการบริการให้ผู้รับบริการ ประทับใจ	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
การรับรู้บทบาท						
1. การรู้จักตัวเอง	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
2. บทบาทและหน้าที่	5	4	5	4.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
3. การแสดงบทบาทสมมติ	5	4	5	4.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้

รายการกิจกรรมประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			\bar{X}	แปลผล	ผลการประเมิน
การทำงานเป็นทีม						
1. ทีม	5	4	5	4.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
2. การทำงานร่วมกันเป็นทีม	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
3. เรียนรู้การพัฒนาบุคคลและทีมงาน	5	5	5	5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	นำไปใช้
4. กระดาษของฉัน ชุดที่ 1	3	2	3	2.67	ไม่เห็นด้วย	ตัดออก
5. กระดาษของฉัน ชุดที่ 2	3	2	3	2.67	ไม่เห็นด้วย	ตัดออก
6. กิจกรรม รูปปริศนา	3	2	3	2.67	ไม่เห็นด้วย	ตัดออก

หมายเหตุ

พิจารณาคัดเลือกในข้อที่มีคะแนนของกิจกรรมพัฒนา เฉลี่ยตั้งแต่ 4.67 – 5.00 ซึ่งแสดงว่ากิจกรรมพัฒนานั้นได้ครอบคลุมเนื้อหาและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในรูปแบบการพัฒนา และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 4.67 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในรูปแบบการพัฒนา

ผลการตรวจสอบ

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนจากความครอบคลุมเนื้อหาที่มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 5.00 มีจำนวน 11 กิจกรรม มีค่าคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.67 มีจำนวน 4 กิจกรรม และพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ย น้อยกว่า 4.67 จำนวน 4 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรม หวงหา – อาลัย (อะไร) 2) กิจกรรมกระดาษของฉัน ชุดที่ 1 3) กิจกรรมกระดาษของฉัน ชุดที่ 2 และ 3) กิจกรรม รูปปริศนา

คุณภาพเครื่องมือวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ด้านสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อคำถาม	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. เมื่อผู้ร่วมงานมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ข้าพเจ้าให้ปรึกษาหรือให้กำลังใจ	0.5461	0.8623
2. เมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จแล้ว ข้าพเจ้าจะเสนอตัวเข้าช่วยเหลือผู้ร่วมงานคนอื่น	0.4112	0.8242
3. ข้าพเจ้าให้คำแนะนำวิธีการทำงานให้กับพนักงานเข้าใหม่ แม้ว่าไม่ใช่หน้าที่โดยไม่ต้องร้องขอ	0.4343	0.7776
4. เมื่อผู้เข้าร่วมงานทำงานไม่เสร็จ ข้าพเจ้าก็เข้าช่วยเหลือจนงานนั้นสำเร็จทันเวลา	0.5436	0.7904
5. เมื่อทำงานผิดพลาดข้าพเจ้าจะเล่าประสบการณ์นั้นให้กับผู้ร่วมงาน เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำซ้อน	0.8336	0.7652
6. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับผู้มารับบริการอย่างเท่าเทียมกัน	0.3437	0.8064
7. ข้าพเจ้าใช้คำพูดที่เหมาะสมในเวลาทำงาน	0.3781	0.8177
8. ข้าพเจ้ามักจะแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงานด้วยความนุ่มนวล	0.3648	0.8164
9. ข้าพเจ้าแต่งกายเหมาะสมและสะดวกต่อการทำงาน	0.3598	0.8179
10. ข้าพเจ้าขึ้นมาทำงานก่อนเวลาทำการ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน	0.3648	0.8164
11. ข้าพเจ้ามักจะเลี่ยงในการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมของหน่วยงาน	0.3544	0.8421
12. เมื่อมีปัญหาการทำงานเกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน ข้าพเจ้ามักจะเข้าไปไกล่เกลี่ยทุกครั้ง	0.5422	0.8212
13. เมื่อมีโอกาสดข้าพเจ้าจะชักชวนให้บุคคลอื่นมาใช้บริการที่ธนาคารของข้าพเจ้า	0.2448	0.6774

