

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
ที่มีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และมิตรภาพในที่ทำงาน
เป็นตัวแปรส่งผ่าน



นายนิติธร กาญจนกุล

ศูนย์วิทยพัทยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A CAUSAL MODEL OF BANK BRANCH PERFORMANCE
WITH LEADERSHIP SELF-EFFICACY, ACHIEVEMENT ORIENTATION,
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, AND WORKPLACE FRIENDSHIP
AS MEDIATORS



Mr. Nitithorn Kanchanakul

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts Program in Industrial and Organizational Psychology

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขา
ธนาคาร ที่มีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง
ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
และมิตรภาพในที่ทำงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน

โดย

นายนิติธร กาญจนกุล

สาขาวิชา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

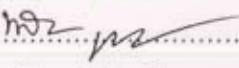
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เหวตี วัฒนทกโกศล

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้แก่นักศึกษานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

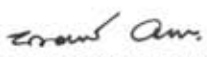

..... คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ค้านางค์ มณีศรี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญพิไล ดุทธาคณานนท์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เหวตี วัฒนทกโกศล)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณระพี สุทธิวรรณ)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. นงลักษณ์ วิรัชชัย)

นิตินร กาญจนกุล : การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลจกรปฏิบัติงานของสาขารณาคา
 ที่มีกรรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้การ
 สนับสนุนจากองค์การ และมิตรภาพในที่ทำงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน. (DEVELOPMENT
 OF A CAUSAL MODEL OF BANK BRANCH PERFORMANCE WITH
 LEADERSHIP SELF-EFFICACY, ACHIEVEMENT ORIENTATION, PERCEIVED
 ORGANIZATIONAL SUPPORT, AND WORKPLACE FRIENDSHIP AS
 MEDIATORS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ. ดร. เรวดี วัฒนทกโกศล, 172 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขา
 ธนาคาร โดยมีตัวแปรในโมเดล จำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการ ($\alpha = .92$) 2)
 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ($\alpha = .78$) 3) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ($\alpha =$
 $.77$) 4) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ($\alpha = .81$) 5) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ($\alpha = .76$) 6)
 มิตรภาพในที่ทำงาน ($\alpha = .84$) 7) ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และ 8) ผลการ
 ปฏิบัติงานของสาขารณาคา เก็บข้อมูลจากผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน
 281 คน

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขารณาคามีความ
 กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($Chi\text{-square} = 15.44, df = 8, p = .051, GFI = .99, AGFI =$
 $.94$) โดยตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุในโมเดลมีความสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการ
 ปฏิบัติงานของสาขารณาคาได้ร้อยละ 60

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
 ปีการศึกษา.....2553

ลายมือชื่อ นิตินร 
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก 

5078279138 : MAJOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

KEYWORDS : TASK PERFORMANCE / MANAGERIAL COMPETENCY /

CONSCIENTIOUSNESS / LEADERSHIP SELF-EFFICACY / PERCEIVED

ORGANIZATIONAL SUPPORT / ACHIEVEMENT ORIENTATION /

WORKPLACE FRIENDSHIP

NITITHORN KANCHANAKUL : DEVELOPMENT OF A CAUSAL MODEL OF BANK BRANCH PERFORMANCE WITH LEADERSHIP SELF-EFFICACY, ACHIEVEMENT ORIENTATION, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, AND WORKPLACE FRIENDSHIP AS MEDIATORS. ADVISOR : ASST. PROF. DR. REWADEE WATAKAKOSOL, 172 pp.

The objective of this research was to develop a causal model of bank branches' performance. This model consisted of 8 latent variables, as managerial competency ($\alpha = .92$), conscientiousness ($\alpha = .78$), leadership self-efficacy ($\alpha = .77$), perceived organizational support ($\alpha = .81$), achievement orientation ($\alpha = .76$), workplace friendship ($\alpha = .84$), subordinates' performance, and bank branches' performance. The sample consisted of 281 branch managers from a private bank.

The research results indicated that the model was valid and well fitted to the empirical data ($Chi-square = 15.44$, $df = 8$, $p = .051$, $GFI = .99$, $AGFI = .94$). The predictors accounted for 60% of the variance in bank branches' performance.

Field of Study : Industrial and Organizational Psychology

Student's Signature : 

Academic Year : 2010

Advisor's Signature : 

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดีก็ด้วยความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ทุก ๆ ท่านในคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้บรมสั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทความรู้จนผู้วิจัยได้นำความรู้ที่นั้นมาประมวลและประยุกต์ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้แนวทางเพื่อปรับกรอบแนวคิดการวิจัยให้เหมาะสม รวมถึงแนะนำการเขียนโครงร่างวิทยานิพนธ์ในบทที่ 1 – 2 จนทำให้ผู้วิจัยสอบโครงร่างผ่านไปได้ด้วยดี และที่สำคัญที่สุด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เรวดี วัฒนทกโกศล ที่ให้ความกรุณาเป็นอย่างยิ่งในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ รวมถึงให้คำแนะนำในการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลงไปได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด อีกทั้งศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. นงลักษณ์ วิรัชชัย รองศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญพิไล ฤทธาคนานนท์ และบุคคลที่จะไม่มีวันลืมเลย นั่นคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรพรรณระพี สุทธิวรรณ ที่ได้กรุณาในทุก ๆ เรื่อง จนผู้วิจัยเองก็ไม่สามารถเขียนบรรยายได้หมดในหน้ากิตติกรรมประกาศนี้ รวมถึงพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ รุ่น 3 ทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ ช่วยเหลือ และแนะนำสิ่งดี ๆ ทั้งในเรื่องเรียนและในเรื่องส่วนตัวตลอดมา ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความคุ้มค่าเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ พ.ต.ต. ณรงค์ และคุณแม่ญาณีภา กาญจนกุล รวมถึงทุก ๆ คนในครอบครัวกาญจนกุลที่ให้กำลังใจตลอดมา

ขอขอบคุณ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการทำวิทยานิพนธ์ และคุณกิตติพงษ์ คุ่มมัน ผู้บริหารฝ่ายบริหารช่องทางบริการและการขาย ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี รวมถึงผู้จัดการสาขาทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

และขอขอบคุณ คณะจิตวิทยา และบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการทำวิทยานิพนธ์ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

คุณประโยชน์ใด ๆ ที่ได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่คุณพ่อ คุณแม่ และผู้ที่เกี่ยวข้องถึงทุก ๆ ท่าน เพราะทุก ๆ ท่าน คือ ผู้ที่ทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
สมรรถนะด้านการจัดการ.....	8
บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก.....	21
การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง.....	26
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร.....	34
ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์.....	42
มิตรภาพในที่ทำงาน.....	49
ผลการปฏิบัติงาน.....	53
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	62
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	64
สมมติฐานงานวิจัย.....	64
ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัย.....	64
ขอบเขตของการวิจัย.....	65
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	65
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	68
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	68
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	68

	หน้า
บทที่ 2 วิธีการดำเนินการวิจัย	69
ประชากร	69
กลุ่มตัวอย่าง	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล	85
การวิเคราะห์ข้อมูล	86
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	90
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติ	
เบื้องต้นของตัวแปร	92
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	98
ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงาน	
ของสาขาธนาคาร	100
บทที่ 4 อภิปรายผลการวิจัย	107
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	110
รายการอ้างอิง	121
ภาคผนวก	133
ภาคผนวก ก	134
ภาคผนวก ข	136
ภาคผนวก ค	148
ภาคผนวก ง	153
ภาคผนวก จ	154
ภาคผนวก ฉ	155
ภาคผนวก ช	159
ภาคผนวก ซ	162
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	172

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	การเปรียบเทียบหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ผู้จัดการ และผู้เชี่ยวชาญ..... 10
1.2	ผลการวิจัยเพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะด้านการจัดการ..... 11
1.3	สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน..... 13
1.4	สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน..... 16
1.5	การเปรียบเทียบลักษณะสำคัญในบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของมาตรวัด IPIP และ NEO-PI-R..... 23
1.6	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน..... 25
1.7	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกกับการรับรู้ความสามารถ ด้านภาวะผู้นำของตนเอง..... 31
1.8	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน..... 33
1.9	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน..... 40
1.10	กรอบแนวคิดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ 2 x 2..... 44
1.11	การเปรียบเทียบความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ในแต่ละบรรยากาศตามการรับรู้ของผู้ผู้นำ..... 45
1.12	ความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในความเชี่ยวชาญ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงาน..... 48
3.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแจกแจงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามคุณลักษณะภูมิหลัง..... 93
3.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปร ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร..... 97
3.3	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product-Moment Correlation ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร..... 99
3.4	ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์..... 102
3.5	ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร..... 105

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 โมเดลการกำกับผู้นำ.....	28
1.2 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ของ XYZ Corporation.....	55
1.3 วงล้อการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	58
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัยและเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปร.....	63
3.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของ สาขาธนาคาร.....	101
5.1 โมเดลสมมติฐานการวิจัย.....	111
5.2 อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร.....	115

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการรายงานของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund; IMF) เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2008 พบว่าเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มที่จะตกต่ำครั้งใหญ่ นับตั้งแต่ยุค 1930s เป็นต้นมา โดยเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “ภาวะเศรษฐกิจถดถอย” หรือ “Global Recession” ซึ่ง The World Bank กล่าวเพิ่มเติมว่า Global GDP จะลดลงจาก 2.5% ในปี 2008 เหลือ 0.9% ในปี 2009 ทั้งนี้ เมื่อเดือนมกราคม 2009 กองทุนการเงินระหว่างประเทศได้รายงานผลการคาดการณ์ล่าสุดว่า Global GDP อาจจะลดลงไปจนถึง 0.5% ในปี 2009 (Wikipedia, 2009) ในขณะที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้กล่าวถึงเศรษฐกิจโลกโดยรวมในปี 2552 ว่ามีโอกาสที่จะหดตัวลงไปมากกว่าที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศคาดการณ์ไว้ ซึ่งเท่ากับว่าเศรษฐกิจไทยกำลังเผชิญกับผลกระทบอย่างหนัก ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากมรสุมเศรษฐกิจโลกที่รุนแรงที่สุดนับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 อันจะนำไปสู่ประเด็นปัญหาการว่างงานและการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นตามมา (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552ก)

ในภาวะการณดังกล่าวนี้ ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเพื่อครอบครองทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือการแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้า โดยหวังให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างผลกำไร และการเติบโตขององค์กรตามมา ดังนั้น องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน เพื่อให้องค์กรของตนเองนั้น มีทรัพยากรที่พร้อมต่อการแข่งขันกับคู่แข่ง ทั้งที่เป็นคู่แข่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน และคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังจะก้าวเข้ามาสู่ตลาดในอนาคต ไม่วั้นแม้แต่ธุรกิจที่เป็นสถาบันการเงินของประเทศ ซึ่งศูนย์วิจัยกสิกรไทยก็คาดการณ์ว่าปี 2552 นี้จะเป็นปีที่สถาบันการเงินจะต้องเผชิญกับความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ ถึงแม้จะมีมาตรการหลายอย่างที่แต่ละองค์กรออกมาเพื่อกระตุ้นและจูงใจลูกค้าก็ตาม (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552ค) เมื่อเดือนกรกฎาคม 2552 ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้คาดการณ์แนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในครึ่งหลังของปี 2552 ว่าจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ก็อยู่ในลักษณะที่ต้องระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่ยังมีความเสี่ยงอยู่ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2552ข) ประกอบกับอิทธิพลของสถานการณ์ทางการเมืองที่ยังคงขาดเสถียรภาพ จึงทำให้แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งหลังของปี 2553 ยังมีปัจจัยเสี่ยงที่จะต้องระวังอยู่หลายด้าน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2553)

ด้วยความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินในปัจจุบันนี้เอง ทำให้องค์กรเหล่านี้ต้องปรับกลยุทธ์ของตัวเองให้พร้อมต่อการแข่งขันอยู่เสมอ เพื่อมุ่งรักษาผลประโยชน์ให้อยู่ในระดับที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ เหตุนี้ กลยุทธ์ทางด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) จึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญ ภายใต้ความคิดที่ว่า “มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร” (Armstrong, 2006) จึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องมีภารกิจหลักที่สำคัญอย่างหนึ่ง ก็คือ การพยายามค้นหาและพัฒนาพนักงานดาวเด่น (Talent) หรือพนักงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (Key Person) ให้สามารถเป็นหนึ่งในทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร (Lawler, 2009) ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานดาวเด่น หรือพนักงานที่เป็นบุคคลสำคัญในองค์กร เพื่อที่พนักงานกลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้จัดการ และกลุ่มหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้นำทีม (Team Leader) ที่จะคอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกภายในทีมร่วมกันสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นทีม เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมุ่งสร้างสรรคผลงานให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

โดยโครงการต่าง ๆ ที่องค์กรได้มุ่งพัฒนาไปที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน นั้น ได้แก่ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Program) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรชั้นนำในประเทศไทยที่ได้ตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำมานานแล้ว เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และองค์กรในกลุ่มธุรกิจสถาบันการเงินชั้นนำ เป็นต้น แต่ก่อนที่องค์กรเหล่านี้จะออกแบบโครงการหรือหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องวิเคราะห์สมรรถนะด้านการจัดการของผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างานเสียก่อน

โครงการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development Program) ถือได้ว่าเป็นโครงการที่สำคัญ ซึ่งมักจะดำเนินการก่อนโครงการพัฒนาทุนมนุษย์โครงการอื่น ๆ เนื่องจากโครงการนี้ จะเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ และอื่น ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งสมรรถนะที่องค์กรจะวิเคราะห์ออกมานั้น สามารถสรุปได้ 3 ประเภท ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ ตำแหน่งจำเป็นต้องมี เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้เป็น สมรรถนะหลักจึงมักถูกนำไปใช้เพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) อย่างมีแบบแผน
- 2) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเหล่านี้ ได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็ม ความสามารถ (Boyatzis, 1993) ดังนั้น โครงการพัฒนาภาวะผู้นำจึงนำ สมรรถนะด้านการจัดการนี้ไปใช้เป็นพิมพ์เขียว (Blueprint) เพื่อใช้ในการ ออกแบบโครงการหรือหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน มีสมรรถนะด้านการจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้อง สำหรับการแสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้
- 3) สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน (Functional Competency / Professional Competency / Technical Competency) เป็นสมรรถนะที่เฉพาะเจาะจงสำหรับ พนักงานในแต่ละระดับตำแหน่งให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพตามวิชาชีพของตนเอง (Spencer & Spencer, 1993)

การนำสมรรถนะด้านการจัดการไปใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน นั้น เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจต่างให้ความสำคัญ ซึ่งนักวิจัยในศาสตร์สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ได้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้นำ เป็นอย่างมากเช่นเดียวกัน (Russell, 2001) ซึ่งคำว่า “สมรรถนะ” นั้น แรกเริ่มนักวิจัยได้นำไปใช้สาขาทางด้านนิติศาสตร์ และได้ใช้อย่างแพร่หลายต่อมาในสาขา จิตวิทยาคลินิก จิตวิทยาการอาชีพ จิตวิทยาการศึกษา และจิตวิทยาอุตสาหกรรม ตามลำดับ (Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien, & Sanchez, 2000)

ในปัจจุบัน สมรรถนะได้ถูกนำไปใช้เสมือนกับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ การระบุกลุ่มของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมรรถนะเหล่านี้จะเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล อาทิ การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล และการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างระหว่างสมรรถนะกับการวิเคราะห์งาน ก็คือ สมรรถนะจะไม่ได้พิจารณาที่ตำแหน่งงาน เหมือนการวิเคราะห์งาน แต่จะพิจารณาที่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อนำมา กำหนดความจำเป็นของการบรรจุและพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง (Lievens & Sanchez, 2007)

Hollenbeck, McCall, & Silzer (2006) กล่าวว่า การนำสมรรถนะด้านการจัดการมาใช้ เป็นพื้นฐานสำหรับระบบทรัพยากรบุคคลนั้น จะทำให้ระบบดังกล่าวสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคคลและองค์การ ดังนี้

สำหรับตัวบุคคล

- เข้าใจได้อย่างลึกซึ้งซึ่งว่า “ผู้นำที่มีความรู้ความชำนาญ” นั้น ต้องมีสมรรถนะอย่างไร
- ระบุขอบเขตของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเองได้
- สรรหาเครื่องมือเพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม
- สังเกต “กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership Framework)” เพื่อนำไปใช้ในด้าน การคัดเลือก และการพัฒนา รวมถึงการสร้างความสำเร็จในประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ได้

สำหรับองค์การ

- สร้างรูปแบบการสื่อสารที่เปิดเผย ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญอย่างหนึ่ง
- จำแนกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานออกเป็นรายบุคคลได้
- เชื่อมโยงพฤติกรรมผู้นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และตั้งเป้าหมายทางธุรกิจได้
- จัดหาโมเดลที่บูรณาการภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง และแต่ละสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้

แต่อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของบุคลิกภาพระหว่างบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้วัดได้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบทบาทหน้าที่การเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาควบคู่กับสมรรถนะด้านการจัดการด้วย โดย Barrick & Mouth (1993, p.111) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกในระดับที่สูงกว่า เป็นเสมือน “พนักงานในอุดมคติ” เพราะว่าบุคคลเหล่านี้จะมีองค์ประกอบของความรับผิดชอบ ความไว้วางใจได้ ความไม่ย่อท้อ และความมุ่งมั่นไม่ล้มฤทธิ์

ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านการจัดการและบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่อยู่ในระดับสูง ก็จะส่งผลกระทบต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองให้อยู่ในระดับสูงด้วย (Phillips & Gully, 1997) แต่ก็ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับงานวิจัยนี้ที่นำเข้ามาพิจารณา เนื่องจากเป็นเงื่อนไขที่กำหนดให้ผู้ผู้นำได้แสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ออกมา นั่นก็คือ ปัจจัยจูงใจ

ทั้งนี้ ปัจจัยจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยจูงใจภายใน ได้แก่ ความมุ่งมั่นไม่ล้มฤทธิ์ ซึ่งเป็นเสมือนแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อการตั้งเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานของผู้นำ (Elliot & Harackiewicz, 1994) และ 2) ปัจจัยจูงใจภายนอก ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งโดยปกติแล้ว องค์การมักจะมองเห็นคุณค่าของพนักงานที่อุทิศตัวและจงรักภักดีต่อองค์การ แต่ในทางกลับกันพนักงานก็จะตระหนักคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันที่องค์การมีต่อตัวพนักงานเช่นกัน โดยเมื่อองค์การมองเห็นคุณค่าของพนักงานก็จะมอบผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมตามที่องค์การคาดหวัง (Rhoades & Eisenberger, 2002)

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่หรือพฤติกรรมพึงประสงค์ของผู้นำที่องค์การคาดหวัง Blake & McCauley (1991) กล่าวว่า หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องเน้นเป็นหลัก ก็คือ การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship) ซึ่งจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างเป็นเลิศเหนือองค์การทั่ว ๆ ไป เพราะถ้าองค์การใดมีการใช้ทรัพยากรได้ดี ก็ย่อมทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยที่ “การใช้ทรัพยากรได้ดี” นั้นก็หมายถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การนั่นเอง

และคงปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้นำในองค์กรส่วนใหญ่มักใช้ชีวิตส่วนหนึ่งอยู่ที่ทำงาน (Nielsen, Jex, & Adams, 2000) ดังนั้น บรรยากาศในที่ทำงานจึงมีบทบาทสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ เพราะบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกอิสระในการที่จะตั้งคำถาม แนะนำ และตัดสินใจต่อสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006) และเมื่อมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะเกิดเป็นปฏิสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลในที่ทำงาน ภายใต้รูปแบบความสัมพันธ์ที่หลากหลาย อาทิ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน หรือแม้แต่ความสัมพันธ์ระหว่างที่เลี้ยงกับพนักงาน ซึ่งความสัมพันธ์ในที่ทำงานนี้ มักจะเกิดขึ้นใกล้ตัวก่อน และพัฒนาไปสู่ความผูกพันที่เรียกว่า “มิตรภาพ” จนเกิดเป็นมิตรภาพในที่ทำงานขึ้น (Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix, 2004)

โดย Nielsen, Jex, & Adams (2000, p.629) ได้ให้เหตุผลหลักที่อธิบายถึงความสำคัญของมิตรภาพในที่ทำงานไว้ 3 ประการ คือ

- 1) มิตรภาพในที่ทำงานจะส่งผลในทางบวกต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน
- 2) มิตรภาพในที่ทำงานช่วยทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารในแบบที่ไม่เป็นทางการ นำไปสู่บรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 3) มิตรภาพในที่ทำงานจะช่วยให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าสมรรถนะด้านการจัดการจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน ได้แสดงบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำ ทั้งในด้านที่มุ่งคน และมุ่งงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและของผู้นำเองบรรลุได้ถึงเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง Riggio & Lee (2007) กล่าวว่า “ทักษะด้านบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ” ซึ่งในบางกรณีจะพบว่าผู้นำไม่ได้ใช้การสื่อสารเพื่อการปฏิสัมพันธ์เพียงพอที่จะรักษาความสัมพันธ์ในที่ทำงานให้มีประสิทธิผล ดังนั้น จึงเกิดโครงการพัฒนาผู้นำขึ้น โดยมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงแก้ไขสมรรถนะด้านปฏิสัมพันธ์ และสมรรถนะด้านการใช้อารมณ์ ของผู้นำกับสมาชิกในทีมให้ดียิ่งขึ้น

ด้วยประโยชน์ที่สามารถนำแนวคิดของตัวแปรต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงกับองค์การในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ และมิตรภาพในที่ทำงาน ซึ่งต่างก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ไม่ว่าจะเป็นผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การ สายงาน ฝ่าย แผนก สาขา หรือบุคคล ซึ่งก็ล้วนแต่ต้องอาศัยการบริหารที่เข้มแข็ง และต้องมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้จึงถือได้ว่าเป็นงานวิจัยที่นอกจากจะต่อยอดแนวคิดของตัวแปรที่ศึกษาจากนักวิจัยต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นการนำแนวคิดของตัวแปรที่ศึกษาไปใช้จริงให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เพิ่มขึ้นแก่องค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศชาติในเวทีโลกต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ที่มี การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และมิตรภาพในที่ทำงาน เป็นตัวแปรส่งผ่าน” ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency; MC)
2. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness; CS)
3. การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy; LSE)
4. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support; POS)
5. ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation; AO)
6. มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship; WF)
7. ผลการปฏิบัติงาน (Task Performance)

1. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency)

1.1 ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มต้นขึ้นเมื่อปี 1973 โดย David C. McClelland (1973) จาก Harvard University หลังจากนั้น ก็มีนักวิจัยอีกหลายท่านที่ได้ศึกษาและให้ความหมายของสมรรถนะไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะ แรงจูงใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจ และอัตมโนทัศน์ (ซึ่งไม่ได้แตกต่างจากแนวคิดของ KSAOs ที่หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ) ทั้งนี้ สมรรถนะจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่ปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูง (Top Performer) ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานได้ในระดับทั่วไป (Average Performer) ได้ และสมรรถนะดังกล่าวจะต้องมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Boyatzis, 1993; Chong, 2008; Flesishman, Wetrogen, Uhlman, & Marshall-Mies, 1995 cited in Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien, & Sanchez, 2000; McClelland, 1973; Parry, 1993, 1998, 2002) ทั้งนี้ Russell (2001) กล่าวเพิ่มเติมว่า การให้ความหมายของสมรรถนะนั้น ก็เพื่อการนำไปใช้สำหรับการประเมิน และการทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน และตำแหน่งงานของผู้ถูกประเมิน

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการนั้น ได้ถูกเริ่มต้นศึกษาเมื่อปี 1982 โดย Richard E. Boyatzis (1982 cited in Chong, 2008) ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง “The Competent Manager: A Model of Effective Performance” ซึ่งก็เป็นผู้ที่เคยร่วมกับ McClelland ในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะมาก่อนหน้านี้ ทั้งนี้ Boyatzis (1982 cited in Chong, 2008) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการว่า หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

จะเห็นได้ว่า “สมรรถนะด้านการจัดการ” จะมีความหมายที่เหมือนกับ “สมรรถนะ” แต่จำเพาะเจาะจงสำหรับผู้หน้าที่จะต้องตระหนักถึงการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา และการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการในการวิจัยนี้ว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ และอัตมโนทัศน์อื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำไปสู่การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา และทางด้านการ

บริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งบทบาทหน้าที่ดังกล่าวจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้นำบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการ

ในปี 1973 เป็นยุคที่บทบาทของการเก็บข้อมูลทางจิตวิทยาในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นที่แพร่หลายและนิยมมาก โดยเฉพาะแบบวัดเซอร์วิปัญญา และแบบวัดความถนัด ซึ่งแบบวัดดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ทั้งในโรงเรียน วิทยาลัย และองค์การต่าง ๆ แต่ McClelland (1973) ก็ได้ตั้งข้อสงสัยว่า เซอร์วิปัญญาและความถนัดมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต (Life Outcomes) จริงหรือไม่ จึงได้หันมาเริ่มต้นศึกษาและทดสอบเกี่ยวกับสมรรถนะแทนเซอร์วิปัญญาและความถนัด แล้วก็พบว่าสมรรถนะมีความสัมพันธ์กับงาน ผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตที่สำคัญอื่น ๆ จึงได้แนะนำให้เก็บและใช้ข้อมูลของสมรรถนะแทนเซอร์วิปัญญาและความถนัด จากจุดเริ่มต้นดังกล่าวนี้ ทำให้นักวิจัยได้หันมาศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการจัดการที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ผู้บริหาร และผู้จัดการ