ข้อคำถาม	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
14. ข้าพเจ้าให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	0.5509	0.7995
15. ในการประชุม ข้าพเจ้ามักเป็นผู้ฟังมากกว่าจะเป็นผู้แสดงความคิดเห็น	0.4988	0.8052

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Item = 15 Alpha = .7948

สรุป เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.7948 ผ่านเกณฑ์

**คุณภาพเครื่องมือวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ด้านบรรยากาศของหน่วยงาน**

ข้อคำถาม	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. หน่วยงานชี้แจงนโยบายของหน่วยงาน ให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจน	0.4822	0.8428
2. หน่วยงานชี้แจงลักษณะงานและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	0.3761	0.8017
3. หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย	0.4334	0.6124
4. มีการนำนโยบายมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างครอบคลุมในหน่วยงาน	0.4576	0.7103
5. ในการปฏิบัติงานบางครั้ง ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าใครเป็นหัวหน้า	0.3437	0.8745
6. ในหน่วยงานมีการระดมสมอง เพื่อช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	0.3672	0.8032
7. หน่วยงานเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในการทำกิจกรรมด้านต่าง ๆ	0.3844	0.8212

ข้อคำถาม	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
8. พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	0.6436	0.7886
9. พนักงานได้อุทิศตนในการทำงานเพื่อหน่วยงาน	0.5322	0.6864
10. หน่วยงานจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน	0.3762	0.8013
11. หน่วยงานได้นำผลการประเมิน มาใช้เป็นข้อมูลการพัฒนา การปฏิบัติงานในหน่วยงานน้อยมาก	0.5405	0.8794
12. สมาชิกขาดความภูมิใจในผลงานของตนเอง	0.4608	0.8205
13. กฎระเบียบบางข้อที่หน่วยงานกำหนด ยากต่อการปฏิบัติ	0.3159	0.8060
14. หน่วยงานขาดความยืดหยุ่น ในการลงโทษพนักงานที่ละเมิดกฎระเบียบ	0.3245	0.8047
15. หัวหน้าหน่วยงานไม่รับฟังเหตุผล ในการลงโทษพนักงานที่ละเมิดกฎระเบียบ	0.5406	0.7886

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Item = 15 Alpha = .8246

สรุป เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.8246 ผ่านเกณฑ์

คุณภาพเครื่องมือวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. ข้าพเจ้าเชื่อว่าการร่วมมือกันปฏิบัติงานของพนักงาน จะส่งผลดีต่อการให้บริการลูกค้า	0.4521	0.7534
2. แม้ว่าข้าพเจ้าต้องปฏิบัติงานกับคนที่ข้าพเจ้าไม่ชอบ แต่ก็สามารถปฏิบัติงานได้	0.5436	0.8812
3. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นโดยใช้หลักการและเหตุผล เสมอ	0.4822	0.8428
4. ข้าพเจ้าเป็นกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหา เสมอ	0.4164	0.7784
5. ข้าพเจ้าติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม ขั้นตอนและแผนงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	0.5266	0.7906
6. ในการปฏิบัติงานบางสถานการณ์ ข้าพเจ้าสามารถ ทำงานเป็นหัวหน้าทีมที่ดีได้	0.3761	0.8017
7. ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ข้าพเจ้าสามารถเป็นผู้ตามที่ดี	0.2429	0.8646
8. เมื่อเกิดความขัดแย้งในกลุ่มพนักงาน ข้าพเจ้าสามารถ เป็นผู้ประสานความเข้าใจได้	0.3628	0.7778
9. ข้าพเจ้าเชื่อว่าทีมงานที่ดี สมาชิกในทีมควรมี ความสามารถที่แตกต่างกัน	0.4245	0.7324
10. ข้าพเจ้าศึกษาวัตถุประสงค์ของงานก่อนการ ปฏิบัติงาน	0.3628	0.7778
11. ข้าพเจ้าเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบใน ทีมงานอย่างชัดเจน	0.4245	0.7324
12. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง ครบถ้วน	0.3661	0.8247