การศึกษาศมรรถนะที่เน้นด้านการจัดการ เริ่มปรากฏให้เห็นในการศึกษาของ Boyatzis (1982 cited in Russell, 2001) ในปี 1982 ที่ได้ศึกษาศมรรถนะด้านการจัดการ โดยการประเมินผู้จัดการ 253 คน ด้วยการสัมภาษณ์ พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการจะประกอบด้วย 9 ตัว ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นในประสิทธิภาพ (Efficiency Orientation)
2. การตระหนักถึงผลกระทบ (Concern with Impact)
3. บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactivity)
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
5. ทักษะการนำเสนอด้วยวาจา (Oral Presentation Skill)
6. การคิดรวบยอด (Conceptualization)
7. การวินิจฉัยขั้นโมโนทัศน์ (Diagnostic Use of Concepts)
8. การใช้อำนาจทางสังคม (Use of Socialized Power)
9. การบริหารจัดการกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)

และในปี 1993 Boyatzis (1993) ยังคงศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการ โดยศึกษาในมิติของการนำสมรรถนะด้านการจัดการของผู้นำไปใช้ให้เหมาะสมตามตำแหน่งของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้นำ ผู้จัดการ หรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งได้ ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงการเปรียบเทียบหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ผู้จัดการ และผู้เชี่ยวชาญ (Boyatzis, 1993, p.6)

ประเด็นเปรียบเทียบ (Issue)	หน้าที่ของตำแหน่ง (Role of)		
	ผู้เชี่ยวชาญ (Professional)	ผู้จัดการ (Manager)	ผู้นำ (Leader)
จากมโนทัศน์ขององค์กร องค์กรจะเติบโตด้วย:	คุณภาพของ สินค้าและบริการ	ความได้เปรียบใน การแข่งขัน	พันธกิจและปรัชญา
งานของฉันขึ้นอยู่กับ:	ผลลัพธ์	แผน	เป้าหมายขององค์กร
ความรับผิดชอบหลักของ ฉันคือ:	ผลิตให้มากที่สุดเท่าที่ จะเป็นไปได้	ผลิตผลงานได้ตามที่ คาดการณ์ไว้	กระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลง
ฉันแสดงอิทธิพลกับผู้อื่น โดย:	หลักฐาน	ประจามติ	การปลุกเร้า
วาทะของฉันมีไว้สำหรับ:	ให้ข้อมูล	แก้ไขปัญหา	จูงใจและ สร้างแรงบันดาลใจ
ฉันโต้เถียงด้วยวิธี:	แสดงความคิดเห็นตาม หลักฐานที่ปรากฏ	ทบทวนอย่างระมัดระวัง และแสวงหามติร่วม	แสดงจุดยืนให้ชัดเจน
ภาพลักษณ์แห่งตนของ ฉัน คือ:	ผู้ผลิตสินค้าและบริการ	ผู้แจกแจงทรัพยากร ต่าง ๆ ในองค์กร	ตัวแทนของวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กร

สืบเนื่องมาจนถึงปี 1985 บริษัท Training House, Inc. โดยมีประธานบริหาร คือ Scott B. Parry (2002) ซึ่งเป็นผู้ที่ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการ รูปแบบการจัดการ รวมถึงค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้จัดการมากกว่า 15 ปี โดยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการ 62,841 คน ในองค์กรมากกว่า 626 แห่ง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เรียกว่า “Managerial Assessment of

Proficiency (MAP)” ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ประเมินกับผู้จัดการใน 17 ประเทศทั่วโลก ถูกแปลถึง 5 ภาษา และปัจจุบันได้ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของ Chong (2008) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการระหว่างผู้จัดการในประเทศสหรัฐอเมริกา กับผู้จัดการในประเทศกลุ่มเอเชียอาคเนย์ ได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย ใต้หวัน และฟิลิปปินส์ จากความน่าเชื่อถือของแนวคิดและเครื่องมือดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการตามแนวคิดของ Parry (2002)

ในช่วงต้น ๆ ของยุค 1980s Parry (2002) ได้ศึกษาวิจัยองค์การชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ American Management Association (AMA), American Telephone & Telegraph (AT&T), Martin Marietta, Ford Motor และ Eastman Kodak เพื่อระบุถึงสมรรถนะที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้จัดการที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และระดับต่ำ ซึ่งผลวิจัยที่ได้จากองค์การเหล่านี้มีความเหมือนและความต่างกันอยู่ แต่ก็สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 กลุ่ม และอื่น ๆ อีก 1 กลุ่ม ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงผลการวิจัยเพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะด้านการจัดการ (Parry, 2000, p.37)

	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	
องค์การ	การสื่อสาร และ การปฏิสัมพันธ์	การบังคับบัญชา และ ภาวะผู้นำ	การบริหาร และ การจัดการงาน	การคิด และ การสังเขป	กลุ่มอื่น ๆ
AMA	<ul style="list-style-type: none"> • ความสนใจที่จะพัฒนาผู้อื่น • การตระหนักถึงผลกระทบ • การสื่อสารด้วยวาจา • การใช้อำนาจทางสังคม • การตระหนักถึงความสัมพันธ์ • การใช้อำนาจบังคับข้างเดียว (Use of Unilateral Power) • การพิจารณาในเชิงบวก • การจัดการกระบวนการกลุ่ม • ความมั่นใจในตนเอง 		<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถในการเป็น ผู้ประกอบการ (ด้านประสิทธิภาพ และด้านผลผลิต) 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถทาง ปัญญา • การวินิจฉัย ความคิด และ ความทรงจำ • ความสามารถเชิง มนทัศน์ • การคิดอย่างมี ตรรกะ 	<ul style="list-style-type: none"> • วุฒิกวาทะทาง อารมณ์-สังคม • การควบคุมตนเอง • สันชาตญาณที่จะ ทำอะไรโดยไม่ต้อง มีใครมากระตุ้น (Spontaneity) • ความสามารถใน การตั้งเป้าหมายที่ ชัดเจน • การประเมินตนเอง • ความอดทน • ความสามารถใน การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1.2 แสดงผลการวิจัยเพื่อจัดกลุ่มสมรรถนะด้านการจัดการ (Parry, 2000, p.37) (ต่อ)

องค์กร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มอื่น ๆ
	การสื่อสาร และ การปฏิสัมพันธ์	การบังคับบัญชา และ ภาวะผู้นำ	การบริหาร และ การจัดการงาน	การคิด และ การสังเขป	
AT&T	<ul style="list-style-type: none"> • ความเข้าใจผู้อื่น • ความเข้าใจกลุ่ม • การสื่อสารในเชิงตอบสนอง (Responsive Communication) • การสื่อสารในเชิงสื่อความหมาย (Expressive Communications) 	<ul style="list-style-type: none"> • การอำนวยความสะดวก • การพัฒนา • ผู้ได้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> • การวางแผน • การจัดระเบียบ • การสังเกต 	<ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์ปัญหา • การคิดเชิงกลยุทธ์ • การคิดสร้างสรรค์ • การประเมินความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้เฉพาะของ AT&T (ด้านการเงิน ด้านการตลาด และด้านองค์กร)
Martin Marietta	<ul style="list-style-type: none"> • ทักษะการนำเสนอ (การจัดลำดับขั้นตอน และความชัดเจน) 	<ul style="list-style-type: none"> • การอำนวยความสะดวก • การพัฒนา • ผู้ได้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดมาตรฐาน (การจัดลำดับขั้นตอนและความชัดเจน) 	<ul style="list-style-type: none"> • ทักษะการวิเคราะห์ • ความกล้าเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> • ความเข้าใจในองค์กร
Ford Motor	<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารด้วยวาจา และการเขียน 	<ul style="list-style-type: none"> • ภาวะผู้นำในเชิงการจูงใจ [ความสมดุลภายใต้ความเสี่ยง (Poise under Pressure)] 	<ul style="list-style-type: none"> • ภาวะผู้นำในเชิงโครงสร้างแบบแผน (การวางแผน / การจัดระเบียบ) 	<ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์ปัญหา • การตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ทางธุรกิจ
Eastman Kodak	<ul style="list-style-type: none"> • การเก็บข้อมูลและการแสดงผล 	<ul style="list-style-type: none"> • การทำงานเป็นทีม • การเป็นผู้นำในการประชุม • การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการจูงใจด้วยวาจา 	<ul style="list-style-type: none"> • การตั้งเป้าหมาย • การวางแผนเพื่อการปรับปรุงแก้ไข • การใช้แผนภูมิการควบคุม (Control Chart) • การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • การแก้ไขปัญหา • การหาทางเลือกใหม่ ๆ โดยใช้นวัตกรรม • การเลือกใช้นวัตกรรม (การตัดสินใจ) 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มี

ซึ่ง Parry (2002) ได้คัดเลือกสมรรถนะด้านการจัดการโดยเลือกเฉพาะสมรรถนะด้านการจัดการที่มีความถี่ในการถูกอ้างอิงสูงที่สุด 12 ตัวมาศึกษา โดยที่แต่ละตัวจะแสดงถึง กลุ่มของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน และสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented)

Parry (2002) ได้แบ่งสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มการสื่อสาร และกลุ่มการบังคับบัญชา ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีสมรรถนะด้านการจัดการ 3 ตัว ทั้งนี้ จะมีสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคนรวมทั้งสิ้น 6 ตัว ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 แสดงสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน

	กลุ่มการสื่อสาร (Communication Cluster)	กลุ่มการบังคับบัญชา (Supervisory Cluster)
1	การรับฟังและการจัดระเบียบ (Listening and Organizing)	4 การฝึกอบรม การสอนแนะ และการมอบหมายงาน (Training, Coaching, and Delegating)
2	การให้ข้อมูลที่ชัดเจน (Giving Clear Information)	5 การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงาน (Appraising People and Performance)
3	การได้รับข้อมูลที่ไม่ลำเอียง (Getting Unbiased Information)	6 การรักษาวินัยและการให้คำปรึกษา (Disciplining and Counseling)

1.2.1.1 การรับฟังและจัดระเบียบ

หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ จัดระเบียบ และวิเคราะห์สิ่งที่กำลังฟังอยู่ พร้อมทั้งตัดสินใจต่อไปได้ว่าจะคิดและตอบสนองกลับอย่างไร ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การระบุและทดสอบข้อวินิจฉัยและสมมติฐานต่าง ๆ
- การขจัดอุปสรรค เพื่อให้การฟังมีประสิทธิภาพ
- การย่อใจความและการจัดระเบียบข้อความ เพื่อให้ระลึกถึงได้อีกครั้ง
- การงดใช้การตัดสินใจไปก่อน เพื่อลดความลำเอียงในการตอบสนองกลับ

1.2.1.2 การให้ข้อมูลที่ชัดเจน

หมายถึง ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ กำหนดวัตถุประสงค์ และให้ข้อมูลที่ชัดเจน รัดกุม เป็นระเบียบ และน่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้ข้อมูลที่ต้องการสื่อถึงบรรล วัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การขจัดอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง ทั้งในเชิงกายภาพ ในเชิงจิตวิทยา และในเชิงความหมายของคำในแต่ละท้องถิ่น
- การให้ข้อมูลที่ตรงเป้าหมาย และหลีกเลี่ยงการพูดนอกเรื่อง
- การหว่านล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ
- การรักษาบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.2.1.3 การได้รับข้อมูลที่ไม่ลำเอียง

หมายถึง ความสามารถในการตั้งคำถาม การไต่ถาม และเทคนิคการ สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ไม่ลำเอียง รวมถึงการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การตั้งคำถามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งคำถาม โดยตรง การตั้งคำถามโดยอ้อม และการตั้งคำถามโดยการเปรียบเทียบ
- การใช้เทคนิคการตั้งคำถามแบบกรวย (Funnel Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคการตั้งคำถามที่เริ่มจากคำถามที่ตอบง่าย หรือคำถามทั่วไปก่อน และค่อย ๆ ตั้งคำถามคำถามที่ยาก หรือเฉพาะเจาะจงมากขึ้นตามลำดับ
- การไต่ถามเพื่อล้วงเอาข้อมูลที่เป็นความจริงออกมา
- การตระหนักถึงความหมายโดยแฝง และโดยประจักษ์
- การยืนยันในข้อตกลงที่เกิดจากการทำความเข้าใจร่วมกัน

1.2.1.4 การฝึกอบรม การสอนแนะ และการมอบหมายงาน

หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม
- การบรรจุข้อตกลงของแผนการปฏิบัติงาน
- การรักษาสมดุลระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output)
- การถ่ายโอนความรับผิดชอบไปสู่พนักงาน
- การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ
- การให้รางวัลที่เหมาะสม

1.2.1.5 การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงาน

หมายถึง ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในอดีต และทำข้อตกลงร่วมกันสำหรับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในอนาคต จากนั้นวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น เพื่อให้บรรลุได้ตามเป้าหมาย รวมถึงทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

1.2.1.6 การรักษาวินัยและการให้คำปรึกษา

หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา และตรวจตราวินัยในการปฏิบัติงานให้อยู่ในมาตรฐาน หรือบรรทัดฐานที่องค์การกำหนดไว้

1.2.2 สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented)

Parry (2002) ได้แบ่งสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มการคิด และกลุ่มการบริหารงาน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีสมรรถนะด้านการจัดการ 3 ตัว ทั้งนี้ จะมีสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงานรวมทั้งสิ้น 6 ตัว ดังตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 แสดงสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน

	กลุ่มการคิด (Cognitive Cluster)	กลุ่มการบริหารงาน (Administrative Cluster)
1	การระบุและแก้ไข้ปัญหา (Identifying and Solving Problems)	4 การบริหารเวลาและการจัดลำดับความสำคัญของงาน (Time Management and Prioritizing)
2	การตัดสินใจและการถ่วงน้ำหนักความเสี่ยง (Making Decisions, Weighting Risk)	5 การตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน (Setting Goals and Standards)
3	การคิดอย่างชัดเจนและมีเหตุผล (Thinking Clearly and Analytically)	6 การวางแผนและจัดตารางงาน (Planning and Scheduling Work)

1.2.2.1 การระบุและแก้ไข้ปัญหา

หมายถึง ความสามารถในการระบุอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย และใช้วิธีการแก้ไข้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะขจัดหรือลดสาเหตุที่แท้จริงของอุปสรรคดังกล่าว ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การแยกแยะระหว่างอาการ (Symptoms) และปัญหา (Problems)
- การเก็บและการถ่วงน้ำหนักหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุ
- การนำแผนการแก้ไข้ที่เหมาะสมที่สุดไปใช้

1.2.2.2 การตัดสินใจและการถ่วงน้ำหนักความเสี่ยง

หมายถึง ความสามารถในการวางโครงสร้างของเมตริกซ์การตัดสินใจ (Decision Matrix) ที่จะช่วยทดสอบแต่ละทางเลือก ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การระบุข้อจำกัด ข้อดี และความเสี่ยง เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- การถ่วงน้ำหนักให้กับแต่ละทางเลือก
- การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการตัดสินใจ

1.2.2.3 การคิดอย่างชัดเจนและมีเหตุผล

หมายถึง ความสามารถในการใช้ตรรกะและการคิดอย่างชัดเจน จากนั้นแปลความหมายของสถานการณ์และข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจต่อไป ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การระบุหลักฐานที่ถูกต้อง และการวาดภาพสรุปในเชิงตรรกะ
- การแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากข้อเสนอนั้นและสมมติฐาน
- การใช้ตรรกะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงอุปนัย และเชิงนิรนัย
- การสำนึกหรือรับรู้ได้ถึงอาการเหตุผลที่ผิดตรรกะ การใช้หลักฐานที่ผิด และความไม่เพียงพอของหลักฐาน

1.2.2.4 การบริหารเวลาและการจัดลำดับความสำคัญของงาน

หมายถึง ความสามารถในการบริหารเวลา ทั้งของตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การจัดลำดับความสำคัญให้กับสิ่งที่ต้องทำ ว่าอะไรควรทำก่อน-หลัง
- การฝึกวินัยให้กับตนเอง
- การควบคุมขบวนการต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อสิ่งที่ต้องทำ
- การใช้เวลาที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.2.5 การตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน

หมายถึง ความสามารถในการบริหารกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วัดผลได้ (Measurable Goals) จากนั้นทำความเข้าใจและทำข้อตกลงร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การแยกแยะระหว่างสิ่งที่ต้องการ (Wishes) กิจกรรม (Activities) และโควตา (Quotas)
- การลดอุปสรรคที่ส่งผลต่อกระบวนการตั้งเป้าหมาย
- การประเมินเป้าหมาย โดยเทียบกับเกณฑ์หลักของการตั้งเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ (Effective Goal Setting)
- การใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ

1.2.2.6 การวางแผนและจัดตารางงาน

หมายถึง ความสามารถในการบริหารโครงการและกระบวนการทำงาน โดยการใช้เครื่องมือและเทคนิคด้านการบริหารจัดการ ทั้งนี้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- การวิเคราะห์งานที่มีความซับซ้อน และแบ่งงานออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เพื่อให้บริหารจัดการได้ง่ายขึ้น
- การเลือกและบริหารทรัพยากรที่เหมาะสมกับงาน
- การใช้ระบบและเทคนิค เพื่อวางแผนและจัดตารางงาน
- การกำหนดและควบคุมจุดตรวจสอบ (Checkpoints) เพื่อใช้สำหรับการติดตามความก้าวหน้าของงาน

1.3 ผลของสมรรถนะด้านการจัดการที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

นับตั้งแต่มีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการจัดการตั้งแต่ปี 1973 จนกระทั่งถึงปี 2000 คณะทำงานเพื่อศึกษาการวิเคราะห์งานและโมเดลสมรรถนะ (Job Analysis and Competency Model) ภายใต้การสนับสนุนของสมาคมจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (Society for Industrial and Organizational Psychology; SIOP) โดยมีประธานของคณะทำงานในขณะนั้น คือ Jeffery S. Shippmann ได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับโมเดลสมรรถนะกว่า 1,300 เรื่อง และศึกษาเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 37 คน พบว่าการวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาที่มุ่งเน้นที่ลักษณะงาน โดยจะพิจารณาว่า “อะไร (What)” ที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ ในขณะที่โมเดลสมรรถนะจะมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจะพิจารณาว่า จะปฏิบัติให้สำเร็จตรงตามเป้าหมายได้ “อย่างไร (How)” ซึ่งโมเดลสมรรถนะจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ มากกว่า และสามารถนำไปใช้เพื่อการคัดเลือก รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกว่า (Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien, & Sanchez, 2000)

สำหรับการศึกษาของนักวิจัยหลังจากปี 2000 จะเห็นได้ว่าการศึกษาสมรรถนะนั้น จะเน้นศึกษาเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเน้นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ไม่ว่าจะ เป็นของผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือของผู้นำอื่น ๆ เช่น Russell (2001) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร โดยเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร 98 คน พบว่ามีสมรรถนะ 2 ตัว ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ นั่นคือ

การมุ่งแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis)
- ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Business)
- การลงมือปฏิบัติตามแผนธุรกิจระยะสั้น (Short-term Business Execution)

การมุ่งสัมพันธ์กับผู้อื่น ประกอบด้วย

- การบรรจุคนเข้าทำงาน (Staffing)
- การสร้างบรรยากาศและการสื่อสาร (Climate Setting and Communication)
- การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Interaction)

และในปี 2006 ก็มีนักวิจัย 2 กลุ่มได้ศึกษาเกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านการจัดการ กลุ่มแรก Hirschfeld, Jordan, Feild, Giles, & Armenakis (2006) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องของสมาชิกในทีม (Teams Consisting of Members) โดยเก็บข้อมูลจาก 92 ทีม ซึ่งมีสมาชิกในทีมรวม 1,158 คน พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมมีผลทางบวกต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของทีม และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นทีม และยังพบว่าถ้ายิ่งสมาชิกในทีมมีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ก็จะมีผลทางบวกต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของทีม และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มากขึ้นตามมาด้วย ในขณะที่กลุ่มที่สอง Hollenbeck, McCall, & Silzer (2006) ได้ศึกษาโมเดลสมรรถนะของผู้นำ ผ่านทางการแลกเปลี่ยนทัศนคติทางจุดหมาย พบว่าโมเดลสมรรถนะจะส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของการเป็นผู้นำที่ต้องพิจารณา ทั้งที่เป็นสมรรถนะของผู้นำเองและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแสดงภาวะผู้นำ โดย Hollenbeck, McCall, & Silzer (2006) ได้แนะนำเพิ่มเติมว่า ควรนำโมเดลสมรรถนะไปใช้สำหรับการคัดเลือกและพัฒนาความรู้ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการของผู้จัดการสาขาที่จะต้องแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามบทบาทหน้าที่ที่ธนาคารคาดหวังไว้ ซึ่งก็คือ การแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะด้านการจัดการนั่นเอง โดยสมรรถนะด้านการจัดการดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม นั่นคือ ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

2.1 ความหมายของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

สถาบันที่มีอิทธิพลต่อการศึกษานบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกนับตั้งแต่ยุค 1990s เป็นต้นมา นั้น ประกอบด้วย 2 แห่ง นั่นคือ Oregon Research Institute ศึกษาโดย Lewis R. Goldberg (1992) และ National Institute on Aging ศึกษาโดย Paul T. Costa, Jr. & Robert R. McCrae (1992 cited in Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002) ซึ่งนักวิจัยจากทั้ง 2 สถาบัน ต่างก็ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกไว้คล้ายคลึงว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะใช้การควบคุมตนเอง รวมถึงการติดตามผลที่เกิดขึ้นตามที่ได้อวางแผนไว้อย่างมีสติรู้สึกผิดชอบ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกได้ถูกเริ่มต้นศึกษาในปี 1936 จากการที่ได้เป็นหนึ่งใน 17,953 คำที่บรรยายเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ซึ่งรวบรวมโดย Allport & Odbert (1936 cited in Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006) ต่อมาในปี 1961 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกได้ถูก Tupes & Christal (1961 cited in Goldberg, 1992) นำไปใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ (Big-Five Model / Five-Factor Model) โดยการนำข้อมูลการวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรแบบ 2 ชั้นของ Cattell (1957 cited in Goldberg, 1992) ที่นำเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง "Personality and Motivation Structure and Measurement" ไปใช้

สองปีต่อมา Norman (1963 cited in Goldberg, 1992) ได้คัดเลือกตัวแปรย่อย 4 ตัวในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ รวมเป็น 20 ตัวแปรย่อย และเรียกว่าตัวแปรย่อยนี้ว่า "ลักษณะสำคัญ (Factor Markers)" ซึ่งลักษณะสำคัญนี้จะเหมือนโครงสร้างของบุคลิกภาพแต่ละองค์ประกอบ แต่อย่างไรก็ตาม Goldberg (1992) กล่าวว่า เพียง 20 ลักษณะสำคัญที่ Norman (1963 cited in Goldberg, 1992) สรุปไว้นั้นไม่เพียงพอ จึงได้พัฒนาโครงสร้างของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบใหม่ ซึ่งมีลักษณะสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ เพิ่มขึ้นเป็น 6 ลักษณะสำคัญ รวมเป็น 30 ลักษณะสำคัญ รวมถึงได้สร้างเครื่องมือสำหรับใช้วัดโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบที่เรียกว่า มาตรฐานวัด International Personality Item Pool (IPIP) ด้วย

แต่ก่อนที่ Goldberg (1992) จะสร้างมาตรวัด IPIP สำหรับวัดโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบนั้น Costa & McCrae (1985 cited in Goldberg, 1992) ก็ได้สร้างมาตรวัด NEO Personality Inventory (NEO-PI) มาแล้ว 7 ปีก่อนหน้านั้น และได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งได้เผยแพร่มาตรวัดใหม่ที่ชื่อว่า Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) ออกมาในปี 1992 พร้อมกันกับมาตรวัด IPIP ของ Goldberg (1992) และในปัจจุบัน McCrae & Costa (2007) ก็ได้สร้าง NEO Personality Inventory-3 (NEO-PI-3) ซึ่งเป็นมาตรวัดโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบฉบับใหม่ล่าสุดขึ้นในปี 2007

องค์ประกอบหลักของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบของ Goldberg (1992, 2008) และ Costa & McCrae (1992 cited in Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006) นั้นเหมือนกัน คือ

- I. บุคลิกภาพแบบเปิดเผยตนเอง (Extraversion)
- II. บุคลิกภาพแบบคล้อยตามผู้อื่น (Agreeableness)
- III. บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)
- IV. บุคลิกภาพแบบแปรปรวนทางอารมณ์ (Neuroticism)
- V. บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเฉพาะลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก พบว่าก็มีควมคล้ายคลึงกันด้วย โดยสามารถเปรียบเทียบลักษณะสำคัญในบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของมาตรวัด IPIP และ NEO-PI-R ดังตารางที่ 1.5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1.5 แสดงการเปรียบเทียบเทียบลักษณะสำคัญในบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของมาตรวัด IPIP และ NEO-PI-R (ปรับปรุงจาก Goldberg, 2008)