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
13. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามแผนของทีมงานที่วางไว้	0.3472	0.8013
14. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด	0.3459	0.8060
15. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแม้จะไม่ตรงกับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	0.3648	0.8164

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Item = 15 Alpha = .8452

สรุป เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.8452 ผ่านเกณฑ์

คุณภาพเครื่องมือวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ด้านความฉลาดทางอารมณ์

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. ข้าพเจ้ารู้ว่าเมื่อไรจะพบปัญหาส่วนตัวกับผู้อื่นได้	0.3828	0.6621
2. ข้าพเจ้าตระหนักรู้ได้โดยง่ายว่าตนเองกำลังมีอารมณ์อย่างไร	0.3212	0.8787
3. ข้าพเจ้ารู้ว่าเหตุใดอารมณ์ของข้าพเจ้าจึงเปลี่ยนไป	0.5609	0.6699
4. ข้าพเจ้ารู้ว่า กำลังสื่อสารกับผู้อื่นด้วยภาษาท่าทางอย่างไร	0.4242	0.6646
5. ข้าพเจ้าเข้าใจภาษาท่าทางผู้อื่นที่สื่อให้ข้าพเจ้า	0.4288	0.7706
6. ข้าพเจ้าสามารถบอกความรู้สึกผู้อื่นได้ด้วยน้ำเสียงของเขา	0.4842	0.7190

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
7. ข้าพเจ้าแสวงหากิจกรรมที่ทำให้ข้าพเจ้ามีความสุข	0.3246	0.8337
8. ข้าพเจ้าสามารถจัดแจงสภาพการณ์ที่ทำให้ผู้อื่นมีความสุข	0.4343	0.8432
9. ข้าพเจ้าชมเชยผู้อื่นเมื่อเขาทำได้ดี	0.3242	0.8220
10. เมื่อผู้อื่นท้อใจข้าพเจ้าสามารถช่วยให้เขารู้สึกดีขึ้น	0.4245	0.7324
11. ผู้อื่นมักให้ความไว้วางใจในตัวข้าพเจ้า	0.4521	0.7534
12. เหตุการณ์สำคัญบางอย่างในชีวิต ทำให้ข้าพเจ้าทบทวนว่า สิ่งใดที่สำคัญและไม่สำคัญ	0.5436	0.8812
13. อารมณ์เป็นสิ่งที่หนึ่งที่ทำให้การดำเนินชีวิตของข้าพเจ้ามีคุณค่า	0.2429	0.8646
14. ข้าพเจ้าคิดว่าตนเองสามารถทำได้ดีในเกือบทุกเรื่องที่ข้าพเจ้าพยายามจะทำ	0.3346	0.7668
15. ข้าพเจ้ารู้ว่าสิ่งดี ๆ กำลังจะเกิดขึ้นกับตัวข้าพเจ้า	0.3112	0.7662

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Item = 15 Alpha = .8362

สรุป เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.8362 ผ่านเกณฑ์

คุณภาพเครื่องมือวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ด้านการรับรู้บทบาท

ข้อความ	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานภายใต้นโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน	0.3222	0.7643
2. ข้าพเจ้าต้องเสียกฎเกณฑ์บางอย่าง เพื่อให้ได้งานตามที่ได้รับมอบหมายมา	0.4225	0.7453
3. ข้าพเจ้าได้รับข้อเรียกร้องที่ไม่สอดคล้องกัน จากบุคคล 2 คนหรือมากกว่านั้น	0.3045	0.8047
4. ข้าพเจ้าต้องทำงานที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลหนึ่ง และไม่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ	0.4406	0.7886
5. ข้าพเจ้าต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ในกิจกรรมบางอย่างที่ไม่จำเป็นและน่าเบื่อหน่าย	0.4324	0.7975
6. บางครั้งข้าพเจ้าจำเป็นต้องทำงานที่ขัดแย้งกับนโยบาย และกฎระเบียบของหน่วยงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ	0.4570	0.7959
7. ข้าพเจ้ารู้สึกอึดอัดที่ไม่สามารถทำงานเพื่อสนองความต้องการของคนหลายคนในเวลาเดียวกัน	0.2192	0.8889
8. ข้าพเจ้าแน่ใจว่าข้าพเจ้ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด	0.3045	0.8047
9. ข้าพเจ้ามีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน	0.4406	0.7886
10. ข้าพเจ้าวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า	0.4192	0.8908
11. ข้าพเจ้าขาดแนวทางในการปฏิบัติงาน	0.4354	0.7906
12. ข้าพเจ้าไม่มีแผนงานในการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง	0.3646	0.7959
13. ข้าพเจ้ารู้ว่าอะไรคือความรับผิดชอบของข้าพเจ้า	0.5198	0.8905
14. ข้าพเจ้ารู้ว่าตัวข้าพเจ้า ถูกคาดหวังให้ทำอะไร	0.4264	0.7926