ลักษณะสำคัญ (Factor Markers)		Mean Item Intercorrelation		Cronbach's Alpha (α)		ระดับ ความสัมพันธ์ (r)
IPIP	NEO PI-R	IPIP	NEO-PI-R	IPIP	NEO-PI-R	IPIP vs. NEO-PI-R
การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง (Self-Efficacy)	สมรรถนะ (Competence)	.27	.25	.78	.70	.66
ความเป็นระเบียบแบบ แผน (Orderliness)	ความเป็นระเบียบแบบ แผน (Order)	.33	.28	.82	.74	.77
ความซื่อสัตย์ (Dutifulness)	ความซื่อสัตย์ (Dutifulness)	.20	.23	.71	.67	.60
ความพยายามสู่ ความสำเร็จ (Achievement Striving)	ความพยายามสู่ ความสำเร็จ (Achievement Striving)	.27	.21	.78	.67	.70
การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)	การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)	.36	.34	.85	.80	.76
ความรอบคอบ (Cautiousness)	ความรอบคอบ (Deliberation)	.24	.23	.76	.70	.69

จากตารางที่ 1.5 พบว่าโครงสร้างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของ Goldberg (1992) จะมีลักษณะสำคัญที่คล้ายคลึงกับโครงสร้างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของ Costa & McCrae (1992 cited in Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina, 2006) แต่ทุกลักษณะสำคัญของมาตรวัด IPIP จะมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) สูงกว่าลักษณะสำคัญของมาตรวัด NEO-PI-R จากสถิติของข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเลือกมาตรวัด IPIP มาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

Goldberg, Johnson, Eber, Hogan, Ashton, Cloninger, & Gough (2006) กล่าวเพิ่มเติมว่า มาตรฐาน IPIP เป็นที่นิยมในการใช้มากขึ้นในปัจจุบัน โดยพบว่ามีนักวิจัยนำเครื่องมือชุดนี้ไปใช้นับจนถึงปี 2006 รวมแล้วไม่ต่ำกว่า 80 งานวิจัย และถูกนำไปแปลมากกว่า 25 ภาษาทั่วโลก

จากการพัฒนาโครงสร้างของโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ และลักษณะสำคัญของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก รวมทั้งมาตรฐาน IPIP ที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกตามแนวคิดของ Goldberg (1992, 2008)

2.3 ผลของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

Mount & Barrick (1998 cited in Dudley, Orvis, Lebiecki, & Cortina; Salgado, 2006) กล่าวว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลิกภาพแบบอื่น ๆ ในโมเดลบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบ ซึ่งก็มีนักวิจัยหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานไว้เหมือน ๆ กัน อาทิ Colbert & Witt (2009), Trautwein, Ludtke, Roberts, Schnyder, & Niggli (2009) และ Vianello, Robusto, & Anselmi (2010)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยก็ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในช่วงปี 2003 – 2008 ซึ่งก็พบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลิกภาพแบบอื่น ๆ ในโมเดลบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ซึ่งผลการปฏิบัติงานดังกล่าว จะวัดได้ด้วย 2 กรณี คือ วัดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และวัดผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ ดังตารางที่ 1.6

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพแบบห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน (r)					การวัดผลการปฏิบัติงาน
	แบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)	แบบคล้อยตามผู้อื่น (Agreeableness)	แบบเปิดเผยตนเอง (Extraversion)	แบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience)	แบบแปรปรวนทางอารมณ์ (Neuroticism)	
Ng, Ang, & Chan (2008)	.20**	N/A	.19*	N/A	-.21**	ตาม หน้าที่
Gerhardt, Rode, & Peterson (2007)	.39**	N/A	N/A	N/A	.09	ตาม ผลลัพธ์
Higgins, Peterson, Pihl, & Lee (2007)	.23*	.09	.14	.13	.06	ตาม ผลลัพธ์
Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich (2007)	.26**	.05	.09	-.04	-.04	ตาม ผลลัพธ์
Kamdar & Van Dyne (2007)	.34**	.23**	N/A	N/A	N/A	ตาม หน้าที่
Byrne, Stoner, Thompson, & Hochwarter (2005)	.50*	N/A	N/A	N/A	N/A	ตาม หน้าที่
Witt & Ferris (2003)	.24***	N/A	N/A	N/A	N/A	ตาม หน้าที่

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

จากตารางที่ 1.6 พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับความสัมพันธ์ที่สูงกว่าบุคลิกภาพแบบคล้อยตามผู้อื่น บุคลิกภาพแบบเปิดเผยตนเอง บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ และบุคลิกภาพแบบแปรปรวนทางอารมณ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาเฉพาะบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกเท่านั้น

3. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy)

3.1 ความหมายของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

Albert Bandura นักจิตวิทยาจาก Stanford University ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาที่ได้รับการยอมรับให้เป็นนักจิตวิทยาที่มีอิทธิพลมากที่สุดเป็นอันดับที่ 4 ในประวัติศาสตร์ของสาขาจิตวิทยา (Haggbloom, Warnick, & Warnick, 2002) และเป็นผู้ที่คิดค้นทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ในปี 1986 ซึ่งตัวแปร “การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)” ก็เป็นตัวแปรที่ถูกนำไปศึกษาว่า 10,000 เรื่องในรอบ 25 ปีที่ผ่านมา เฉพาะในปี 2004 ก็พบว่า มีนักวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองเฉลี่ย 1.67 เรื่องต่อวัน (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007) ทั้งนี้ Bandura (1997, p.3) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนเองว่า หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนเองที่จะจัดการและปฏิบัติงานให้สำเร็จ

แต่สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการรับรู้ความสามารถของตนเองในบริบทของการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ หรือเรียกว่า “การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง” ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีนักวิจัยได้ศึกษาและให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองที่จะแสดงบทบาทหน้าที่ในการคิดและปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chemer, Watson, & May, 2000; Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson, 2003; Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2002; Ng, Ang, & Chan, 2008)

การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองจะถูกวัดอยู่ในระดับที่ไม่จำเพาะเจาะจง ซึ่ง Bandura (1997, p.47) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถวัดได้ใน 3 ระดับจากระดับที่จำเพาะเจาะจงมากที่สุด ระดับกลาง ๆ และระดับที่ไม่จำเพาะเจาะจงเลย ทั้งนี้ Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson (2003) ได้ให้เหตุผลที่การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองถูกวัดอยู่ในระดับที่ไม่จำเพาะก็เพราะว่า การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองนั้น จะประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละหน้าที่ของภาวะผู้นำแยกย่อยลงไปอีก จึงเป็นเหตุให้ต้องวัดในภาพกว้าง ๆ หรือภาพรวมที่เป็นโครงสร้างของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

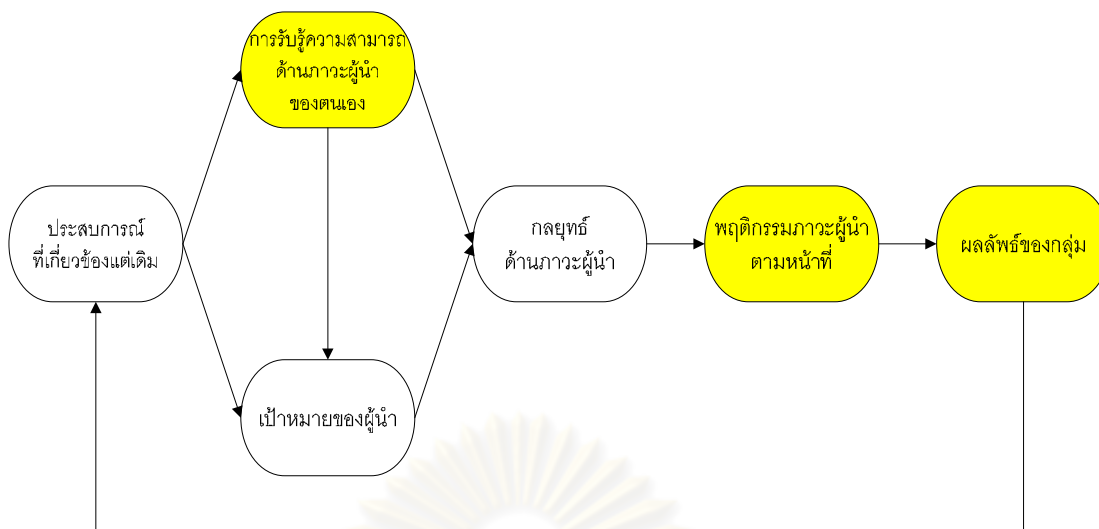
ในปี 1986 หนังสือเรื่อง Social Foundations of Thought and Action ถือว่าเป็นหนังสือที่นำเสนอผลงานชิ้นเอกของ Bandura นั่นก็คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม และถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่ง Bandura (1997) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นกลไกในการกำกับตนเองที่มีอำนาจมากที่สุดในการจูงใจและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ Locke (2003 cited in Ng, Ang, & Chan, 2008) ได้อธิบายเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองไว้คล้ายกันว่า เป็นเสมือนมโนทัศน์ของการจูงใจที่มีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล ทั้งนี้ Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson (2003) กล่าวเพิ่มเติมว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นโครงสร้างของแรงจูงใจที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเลือก การตั้งเป้าหมาย ความมานะพยายาม การจัดการ ความไม่ย่อท้อ และผลการปฏิบัติงาน

ในปี 2000 เริ่มมีการนำการรับรู้ความสามารถของตนเองมาศึกษาในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดย Chemers, Watson, & May (2000) ซึ่งได้ศึกษาการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยในช่วงแรกได้เก็บข้อมูลจากนักเรียนเตรียมทหาร 96 คน พบว่าการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง และการมองโลกในแง่ดีมีความสัมพันธ์ต่อศักยภาพด้านภาวะผู้นำ (Leadership Potential) และในช่วงที่สอง ได้เก็บข้อมูลจากนักเรียนเตรียมทหารจากช่วงแรก 64 คน พบว่าการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อผลการปฏิบัติงาน

ในขณะที่ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2002) ได้ศึกษาการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองผ่านทางโมเดลการกำกับผู้นำ (Leader Regulation Model) ดังรูปภาพที่

1.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปภาพที่ 1.1 แสดงโมเดลการกำกับผู้นำ (ปรับปรุงจาก Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2003, p.68)

จากโมเดลการกำกับผู้นำของ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2002) ประกอบด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 6 ตัวแปร คือ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแต่เดิม (Prior Relevant Experiences) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy) เป้าหมายของผู้นำ (Leader Goals) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Strategies) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership Behaviors) และผลลัพธ์ของกลุ่ม (Group Outcomes) สำหรับผลลัพธ์ของกลุ่มในที่นี้ อาจเป็นได้หลายอย่าง อาทิ ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Group Performance) และกระบวนการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Group Process) เป็นต้น

โครงสร้างโมเดลการกำกับผู้นำนี้ เป็นโครงสร้างที่แสดงถึงบูรณาการของโมเดลการกำกับตนเอง (Self-Regulation Model) ของ Bandura (1997) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership Theory) ของ Hackman & Walton (1986 cited in Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2003) ทั้งนี้ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2003) ได้ศึกษาการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยเก็บข้อมูลจากนิสิตในระดับปริญญาตรี 96 คน ซึ่งแต่ละคนจะเป็นผู้นำที่มีสมาชิกในทีม 3 คน พบว่าได้ผลสอดคล้องกับโมเดลการกำกับผู้นำ

จะเห็นได้ว่าโมเดลการกำกับผู้นำของ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2002) มีตัวแปรอยู่ 3 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง พฤติกรรมภาวะผู้นำตามหน้าที่ และผลลัพธ์ของกลุ่ม ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญของการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามหน้าที่ในเชิงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา และศึกษาผลลัพธ์ของกลุ่มจากผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

ต่อมา Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson (2003) ได้นำแนวคิดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองของ Chemers, Watson, & May (2000) มาศึกษาเพิ่มเติม โดยเก็บข้อมูลจากนักเรียน 39 กลุ่ม กลุ่มละ 3 คน พบว่าผู้นำที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำ (Leadership Efficacy) สูงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง และจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความวิตกกังวล

และในปี 2008 นักวิจัยจาก Nanyang Technological University โดย Ng, Ang, & Chan (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองตามแนวคิดของ Chemers, Watson, & May (2000) และ Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2003) โดยศึกษาจากผู้นำทางทหาร 394 คน พบว่าบุคลิกภาพแบบแปรปรวนทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผยตนเอง และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกจะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) โดยมีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่ามีอยู่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ดังนี้

3.3.1 สมรรถนะด้านการจัดการ

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วจากการศึกษาของ Chemers, Watson, & May (2000) ที่ได้พบว่าศักยภาพด้านภาวะผู้นำจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง และจากการศึกษาของ Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson (2003) ที่ได้พบว่าผู้นำที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำสูงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

แต่สำหรับสมรรถนะหรือความสามารถทั่วไปก็มีนักวิจัยได้ศึกษาไว้เช่นกัน คือ Phillips & Gully (1997) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างของความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ความสามารถ ความต้องการผลสัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และกระบวนการตั้งเป้าหมาย โดยส่วนหนึ่งของโมเดลพบว่าความสามารถจะส่งผลทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ($r = .27; p < .01$) และความสามารถจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ($r = .29; p < .01$)

3.3.2 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกของผู้นำเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ซึ่งผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกอยู่ในระดับสูงก็จะส่งผลให้ผู้นำมีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองอยู่ในระดับสูงด้วย แต่ระดับความสัมพันธ์ก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละงานวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 1.7

ตารางที่ 1.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกกับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกกับ	
	ตัวแปรตาม	ระดับความสัมพันธ์ (<i>r</i>)
Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop (2006)	การรับรู้ความสามารถด้านการหางานของตนเอง	.38**
Gerhardt, Rode, & Peterson (2007)	การรับรู้ความสามารถด้านการศึกษาของตนเอง	.51**
Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich (2007)	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	.19**
Judge & Ilies (2002)	การรับรู้ความสามารถด้านการจูงใจของตนเอง	.18**
Lee & Klein (2002)	การรับรู้ความสามารถของตนเอง	.28**
Ng, Ang, & Chan (2008)	การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง	.25**
Tay, Ang, & Van Dyne (2006)	การรับรู้ความสามารถด้านการสัมภาษณ์ของตนเอง	.29**
Thoms, Moore, & Scott (1996)	การรับรู้ความสามารถด้านการจัดการภายในกลุ่มของตนเอง	.46*

* $p < .05$. ** $p < .01$.

3.4 ผลของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่า การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองจะส่งผลถึง 2 ปัจจัย ดังนี้

3.4.1 มิตรภาพในที่ทำงาน

เมื่อผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการมีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองแล้ว การแสดงออกถึงภาวะผู้นำก็จะต้องเกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม หรือเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกขึ้น โดยมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

Brooks, Cornelius, Greenfield, & Joseph (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (Career-related Internship) กับความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) โดยเก็บข้อมูลจากนิสิตปีสุดท้ายจำนวน 165 คน พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับโอกาสในการติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญ

Chen & Klimoski (2003) ได้ศึกษาผลของโมเดลการขัดเกลาทางสังคม (Socialization Model) ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (Theories of Work Motivation) และภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Leadership) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานใหม่ 70 คน ผู้นำทีม 70 คน และเพื่อนร่วมทีม 102 คน พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองจะส่งผลทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนทางสังคมภายในทีม

3.4.2 ผลการปฏิบัติงาน

การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรที่ถูกนำมาศึกษาร่วมกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่มากมาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 1.8

ตารางที่ 1.8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองกับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร		ระดับความสัมพันธ์ (<i>r</i>)
	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
Day & Allen (2004)	การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง	ประสิทธิภาพของผล การปฏิบัติงาน	.41**
Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda (2002)	การรับรู้ความสามารถ ด้านภาวะผู้นำ ของตนเอง	ผลผลิตของกลุ่ม	.35*
Ng, Ang, & Chan (2008)	การรับรู้ความสามารถ ด้านภาวะผู้นำ ของตนเอง	ประสิทธิผลของผู้นำ	.27**
Silver, Mitchell, & Gist (1995)	การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง	ผลการปฏิบัติงาน	.53**
Tsai, Chen, & Liu (2007)	การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง	ผลการปฏิบัติงาน	.21**
Vancouver & Kendall (2006)	การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง	ผลการสอบ	.54***

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

4. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support)

4.1 ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

นับตั้งแต่มีการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดย Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) หลังจากนั้นก็มีนักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดนี้มากมายจนกระทั่งปัจจุบัน ซึ่งนักวิจัยเหล่านี้ก็มักจะอ้างอิงความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตาม Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986, p.501) ที่ได้ให้ความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรว่า หมายถึง ความเชื่อของพนักงานที่ได้ตระหนักรู้ว่าองค์กรให้คุณค่าแก่ตนเอง โดยการสนับสนุนและเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ในปี 1986 Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดย Robert Eisenberger นักจิตวิทยาจาก University of Delaware ในฐานะผู้นำของกลุ่ม เป็นผู้ที่ได้ให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Eisenberger ก็ได้นำเสนอผลงานโดยตีพิมพ์ออกมาหลังจากปี 1986 อีกกว่า 10 เรื่อง ในปี 1990, 1997, 1998, 1999, 2001, 2002, 2005, และ 2006 ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนี้ยังได้รับความสนใจจากนักวิจัยท่านอื่น ๆ โดยนักวิจัยเหล่านี้ก็ได้ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตามแนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986)

การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเกิดขึ้นจากความเชื่อมโยงสอดคล้องกันของ 2 ทฤษฎี โดยเริ่มต้นจากทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory) ที่กล่าวถึง การกำหนดความพร้อมขององค์กรที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงาน และเพื่อสนองต่อความต้องการทางอารมณ์สังคม (Socioemotional Needs) ของพนักงาน

และอีกทฤษฎีที่สำคัญสำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ก็คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่กล่าวถึงการจ้างงานว่า เป็นเสมือนการแลกเปลี่ยนระหว่างความพยายามและความจงรักภักดีของพนักงาน กับผลประโยชน์ที่จับต้องได้ รวมถึงการได้รับรางวัลตอบแทนทางสังคมตามที่พนักงานต้องการ จึงเกิดเป็นแนวคิด “การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร” ขึ้น (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoads & Eisenberger, 2002) ซึ่ง George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding (1993) กล่าวเพิ่มเติมว่า การที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้น เป็นเสมือนการรับประกันว่าองค์กร จะให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่มีค่าตามการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งองค์กรก็ได้ตระหนักว่าสิ่งนั้นเป็น สิ่งจำเป็นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ องค์กรต่าง ๆ สามารถนำเอาทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรไปใช้ เพื่อการกำหนด ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา (Psychological Processes) อันเป็นผลต่อเนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ได้ดังนี้ (Rhoades & Eisenberger, 2002)

- ขั้นแรก จากบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Reciprocity Norm) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะเป็นเสมือนการสร้าง ข้อตกลงเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ขององค์กรที่ได้ให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นการช่วย ผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้
- ขั้นที่สอง ความเอาใจใส่ (Caring) ความยินยอม (Approval) และการยอมรับนับ ถือ (Respect) ตามความหมายของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยเติม เต็มความต้องการทางด้านสังคมอารมณ์ให้แก่พนักงาน และนำไปสู่การหล่อ หลอมรวมกันเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งเป็นการให้พนักงานได้แสดง บทบาทหน้าที่ตามสถานะทางสังคมที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างเต็ม ความสามารถ
- ขั้นสุดท้าย การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยเพิ่มความเชื่อของพนักงาน ว่า การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลตอบแทนขององค์กรนั้น จะให้ก็ต่อเมื่อ พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น

Rhoades & Eisenberger (2002) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วรูปแบบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การจะประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ

4.2.1 ความยุติธรรม (Fairness)

ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับที่สูง ซึ่งความยุติธรรมนั้นจะมี 2 องค์ประกอบ คือ ความยุติธรรมในการปฏิบัติการ (Procedural Justice) และการรับรู้การเมืองในองค์การ (Perceived Organizational Politics) ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบต่างก็มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงเช่นเดียวกัน (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) ทั้งนี้ Rhoades & Eisenberger (2002) กล่าวเพิ่มเติมว่า การกำหนดเกี่ยวกับกฎและนโยบายขององค์การจะต้องตระหนักถึงการตัดสินใจร่วมของพนักงานด้วย นอกจากนี้ ยังต้องประกาศให้พนักงานทราบในระยะเวลาที่พอเหมาะก่อนที่จะนำกฎหรือนโยบายดังกล่าวไปใช้จริง

4.2.2 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)

การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับที่สูงกว่าความยุติธรรม เนื่องจากหัวหน้างานจะทำหน้าที่เสมือนตัวแทนขององค์การ ดังนั้น การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานจึงนำไปสู่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานจะรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานผ่านการแสดงออกในรูปแบบของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่หัวหน้างานเป็นหลัก แต่ความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานก็ส่งผลกระทบต่อระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานด้วยเช่นกัน (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002)

4.2.3 ผลตอบแทนจากองค์การและสภาวะการปฏิบัติงาน (Organizational Rewards and Job Conditions)

ผลตอบแทนจากองค์การและสภาวะการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การในระดับที่สูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และความยุติธรรม และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ ผลตอบแทนจากองค์การ (Organizational Rewards) ความมั่นคงในงาน (Job Security) และตัวก่อความเครียด

ตามหน้าที่ (Role Stressors) พบว่าจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับที่สูง (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) ทั้งนี้ Shore & Shore (1995 cited in Rhoades & Eisenberger, 2002) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้น จะเป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนคุณค่าต่าง ๆ ให้แก่พนักงานโดยตรง ดังนั้น จึงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับที่สูงที่สุด ซึ่ง Rhoades & Eisenberger (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบย่อยของผลตอบแทนจากองค์กรและสภาวะการปฏิบัติงานเพิ่มเติมอีก 4 องค์ประกอบ รวมเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

4.2.3.1 การยกย่องชมเชย, การจ่ายเงิน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Recognition, Pay, and Promotions)

จากทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรนั้น การยกย่องชมเชย การจ่ายเงิน และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะเป็นโอกาสในการที่องค์กรจะรักษาระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงทำให้มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Rhoades & Eisenberger, 2002)

4.2.3.2 ความมีอิสระ (Autonomy)

ความมีอิสระ หมายถึง การรับรู้จากพนักงานว่าองค์กรมีการควบคุมอย่างไร เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จ เช่น การกำหนดตารางงาน วิธีการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่หลากหลาย ทั้งนี้ ความมีอิสระจะเป็นตัวชี้วัดถึงความไว้วางใจที่องค์กรมีต่อพนักงาน โดยถ้าเพิ่มความมีอิสระให้กับพนักงานแล้ว การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรก็จะเพิ่มขึ้นด้วย (Rhoades & Eisenberger, 2002)

4.2.3.3 การฝึกอบรม (Training)

Wayne, Shore, & Liden (1997) กล่าวว่า การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นการลงทุนที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่การเพิ่มระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรได้

4.2.3.4 ขนาดขององค์การ (Organizational Size)

Dekker & Barling (1995 cited in Rhoads & Eisenberger, 2002) กล่าวว่า บุคคลจะรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าน้อยเมื่ออยู่ในองค์การขนาดใหญ่ เพราะนโยบายและระเบียบการที่เป็นทางการสูงนั้นอาจเป็นการลดความยืดหยุ่นในการเข้าถึงความต้องการของพนักงานรายบุคคลได้ ซึ่งนำไปสู่การลดระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การตามมา

4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่ามีอยู่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ดังนี้

4.3.1 สมรรถนะด้านการจัดการ

Hall, Sedlacek, Berenbach, & Dieckmann (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องของการรักษาผู้ป่วย และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ โดยศึกษากับแพทย์ผู้ให้การรักษาทหารผ่านศึกสตรีในองค์การ Veterans Health Administration ผลการศึกษาพบว่าบทบาทภาวะผู้นำแบบอำนาจการ (Administrative Leadership) จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ($r = .74; p < .01$)

4.3.2 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

จากที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนต้นถึงงานวิจัยของ Rhoades & Eisenberger (2002) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การตั้งแต่ปี 1986 จนถึงปี 2002 ซึ่งก็มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การรวมกันกว่า 73 เรื่อง โดยมีอยู่ 3 เรื่อง ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (ในฐานะตัวแปรมาก่อน หรือ Antecedent Variable) กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ได้แก่ Dawson (1996 cited in Rhoades & Eisenberger, 2002) ซึ่งศึกษาจาก 3 กลุ่มตัวอย่าง พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ที่ให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง ($N = 276$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .23 ($p < .05$) กลุ่มตัวอย่างที่สอง ($N = 91$) มีค่า

สัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .09 ($p < .05$) และกลุ่มตัวอย่างที่สาม ($N = 22$) มีค่าสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.29 ($p < .05$) ในขณะที่ Ladd (1997 cited in Rhoades & Eisenberger, 2002) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 214 คน พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีค่าสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .13 ($p < .05$) และ Rogg (1997 cited in Rhoades & Eisenberger, 2002) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 214 คน พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีค่าสัมพันธ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.04 ($p < .05$)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จะพบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ทั้งในทิศทางบวก และทิศทางลบ โดยมีขนาดความสัมพันธ์กันน้อย

4.3.3 ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

Byrne, Kacmar, Stoner, & Hochwarter (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ทางเมืองและอารมณ์เศร้าหมองในองค์กร โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานประจำ 173 คน ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($r = .21; p < .01$)