ข้อคำถาม	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
15. ข้าพเจ้าได้คำบอกเล่าว่าข้าพเจ้าทำงานได้ดีเพียงใด	0.4366	0.7817

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Item = 15 Alpha = .8422

สรุป เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.8422 ผ่านเกณฑ์

**คุณภาพเครื่องมือวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำ**

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. หัวหน้างานเอาใจใส่ในการช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับข้าพเจ้า	0.4464	0.6521
2. หัวหน้างานไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของข้าพเจ้า	0.3442	0.8765
3. ข้าพเจ้าสามารถขอคำปรึกษากับหัวหน้างานได้ทุกเมื่อที่เกิดปัญหาในการทำงาน	0.5609	0.6699
4. หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.4242	0.6646
5. หัวหน้างานมีวิธีการแก้ปัญหาคัดแย้งในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม	0.4288	0.7706
6. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ	0.4842	0.7190
7. ข้าพเจ้าได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างานทุกครั้งเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	0.3246	0.8337
8. หัวหน้างานสร้างอุดมการณ์และมีจุดหมายที่ชัดเจนต่อข้าพเจ้าและทีมงาน	0.4343	0.8432

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
9. หัวหน้างานมอบหมายงานให้ข้าพเจ้าด้วยความ เหมาะสมตามบทบาทหน้าที่	0.3242	0.8220
10. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานที่หัวหน้า งานได้มอบหมายได้อย่างครบถ้วน	0.4245	0.7324

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Item = 15 Alpha = .8332

สรุป เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.8332 ผ่านเกณฑ์

**คุณภาพเครื่องมือวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ด้านความกระตือรือร้น**

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. ท่านทำงานด้วยความตั้งใจและใช้ความพยายาม ทำงาน อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	0.3643	0.7321
2. ท่านเอาใจใส่ต่อการงานที่ได้รับมอบหมายเป็น อย่างดี ทั้งงานที่รับผิดชอบในหน้าที่และงานอื่นที่ ได้รับมอบหมาย	0.4212	0.8065
3. ท่านทำงานอย่างกระฉับกระเฉงและทุ่มเทให้กับ การทำงานอย่างเต็มความสามารถ	0.5609	0.6699
4. เมื่อท่านได้รับคำสั่ง ท่านจะลงมือทำงานที่ได้รับ มอบหมายทันทีโดยไม่รีรอ	0.4242	0.6646
5. ท่านลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ทันเวลาที่กำหนดเสมอ	0.4288	0.7706
6. ท่านลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่เกี่ยงงาน กับเพื่อนร่วมงาน	0.4842	0.7190

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
7. ท่านทำงานโดยจัดลำดับความสำคัญและไม่สะสมงานให้ค้างคั่ง	0.3246	0.8337
8. ท่านวางแผนในการทำงานและทำงานได้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้เสมอ	0.4343	0.8432
9. ท่านทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ เพื่อที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่	0.3242	0.8220
10. ท่านชอบทำงานด้านการบริการประชาชน	0.4245	0.7324

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Item = 15 Alpha = .8402

สรุป เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.8402 ผ่านเกณฑ์

**คุณภาพเครื่องมือคุณภาพเครื่องมือวัด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้า
ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)**

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานได้รับมอบหมายได้ถูกต้องและครบถ้วนทุกครั้ง	0.4521	0.7534
2. บางครั้งข้าพเจ้าเตรียมตัวไม่พร้อมในการปฏิบัติงาน	0.5436	0.8812
3. ข้าพเจ้าสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จทุกครั้ง	0.2429	0.8646
4. ข้าพเจ้าสามารถส่งต่อลูกค้า (Refer) ได้อย่างถูกต้องทุกครั้ง	0.5647	0.7266
5. ข้าพเจ้าสามารถบริการลูกค้าได้ถูกต้องและตรงตามความต้องการของลูกค้าทุกครั้ง	0.5334	0.6685
6. ข้าพเจ้าบันทึกรายละเอียดและข้อมูลของลูกค้าได้ครบถ้วน ถูกต้อง	0.5934	0.8985

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
7. บางครั้งข้าพเจ้าไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนงาน บริการลูกค้าได้	0.5756	0.8982
8. ข้าพเจ้าสามารถให้ความรู้และคำแนะนำกับลูกค้าที่ เข้ามาใช้บริการที่ธนาคาร	0.4802	0.8620
9. บางครั้งข้าพเจ้าละเอียดในการให้ความรู้หรือให้ คำแนะนำกับลูกค้าที่มาใช้บริการที่ธนาคาร	0.4825	0.8801
10. ข้าพเจ้าสามารถดูแลและควบคุมให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ครบถ้วนและรวดเร็ว	0.5611	0.7623
11. ข้าพเจ้าสามารถมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้ อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ	0.3429	0.6402
12. ข้าพเจ้าใส่ใจจุดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานเสมอ	0.4733	0.7577
13. ข้าพเจ้าคอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.5461	0.8464
14. บางครั้งข้าพเจ้าละเอียดการตรวจสอบอุปกรณ์ใน การปฏิบัติงานสำนักงาน	0.3432	0.8186
15. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ให้บริการลูกค้าเสมอ	0.4422	0.8423
16. ข้าพเจ้าดูแลควบคุมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามหน้าที่ ทุกครั้ง	0.4884	0.8221
17. ข้าพเจ้าแบ่งงานตามภาระหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ อย่างชัดเจน	0.3864	0.8017
18. ข้าพเจ้าคอยตรวจตราดูแลอุปกรณ์เครื่องใช้ สำนักงานให้พร้อมใช้เสมอ	0.3756	0.8013
19. เมื่อเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานผิดพลาดหรือติดขัด ข้าพเจ้าคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำเสมอ	0.4325	0.64346

ข้อคำถาม	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
20. ข้าพเจ้าเห็นเพื่อนๆ วุ่นวายกับการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้า จึงคอยช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ เพื่อนำ	0.3222	0.7987

Reliability Coefficients

N of Cases = 20.0 N of Item = 15 Alpha = .8266

สรุป เครื่องมือที่ใช้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ = 0.8266 ผ่านเกณฑ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ฉ

ค่าลิขสิทธิ์ ประกอบการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

DATE: 5/22/2016

TIME: 17:50

LISREL 8.80 (STUDENT EDITION)

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-
2006

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file
C:\Users\Administrator\Desktop\Dr.VISANU NEW 200559\Dr.VISANU.Spl:

A Model of EFFICIENCY

Observed Variables: EFFICIENCY BESTMEMBER ROLE BESTOFFICE TEAM

Correlation matrix:

1.00

.350 1.00

.319 .297 1.00

-.449 -.025 -.196 1.00

-.202 .132 .126 .432 1.00

Sample Size: 325

Relationships

EFFICIENCY = BESTMEMBER ROLE BESTOFFICE TEAM

BESTOFFICE = ROLE

TEAM = BESTMEMBER ROLE BESTOFFICE

options: me = ml

lisrel output: sc rs ef mi

Path Diagram

End of problem

A Model of EFFICIENCY

Correlation Matrix

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	1.00				
BESTOFFI	-0.45	1.00			
TEAM	-0.20	0.43	1.00		
BESTMEMB	0.35	-0.03	0.13	1.00	
ROLE	0.32	-0.20	0.13	0.30	1.00

A Model of EFFICIENCY

Parameter Specifications

BETA

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
EFFICIEN	0	1	2
BESTOFFI	0	0	0
TEAM	0	3	0