4.4 ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่าการศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะส่งผลถึง 2 ปัจจัย ดังนี้

4.4.1 มิตรภาพในที่ทำงาน

Erdogan & Enders (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ-สมาชิก (LMX) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน 210 คน และหัวหน้างาน 38 คน พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ-สมาชิก (LMX)

4.4.2 ผลการปฏิบัติงาน

Rhoades & Eisenberger (2002) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การตั้งแต่ปี 1986 จนถึงปี 2002 ซึ่งก็มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การรวมกันถึง 73 เรื่อง และต่างก็ได้ใช้แนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเฉพาะงานวิจัยที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 1.9

ตารางที่ 1.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับ	
	ตัวแปรตาม	ระดับ ความสัมพันธ์ (<i>r</i>)
Chen, Aryee, & Lee (2005)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.33**
Erdogan & Enders (2007)	ผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์	.32**
Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades (2001)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.16*
Eisenberger, Rhoades, & Cameron (1999)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.19**
Ladd (1997 cited in Rhoaders & Eisenberger, 2002)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.17**
Lynch, Eisenberger, & Armeli (1999)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.13*
Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin (1999)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.22**

ตารางที่ 1.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับ	
	ตัวแปรตาม	ระดับ ความสัมพันธ์ (<i>r</i>)
Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin (1999)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.22**
Riggle, Edmondson, & Hansen (2008)	ผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์	.18***
Rogg (1997 cited in Rhoaders & Eisenberger, 2002)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.21**
Wayne, Shore, & Liden (1997)	ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	.36**
Witt & Carlson (2006)	ผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์	.26**

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

5.1 ความหมายของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ได้ถูกศึกษาภายใต้ชื่อที่แตกต่างกันออกไป เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) แต่นิยามความหมายที่นักวิจัยส่วนใหญ่นำมาอ้างอิงนั้นก็จะคล้ายคลึงกัน โดยมักจะอ้างอิงตามความหมายของ Murray (1938 cited in Senko & Harackiewicz, 2002) ที่ได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความปรารถนาที่เอาชนะอุปสรรค และบรรลุในผลสัมฤทธิ์ที่เกินกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ นำไปสู่ความโดดเด่นเหนือผู้อื่น

และต่อมาก็มีนักวิจัยอีกหลายท่านที่ได้ศึกษา และให้ความหมายของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งก็มีนักวิจัยท่านหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดนี้มากที่สุดในปี 1974 เพราะเป็นผู้ที่ได้สร้างมาตรวัด Personality Research Form โดยมีมาตรวัดย่อยเป็น ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 16 ข้อ นั่นก็คือ Jackson (1974 cited in Phillips & Gully, 1997) ซึ่งได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง การรักษาระดับมาตรฐานที่สูงกว่าผู้อื่น และความปรารถนาที่จะทำงานยากๆ ให้สำเร็จ

แต่สำหรับการวิจัยนี้จะยึดแนวคิดเดิมเป็นหลัก และได้ขยายความหมายเพิ่มเติมตามแนวคิดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของ Elliot & McGregor (2001) ที่ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะพัฒนาสมรรถนะให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน และแสดงสมรรถนะนั้นเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จในระดับที่ดีเลิศกว่าผู้อื่น

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์เริ่มพัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการ (Theory of Needs) ในปี 1938 โดย Henry A. Murray นักจิตวิทยาจาก Harvard University ซึ่งได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง "Exploration in Personality" โดย Murray (1938 cited in Durik & Harackiewicz, 2003) ได้กล่าวถึงความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นการแสดงถึงความปรารถนาใน 3 ประการ คือ 1) เชี่ยวชาญในทุก ๆ ด้าน 2) ปฏิบัติทุก ๆ สิ่งให้ดี และ 3) เป็นเลิศเหนือใคร ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์เริ่มมีโครงสร้างชัดเจนยิ่งขึ้นในปี 1986 โดย Carol S. Dweck (1986) นักจิตวิทยาจาก University of Illinois at Urbana-Champaign (ปัจจุบันสอนอยู่ที่ Stanford University) กล่าวถึง ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ว่าจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย (Goal) โดยที่เป้าหมายดังกล่าวจะแสดงออกใน 2 รูปแบบ คือ

- เป้าหมายในการเรียนรู้ (Learning Goal) เป็นสิ่งที่บุคคลขวนขวายในการเพิ่มสมรรถนะให้กับตนเอง เพื่อให้ตนเองเกิดความเข้าใจหรือเกิดความเชี่ยวชาญในสิ่งใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้น
- เป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Performance Goal) เป็นสิ่งที่บุคคลขวนขวายที่จะได้รับการตัดสินจากบุคคลอื่นว่าสมรรถนะของตนเองนั้นดี หรือหลีกเลี่ยงการตัดสินจากบุคคลอื่นว่าสมรรถนะของตนเองนั้นไม่ดี

จากเป้าหมายในการเรียนรู้และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน Kanfer (1990 cited in Kozlowski & Bell, 2006) ได้กล่าวถึงความแตกต่างของความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทั้ง 2 รูปแบบไว้ ดังนี้

- ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (Learning Orientation) นำมาซึ่งผลลัพธ์ (Outcome) ตามเป้าหมายนั้น โดยเป็นการพิจารณาที่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น
- ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (Performance Orientation) นำมาซึ่งผลกระทบ (Consequence) ตามเป้าหมายนั้น โดยเป็นการพิจารณาที่วิธีการปฏิบัติงาน

Kozlowski & Bell (2006) กล่าวเพิ่มเติมว่า ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจะมีอำนาจในการกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันของการกำกับตนเอง (Self-Regulation)

ต่อมาในปี 2001 Andrew J. Elliot & Holly A. McGregor ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาจาก University of Rochester ได้นำเสนอ "กรอบแนวคิดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ 2 x 2" หรือ "2 x 2 Achievement Goal Framework" ดังตารางที่ 1.10

ตารางที่ 1.10 แสดงกรอบแนวคิดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ 2 x 2 (ดัดแปลงจาก Elliot & McGregor, 2001, p. 502)

	ความเชี่ยวชาญ	การปฏิบัติงาน
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	เป้าหมายมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Mastery-approach goal)	เป้าหมายมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน (Performance-approach goal)
การหลีกเลี่ยงความล้มเหลว	เป้าหมายหลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญ (Mastery-avoidance goal)	เป้าหมายหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน (Performance-avoidance goal)

เมื่อพิจารณาที่เป้าหมาย Elliot & McGregor (2001) จะแบ่งออกเป็น 2 มิติ เหมือนกับ Dweck (1986) และมโนทัศน์ในแต่ละมิติก็จะเหมือนกันด้วย เพียงแต่ชื่อเรียกจะต่างไป โดย Dweck (1986) จะเรียกว่า “เป้าหมายในการเรียนรู้” แทน “เป้าหมายในความเชี่ยวชาญ” (Cury, Elliot, Da Fonseca, & Moller, 2006) ทั้งนี้ ในแต่ละเป้าหมายของ Elliot & McGregor (2001) จะแบ่งแยกออกไปอีกเป้าหมายละ 2 มิติ คือ

- การมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านบวก (Positive)
- การหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในด้านลบ (Negative)

ทั้งนี้ Dragoni (2005) ได้สรุปเปรียบเทียบความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ในแต่ละบรรยากาศตามการรับรู้ของผู้นำ (Achievement-Oriented Climate) ที่แบ่งแยกบรรยากาศออกเป็น 3 ประเภท คือ ความมุ่งมั่นในความเชี่ยวชาญ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ดังตารางที่ 1.11

ตารางที่ 1.11 แสดงการเปรียบเทียบความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ในแต่ละบรรยากาศตามการรับรู้ของผู้
ผู้นำ (Dragoni, 2005, p.1089)

ประเด็นเปรียบเทียบ (Issue)	ประเภทของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์		
	ความมุ่งมั่นในความ เชี่ยวชาญ	ความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน	การหลีกเลี่ยงความ ล้มเหลว
การพัฒนาสมรรถนะ	การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็น สิ่งที่พึงปฏิบัติ	การสาธิตสมรรถนะ และการ แสดงออกเพื่อให้ประจักษ์ต่อ ผู้อื่นเป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ	การหลีกเลี่ยงความด้อย สมรรถนะเป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ
โอกาสในการพัฒนา สมรรถนะ	โอกาสมีไว้เพื่อการพัฒนา สมรรถนะ	โอกาสที่ได้รับการมอบหมาย งานนำไปสู่การแข่งขันที่ได้ แสดงความสามารถกับเพื่อน ร่วมงาน	ความด้อยสมรรถนะจะนำมา ซึ่งการลงโทษ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การได้รับรางวัลตอบแทน ภายในจิตใจเป็นสิ่งที่สำคัญ ยิ่ง	การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง	การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องเป็นการป้องกัน ข้อผิดพลาดหรือปัญหา
ผลการที่ได้รับหลังจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	การแก้ไขปรับปรุง ความ มานะพยายาม และการ พัฒนา เป็นสิ่งที่ควรได้รับ รางวัลตอบแทน	การสร้างความประทับใจเป็น สิ่งที่จำเป็นที่ช่วยเสริมสร้าง ภาพลักษณ์ของบุคคลว่าเป็น คนที่เก่ง	การสร้างความประทับใจเป็น สิ่งที่จำเป็นที่ช่วยป้องกันหรือ แก้ไขภาพลักษณ์ของบุคคล ในด้านไม่ดี
เพื่อนร่วมงาน	เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยใน การสนับสนุนและกระตุ้นให้ เกิดการพัฒนา	เพื่อนร่วมงานถูกมองว่าเป็น คู่แข่ง	เพื่อนร่วมงานถูกมองว่ามี อะไรแอบแฝงหรือซ่อนเร้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่ามีอยู่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ดังนี้

5.3.1 สมรรถนะด้านการจัดการ

Harackiewicz, Samsone, & Manderlink (1985) ได้ศึกษาเชิงทดลองเกี่ยวกับความสามารถ (Competence) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยให้เด็กผู้ชายวัย 15 – 18 ปี จำนวน 120 คน มาเล่น Word Game ซึ่งผลการศึกษาพบว่าความสามารถมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ และกลุ่มตัวอย่างที่มีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะใช้ความสามารถในการเล่นเกมต่อไป แม้ว่าจะได้รับข้อมูลย้อนกลับในทางลบก็ตาม

Boyce, Zaccaro, & Wisecarver (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Attributes) กับผู้นำทางทหารกว่า 400 คน โดยส่วนหนึ่งของโมเดลสมการโครงสร้างของการพัฒนาตัวเองของผู้นำ (Leader Self-Development) พบว่าทักษะจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์

5.3.2 บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

และจากการศึกษาของ Boyce, Zaccaro, & Wisecarver (2010) ข้างต้น ยังพบอีกว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการใฝ่สัมฤทธิ์ด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.4 ผลของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่าความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จะส่งผลถึง 2 ปัจจัย ดังนี้

5.4.1 มิตรภาพในที่ทำงาน

Tauer & Harakiewicz (1999) ได้ศึกษาความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขัน (Competition) กับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 260 คน ศึกษาใน 2 ครั้ง การศึกษาครั้งแรกพบว่าความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จะมีผลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันกับแรงจูงใจภายใน และในการศึกษาครั้งที่สองก็พบว่า ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จะมีผลทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันกับแรงจูงใจภายในเช่นเดียวกัน

5.4.2 ผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบางงานวิจัยจะศึกษาในมิติโครงสร้างของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวม แต่ในบางงานวิจัยจะนำมิติโครงสร้างของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์มาศึกษาแยกกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในความเชี่ยวชาญ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 1.12

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในความเชี่ยวชาญ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษากับ ผลการปฏิบัติงาน (<i>r</i>)			รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงาน
	ความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ (โดยรวม)	ความมุ่งมั่นใน ความเชี่ยวชาญ	ความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงาน	
Dupeyrat & Mariné (2005)	N/A	.30*	.13	ตาม หน้าที่
Peterson, Gerhardt, & Rode (2006)	N/A	.18**	N/A	ตาม ผลลัพธ์
Phillips & Gully (1997)	.18**	N/A	N/A	ตาม ผลลัพธ์
Wang & Takeuchi (2007)	N/A	.26**	.16*	ตาม หน้าที่
Wolters (2004)	N/A	.34*	.23*	ตาม ผลลัพธ์

* $p < .05$. ** $p < .01$.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับมิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship)

6.1 ความหมายของมิตรภาพในที่ทำงาน

ผู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ “มิตรภาพในที่ทำงาน” และเริ่มบัญญัติใช้คำนี้ คือ Nielsen, Jex, & Adams (2000) โดยในช่วงแรกศึกษาจากนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาจำนวน 200 คน เพื่อหาค่าความสอดคล้องภายใน และโครงสร้างมิติของมาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน และในช่วงที่สองศึกษากลุ่มตัวอย่าง 116 คน ที่มาจากนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาและพนักงานจากองค์กร เพื่อหาค่าความตรงของมาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าวก็ทำให้ได้แนวคิดของมิตรภาพในที่ทำงานที่เป็นที่ยอมรับ และมีการนำไปใช้ศึกษาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปี 2008 โดย Nielsen, Jex, & Adams (2000) ได้ให้ความหมายของมิตรภาพในที่ทำงานว่า หมายถึง ความตระหนักและความสนใจที่แสดงถึงความสัมพันธ์เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันต่อผู้อื่น และนำไปสู่การเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น โดยมีได้ถูกบังคับหรือได้รับแรงกดดัน

6.2 แนวคิดเกี่ยวกับมิตรภาพในที่ทำงาน

การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับมิตรภาพในที่ทำงานเริ่มต้นมาจากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ของ Hackman & Lawler (1971) ซึ่งได้อธิบายคุณลักษณะงานที่จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจสูง ความพึงพอใจในงานสูง ขาดงานไม่บ่อย และผลปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง จะประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก (Core Dimensions) ดังนี้

- 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง ทักษะอันหลากหลายที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) ความมีอิสระ (Autonomy) หมายถึง อิสระภาพและอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ความสมบูรณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเห็นผลลัพธ์ของงานได้อย่างชัดเจน
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การได้รับข้อมูลที่ตรงและชัดเจนเกี่ยวกับประสิทธิผลของงาน

เมื่องานมี 4 องค์ประกอบหลักที่สูงขึ้น พนักงานก็จะเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น นั่นเป็นเพราะว่า “การปฏิบัติงานบางสิ่งให้สำเร็จได้นั้น พนักงานจะรู้สึกว่ามันมีความหมาย” (Hackman & Lawler, 1971, p.274) ต่อมาอีก 4 ปี Hackman & Oldham (1975) ได้พัฒนาองค์ประกอบหลักเพิ่มขึ้นอีก 1 องค์ประกอบ คือ

- 5) *ความสำคัญของงาน (Task Significant)* หมายถึง ผลกระทบของงานที่มีต่อชีวิตหรือการปฏิบัติงานของผู้อื่น

นอกเหนือจากองค์ประกอบหลักแล้ว Hackman & Lawler (1971) ยังได้เพิ่มเติมองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Dimensions) ดังนี้

- 1) *การติดต่อกับผู้อื่น (Dealing with Others)* หมายถึง ความจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกขององค์การหรือลูกค้าภายนอก
- 2) *โอกาสในการสร้างมิตรภาพ (Friendship Opportunities)* หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุย และได้สร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานคนอื่น ๆ ในที่ทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับมิตรภาพในที่ทำงานได้ถูกศึกษาเพิ่มเติมอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในปี 1995 โดยนักวิจัย 2 กลุ่ม กลุ่มแรก Riordan & Griffeth (1995) ได้ศึกษามิตรภาพในที่ทำงานโดยนำองค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ด้านโอกาสในการสร้างมิตรภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดคุณลักษณะของงานมาศึกษาต่อ ในขณะที่กลุ่มที่สอง Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington (1995) ได้ศึกษามิตรภาพในที่ทำงานโดยสำรวจมิตรภาพที่มีอยู่จริงในองค์การ

และสุดท้ายในปี 2000 นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การจาก University of Wisconsin at Oshkosh โดย Neilsen, Jex, & Adams (2000) ได้พัฒนาและตรวจสอบความตรงของมาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน โดยศึกษาจากการรวมแนวคิดของ Riordan & Griffeth (1995) และ Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington (1995) ซึ่งแบ่งมิตรภาพในที่ทำงานออกเป็น 2 มิติ ดังนี้

6.2.1 โอกาสในการสร้างมิตรภาพ (Friendship Opportunity)

ถ้างานใดเปิดโอกาสในการสร้างมิตรภาพสูง พนักงานก็จะพึงพอใจที่จะได้มีโอกาสในการพัฒนามิตรภาพที่แนบแน่นในงานนั้น ๆ (Hackman & Lawler, 1971) เพราะพนักงานจะใช้เวลากับเพื่อนไม่ว่าจะอยู่ในช่วงปฏิบัติงานหรือไม่ได้ปฏิบัติงาน ดังนั้น หากพนักงานขาดเพื่อนอาจนำไปสู่การสูญเสียสิ่งสำคัญที่จะคอยสนับสนุน และให้รางวัลจิตใจภายใน (Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix, 2004) มิตรภาพจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อระบบความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร (Riordan & Griffeth, 1995)

6.2.2 การแผ่ขยายมิตรภาพ (Friendship Prevalence)

ในขณะที่ Riordan & Griffeth (1995) ศึกษาเฉพาะโอกาสในการสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน จึงอาจจะเป็นข้อจำกัดหนึ่งที่ยังอธิบายไม่ได้ว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริงของผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน อาทิ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) และความตั้งใจลาออกจากงาน (Intention to Turnover) จริงหรือไม่ ซึ่ง Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington (1995) มองข้ามโอกาสในการสร้างมิตรภาพ และไปศึกษาเฉพาะมิตรภาพที่มีอยู่จริงของพนักงานในองค์กรแทน ซึ่งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้จากการศึกษาก็มีลักษณะสอดคล้องกัน คือ ความพึงพอใจในงาน

6.3 แนวทางการเกิดมิตรภาพในที่ทำงาน

Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix (2004) กล่าวว่า บุคคลจะมีความสัมพันธ์ในที่ทำงานได้หลากหลายรูปแบบ เช่น ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงหรือผู้ให้คำปรึกษากับพนักงาน ความสัมพันธ์ในที่ทำงานนี้จะค่อย ๆ เกิดขึ้น และพัฒนาไปสู่ความผูกพันที่ลึกซึ้งซึ่งเป็น “มิตรภาพ (Friendship)” ซึ่งมิตรภาพในที่ทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ 2 แนวทางหลัก คือ

6.3.1 มิตรภาพที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจ (Voluntary)

ถึงแม้ว่าพนักงานจะไม่ได้เลือกผู้ที่ตนเองจะปฏิบัติงานด้วยก็ตาม แต่พนักงานก็สามารถที่จะเลือกผู้ที่จะมาเป็นเพื่อนเองได้ ดังนั้น การเกิดมิตรภาพรูปแบบนี้จะเป็นการเลือกของแต่ละบุคคลตามความสมัครใจ (Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix, 2004)

6.3.2 มิตรภาพที่เกิดขึ้นโดยยึดตัวบุคคลเป็นจุดเริ่มต้น (Personalistic Focus)

โดยพนักงานสามารถเข้าไปทำความรู้จักและปฏิบัติกับผู้อื่นเสมือนกับการแสดงหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งการเกิดมิตรภาพในรูปแบบนี้มักจะเริ่มต้นมาจากบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นต้องทำความรู้จักกับบุคคลอื่นที่ตนเองต้องปฏิบัติงานด้วย (Sias, Heath, Perry, Silve, & Fix, 2004)

6.4 ผลของมิตรภาพในที่ทำงาน

จากการศึกษาของนักวิจัยพบว่ามิตรภาพในที่ทำงานส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่สำคัญของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน (Hackman & Lawler, 1971; Morrison, 2004; Riordan & Griffeth, 1995; Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington; 1995) ความเกี่ยวพันกับงาน (Riordan & Griffeth, 1995) ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Morrison, 2004; Riordan & Griffeth, 1995) ความตั้งใจลาออกจากงาน (Morrison, 2004; Riordan & Griffeth, 1995) ความสามัคคีในทีม (Berman, West, & Richter, 2002) การเพิ่มผลผลิต (Song, 2006) และผลการปฏิบัติงาน (Berman, West, & Richter, 2002)

Tse, Dasborough, & Ashkanasy (2008) ได้ศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Interpersonal Exchange Relationships at Work) ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้การบูรณาการทางด้านการแลกเปลี่ยนทางสังคม มิตรภาพในที่ทำงาน และบรรยากาศในการปฏิบัติงาน พบว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (LMX) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิตรภาพในที่ทำงาน โดยมีบรรยากาศในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรกำกับ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี 1971 - 2008 จะเห็นได้ว่ามีตรรกภาพในที่ทำงานอาจจะไม่ใช่หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักของงานตามแนวคิดคุณลักษณะของงาน (Hackman & Lawler, 1971) แต่มีตรรกภาพและความสัมพันธ์ในที่ทำงานก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะสามารถถูกใช้ เพื่อช่วยสร้างทีมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงทำให้มีตรรกภาพในที่ทำงานเป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับศาสตร์ด้านองค์การ (Neilsen, Jex, & Adams, 2000)

7. ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Task Performance)

7.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

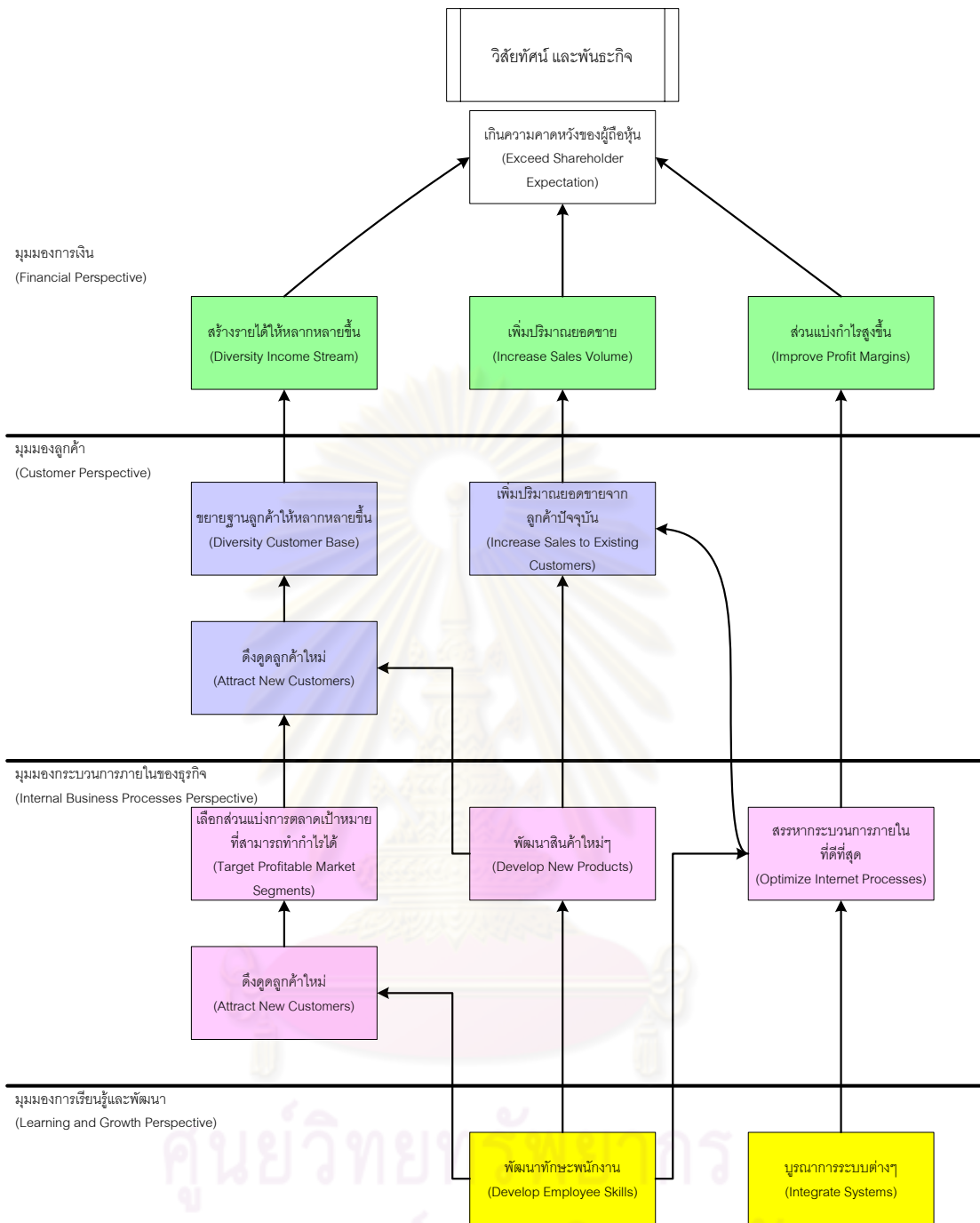
Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) กล่าวว่า องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะดำเนินธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมหรือบริการ ก็ล้วนแต่ต้องการที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันใหม่ ๆ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ทั้งนั้น ซึ่งตัวอย่างของความสามารถในการแข่งขันใหม่ ๆ ดังกล่าว ได้แก่

- การพัฒนาระบบลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อรักษาความจงรักภักดีของฐานลูกค้าปัจจุบัน และสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้องค์การสามารถขยายตลาดของสินค้าหรือบริการให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น
- การแนะนำสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อลูกค้าเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง
- การผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ในต้นทุนที่ต่ำ โดยใช้ระยะเวลาที่สั้น
- การเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และจูงใจพนักงานให้ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูล และระบบเครือข่าย เพื่อนำมาช่วยในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสามารถในการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การนี้เอง จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องวัดและประเมินความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ การวัดและประเมินจาก “ผลการปฏิบัติงาน” โดย Lawler (2009) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในทุก ๆ ระดับว่าจะต้องบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และเพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับสามารถตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ผลการปฏิบัติงานดังกล่าวจึงถูกวัดและ

ประเมินในเชิงปริมาณ ผ่านทางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ โดยวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านมุมมองทั้ง 4 มุมมองตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่ง Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นการแปลงพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกันระหว่างการวัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measurement) กับระบบการบริหารจัดการ (Management System) ได้แก่ มุมมองการเงิน (Financial Perspective) มุมมองลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองกระบวนการภายในของธุรกิจ (Internal Business Processes Perspective) และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) รวมถึงการใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันไปในทุกมุมมอง และนำมาซึ่งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator; KPI) ที่สอดคล้องกันในแต่ละระดับ อาทิ ระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่าย ระดับสาขา ระดับแผนก และระดับบุคคล (Cokins, 2004; Kaplan & Norton, 1996; 2004; 2006; Wade & Recardo, 2001) ทั้งนี้ Wade & Recardo (2001) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงกลยุทธ์ของธุรกิจว่า เป็นสิ่งแรกและเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงกันระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์จนเป็นแผนที่กลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard (BSC) มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ของ XYZ Corporation ดังรูปภาพที่ 1.2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปภาพที่ 1.2 แสดงตัวอย่างแผนทีกกลยุทธ์ของ XYZ Corporation (ปรับปรุงจาก Cokins, 2004, p.60)

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานใน 2 ระดับ ดังนี้

- 1) ผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่ม คือ ผลการปฏิบัติงานของสาขานาการ (Bank Branches' Performance)
- 2) ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล คือ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates' Performance)

ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานของสาขานาการในการวิจัยนี้ว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติของผู้จัดการสาขาที่วัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าว ผู้จัดการเขตเป็นผู้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เหมือนกันในแต่ละสาขา แต่อาจมีความแตกต่างกันในเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด เนื่องมาจากปัจจัยสำคัญ อาทิ ขนาดสาขา สถานที่ตั้ง และลักษณะของฐานลูกค้า ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของสาขานาการที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะยึดจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายเดิมของแต่ละสาขาที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้ตั้งเป้าหมายไว้ จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของช่วงคะแนน จาก 1.00 ถึง 5.00 แล้วนำมาแบ่งเป็นอันตรภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 และใช้คะแนนที่เลือกตอบเป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานของสาขานาการนั้น ๆ (ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริงในภาคผนวก ค)

สำหรับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่วัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเครื่องมือดังกล่าว ผู้จัดการสาขาเป็นผู้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่แตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่ง ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะยึดจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายเดิมของแต่ละตำแหน่ง ที่ผู้จัดการสาขาได้ตั้งเป้าหมายไว้ จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของช่วงคะแนน จาก 1.00 ถึง 5.00 ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในสาขานาการมาหาค่าเฉลี่ย แล้วนำมาแบ่งเป็นอันตรภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 และใช้คะแนนที่เลือกตอบ

เป็นคะแนนและใช้เป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาของสาขาหรือนาคานั้น ๆ (ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริงในภาคผนวก ค)

7.2 แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

Robbins & Judge (2007) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า สามารถช่วยในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน เป็นต้น นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีสมรรถนะไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานตามความคาดหวังขององค์กร ซึ่งองค์กรจะกำหนดประสิทธิผลของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยการประเมินพนักงานจากผลการปฏิบัติงานหลังจากผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว

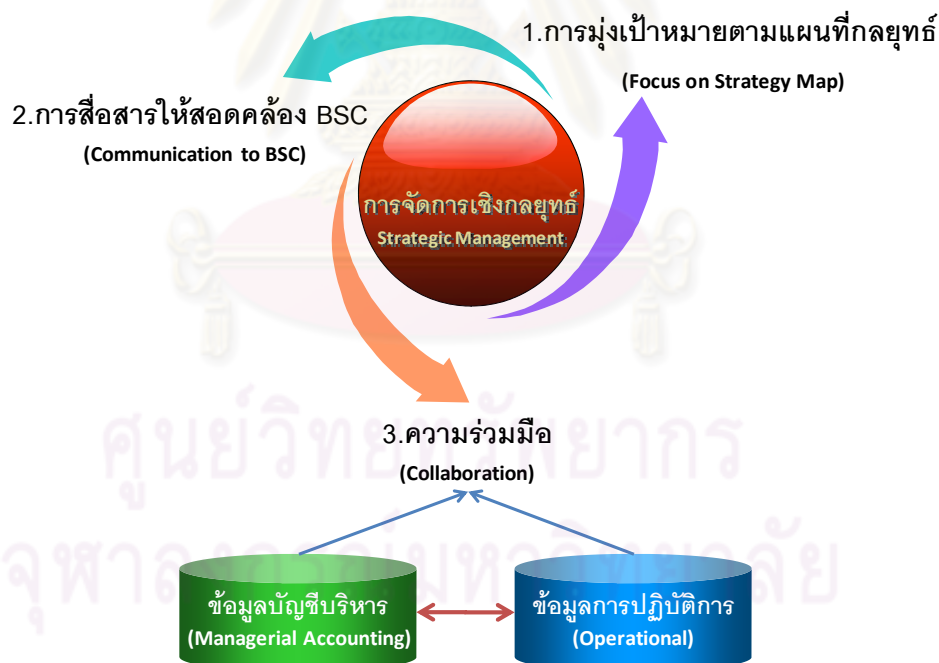
ทั้งนี้ บทบาทที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และท้ายที่สุดองค์กรก็จะนำผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานตามความเหมาะสม (Robbins & Judge, 2007)

Muchinsky (2006) กล่าวถึงการเลือกเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรได้มาจากวิเคราะห์งาน ซึ่ง Robbins & Judge (2007) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารควรเลือกเกณฑ์ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานจากสิ่งที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อองค์กร อันประกอบด้วย 3 เกณฑ์ เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคล (Individual Task Outcomes) เป็นการวัดที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติงาน
- พฤติกรรม (Behavior) เนื่องจากในบางกรณีก็เป็นการยากมากที่จะระบุได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงประเมินที่พฤติกรรมตามบทบาทหรือหน้าที่ของพนักงานแทน
- คุณลักษณะ (Traits) อาทิ ทักษะคติทางบวก ความมั่นใจในตนเอง ความไว้วางใจได้ เป็นเกณฑ์การประเมินที่อ่อนที่สุด เพราะค่อนข้างห่างไกลจากความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า คุณลักษณะจะมี

ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานไม่สูง แต่จะนำไปใช้พิจารณาในด้านของระดับผลการปฏิบัติงาน (Level of Performance) ของแต่ละบุคคลแทน

Gary Cokins (2004) นักกลยุทธ์ทางด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Strategist in Performance Management) และเป็นผู้ที่แต่งหนังสือเรื่อง “Performance Management: Finding the Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap)” ได้กล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่ผลลัพธ์ ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงประกอบไปด้วยระเบียบวิธีการ เครื่องมือ กระบวนการ ซอฟต์แวร์ และระบบเครือข่าย ที่จะช่วยสนับสนุนและควบคุมการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ Cokins (2004) ได้นำเสนอวงล้อของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังรูปภาพที่ 1.3



รูปภาพที่ 1.3 แสดงวงล้อการบริหารผลการปฏิบัติงาน (ปรับปรุงจาก Cokins, 2004, p.22)

จากวงล้อการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1: จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันจนได้เป็นแผนที่กลยุทธ์ จากนั้น ส่วนที่ 2: กำหนดมุมมอง Balanced Scorecard เพื่อพิจารณาสำหรับภาวะวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองการเงิน (Financial Perspective) มุมมองลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองกระบวนการภายในของธุรกิจ (Internal Business Process) และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยทุกมุมมองจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้แผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในแต่ละระดับ อาทิ ระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับฝ่าย ระดับสาขา ระดับแผนก และระดับบุคคล (Cokins, 2004; Kaplan & Norton, 1996; 2004; 2006) และสุดท้ายส่วนที่ 3: ความร่วมมือ ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นส่วนที่ลงมือปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานโดยอาศัยความร่วมมือ (Collaboration) ของพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดแผนที่กลยุทธ์ที่ชัดเจนเสียก่อน จากนั้น พนักงานในแต่ละระดับจะเป็นผู้กำหนดว่าตนเองจะต้องถูกวัดอะไร โดยตัวชี้วัดที่จะต้องนำมาวัดนั้นจะต้องส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ได้ และหน้าที่ต่อไปของผู้บริหารระดับสูงก็คือ การอนุมัติในตัวชี้วัดที่พนักงานนำเสนอ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดให้ไปเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งตัวชี้วัดนี้เอง นักบริหารผลการปฏิบัติงานจะเรียกว่า “ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator; KPI)” (Cokins, 2004)

7.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิจัยที่ศึกษาพบว่ามียุ่หลายปัจจัย เช่น ความพึงพอใจในงาน (Moynihan, Boswell, & Boudreau, 2000; Umi-Narimawati, 2007) ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Moynihan, Boswell, & Boudreau, 2000; Umi-Narimawati, 2007) และความตั้งใจลาออกจากงาน (Umi-Narimawati, 2007) รวมถึงสมรรถนะด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

ในขณะที่มิตรภาพในที่ทำงานที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานซึ่งถูกศึกษาโดย Berman, West, & Richter (2002) ที่ได้ศึกษาพนักงานธุรการ 222 คน พบว่ามิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้ว่าจะเสี่ยงที่อาจจะเกิดการซุบซิบนินทา เกิดความรักในที่ทำงาน และเกิดความรำคาญใจ แต่ก็ได้รับการยอมรับในผลดีของมิตรภาพระหว่างเพื่อน นั่นก็คือ การให้การสนับสนุนกันและกัน การปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และการสื่อสารในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ได้

และจากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยอื่น ๆ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการศึกษาของผู้วิจัย ได้แก่ มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Berman, West, & Richter, 2002) คุณลักษณะของงาน (Chen & Klimoski, 2003; Chen, 2005) การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Chen & Klimoski, 2003; Chen, 2005) ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Chen & Klimoski, 2003) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007) และบรรยากาศภาวะผู้นำ (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007)

จากการรวบรวมงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพบว่ามีอยู่ 2 แนวคิดที่สำคัญ คือ แนวคิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Role-based Performance) ดังที่ Welbourne, Hohnson, & Erez (1998) ได้ศึกษาการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลความตรงจาก 6 องค์การ การศึกษานี้จะแตกต่างจากการศึกษาก่อนหน้าที่มุ่งวัดผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ลักษณะงานแต่เพียงอย่างเดียว โดยการศึกษานี้จะใช้ฐานคิดจากทฤษฎีบทบาทหน้าที่ (Role Theory) และทฤษฎีเอกลักษณ์ (Identity Theory) พบว่าผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่จะถูกวัดใน 6 บทบาทหน้าที่ คือ บทบาทด้านลักษณะงาน (Job Role) บทบาทด้านอาชีพ (Career Role) บทบาทด้านผู้คิดค้นนวัตกรรม (Innovator Role) บทบาทด้านทีม (Team Role) บทบาทด้านองค์การ (Organization Role) และบทบาทด้านการบริการลูกค้า (Customer Service Role) ซึ่ง Welbourne, Hohnson, & Erez (1998) กล่าวเพิ่มเติมว่า สามารถนำผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เพราะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ทั่วไป (Generalizable Measure of Performance)

และอีกหนึ่งแนวคิด คือ แนวคิดผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ (Outcome-based Performance) ซึ่งวัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากตัวแปรที่นักวิจัยสนใจ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GPA) และผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นต้น ซึ่งก็มีนักวิจัยที่ศึกษาผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ที่เป็นผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารเหมือนกับงานวิจัยนี้ เช่น

Hirtle (2007) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานสาขากับขนาดของธนาคาร โดยเก็บข้อมูลในเชิงการเงินจากแต่ละธนาคาร อาทิ ยอดเงินฝากของสาขา ยอดเงินกู้ของสาขา ความสามารถในการทำกำไร ปริมาณสินทรัพย์ ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น ผลการศึกษาพบว่า ขนาดของจำนวนสาขาธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากจำนวนสาขาของธนาคารเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของธนาคาร กล่าวคือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะตอบสนองกลยุทธ์ของธนาคารให้ประสบความสำเร็จนั้น มีทั้งที่เกิดขึ้นที่สาขา (Branch-based Activities) และไม่ใช่สาขาธนาคาร (Non-branch-based Activities) ดังนั้น ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรจึงเกิดจากหลากหลายกิจกรรมรวมกัน มิใช่แค่จากสาขาธนาคารเพียงอย่างเดียว

Schaubroeck, Lam, & Cha (2007) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยเก็บข้อมูลจากสาขาธนาคารจากประเทศสหรัฐอเมริกาและฮ่องกง 218 แห่ง พบว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร โดยมีความสามารถของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานในบทที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ใช้วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากทั้งแนวคิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Role-based Performance) และแนวคิดผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ (Outcome-based Performance) แต่อย่างไรก็ตาม การวัดผลการปฏิบัติงานทั้ง 2 รูปแบบ ก็มีความสัมพันธ์กัน และสามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน (Welbourne, Hohnson, & Erez, 1998)

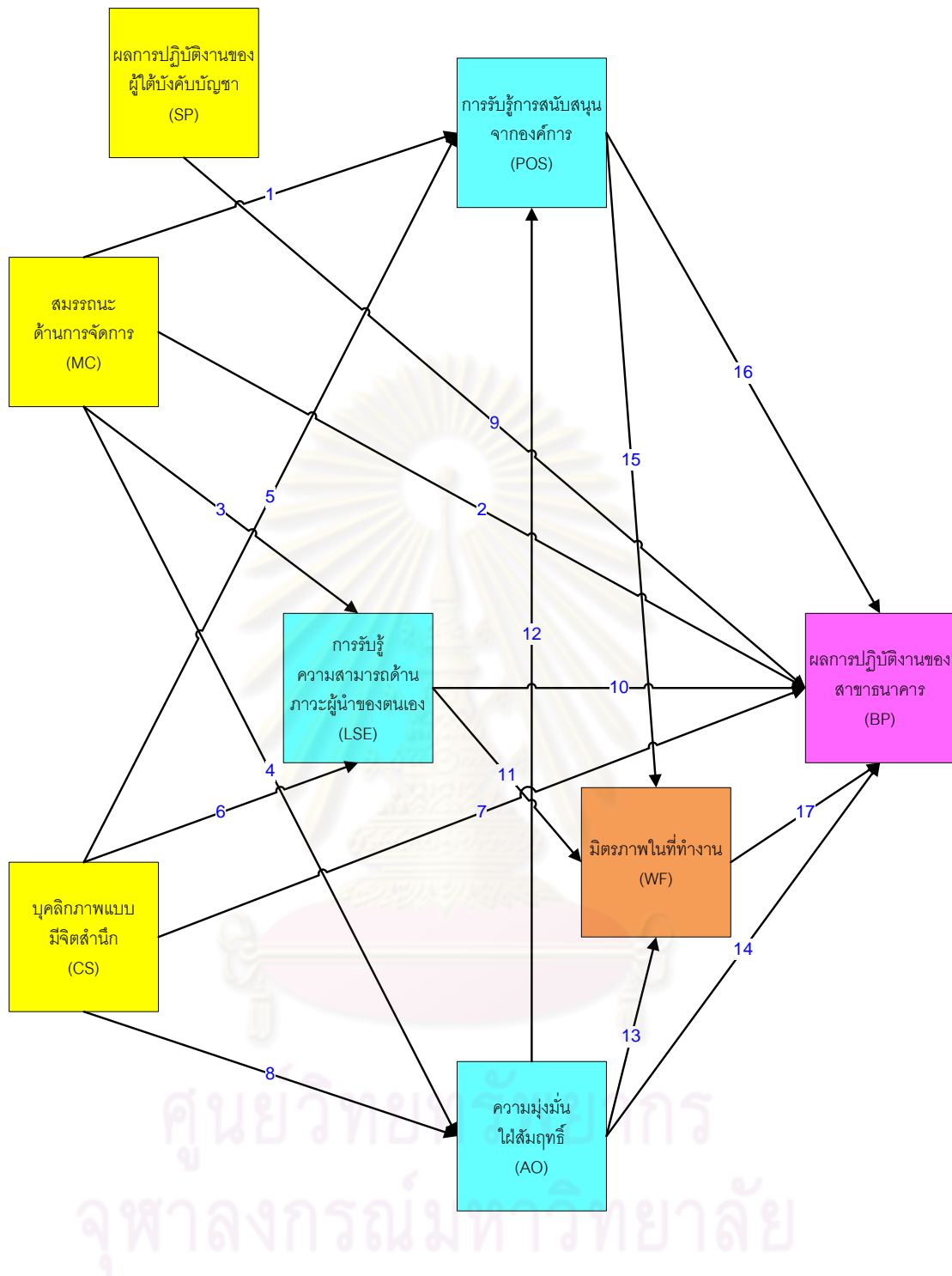
และเพื่อให้สอดคล้อง รวมถึงเหมาะสมกับโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้ยึดแนวคิดการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของ Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยวัดจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship) และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Performance) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (Bank Branch Performance) ได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรูปภาพที่ 1.4



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปภาพที่ 1.4 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยและเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
2. เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานงานวิจัย

1. ตัวแปรสมรรถด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ มิตรภาพในที่ทำงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
2. โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ

- สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency; MC)
- บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness; CS)
- ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Performance; SP)

2. ตัวแปรตาม

- ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (Bank Branch Performance; BP)

3. ตัวแปรส่งผ่าน

- การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy; LSE)
- การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support; POS)
- ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation; AO)
- มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship; WF)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยชิ้นนี้ ศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขา อันประกอบด้วย สมรรถนะด้านการจัดการตามแนวคิดของ Parry (1998, 2002) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกตามแนวคิดของ Goldberg (1992, 2008) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองตามแนวคิดของ Chemer, Watson, & May (2000) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การตามแนวคิดของ Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa (1986) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ตามแนวคิดของ Elliot & McGregor (2001) มิตรภาพในที่ทำงานตามแนวคิดของ Neilsen, Jex, & Adams (2000) และผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) โดยศึกษากับผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้งภายในประเทศ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency; MC)** หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำไปสู่การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา และทางด้านการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งบทบาทหน้าที่ดังกล่าวจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้นำบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัดได้โดยใช้มาตรวัดที่พัฒนาจากแนวคิดของ Parry (1998, 2002) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ตรงมากที่สุด” ถึง “ตรงน้อยที่สุด” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขามีสมรรถนะด้านการจัดการอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขามีสมรรถนะด้านการจัดการอยู่ในระดับสูง
2. **บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness; CS)** หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความปรารถนาที่จะใช้การควบคุมตนเอง รวมถึงการติดตามผลที่เกิดขึ้นตามที่ได้วางแผนไว้เป็นอย่างดี มีสติรู้สึกผิดชอบ วัดได้โดยใช้มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด International Personality Item Pool (IPIP) ของ Goldberg (2008) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ตรงมากที่สุด” ถึง “ตรงน้อยที่สุด” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขามีบุคลิกภาพแบบ

มีจิตสำนึกอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขามีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกอยู่ในระดับสูง

3. **การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy; LSE)** หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่จะแสดงบทบาทหน้าที่ในการคิดและปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัดได้โดยใช้มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยแปลและปรับปรุงจาก Chemers, Watson, & May (2000) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ตรงมากที่สุด” ถึง “ตรงน้อยที่สุด” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขารับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขารับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองอยู่ในระดับสูง
4. **การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support; POS)** หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความเชื่อของพนักงานที่ได้ตระหนักว่าองค์กรให้คุณค่าแก่ตนเอง โดยการสนับสนุนและเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี วัดได้โดยใช้มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Survey of Perceived Organizational Support ของ Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “ตรงมากที่สุด” ถึง “ตรงน้อยที่สุด” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขารับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขารับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับสูง
5. **ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation; AO)** หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความปรารถนาที่เอาชนะอุปสรรค และพัฒนาสมรรถนะตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน และแสดงสมรรถนะนั้นเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จในระดับที่ดีเลิศกว่าผู้อื่น วัดได้โดยใช้ มาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Achievement Goals Questionnaire ของ Elliot & McGregor (2001) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขามีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขามีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง
6. **มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship; WF)** หมายถึง การรายงานของผู้จัดการสาขาว่าตนเองมีความตระหนักและความสนใจที่แสดงถึงความสัมพันธ์เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันต่อผู้อื่น และนำไปสู่การเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นการสะท้อนถึงความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น โดยมีได้ถูกบังคับหรือได้รับแรงกดดัน วัดได้โดยใช้

มาตรวัดมีตรภาพในที่ทำงาน โดยแปลและปรับปรุงจาก Neilsen, Jex, & Adams (2000) มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับจาก “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คะแนนต่ำแสดงว่าผู้จัดการสาขามีมีตรภาพในที่ทำงานอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผู้จัดการสาขามีมีตรภาพในที่ทำงานอยู่ในระดับสูง

7. **ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Performance; SP)**

หมายถึง ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้จัดการสาขาในครั้งล่าสุด ซึ่งวัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ และใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) นำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของช่วงคะแนน จาก 1.00 ถึง 5.00 ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในสาขาธนาคารมาหาค่าเฉลี่ย แล้วเลือกตอบจากแบบสอบถามชนิดอันตรภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 และนำคะแนนจากข้อเลือกตอบมาใช้เป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของสาขานั้น ๆ คะแนนต่ำแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

8. **ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (Bank Branch Performance; BP)**

หมายถึง ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติของผู้จัดการสาขาโดยผู้จัดการเขตในครั้งล่าสุด ซึ่งวัดจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ และใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) นำคะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของช่วงคะแนน จาก 1.00 ถึง 5.00 แล้วเลือกตอบจากแบบสอบถามชนิดอันตรภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 และนำคะแนนจากข้อเลือกตอบมาใช้เป็นคะแนนผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารนั้น ๆ คะแนนต่ำแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารอยู่ในระดับต่ำ คะแนนสูงแสดงว่าผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารอยู่ในระดับสูง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร เพื่อเป็นองค์ความรู้ทางด้านวิชาการของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษาให้กับนักวิจัยท่านอื่นต่อไป
2. องค์การสามารถนำเอาปัจจัยเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารไปต่อยอดในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์การต่อไป
3. ได้มาตรฐานวัดสมรรถนะด้านการจัดการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการคัดเลือก และการประเมินผลเพื่อการพัฒนาให้กับผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้างาน ต่อไป

ข้อตกลงเบื้องต้น

กลุ่มตัวอย่างมีความเต็มใจและจริงใจในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจะแจ้งถึงวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล และการไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดที่ได้จากแบบสอบถาม รวมถึงจะไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบลงในแบบสอบถามด้วย

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอบางส่วนของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ออกเป็น 1 รายงานการวิจัย โดยมีชื่อเรื่องรายงานการวิจัยว่า “Managerial Competency Model: Validation and Application for Leadership Development” และนำเสนองานวิจัยด้วยวาจาเป็นภาษาอังกฤษ ผ่านทางการประชุมวิชาการระดับนานาชาติภายในประเทศ คือ The 4th International Conference on Innovation in Accounting, Business and Information Technology ซึ่งจัดโดยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2552 (แสดงอีเมลการตอบรับเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัยในภาคผนวก ข)

บทที่ 2

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากร

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้งภายในประเทศ จำนวน 806 สาขา ทั้งนี้ ผู้จัดการสาขาบางคนอาจดูแลรับผิดชอบมากกว่า 1 สาขา ดังนั้น ประชากรในการวิจัยครั้งนี้จะนับเฉพาะจำนวนผู้ดำรงตำแหน่ง “ผู้จัดการสาขา” เท่านั้น รวมมีจำนวนประชากรในการวิจัยทั้งสิ้น 792 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้งภายในประเทศ เมื่อคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เป็นไปตามเงื่อนไขในการใช้โมเดลลิสเรล โดย Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2006) เสนอให้ใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 10 – 20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ซึ่งมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งสิ้น 28 พารามิเตอร์ ผู้วิจัยจึงได้ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 280 คน โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แต่เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาทั้งหมด 281 ชุด ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้จึงเท่ากับ 281 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบประเมินตนเองเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 8 มาตรวัด ได้แก่