GAMMA

	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	4	5
BESTOFFI	0	6
TEAM	7	8

PHI

	BESTMEMB	ROLE
BESTMEMB	9	
ROLE	10	11

PSI

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
	12	13	14

A Model of EFFICIENCY

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

BETA

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
EFFICIEN	-- -0.36	-0.11	
	(0.05) (0.05)		
	-6.94	-2.08	
BESTOFFI	-- -- --		
TEAM	-- 0.47	--	
	(0.05)		
		9.52	

GAMMA

	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	0.30	0.17
	(0.05) (0.05)	
	6.41	3.49
BESTOFFI	-- -0.20	
	(0.05)	
	-3.59	
TEAM	0.09	0.19
	(0.05) (0.05)	
	1.70	3.72

Covariance Matrix of Y and X

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	1.01				
BESTOFFI	-0.46	1.00			
TEAM	-0.21	0.43	1.00		
BESTMEMB	0.36	-0.06	0.12	1.00	
ROLE	0.32	-0.20	0.13	0.30	1.00

PHI

	BESTMEMB	ROLE
BESTMEMB	1.00	
	(0.08)	
	12.69	
ROLE	0.30	1.00
	(0.06) (0.08)	
	5.11	12.69

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM

	0.65	0.96	0.76
(0.05) (0.08) (0.06)			
	12.69	12.69	12.69

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM

	0.35	0.04	0.24

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM

	0.18	0.04	0.02

Reduced Form

	BESTMEMB	ROLE

EFFICIEN	0.29	0.23
(0.05) (0.05)		
	6.20	4.40
BESTOFFI	-0.20	
(0.05)		
	-3.59	
TEAM	0.09	0.10
(0.05) (0.06)		
	1.70	1.76

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom =1

Minimum Fit Function Chi-Square =0.41 (P =0.52)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square =0.41 (P =0.52)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP)=0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP =(0.0 ; 5.13)

Minimum Fit Function Value =0.0013

Population Discrepancy Function Value (F0)=0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 =(0.0 ; 0.016)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)=0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA =(0.0 ; 0.13)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)=0.66

Expected Cross-Validation Index (ECVI)=0.090

90 Percent Confidence Interval for ECVI =(0.090 ; 0.11)

ECVI for Saturated Model =0.093

ECVI for Independence Model =0.85

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom =
263.68

Independence AIC =273.68

Model AIC =28.41

Saturated AIC =30.00

Independence CAIC =297.60

Model CAIC =95.38

Saturated CAIC =101.76

Normed Fit Index (NFI)=1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI)=1.02

Parsimony Normed Fit Index (PNFI)=0.100

Comparative Fit Index (CFI)=1.00

Incremental Fit Index (IFI)=1.00

Relative Fit Index (RFI)=0.98

Critical N (CN)=5271.61

Root Mean Square Residual (RMR)=0.011

Standardized RMR =0.011

Goodness of Fit Index (GFI)=1.00

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)=0.99

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)=0.067

A Model of EFFICIENCY

Fitted Covariance Matrix

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	1.01				
BESTOFFI	0.46	1.00			
TEAM	0.21	0.43	1.00		
BESTMEMB	0.36	-0.06	0.12	1.00	
ROLE	0.32	-0.20	0.13	0.30	1.00

Fitted Residuals

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	-0.01				
BESTOFFI	0.01	--			
TEAM	0.00	0.00	0.00		
BESTMEMB	-0.01	0.03	0.02	--	
ROLE	0.00	0.00	--	--	--

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.01
 Median Fitted Residual = 0.00
 Largest Fitted Residual = 0.03

Standardized Residuals

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	-0.64				
BESTOFFI	0.64	--			
TEAM	0.64	0.64	0.64		
BESTMEMB	-0.64	0.64	0.64	--	
ROLE	--	--	--	--	--

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -0.64
 Median Standardized Residual = 0.00
 Largest Standardized Residual = 0.64

A Model of EFFICIENCY

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for BETA

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
EFFICIEN	-- -- --		
BESTOFFI	0.41	-- 0.41	
TEAM	-- -- --		