1. **มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ** โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Parry (1998, 2002)
2. **มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด International Personality Item Pool (IPIP) ของ Goldberg (2008) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .81
3. **มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง** โดยแปลและปรับปรุงจาก Chemers, Watson, & May (2000) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .84
4. **มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Survey of Perceived Organizational Support ของ Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .90
5. **มาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Achievement Goals Questionnaire ของ Elliot & McGregor (2001) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน เท่ากับ .96 มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญเท่ากับ .84 มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเท่ากับ .87 และมิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานเท่ากับ .82
6. **มาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน** โดยแปลและปรับปรุงจาก Neilsen, Jex, & Adams (2000) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) มิติโอกาสในการสร้างมิตรภาพ เท่ากับ .84 และมิติในการแผ่ขยายมิตรภาพเท่ากับ .89
7. **มาตรวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา** เป็นแบบสอบถามชนิดอันตราย ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งช่วงคะแนนผลการปฏิบัติงาน (ระหว่าง 1.00 – 5.00) ที่วัดจากเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

8. **มาตรวัดผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร** เป็นแบบสอบถามชนิดอันตรายภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งช่วงคะแนนผลการปฏิบัติงาน (ระหว่าง 1.00 – 5.00) ที่วัดจากเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สำหรับแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ เพศ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา และระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างจะตอบคำถามโดยการเลือกตอบ และเติมคำตอบลงในช่องว่าง

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 1 มาตรวัด ได้แก่ มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ จากนั้น ได้แปลและปรับปรุงเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้อีก จำนวน 5 มาตรวัด ได้แก่

1. มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก
2. มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง
3. มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
4. มาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์
5. มาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน

1. มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ

Parry (1998, 2002) ได้เก็บข้อมูลจากผู้จัดการ 62,841 คน ในองค์กรมากกว่า 626 แห่ง ซึ่งทำให้สามารถสร้างบรรทัดฐานสมรรถนะด้านการจัดการของผู้จัดการที่ปฏิบัติงานอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ได้หลากหลาย อาทิ ธนาคาร ค้าปลีก สุขภาพ รัฐบาล และอุตสาหกรรมอื่น ๆ โดยเก็บข้อมูลสมรรถนะ 12 ตัว จากเครื่องมือที่เรียกว่า Managerial Assessment of Proficiency (MAP) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่วัดสมรรถนะด้านการจัดการโดยใช้วิดีโอและคอมพิวเตอร์ โดยแบ่งออกเป็น 13 ตอน เมื่อวิดีโอหยุดในแต่ละตอน ผู้จัดการจะถูกให้ประเมินในแต่ละข้อว่าถูกหรือผิด จากนั้นคอมพิวเตอร์จะรายงานคะแนนออกมาเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน

ของผู้จัดการแต่ละคน ทั้งนี้ ผู้จัดการแต่ละคนจะเรียนรู้การแปลข้อมูลประวัติความสามารถ (Proficiency Profile) ของตนเองในช่วงของการให้ข้อมูลย้อนกลับ และท้ายที่สุดก็จะมีการสร้างแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan; IDP) ซึ่งมาตรวัดของ Parry (1998, 2002) เป็นลิขสิทธิ์ของ Training House, Inc. ทั้งนี้ จึงมีค่าใช้จ่ายในการนำเครื่องมือ Managerial Assessment of Proficiency (MAP) มาใช้ ผู้วิจัยจึงได้พัฒนามาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการเอง ตามแนวคิดของ Parry (1998, 2002) โดยประกอบด้วย 2 ด้าน ด้านละ 4 กลุ่ม โดยในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ดังนี้

ด้านที่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented)

กลุ่มการสื่อสาร (Communication Cluster)

- การรับฟังและการจัดระเบียบ (Listening and Organizing)
- การให้ข้อมูลที่ชัดเจน (Giving Clear Information)
- การได้รับข้อมูลที่ไม่ลำเอียง (Getting Unbiased Information)

กลุ่มการบังคับบัญชา (Supervisory Cluster)

- การฝึกอบรม การสอนแนะ และการมอบหมายงาน (Training, Coaching, and Delegating)
- การประเมินบุคคลและผลการปฏิบัติงาน (Appraising People and Performance)
- การรักษาวินัยและการให้คำปรึกษา (Disciplining and Counseling)

ด้านที่ 2) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented)

กลุ่มการคิด (Cognitive Cluster)

- การระบุและแก้ไขปัญหา (Identifying and Solving Problems)
- การตัดสินใจและถ่วงน้ำหนักความเสี่ยง (Making Decisions, Weighting Risk)
- การคิดอย่างชัดเจนและมีเหตุผล (Thinking Clearly and Analytically)

กลุ่มการบริหารงาน (Administrative Cluster)

- การจัดการเวลาและการจัดลำดับความสำคัญของงาน (Time Management and Prioritizing)
- การตั้งเป้าหมายและมาตรฐาน (Setting Goals and Standards)
- การวางแผนและจัดตารางงาน (Planning and Scheduling Work)

ทั้งนี้ เพื่อให้มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการมีคุณภาพเพียงพอสำหรับการนำมาใช้วัดกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 3 ประการ คือ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยง (Reliability) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และผู้วิจัยได้รายงานผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในตารางที่ ก ของภาคผนวก ข

1.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ

- 1) ผู้วิจัยได้สร้างข้อกระทงคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาของสมรรถนะด้านการจัดการทั้ง 12 สมรรถนะ รวมข้อกระทงคำถามทั้งสิ้น 54 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ด้านที่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) จำนวน 32 ข้อ และด้านที่ 2) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) จำนวน 22 ข้อ
- 2) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของมาตรวัดและความถูกต้องของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ (แสดงรายชื่อและคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ก) โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ และมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่บ้างในบางข้อกระทงคำถาม อาทิ ข้อกระทงคำถามทางลบมีน้อยมาก และลักษณะข้อคำถามยังไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของการทำงานในสาขาธนาคาร
- 3) ผู้วิจัยนำมาตรวัดที่แก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถาม แล้วไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน
- 4) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อให้ได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือระหว่างข้อกระทงคำถามแต่ละข้อ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีเกณฑ์ค่าวิกฤตที่ระดับนัยสำคัญ .05 เท่ากับ .231 เพราะฉะนั้นค่าสัมประสิทธิ์ (r_{xy}) ในผลลัพธ์ที่ปรากฏในช่อง Corrected Item-Total Correlation ต้องมีค่ามากกว่า .231 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อกระทงคำถามนั้นผ่าน ภายหลังจากตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง พบว่ามีข้อกระทงคำถามไม่ผ่าน

- เกณฑ์ค่าวิกฤต ทั้งสิ้น 4 ข้อ คือ ข้อที่ 23, 24, 40 และ 43 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณา คัดเลือกข้อกระทงคำถามที่มีสาระและประเด็นคำถามเดียวกัน โดยเปรียบเทียบค่า CITC ที่สูงกว่า จึงพิจารณาตัดข้อกระทงคำถามเพิ่มเติมอีก 7 ข้อ คือ ข้อที่ 15, 19, 34, 38, 42, 46 และ 47 เหลือข้อกระทงคำถามที่ผ่านการพิจารณาแล้วทั้งสิ้น 43 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ด้านที่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) จำนวน 28 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อกระทงทางบวก 19 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 9 ข้อ และด้านที่ 2) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) จำนวน 15 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อกระทงทางบวก 13 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 2 ข้อ
- 5) ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงโดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้
- เมื่อนำไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .92 และเมื่อพิจารณาเฉพาะด้านที่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .90 และด้านที่ 2) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .92
 - เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .92 และเมื่อพิจารณาเฉพาะด้านที่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .87 และด้านที่ 2) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .87

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสมรรถนะด้านการจัดการ

ตัวแปรสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication Cluster) 2) การบังคับบัญชา (Supervisory Cluster) 3) การคิด (Cognitive Cluster) และ 4) การบริหารงาน (Administrative Cluster) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่าค่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้ง 6 ค่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาด

ความสัมพันธ์จากต่ำไปสูง ดังนี้ .68, .68, .68, .73, .77 และ .78 เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ *Bartlett's Test of Sphericity* ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ พบว่ามีค่าเท่ากับ 278.19 ($p < .01$) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (.82) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันสูง และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการตรวจสอบความตรงองค์ประกอบได้

ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลสมรรถนะด้านการจัดการมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 22.92 ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 12 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ .081 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .96 และค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.91 แสดงว่าโมเดลสมรรถนะด้านการจัดการจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ 1) การสื่อสาร (Communication Cluster) และ 2) การบังคับบัญชา (Supervisory Cluster) และสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ 1) การคิด (Cognitive Cluster) และ 2) การบริหารงาน (Administrative Cluster)

2. มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

ผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงมาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกจากมาตรวัด International Personality Item Pool (IPIP) ของ Goldberg (2008) โดยประกอบด้วยข้อกระทงคำถามอยู่ทั้งสิ้น 10 ข้อ ดังนี้

- Am always prepared.
- Pay attention to details.
- Get chores done right away.
- Carry out my plans.
- Make plan and stick to them.

- Waste my time. (R)
- Find it difficult to get down to work. (R)
- Do just enough work to get by. (R)
- Don't see things through. (R)
- Shirk my duties. (R)

ทั้งนี้ เพื่อให้มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีคุณภาพเพียงพอสำหรับการนำมาใช้วัดกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 3 ประการ คือ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยง (Reliability) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รายงานผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในตารางที่ ข ของภาคผนวก ข

2.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

- 1) ผู้วิจัยได้สร้างข้อกระทงคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาของบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก รวมข้อกระทงคำถามทั้งสิ้น 10 ข้อ
- 2) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของมาตรวัดและความถูกต้องของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ (แสดงรายชื่อและคุณวุฒิของผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ก) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ และมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่บ้างในบางข้อกระทงคำถาม ในประเด็นของการใช้บางถ้อยคำเท่านั้น
- 3) ผู้วิจัยนำมาตรวัดที่แก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถาม แล้วไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน
- 4) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือระหว่างข้อกระทงคำถามแต่ละข้อ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีเกณฑ์ค่าวิกฤตที่ระดับนัยสำคัญ .05 เท่ากับ .231 เพราะฉะนั้นค่าสหสัมพันธ์ (r_{xy}) ในผลลัพธ์ที่ปรากฏในช่อง Corrected Item-Total Correlation ต้องมีค่ามากกว่า .231 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อกระทงคำถามนั้นผ่าน ภายหลังจากตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง พบว่ามีข้อกระทงคำถามผ่านเกณฑ์ค่าวิกฤตทั้งสิ้น 10 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อกระทงทางบวก 5 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 5 ข้อ

- 5) ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงโดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้
- a. เมื่อนำไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .87
 - b. เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .78

3. มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

ผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงมาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองของ Chemers, Watson, & May (2000) โดยประกอบด้วยข้อกระทงคำถามอยู่ 8 ข้อ ดังนี้

- I know a lot more than most what it takes to be a good leader.
- I know what it takes to make a team accomplish its task.
- In general, I'm not very good at leading a team of my peers. (R)
- I am confident of my ability to influence a team I lead.
- I have no idea what it takes to keep a team running smoothly. (R)
- I know how to encourage good team performance.
- I am able to allow most team members to contribute to the task when leading a team.
- Overall, I doubt that I could lead a team successfully. (R)

ทั้งนี้ เพื่อให้มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองมีคุณภาพเพียงพอสำหรับการนำมาใช้วัดกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 3 ประการ คือ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยง (Reliability) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รายงานผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในตารางที่ ค ของภาคผนวก ข

3.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

- 1) ผู้วิจัยได้แปลข้อกระทงคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาของการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง รวมข้อกระทงคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ส่งอีเมลเพื่อขออนุญาตแปลข้อกระทงคำถามเป็นภาษาไทยจากเจ้าของเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว (แสดงอีเมลในภาคผนวก ข)
- 2) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของมาตรวัดและความถูกต้องของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ (แสดงรายชื่อและคุณวุฒิของผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ก) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ และมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่บ้างในบางข้อกระทงคำถาม ในประเด็นของการใช้บางถ้อยคำเท่านั้น
- 3) ผู้วิจัยนำมาตรวัดที่แก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถาม แล้วไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน
- 4) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อให้ได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือระหว่างข้อกระทงคำถามแต่ละข้อ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีเกณฑ์ค่าวิกฤตที่ระดับนัยสำคัญ .05 เท่ากับ .231 เพราะฉะนั้นค่าสัมประสิทธิ์ (r_{xy}) ในผลลัพธ์ที่ปรากฏในช่อง Corrected Item-Total Correlation ต้องมีค่ามากกว่า .231 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อกระทงคำถามนั้นผ่าน ภายหลังจากตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง พบว่ามีข้อกระทงคำถามผ่านเกณฑ์ค่าวิกฤตทั้งสิ้น 8 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อกระทงทางบวก 5 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 3 ข้อ
- 5) ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงโดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้
 - a. เมื่อนำไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .77
 - b. เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .77

4. มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

ผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงมาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจากมาตรวัด Survey of Perceived Organizational Support ของ Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997) โดยประกอบด้วยข้อกระทงคำถามอยู่ทั้งสิ้น 8 ข้อ ดังนี้

- My organization strongly considers my goals and values.
- My organization really cares about my well-being.
- My organization shows very little concern for me. (R)
- My organization would forgive an honest mistake on my part.
- My organization cares about my opinions.
- If given the opportunity, my organization would take advantage of me. (R)
- Help is available from my organization when I have a problem.
- My organization is willing to help me when I need a special favor.

ทั้งนี้ เพื่อให้มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีคุณภาพเพียงพอสำหรับการนำมาใช้วัดกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 3 ประการ คือ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยง (Reliability) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รายงานผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในตารางที่ ๓ ของภาคผนวก ข

4.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

- 1) ผู้วิจัยได้แปลข้อกระทงคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร รวมข้อกระทงคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ
- 2) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของมาตรวัดและความถูกต้องของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ (แสดงรายชื่อและคุณวุฒิของผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ก) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ และมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่บ้าง ในบางข้อกระทงคำถาม ในประเด็นของการใช้บางถ้อยคำเท่านั้น

- 3) ผู้วิจัยนำมาตรวจวัดที่แก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถาม แล้วไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน
- 4) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อให้ได้เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือระหว่างข้อกระทงคำถามแต่ละข้อ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีเกณฑ์ค่าวิกฤตที่ระดับนัยสำคัญ .05 เท่ากับ .231 เพราะฉะนั้นค่าสัมประสิทธิ์ (r_{xy}) ในผลลัพธ์ที่ปรากฏในช่อง Corrected Item-Total Correlation ต้องมีค่ามากกว่า .231 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อกระทงคำถามนั้นผ่าน ภายหลังจากตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง พบว่ามีข้อกระทงคำถามผ่านเกณฑ์ค่าวิกฤตทั้งสิ้น 8 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อกระทงทางบวก 6 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 2 ข้อ
- 5) ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงโดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้
 - a. เมื่อนำไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .85
 - b. เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .81

5. มาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

ผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงมาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์จากมาตรวัด Achievement Goals Questionnaire ของ Elliot & McGregor (2001) โดยประกอบด้วย 4 มิติ และมีข้อกระทงคำถามอยู่มิติละ 3 ข้อ ดังนี้

มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน

- It is important for me to do better than other students.
- It is important for me to do well compared to others in this class.
- My goal in this class is to get a better grade than most of the other students.

มิติตความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญ

- I worry that I may not learn all that I possible could in this class.
- Sometimes I'm afraid that I may not understand the content of this class as thoroughly as I'd like.
- I am often concerned that I may not learn all that there is to learn in this class.

มิติตความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ

- I want to learn as much as possible from this class.
- It is important for me to understand the content in this course as thoroughly as possible.
- I desire to completely master the material presented in this class.

มิติตความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน

- I just want to avoid doing poorly in this class.
- My goal in this class is to avoid performing poorly.
- My fear of performing poorly in this class is often what motivates me.

ทั้งนี้ เพื่อให้มาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์มีคุณภาพเพียงพอสำหรับการนำมาใช้วัดกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 3 ประการ คือ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยง (Reliability) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รายงานผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในตารางที่ ๑ ของภาคผนวก ข

5.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

- 1) ผู้วิจัยได้แปลข้อกระทงคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาของความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ รวมข้อกระทงคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ส่งอีเมลเพื่อขออนุญาตแปลข้อกระทงคำถามเป็นภาษาไทยจากเจ้าของเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว (แสดงอีเมลในภาคผนวก ข)

- 2) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของมาตรวัดและความถูกต้องของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ (แสดงรายชื่อและคุณวุฒิของผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ก) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ และมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่บ้าง ในบางข้อกระทงคำถาม ในประเด็นของการใช้บางถ้อยคำเท่านั้น
- 3) ผู้วิจัยนำมาตรวัดที่แก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถาม แล้วไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน
- 4) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือระหว่างข้อกระทงคำถามแต่ละข้อ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีเกณฑ์ค่าวิกฤตที่ระดับนัยสำคัญ .05 เท่ากับ .231 เพราะฉะนั้นค่าสัมประสิทธิ์ (r_{xy}) ในผลลัพธ์ที่ปรากฏในช่อง Corrected Item-Total Correlation ต้องมีค่ามากกว่า .231 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อกระทงคำถามนั้นผ่าน ภายหลังจากตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง พบว่ามีข้อกระทงคำถามผ่านเกณฑ์ค่าวิกฤตทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ มิติที่ 1) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ เป็นข้อกระทงคำถามทางบวกทั้งหมด มิติที่ 2) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญ จำนวน 3 ข้อ เป็นข้อกระทงคำถามทางบวกทั้งหมด มิติที่ 3) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ จำนวน 3 ข้อ เป็นข้อกระทงคำถามทางบวกทั้งหมด และมิติที่ 4) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ เป็นข้อกระทงคำถามทางบวกทั้งหมด
- 5) ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงโดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้
 - a. เมื่อนำไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .82 และเมื่อพิจารณาเฉพาะมิติที่ 1) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .89 มิติที่ 2) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .62 มิติที่ 3) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .36 และมิติที่ 4) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .54

- b. เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .76 และเมื่อพิจารณาเฉพาะมิติที่ 1) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .83 มิติที่ 2) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .42 มิติที่ 3) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .26 และมิติที่ 4) มิติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .50

6. มาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน

ผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงมาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงานของ Neilsen, Jex, & Adams (2000) โดยประกอบด้วย 2 มิติ และมีข้อกระทงคำถามอยู่มิติละ 6 ข้อ ดังนี้

มิติโอกาสในการสร้างมิตรภาพ

- I have the opportunity to get to know my coworkers.
- I am able to work with my coworkers to collectively solve problems.
- In my organization, I have the chance to talk informally and visit with others.
- Communication among employee is encouraged by my organization.
- I have the opportunity to develop close friendships at my workplace.
- Informal talk is tolerated by my organization as long as the work is completed. (R)

มิติการแผ่ขยายมิตรภาพ

- I have formed strong friendship at work.
- I socialize with coworkers outside of the workplace.
- I can confide in people at work.
- I feel I can trust many coworkers a great deal.

- Being able to see my coworkers is one reason why I look forward to my job.
- I do not feel that anyone I work with is a true friend. (R)

ทั้งนี้ เพื่อให้มาตรวัดมิติรูปภาพในที่ทำงานมีคุณภาพเพียงพอสำหรับการนำมาใช้วัดกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 3 ประการ คือ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความเที่ยง (Reliability) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รายงานผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในตารางที่ ข ของภาคผนวก ข

6.1 ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดมิติรูปภาพในที่ทำงาน

- 1) ผู้วิจัยได้แปลข้อกระทงคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาของมิติรูปภาพในที่ทำงาน รวมข้อกระทงคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ส่งอีเมลเพื่อขออนุญาตแปลข้อกระทงคำถามเป็นภาษาไทยจากเจ้าของเครื่องมือเรียบร้อยแล้ว (แสดงอีเมลในภาคผนวก ข)
- 2) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของมาตรวัดและความถูกต้องของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ (แสดงรายชื่อและคุณวุฒิของผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก ก) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นที่ตรงกันเป็นส่วนใหญ่ และมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอยู่บ้างในบางข้อกระทงคำถาม ในประเด็นของการใช้บางถ้อยคำเท่านั้น
- 3) ผู้วิจัยนำมาตรวัดที่แก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถาม แล้วไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน
- 4) ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อให้ได้เมตริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือระหว่างข้อกระทงคำถามแต่ละข้อ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีเกณฑ์ค่าวิกฤตที่ระดับนัยสำคัญ .05 เท่ากับ .231 เพราะฉะนั้นค่าสัมประสิทธิ์ (r_{xy}) ในผลลัพธ์ที่ปรากฏในช่อง Corrected Item-Total Correlation ต้องมีค่ามากกว่า .231 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อกระทงคำถามนั้นผ่าน ภายหลังจากตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง พบว่ามีข้อกระทงคำถามผ่านเกณฑ์ค่าวิกฤตทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ มิติที่ 1) มิติโอกาสในการสร้างมิติรูปภาพ จำนวน 6 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อกระทงทางบวก 5 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 1 ข้อ และมิติที่ 2) มิติการแผ่ขยายมิติรูปภาพ จำนวน 6 ข้อ แบ่งออกเป็นข้อกระทงทางบวก 5 ข้อ และข้อกระทงทางลบ 1 ข้อ

- 5) ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงโดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้
- เมื่อนำไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .85 และเมื่อพิจารณาเฉพาะมิติที่ 1) มิติโอกาสในการสร้างมิตรภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .66 และมิติที่ 2) มิติการแผ่ขยายมิตรภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .80
 - เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .84 และเมื่อพิจารณาเฉพาะมิติที่ 1) มิติโอกาสในการสร้างมิตรภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .71 และมิติที่ 2) มิติการแผ่ขยายมิตรภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .74

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ครั้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การเก็บข้อมูลครั้งที่ 1

ผู้วิจัยได้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 55 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของมาตรวัด

การเก็บข้อมูลครั้งที่ 2

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้ทั้งหมด 500 ชุด ให้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้งภายในประเทศ และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน โดยมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับนำมาวิเคราะห์รวมทั้งสิ้น 281 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 56.20 ของแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลสมรรถนะด้านการจัดการ บุคลิกภาพ แบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ มิตรภาพในที่ทำงาน ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร และผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา จากคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (แสดงหนังสือขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลในภาคผนวก ง) เพื่อเสนอต่อ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารช่องทางบริการและการขาย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และภายหลังจากที่ได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลแล้ว ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารช่องทางบริการและการขายได้จัดทำหนังสือขอความร่วมมือผู้จัดการสาขาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ในระหว่างวันที่ 17 มกราคม – 11 กุมภาพันธ์ 2554 (แสดงหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในภาคผนวก จ)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติเบื้องต้นของปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร โดยใช้การแจกแจงความถี่ (*Frequency Distribution*) ค่าร้อยละ (*Percentage*) ค่าเฉลี่ย (*Mean*) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*S.D.*) คะแนนสูงสุด (*Max*) คะแนนต่ำสุด (*Min*) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (*C.V.*) ค่าความเบ้ (*Sk*) และค่าความโด่ง (*Ku*)

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product-Moment Correlation

3. วิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

โดยการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL Model) ในการทดสอบโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยและข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ตรงกับการสร้างความสัมพันธ์ตามแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ทบทวนวรรณกรรมไว้ในบทที่ 2 หรือไม่ โดยประเมิน 2 ส่วน คือ 1) ประเมินความกลมกลืนของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) และ 2) ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของโมเดล (Component Fit Measure) โดยการประเมินในส่วนนี้จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลต่อไปด้วยเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบโมเดลในงานวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลประจักษ์ในภาพรวม

3.1.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics)

จะทำการทดสอบว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าหรือไม่ (Bollen, 1989, p.263) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนแบบที่ 1 (Type I Error) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ดังนั้น ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ก็แสดงว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรไม่แตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประเมินค่า สรุปได้ว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.1.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Fit Index)

เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนดขึ้น ได้แก่ ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี AGFI (Adjust Goodness of Fit Index) ดัชนี NFI (Normal Fit Index) และดัชนี IFI (Incremental Fit Index) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดย Arbuckle (1995, p.529) กล่าวว่า ค่าที่สูงกว่า .90 ถือได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ Bollen (1989, p.270) กล่าวว่า ค่าที่ยิ่งเข้าใกล้ 1 จะบ่งบอกว่าโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยิ่งสูงขึ้นด้วย และ

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (*Comparative Fit Index; CFI*) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งดัชนี CFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.1.3 ดัชนี *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)*

เป็นดัชนีที่ถูกพัฒนาขึ้นเนื่องจากการทดสอบค่าสถิติไค-สแควร์ ค่าสถิตินี้จะขึ้นอยู่กับกลุ่มตัวอย่างต่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ (*df*) ถ้าจำนวนพารามิเตอร์เพิ่มขึ้น ค่าสถิติไค-สแควร์ก็จะลดลง ทำให้การทดสอบมีแนวโน้มไม่มีนัยสำคัญ ค่า *RMSEA* เป็นดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของโมเดลกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร โดยควรมีค่าต่ำกว่า .05 (Brown & Cudeek, 1993, p.141-162) แต่ไม่ควรเกิน .80 จึงจะเป็นค่าที่พอจะยอมรับได้ และค่า *RMSEA* มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริง (*Exact Fit*) (Arbuckle, 1995, p.523)

3.1.4 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (*Root Mean Square Residual; RMR*)

เป็นดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากรกับการประเมินค่า ซึ่งดัชนีจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรสังเกตทั้งหมดเป็นตัวมาตรฐาน (*Standard Variables*) โดยที่ค่าใกล้ศูนย์มากแสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989, p.257-258)

3.2 ประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในโมเดล

โดยจะประเมินภายหลังจากการประเมินความกลมกลืนของโมเดลแบบข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (*Overall Model Fit Measure*) แล้ว สิ่งที่มีความสำคัญมากที่ต้องประเมิน ก็คือ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลหรือไม่ การตรวจสอบนี้จะทำให้ทราบว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างแท้จริงหรือไม่ ในงานวิจัยชิ้นนี้พิจารณาพารามิเตอร์ใน 2 กลุ่ม ได้แก่

3.2.1 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Errors; S.E.)

โดยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานควรมีขนาดเล็ก ในการตีความว่าค่าความคลาดเคลื่อนว่ามีขนาดเล็กหรือใหญ่นั้น พิจารณาจากค่าพารามิเตอร์ว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ หากค่าพารามิเตอร์มีนัยสำคัญ ก็แสดงว่า ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็ก หากค่าพารามิเตอร์ไม่มีนัยสำคัญ ก็แสดงว่า ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ ซึ่งบ่งบอกได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยยังไม่ดีพอ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, น.53) สำหรับการประเมินค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานด้วยโปรแกรม LISREL นั้น เมื่อมีการประเมินค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดวางนัยทั่วไป (OLS) จะถูกต้องและแม่นยำ เมื่อตัวแปรสังเกตในโมเดลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหลายตัวแปร (Joreskog & Sorbom, 1993, p.59)

3.2.2 สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Square Multiple Correlation; R^2)

หรือ “ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์” จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าสถิติยิ่งสูง ก็แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความเที่ยง (Reliability) (Joreskog & Sorbom, 1993, p.26) แต่ถ้าสถิติยิ่งน้อย ก็แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความเที่ยงน้อย และยังไม่มีความประสิทธิภาพ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, น.59) สำหรับการพิจารณาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น Saris & Strenkhorst (1984, p.282) กล่าวว่า ถ้าสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ถึงร้อยละ 40 ย่อมถือได้ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ดีและยอมรับได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขา
ธนาคาร และตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขา
ธนาคารตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติเบื้องต้น
ของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

ตอนที่ 2: ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตอนที่ 3: ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขา
ธนาคาร

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์
ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกำหนดสัญลักษณ์แทน
ความหมาย ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

N	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
$Mean$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนตัวแปร
$S.D.$	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนตัวแปร
Max	หมายถึง	คะแนนสูงสุด
Min	หมายถึง	คะแนนต่ำสุด
$C.V.$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
Sk	หมายถึง	ค่าความเบ้
Ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง
χ^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
ΔX	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรภายนอก แฝงบนตัวแปรสังเกตได้

ΔY	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรภายใน แฝงบนตัวแปรสังเกตได้
Γ	หมายถึง	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงบนไปยังตัว แปรแฝงภายใน
β	หมายถึง	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายในแฝง
Φ	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ภายนอกแฝง
Ψ	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ คลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายในแฝง
Θ_{δ}	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ คลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายนอกสังเกตได้
Θ_{ϵ}	หมายถึง	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ คลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายในสังเกตได้
be	หมายถึง	ค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์การถดถอย
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
df	หมายถึง	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
$AGFI$	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
TE	หมายถึง	อิทธิพลโดยรวม
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

MC	หมายถึง	สมรรถนะด้านการจัดการ
CS	หมายถึง	บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก
LSE	หมายถึง	การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง
POS	หมายถึง	การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร
AO	หมายถึง	ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์
WF	หมายถึง	มิตรภาพในที่ทำงาน
BP	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
SP	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้นำโดยผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (*Frequency Distribution*) ค่าร้อยละ (*Percentage*) ค่าเฉลี่ย (*Mean*) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*S.D.*) ค่าสูงสุด (*Max*) ค่าต่ำสุด (*Min*) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (*C.V.*) ค่าความเบ้ (*Sk*) และค่าความโด่ง (*Ku*) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการกระจาย และการแจกแจงของตัวแปรแต่ละตัว

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้นำโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน **ส่วนที่ 1)** นำเสนอการแจกแจงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคุณลักษณะภูมิหลัง และ **ส่วนที่ 2)** นำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแจกแจงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคุณลักษณะภูมิหลัง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้จำนวน 281 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.55 และ 33.45 ตามลำดับ มีอายุอยู่ในช่วง 41 – 50 ปี สัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 58.36 รองลงมา คือ ช่วง 51 – 60 ปี และช่วง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.03 และ 9.61 ตามลำดับ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.82 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 26.33, 2.85 และ .00 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วงต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.48 รองลงมา คือ ช่วงมากกว่า 10 ปี และช่วง 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.00 และ 13.52 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแจกแจงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคุณลักษณะภูมิหลัง

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1) เพศ		
• ชาย	187	66.55
• หญิง	94	33.45
รวม	281	100.00
2) อายุ		
• 31 – 40 ปี	27	9.61
• 41 – 50 ปี	164	58.36
• 51 – 60 ปี	90	32.03
รวม	281	100.00

ตารางที่ 3.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการแจกแจงความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตามคุณลักษณะภูมิหลัง (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
3) ระดับการศึกษา		
• ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.85
• ปริญญาตรี	199	70.82
• ปริญญาโท	74	26.33
• ปริญญาเอก	0	.00
รวม	281	100.00
4) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา		
• ต่ำกว่า 5 ปี	184	65.48
• 5 – 10 ปี	38	13.52
• มากกว่า 10 ปี	59	21.00
รวม	281	100.00

2. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของ สาขาธนาคาร

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะการกระจาย และการแจกแจงของตัวแปรในโมเดลตามสมมติฐานการวิจัย ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (*Mean*) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*S.D.*) คะแนนสูงสุด (*Max*) คะแนนต่ำสุด (*Min*) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (*C.V.*) ค่าความเบ้ (*Sk*) และค่าความโด่ง (*Ku*) โดยแยกวิเคราะห์ผลแต่ละตัวแปร ดังต่อไปนี้

สมรรถนะด้านการจัดการ (MC) ซึ่งวัดจากมาตรวัดแบบ Likert Scale มีข้อเลือกตอบอยู่ 5 ค่า ตั้งแต่ 1 – 5 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะด้านการจัดการในระดับสูง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*S.D.*) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (*C.V.*)

พบว่ามีความเท่ากับ .32 และ 7.84 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะด้านการจัดการใกล้เคียงกัน

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) ซึ่งวัดจากมาตรวัดแบบ Likert Scale มีข้อเลือกตอบอยู่ 5 ค่า ตั้งแต่ 1 – 5 มีความเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกในระดับสูง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่ามีความเท่ากับ .41 และ 9.72 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกใกล้เคียงกัน

การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) ซึ่งวัดจากมาตรวัดแบบ Likert Scale มีข้อเลือกตอบอยู่ 5 ค่า ตั้งแต่ 1 – 5 มีความเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองในระดับสูง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่ามีความเท่ากับ .47 และ 11.33 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองใกล้เคียงกัน

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ซึ่งวัดจากมาตรวัดแบบ Likert Scale มีข้อเลือกตอบอยู่ 5 ค่า ตั้งแต่ 1 – 5 มีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่ามีความเท่ากับ .59 และ 17.10 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายปานกลาง แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแตกต่างกันเล็กน้อย

ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) ซึ่งวัดจากมาตรวัดแบบ Likert Scale มีข้อเลือกตอบอยู่ 5 ค่า ตั้งแต่ 1 – 5 มีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่ามีความเท่ากับ .50 และ 13.59 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ใกล้เคียงกัน

มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) ซึ่งวัดจากมาตรวัดแบบ Likert Scale มีข้อเลือกตอบอยู่ 5 ค่า ตั้งแต่ 1 – 5 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีมิตรภาพในที่ทำงานในระดับสูง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่ามีค่าเท่ากับ .44 และ 10.60 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีมิตรภาพในที่ทำงานใกล้เคียงกัน

ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (SP) ซึ่งวัดจากแบบสอบถามชนิดอันตรภาค มีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.11 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.16 และ 22.70 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายมาก แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) ซึ่งวัดจากแบบสอบถามชนิดอันตรภาค มีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.32 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.30 และ 24.44 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการกระจายมาก แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาค่าความเฝ้า (SK) ของตัวแปรแต่ละตัว พบว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (SP) และผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) มีค่าติดลบ แสดงว่าลักษณะการແຈກແຈງของตัวแปรเป็นแบบเฝ้าซ้าย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคะแนนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของข้อมูลนั้น และพบว่าสมรรถนะด้านการจัดการ (MC) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) และมิตรภาพในที่ทำงาน (WF) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าลักษณะการແຈກແຈງของตัวแปรเป็นแบบปกติ

เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) ของตัวแปรแต่ละตัว พบว่าลักษณะการແຈກແຈງของตัวแปรส่วนใหญ่เป็นบวก แสดงว่าลักษณะการແຈກແຈງของตัวแปรเหล่านี้มีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ ยกเว้นความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) และมิตรภาพในที่ทำงาน (WF) ที่มีค่าติดลบ แสดงว่าลักษณะการແຈກແຈງของตัวแปรเหล่านี้มีความโด่งต่ำกว่าโค้งปกติ

กล่าวโดยสรุปในภาพรวม โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลด้วย *Kolmogorov-Smirnov Test* โดยมีสมมติฐาน คือ H_0 : ตัวแปรแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติ และ H_1 : ตัวแปรแต่ละตัวไม่มีการแจกแจงแบบปกติ ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่าตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงแบบปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการ (MC) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) ผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา (SP) และผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL Model) ต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ($N = 281$)

ตัวแปร (ช่วงคะแนน)	Mean	S.D.	Min	Max	C.V. (%)	Sk	Ku	Kolmogorov- Smirnov (Sig.)
MC (1-5)	4.08	.32	3.09	4.97	7.84	.03	.26	.95
CS (1-5)	4.22	.41	2.80	5.00	9.72	-.65	1.15	.10
LSE (1-5)	4.15	.47	2.00	5.00	11.33	-.35	.89	.18
POS (1-5)	3.45	.59	1.63	5.00	17.10	-.09	.46	.20
AO (1-5)	3.68	.50	2.00	5.00	13.59	.07	-.14	.34
WF (1-5)	4.15	.44	2.92	5.00	10.60	-.08	-.15	.26
SP (1-8)	5.11	1.16	1.00	8.00	22.70	-.28	1.20	.07
BP (1-8)	5.32	1.30	1.00	8.00	24.44	-.14	.78	0.6

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการ (MC) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (SP) และผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) จำนวน 8 ตัวแปร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product-Moment Correlation ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร จำนวน 28 คู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 17 คู่ คิดเป็นร้อยละ 60.71 ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งหมด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกค่ามีทิศทางบวก ขนาดปานกลาง มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .13 ถึง .77 โดยตัวแปรสมรรถนะด้านการจัดการ (MC) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด ในขณะที่ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติน้อยที่สุด

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารกับตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ก็พบว่าตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ตัวแปร คือ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (SP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .77 ($p < .01$) มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .16 ($p < .05$) และสมรรถนะด้านการจัดการ (MC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .18 ($p < .01$)

กล่าวโดยสรุปในภาพรวม โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการ (MC) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (SP) และผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) จำนวน 8 ตัวแปร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า .80 แสดงว่า ตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารไม่มีปัญหาเกี่ยวกับภาวะร่วมเส้นพหุ (Multicollinearity)

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสถิติ *Bartlett's Test of Sphericity* ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ พบว่ามีค่าเท่ากับ 697.09 ($p < .01$) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (.71) แสดงว่าตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร มีความสัมพันธ์กันสูง และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL Model) ต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product-Moment Correlation ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ($N = 281$)

ตัวแปร	MC	CS	LSE	POS	AO	WF	SP	BP
MC	1.00							
CS	.69**	1.00						
LSE	.65**	.65**	1.00					
POS	.39**	.27**	.38**	1.00				
AO	.20**	.09	.09	.08	1.00			
WF	.41**	.33**	.44**	.39**	.22**	1.00		
SP	.18**	.05	.12	.13*	.05	.11	1.00	
BP	.18**	.06	.11	.07	.03	.16*	.77**	1.00
Mean	4.08	4.22	4.15	3.45	3.68	4.15	5.11	5.32
S.D.	.32	.41	.47	.59	.50	.44	1.16	1.30

Bartlett's Test of Sphericity = 697.09; $df = 28$; $p = .00$

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .71

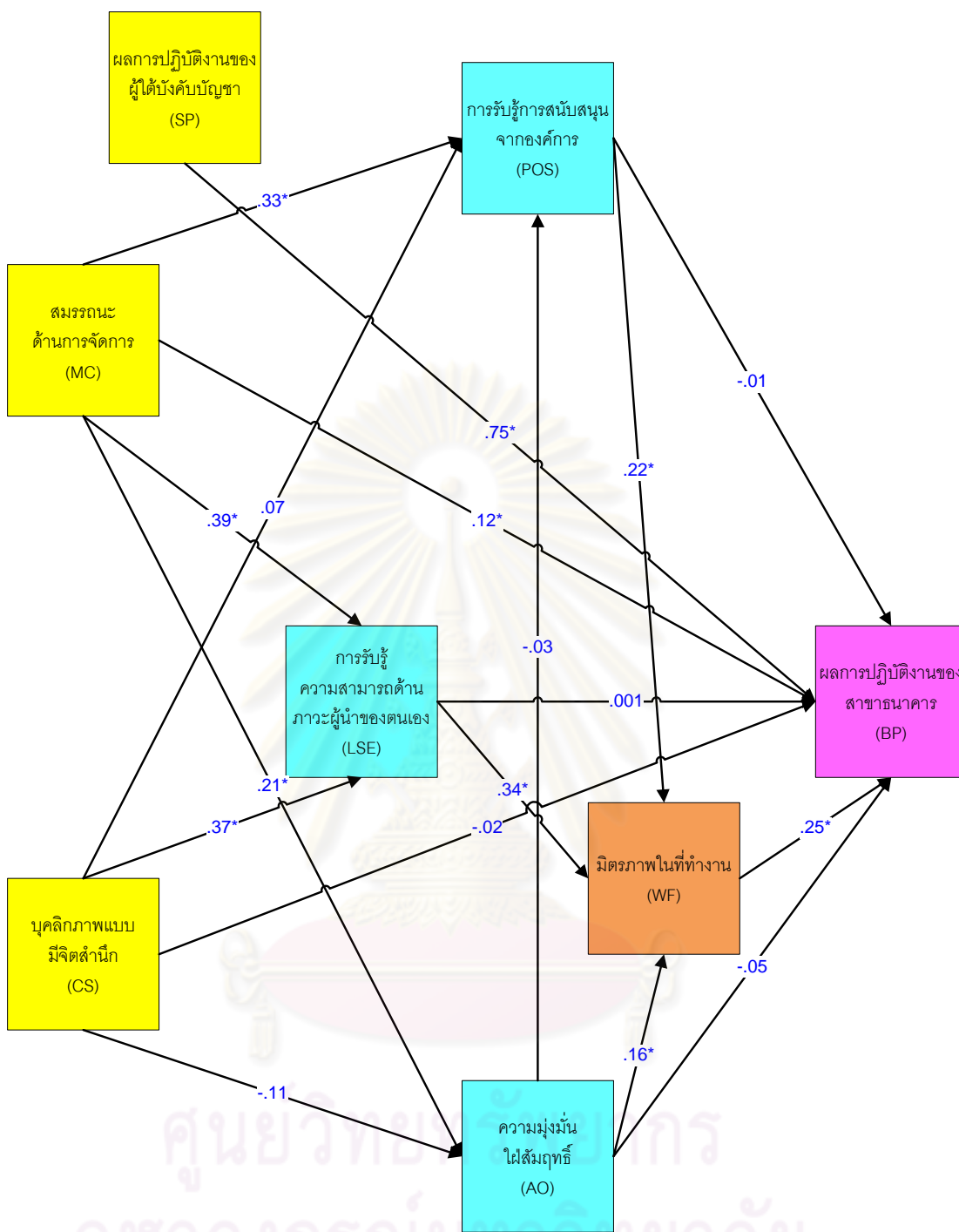
** $p < .01$; * $p < .05$

ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร พบว่าโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 15.44 ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 8 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ .051 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ .94 ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ .03 และค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.93 ได้ตั้งรูปภาพที่ 3.1 (แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในภาคผนวก ข)



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



* $p < .05$

Chi-square = 15.44; $df = 8$; $p = .051$; RMSEA = .058

รูปภาพที่ 3.1 แสดงผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขา
ธนาคาร

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ค่า p มีค่ามากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐาน และมีค่าดัชนีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ GFI , $AGFI$, NFI , CFI , RMR และ $RMSEA$ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติ	เกณฑ์ที่กำหนดไว้	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics)	$p \geq .05$.051
ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index)	$\geq .90$.99
ดัชนี $AGFI$ (Adjust Goodness of Fit Index)	$\geq .90$.94
ดัชนี NFI (Normal Fit Index)	$\geq .90$.98
ดัชนี IFI (Incremental Fit Index)	$\geq .90$.99
ดัชนี CFI (Comparative Fit Index)	$\geq .90$.99
ดัชนี RMR (Root Mean Square Residual)	$< .08$.03
ดัชนี $RMSEA$ (Root Mean Square Error of Approximation)	$< .08$.05
ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์	< 2.00	1.93

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการ (MC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .12 มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .25 และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา (SP) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .75 ในขณะที่บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรส่งผ่านในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารไว้ทั้งสิ้น 4 ตัวแปร ได้แก่ มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) ซึ่งแต่ละตัวแปรจะมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านที่เรียงลำดับตามการแสดงอิทธิพลได้ 2 ขั้น กล่าวคือ **ตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่หนึ่ง** ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) แต่แต่ละตัวแปรจะส่งอิทธิพลต่อมิตรภาพในที่ทำงานก่อน และใน**ตัวแปรส่งผ่านขั้นที่สอง** มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) จะส่งอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แยกวิเคราะห์ผลแต่ละตัวแปรส่งผ่าน ดังต่อไปนี้

การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการ (MC) มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .39 และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .37 โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 50 ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .50

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการ (MC) มีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .33 โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 14 ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .14

ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการ (MC) มีอิทธิพลทางตรงต่อความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .21 โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 2 ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .02

มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) พบว่าการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีอิทธิพลทางตรงต่อมิตรภาพในที่ทำงาน (WF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .34, .16 และ .22 ตามลำดับ ในขณะที่สมรรถนะด้านการจัดการ (MC) และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อมิตรภาพในที่ทำงาน (WF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .24 และ .12 ตามลำดับ โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 23 ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .23

กล่าวโดยสรุปในภาพรวม พบว่าโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารที่พัฒนาได้นี้มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 60 ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ .60 ดังแสดงในตารางที่ 3.5

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.5 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

ตัวแปร ผล	อิทธิพล	ตัวแปรเชิงสาเหตุ						
		MC	CS	AO	LSE	POS	WF	SP
LSE	DE	.39*	.37*	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-	-
	TE	.39*	.37*	-	-	-	-	-
	R^2	.50						
POS	DE	.33*	.07	-.03	-	-	-	-
	IE	-.01	.00	-	-	-	-	-
	TE	.32*	.07	-.03	-	-	-	-
	R^2	.14						
AO	DE	.21*	-.11	-	-	-	-	-
	IE	-	-	-	-	-	-	-
	TE	.21*	-.11	-	-	-	-	-
	R^2	.02						
WF	DE	-	-	.16*	.34*	.22*	-	-
	IE	.24*	.12*	-.01	-	-	-	-
	TE	.24*	.12*	.15*	.34*	.22*	-	-
	R^2	.23						
BP	DE	.12*	-.02	-.05	.00	-.01	.25*	.75*
	IE	-.03	.00	-.01	-.02	-.01	-	-
	TE	.09*	-.02	-.06	-.02	-.02	.25*	.75*
	R^2	.60						

* $p < .05$

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารยังสามารถเขียนในรูปของโมเดลลิสเรล (LISREL Model) ได้ดังนี้

$$\text{LSE} = .39*(\text{MC}) + .37*(\text{CS}); R^2 = .50$$

$$\text{POS} = .33*(\text{MC}) + .07(\text{CS}) - .03(\text{AO}); R^2 = .14$$

$$\text{AO} = .21*(\text{MC}) - .11(\text{CS}); R^2 = .02$$

$$\text{WF} = .16*(\text{AO}) + .34*(\text{LSE}) + .22*(\text{POS}); R^2 = .23$$

$$\begin{aligned} \text{BP} &= .12*(\text{MC}) - .02(\text{CS}) - .05(\text{AO}) - .00(\text{LSE}) + .75*(\text{SP}) - .01(\text{POS}) \\ &+ .25*(\text{WF}); R^2 = .60 \end{aligned}$$

จากผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารที่ผู้วิจัยได้พัฒนาได้นี้ พบว่ามีตัวแปรส่งผ่านในโมเดลทั้งสิ้น 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) และ มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

สมรรถนะด้านการจัดการ (MC) มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (BP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (AO) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) และ มิตรภาพในที่ทำงาน (WF) รวมกันแล้วให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .09

บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (CS) มีอิทธิพลโดยรวมต่อมิตรภาพในที่ทำงาน (WF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่าน 1 ตัวแปร คือ การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (LSE) ให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .12

บทที่ 4

อภิปรายผลการวิจัย

จากภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจด้านตลาดเงินตลาดทุนและสถาบันการเงินของประเทศไทย ที่มีอัตราการเติบโตของตลาดที่สูงอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีการแข่งขันกันสูงมากตามไปด้วย ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างกำไร (Profitability) ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งที่เป็นคู่แข่งในปัจจุบันและคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังจะก้าวเข้ามา จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ มุ่งที่จะนำกลยุทธ์ในทุก ๆ ด้าน มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อความสามารถในการสร้างกำไรต่อไป ซึ่งหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญขององค์กรในปัจจุบันนิยมใช้ ก็คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร (Human Capital Development) โดยมักจะมุ่งเน้นไปที่บุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (Key Position) เป็นอันดับแรก ซึ่งตำแหน่งสำคัญดังกล่าวนี้หมายรวมถึง “ผู้จัดการสาขาธนาคาร (Bank Branch Manager)”

ปัญหาวิจัยนี้เอง นำมาสู่การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของแต่ละความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งมีจำนวนตัวแปรในโมเดลทั้งสิ้น 8 ตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship) ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Performance) และผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (Bank Branch Performance)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาสมรรถนะด้านการจัดการและบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ซึ่งต่างก็เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลให้เป็นตัวแปรที่มาก่อนตัวแปรอื่น ๆ ในโมเดล (Antecedent Variable) กล่าวคือ เมื่อผู้จัดการสาขาที่มีสมรรถนะด้านการจัดการสูงก็จะส่งผลให้ผู้จัดการสาขาที่มีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองสูงขึ้นด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ Chemer, Watson, & May (2000); Hoy, Murphy, Halverson, & Watson (2003); Phillips & Gully (1997) ได้กล่าวไว้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .39 และยังพบอีกว่าถ้าผู้จัดการสาขาที่มีสมรรถนะด้านการจัดการสูงก็จะส่งผลให้ผู้จัดการสาขาที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และมีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์สูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ Boyce, Zaccaro, &

Wisecarver (2010); Hall, Sedlacek, Berenbach, & Dieckmann (2007); Harackiewicz, Samsone, & Manderlink (1985) ได้กล่าวไว้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .33 และ .21 ตามลำดับ

ในขณะที่บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น พบว่าหากผู้จัดการสาขามีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่สูงก็จะส่งผลให้ผู้จัดการสาขามีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองสูงขึ้นด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ Brown, Cober, Kane, Levy, & Shalhoop (2006); Gerhardt, Rode, & Peterson (2007); Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich (2007); Judge & Ilies (2002); Lee & Klein (2002); Ng, Ang, & Chan (2008); Tay, Ang, & Van Dyne (2006); Thoms, Moore, & Scott (1996) ได้กล่าวไว้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .37

เมื่อผู้จัดการสาขามีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง แล้วว่าตนเองนั้นมีความสามารถที่แสดงบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำ ทั้งในด้านที่มุ่งคน และมุ่งงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและของผู้นำเอง บรรลุได้ถึงเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง ก็จะส่งผลให้ผู้จัดการสาขาได้แสดงบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำดังกล่าว แต่เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของสาขานั้น ถือได้ว่าเป็นผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่มที่ทุกคนในสาขาจะต้องช่วยกัน ดังนั้น จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ปฏิสัมพันธ์ที่ทำงานที่เกิดขึ้นนี้ สามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบ เช่น ผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมถึงระหว่างพี่เลี้ยงหรือผู้ให้คำปรึกษากับพนักงาน และจะนำมาซึ่งมิตรภาพในที่ทำงาน โดยถ้าผู้จัดการสาขามีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองที่สูงก็จะส่งผลให้เกิดมิตรภาพในที่ทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ Brooks, Cornelius, Greenfield, & Joseph (1995); Chen & Klimoski (2003) ได้กล่าวไว้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .34