Expected Change for BETA

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
EFFICIEN	-- -- --		
BESTOFFI	0.12	-- 0.42	
TEAM	-- -- --		

Standardized Expected Change for BETA

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
EFFICIEN	-- -- --		
BESTOFFI	0.12	-- 0.42	
TEAM	-- -- --		

Modification Indices for GAMMA

	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	-- --	
BESTOFFI	0.41	--
TEAM	-- --	

Expected Change for GAMMA

	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	-- --	
BESTOFFI	0.04	--
TEAM	-- --	

Standardized Expected Change for GAMMA

	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	-- --	
BESTOFFI	0.04	--
TEAM	-- --	

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
BESTMEMB	-- 0.41	--	
ROLE	-- 0.41	--	

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
BESTMEMB	-- 0.03	--	
ROLE	-- -0.11	--	

Maximum Modification Index is 0.41 for Element (2, 3) of BETA

A Model of EFFICIENCY

Standardized Solution

BETA			
	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
EFFICIEN	-- -0.36	-0.11	
BESTOFFI	--	--	
TEAM	--	0.47	--

GAMMA		
	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	0.30	0.17
BESTOFFI	-- -0.20	
TEAM	0.09	0.19

Correlation Matrix of Y and X

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM	BESTMEMB	ROLE
EFFICIEN	1.00				
BESTOFFI	-0.46	1.00			
TEAM	-0.20	0.43	1.00		
BESTMEMB	0.36	-0.06	0.12	1.00	
ROLE	0.32	-0.20	0.13	0.30	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM
-----	0.65	0.96	0.76

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	BESTMEMB	ROLE

EFFICIEN	0.29	0.23
BESTOFFI	-- 0.20	
TEAM	0.09	0.10

A Model of EFFICIENCY

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	BESTMEMB	ROLE

EFFICIEN	0.29	0.23
(0.05) (0.05)	6.20	4.40
BESTOFFI	-- 0.20	
(0.05)	3.59	
TEAM	0.09	0.10
(0.05) (0.06)	1.70	1.76

Indirect Effects of X on Y

	BESTMEMB	ROLE

EFFICIEN	0.01	0.06
(0.01) (0.03)	1.32	2.24
BESTOFFI	-- --	
TEAM	-- 0.09	
(0.03)	3.36	

Total Effects of Y on Y

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM

EFFICIEN	-- 0.41	0.11	
(0.05) (0.05)	8.90	2.08	

BESTOFFI -- -- --
 TEAM -- 0.47 --
 (0.05)
 9.52

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.358

Indirect Effects of Y on Y

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM

EFFICIEN	-- 0.05	--	
(0.02)			
2.03			
BESTOFFI	-- -- --		
TEAM	-- -- --		

A Model of EFFICIENCY

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

	BESTMEMB	ROLE

EFFICIEN	0.29	0.23
BESTOFFI	-- 0.20	
TEAM	0.09	0.10

Standardized Indirect Effects of X on Y

	BESTMEMB	ROLE

EFFICIEN	0.01	0.06
BESTOFFI	-- --	
TEAM	-- 0.09	

Standardized Total Effects of Y on Y

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM

EFFICIEN	-- 0.41	0.11	
BESTOFFI	-- -- --		
TEAM	-- 0.47	--	

Standardized Indirect Effects of Y on Y

	EFFICIEN	BESTOFFI	TEAM

EFFICIEN	-- 0.05	--	
BESTOFFI	-- -- --		
TEAM	-- -- --		

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายวิษณุ บริจาค
วัน/เดือน/ปีเกิด	3 ตุลาคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดหนองคาย
ที่อยู่ปัจจุบัน	6 หมู่ที่ 18 ตำบลชุมช้าง อำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย
อาชีพปัจจุบัน	พนักงานธนาคาร
ตำแหน่ง	ที่ปรึกษาธุรกิจส่วนบุคคล
สถานที่ปฏิบัติงาน	ธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สาขาอุดรธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2551	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต วิชาเอก บริหารการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ.2555	ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2562	ปริญญาเอก ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต (ปร.ด) สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากฎภาค คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