จากงานวิจัยครั้งนี้ ยังพบอีกว่าปัจจัยจูงใจ ทั้งที่เป็นปัจจัยจูงใจภายใน ได้แก่ ความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ และปัจจัยจูงใจภายนอก ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ พบว่าหากผู้จัดการสาขาที่มีปัจจัยจูงใจดังกล่าวที่สูงก็จะส่งผลให้เกิดมิตรภาพในที่ทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ Erdogan & Enders (2007); Tauer & Harackiewicz (1999) ได้กล่าวไว้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .16 และ .22 ตามลำดับ

โดยปฏิสัมพันธ์ข้างต้น จะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมพึงประสงค์ตามบทบาทหลักของผู้จัดการสาขาที่จะต้องปฏิบัติร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปสู่การเกิดสัมพันธภาพ (Relationship) อันจะส่งผลให้ผู้จัดการสาขาสามารถบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชา และบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็คือ ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารนั่นเอง สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ Berman, West, & Richter (2002) ได้กล่าวไว้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .25

ในขณะที่ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .75 ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับที่สูง สอดคล้องกับที่ Cokins (2004); Kaplan & Norton (1996; 2004; 2006) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผลมาจากการกระจายงานตามแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของสาขาธนาคารลงไป ซึ่งชี้ให้เห็นว่า โดยภาพรวมแล้วผู้จัดการสาขา มีการวางแผน ตั้งเป้าหมาย และกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง และทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ จึงเป็นเหตุให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารได้ในระดับที่สูง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

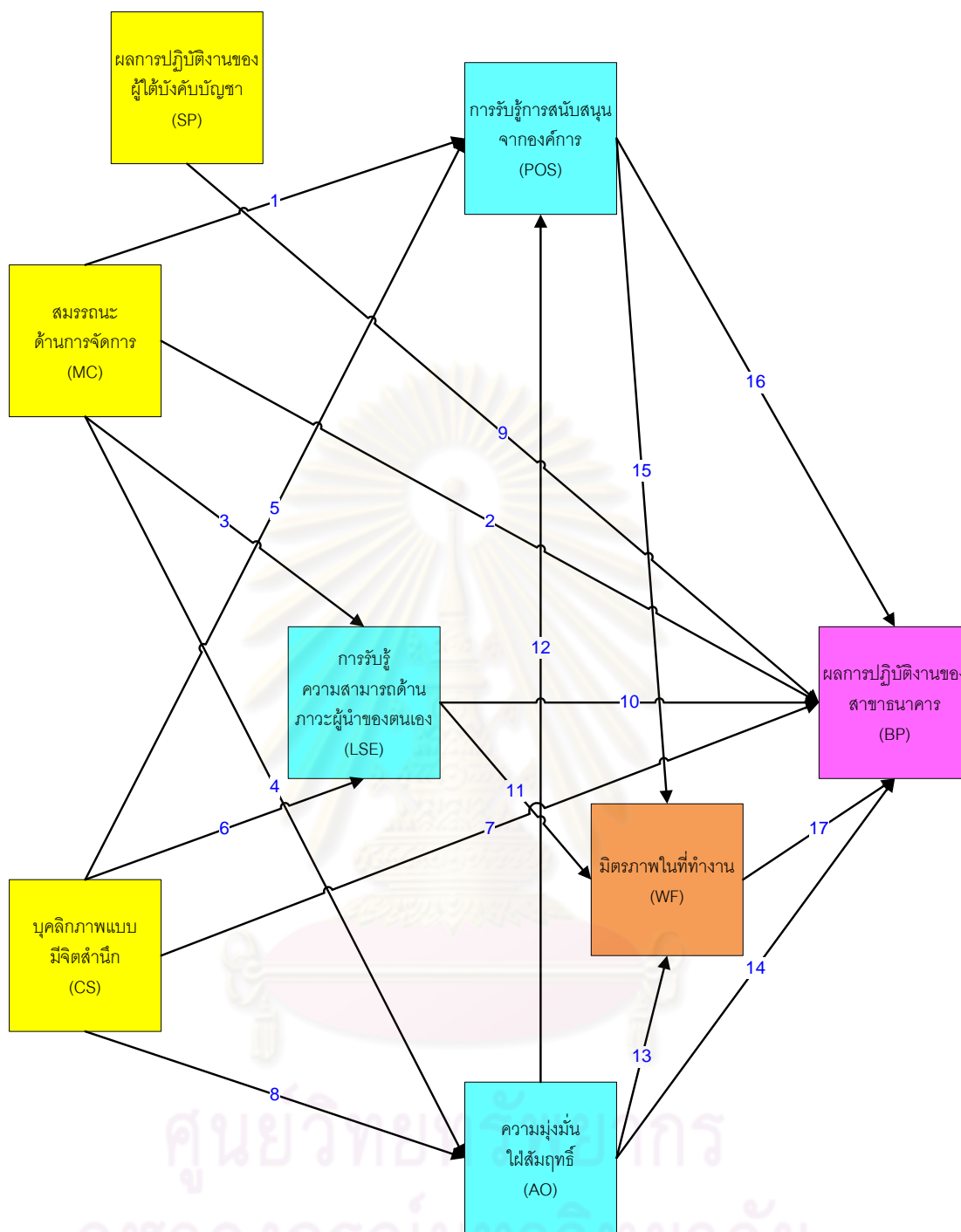
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
2. เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังรูปภาพที่ 5.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปภาพที่ 5.1 แสดงโมเดลสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานงานวิจัย

1. ตัวแปรสมรรถนะด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ มิตรภาพในที่ทำงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร
2. โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้งภายในประเทศ จำนวน 792 คน เมื่อคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้เป็นไปตามเงื่อนไขในการใช้โมเดลลิสเรล ซึ่งมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งสิ้น 28 พารามิเตอร์ ผู้วิจัยจึงได้ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ต่ำกว่า 280 คน โดยเลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขาที่ตั้งภายในประเทศ ทั้งหมด 500 ชุด ซึ่งมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับนำมาวิเคราะห์รวมทั้งสิ้น 281 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 56.20 ของแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด รวมมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 281 คน

ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบประเมินตนเองเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งสิ้น 8 มาตรวัด โดยผู้วิจัยได้ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 3 ประการ คือ 1) ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน 2) ความเที่ยง (Reliability) และ 3) ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ดังนี้

1. **มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ** โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Parry (1998, 2002) เมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .92 และเมื่อพิจารณาเฉพาะด้านที่ 1) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's

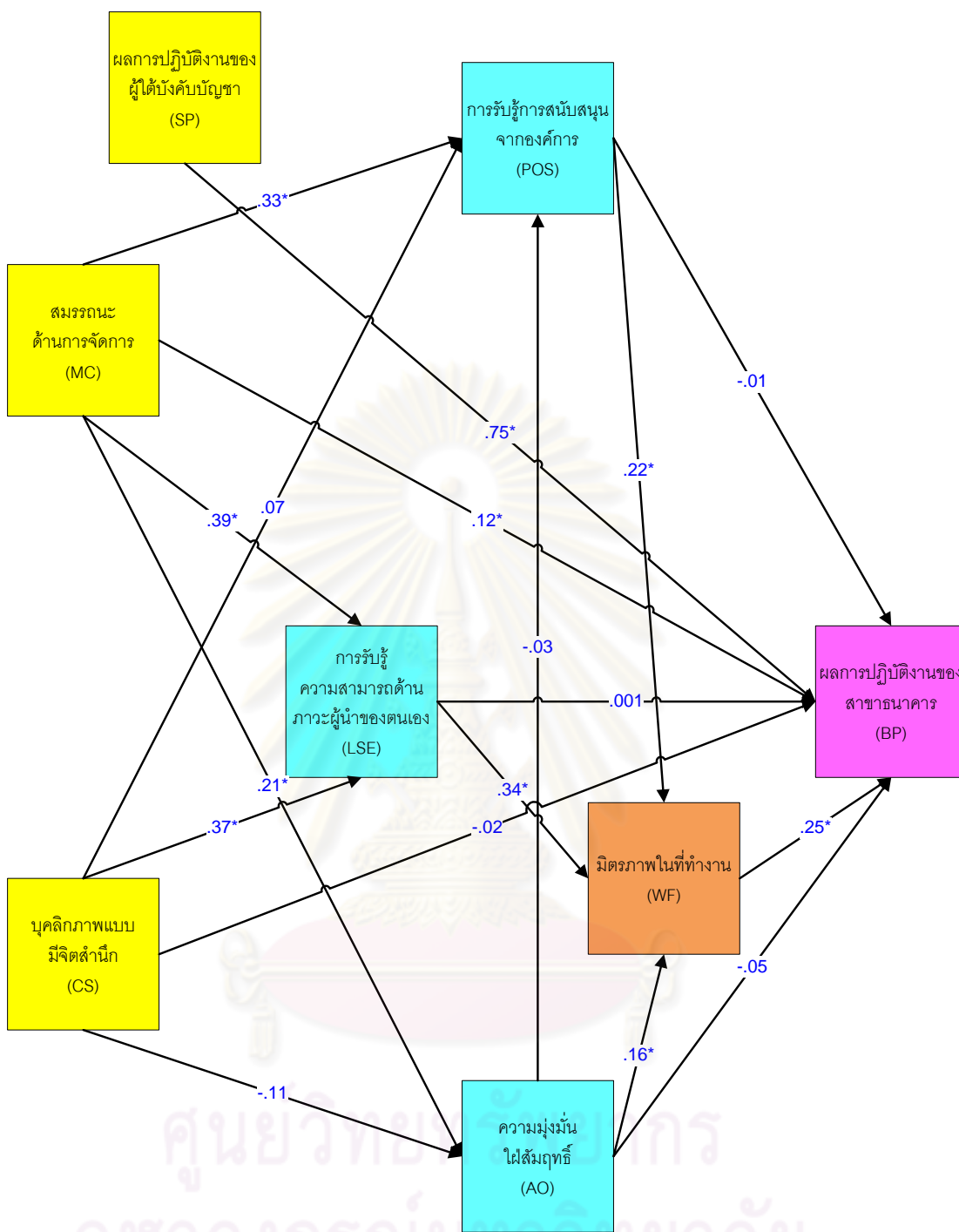
- Alpha (α) เท่ากับ .87 และด้านที่ 2) สมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .87
2. **มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด International Personality Item Pool (IPIP) ของ Goldberg (2008) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .81 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .78
 3. **มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง** โดยแปลและปรับปรุงจาก Chemers, Watson, & May (2000) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .84 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .77
 4. **มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Survey of Perceived Organizational Support ของ Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .90 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .81
 5. **มาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์** โดยแปลและปรับปรุงจากมาตรวัด Achievement Goals Questionnaire ของ Elliot & McGregor (2001) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน เท่ากับ .96 มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญเท่ากับ .84 มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเท่ากับ .87 และมิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานเท่ากับ .82 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับ เท่ากับ .76 และเมื่อพิจารณาเฉพาะมิติที่ 1) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .83 มิติที่ 2) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงความเชี่ยวชาญ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .42 มิติที่ 3) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .26 และมิติที่ 4) มิตติความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .50)
 6. **มาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงาน** โดยแปลและปรับปรุงจาก Neilsen, Jex, & Adams (2000) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) มิตติโอกาสในการสร้างมิตรภาพ

เท่ากับ .84 และมิติในการแผ่ขยายมิตรภาพเท่ากับ .89 และเมื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 281 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) ทั้งฉบับเท่ากับ .84 และเมื่อพิจารณาเฉพาะมิติที่ 1) มิติโอกาสในการสร้างมิตรภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .71 และมิติที่ 2) มิติการแผ่ขยายมิตรภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha (α) เท่ากับ .74

7. **มาตรวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา** เป็นแบบสอบถามชนิดอันดับภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งช่วงคะแนนผลการปฏิบัติงาน (ระหว่าง 1.00 – 5.00) ที่วัดจากเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
8. **มาตรวัดผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร** เป็นแบบสอบถามชนิดอันดับภาค ซึ่งมีข้อเลือกตอบอยู่ 8 ค่า ตั้งแต่ 1 – 8 ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งช่วงคะแนนผลการปฏิบัติงาน (ระหว่าง 1.00 – 5.00) ที่วัดจากเครื่องมือวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นมาตรฐานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป พบว่าโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลที่พัฒนาได้นี้มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 60 โดยแสดงอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ดังรูปภาพที่ 5.2



* $p < .05$

Chi-square = 15.44; $df = 8$; $p = .051$; RMSEA = .058

รูปภาพที่ 5.2 แสดงอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร

ข้อเสนอแนะ

จากโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารที่พัฒนาได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารทั้งสิ้น 7 ตัวแปร แต่ละตัวแปรมีลำดับของการแสดงอิทธิพล และขนาดของอิทธิพลที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร (Bank Branch Performance) ในลำดับที่ใกล้ที่สุด ก็คือ มิตรภาพในที่ทำงาน (Workplace Friendship) อันเนื่องมาจากมิตรภาพในที่ทำงานมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่สองของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ที่แสดงถึงการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำมาซึ่งการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการสาขา ที่จะต้องบริหารจัดการผลงานของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า การกำหนดระเบียบ นโยบาย และข้อบังคับขององค์กรที่ไม่เคร่งครัดมากเกินไป รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมบรรยากาศในที่ทำงานให้ผ่อนคลายมากยิ่งขึ้นนั้น จะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการสาขากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มากยิ่งขึ้น ซึ่งหากผู้จัดการสาขามีมิตรภาพในที่ทำงานที่สูงขึ้น ก็สามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารให้สูงขึ้นตามไปด้วย

สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารในลำดับถัดไป จะมีบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่หนึ่งของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร กล่าวคือ แต่ละตัวแปรจะส่งอิทธิพลต่อมิตรภาพในที่ทำงานก่อน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลที่มีต่อมิตรภาพในที่ทำงาน ได้ดังนี้

- 1) การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership Self-Efficacy)
- 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support)
- 3) ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นเจตคติและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญต่อการสร้างมิตรภาพในที่ทำงาน โดยหากผู้จัดการสาขามีการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ก็สามารถส่งเสริมให้เกิดมิตรภาพในที่ทำงาน องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการประเมินและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขาได้ โดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาคุณภาพมาเรียบร้อยแล้ว ก็คือ มาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ($\alpha = .77$) มาตรวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($\alpha = .81$) และมาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ ($\alpha = .76$) นอกจากการประเมินและคัดเลือกแล้ว องค์กรสามารถส่งเสริมให้ผู้จัดการสาขาเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลที่มีต่อมิตรภาพในที่ทำงาน ได้ดังนี้

ตัวแปรการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง เป็นความเชื่อของผู้จัดการสาขา หนาकारในความสามารถที่จะบริหารจัดการผลงานของสาขาหนาकार และบริหารจัดการผลงานของทีมได้ ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มระดับการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองได้ 2 แนวทาง คือ

- ผู้จัดการเขตหรือผู้บังคับบัญชาในลำดับที่สูงขึ้นไป จำเป็นต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา กล่าวคือ ถ้าเป็นข้อมูลย้อนกลับทางบวก ผู้จัดการเขตหรือผู้บังคับบัญชาในลำดับที่สูงขึ้นไปจะต้องกล่าวชื่นชม ทั้งเป็นการส่วนตัว และเปิดเผยต่อผู้อื่น ในโอกาสที่เหมาะสม ในขณะที่ถ้าเป็นข้อมูลย้อนกลับทางลบ ผู้จัดการเขตหรือผู้บังคับบัญชาในลำดับที่สูงขึ้นไปจะต้องบอกให้ได้ว่า ผู้จัดการสาขาควร จะพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการประการใดบ้าง เพื่อที่จะส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของสาขาหนาकारนั้นสูงขึ้น พร้อมทั้งกล่าวให้กำลังใจ และเน้นย้ำว่าความสามารถด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถที่จะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้
- การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อปรับเจตคติด้านการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง เป็นอีกหนึ่งวิธีที่องค์กรชั้นนำนิยมใช้ เพราะการเปลี่ยนมุมมองในการคิด ก็จะมีส่งผลให้ผู้จัดการสาขาที่มีความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองดีขึ้นได้

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์กรสามารถเพิ่มระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรให้สูงขึ้นได้ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามความเหมาะสมที่องค์กรจะนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

- เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้จัดการสาขาในการแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้น หากองค์กรต้องการกำหนดระเบียบ นโยบาย และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาขาธนาคาร และต้องประกาศให้ทราบล่วงหน้าในระยะเวลาที่พอเหมาะก่อนที่จะนำระเบียบ นโยบาย และข้อบังคับดังกล่าวไปใช้จริง
- ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยองค์กรควรพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับค่าจ้างตามบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการสาขา (Pay per Job Grade) และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี (Pay per Performance) โดยจะต้องมีกฎเกณฑ์ของการประเมินค่าจ้าง และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้จัดการสาขา
- เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งผู้จัดการสาขาตามความเหมาะสมของระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง และคุณสมบัติอื่น ๆ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ โดยจะต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้จัดการสาขา
- ฝึกอบรมและพัฒนาผู้จัดการสาขาให้สามารถยกระดับความรู้ความสามารถ หรือสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ตัวแปรความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ จะมีความแตกต่างจากการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เนื่องจากความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาที่อาจจะพัฒนาเพื่อเพิ่มระดับขึ้นได้ยากกว่า แต่จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้จัดการสาขาสามารถเพิ่มระดับให้สูงขึ้นได้ หากได้รับการสื่อสารอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จากทั้งผู้จัดการเขต ผู้บังคับบัญชา ในลำดับที่สูงขึ้นไป หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยจะต้องสื่อสารให้ผู้จัดการสาขาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นผู้จัดการสาขาที่ปฏิบัติงานเก่ง และการเป็นผู้จัดการสาขาที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ โดยการสื่อสารดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกัน รวมถึงองค์กรจะต้องสร้างระบบจูงใจพิเศษสำหรับผู้จัดการสาขาที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ ทั้งที่เป็นรูปของเงิน และอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงิน เช่น สิทธิพิเศษในการท่องเที่ยว

ต่างประเทศสำหรับผู้จัดการสาขาและครอบครัว หรือการประกาศรางวัล Branch Manager of the Year เป็นต้น

สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารในลำดับถัดไป จะมีบทบาทเป็นตัวแปรอิสระของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร กล่าวคือ แต่ละตัวแปรจะส่งอิทธิพลต่อตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่หนึ่งและตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่สองของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารก่อน ประกอบด้วย 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตามขนาดของอิทธิพลที่มีต่อตัวแปรส่งผ่านในขั้นที่หนึ่งของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ได้ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency)
- 2) บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก (Conscientiousness)

ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ โดยหากผู้จัดการสาขามีสมรรถนะด้านการจัดการที่สูงขึ้น ก็จะส่งเสริมให้ผู้จัดการสาขารับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง รับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และมีมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์สูงขึ้นตามไปด้วย โดยองค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการประเมินและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขาได้ โดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาคุณภาพมาเรียบร้อยแล้ว ก็คือ มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ ($\alpha = .92$) และนำผลที่ได้จากการประเมินนี้ ไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการให้กับผู้จัดการสาขาได้ โดยการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการนี้ อาจนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากจะเป็นมาตรวัดสำหรับประเมินตนเองแล้ว (Self-assessment) ยังสามารถนำไปใช้ประเมินในลักษณะ 180 องศาได้ด้วย กล่าวคือ ให้ผู้จัดการเขต และผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินด้วย โดยอาจถ่วงน้ำหนักกลุ่มผู้ประเมินที่แตกต่างกันเพื่อความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งคน (People Oriented) อาจถ่วงน้ำหนักให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้จัดการเขต หรือสมรรถนะด้านการจัดการที่มุ่งงาน (Task Oriented) ก็อาจถ่วงน้ำหนักให้ผู้จัดการเขตมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการนี้ นอกจากนั้น ยังสามารถนำไปใช้เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้เหมาะสมที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาได้อีกด้วย

สำหรับบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญต่อการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง โดยหากพัฒนาให้ผู้จัดการสาขาที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกที่สูงขึ้น ก็สามารถส่งเสริมการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองให้สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกนี้ องค์การสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการประเมินและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการสาขาได้ โดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาคุณภาพมาเรียบร้อยแล้ว ก็คือ มาตรวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ($\alpha = .78$)

ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นตัวแปรอิสระของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งอิทธิพลต่อตัวแปรส่งผ่านในชั้นที่หนึ่งและตัวแปรส่งผ่านในชั้นที่สองของโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารก่อน โดยหากผู้จัดการสาขาได้ทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉลี่ยสูงขึ้น ก็สามารถพยากรณ์ได้ว่าผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารจะสูงขึ้นตามไปด้วย

กล่าวสรุปโดยภาพรวม ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารธนาคารได้นำตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารทั้งสิ้น 7 ตัวแปรข้างต้น ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ (Prioritization) ของการนำแต่ละตัวแปรไปใช้ ได้จากลำดับของการแสดงอิทธิพล และขนาดของอิทธิพลที่แต่ละตัวแปรมีต่อผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร ซึ่งหากองค์กรสามารถคัดเลือกหรือพัฒนาผู้จัดการสาขาให้มีคุณลักษณะ อันได้แก่ สมรรถด้านการจัดการ บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ และสามารถสร้างมิตรภาพในที่ทำงานให้สูงขึ้น ผลการวิจัยนี้ได้ยืนยันให้เห็นแล้วว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุทั้ง 7 ตัวแปร สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารว่าจะสูงขึ้นตามไปด้วย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- นางลักษณวีร์ วัชรชัย. (2542). *โมเดลลิสเวรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2552ก). *เศรษฐกิจถดถอยครั้งใหญ่ของโลก กดดันเศรษฐกิจไทยปี 2552 หดตัวลง 1.5%-3.5% (ฉบับส่งสื่อมวลชน)*. *มองเศรษฐกิจ*, 15, 1-5.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2552ข). *ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยครึ่งหลังปี 2552 ... ผ่านพ้นจุดต่ำสุด แต่ก็ยังเผชิญกับความท้าทาย*. *มองเศรษฐกิจ*, 15, 1-7.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2552ค). *สินเชื่อที่อยู่อาศัย ปี 2552: สถาบันการเงินเลือกกลุ่มลูกค้ามากขึ้น*. *กระแสทรรศน์*, 15, 1-7.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2553). *เศรษฐกิจไทยครึ่งหลัง ปี 53 : อาจชะลอเหลือ 3.3% จาก 10.6% ในครึ่งปีแรก*. *มองเศรษฐกิจ*, 15, 1-7.

ภาษาอังกฤษ

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arbuckle, J. J. (1995). *AMOS user's guide*. Chicago: Small Waters Corporation.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baranik, L. E. & Roling, E. A. & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support [Electronic Version]. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 366-373.
- Barrick, M. R., & Mouth, M. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and Task Performance [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and Task Performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.

- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers) [Electronic Version]. *Public Administration Review*, 62, 217-230.
- Blake, R. R., & McCause, A. A. (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Bollen, K. A. (1989). *Structure equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (1993). Beyond competence: The choice to be a leader [Electronic Version]. *Human Resource Management Review*, 3, 1-14.
- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development [Electronic Version]. *Leadership Quarterly*, 21, 159-178.
- Brooks, L., Cornelius, A., Greenfield, E., & Joseph, R. (1995). The relation of career-related work or internship experiences to the career development of college seniors [Electronic Version]. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 332-349.
- Brown, D. J., Cober, R. T., Kane, K., Levy, P. E., & Shalhoop, J. (2006). Proactive personality and the successful job search: A field investigation with college graduates [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 91, 717-726.
- Brown, M. W. & Cudeek, R. (1993). *Alliterative ways of assessing model fit, in testing structural equation model*. New Jersey: Sage Publication.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. L. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.
- Byrne, Z. S., Kacmar, C., Stoner, J., & Hochwarter, W. A. (2005). The relationship between perceptions of politics and depressed mood at work: Unique moderators across three levels [Electronic Version]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 330-343.
- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. R., & Hochwarter, W. A. (2005). The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on Task Performance [Electronic Version]. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 326-338.

- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy [Electronic Version]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 267-277.
- Chen, G. (2005). Newcomer adaptation in teams: Multilevel antecedents and outcomes [Electronic Version]. *Academy of Management Journal*, 48, 101-116.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in team [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment [Electronic Version]. *Academy of Management Journal*, 48, 591-607.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Cynthia, L. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support [Electronic Version]. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470.
- Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers [Electronic Version]. *Journal of Business Research*, 61, 191-200.
- Cokins, G. (2004). *Performance management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Colbert, A. E., & Witt, L. A. (2009). The role of goal-focused leadership in enabling the expression of conscientiousness [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 94, 790-796.
- Cury, F., Elliot, A. J., Da Fonseca, D., Elliot, A. J., & Moller, A. C. (2006). The social-cognitive model of achievement motivation and the 2 x 2 achievement goal framework [Electronic Version]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 666-679.
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success [Electronic Version]. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 72-91.

- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1084-1095.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of Task Performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 91*, 40-57.
- Dupeyrat, C., & Mariné, C. (2005). Implicit theories of intelligence, goal orientation, cognitive engagement, and achievement: A test of Dweck's model with returning to school adults [Electronic Version]. *Contemporary Educational Psychology, 30*, 43-59.
- Durik, A. M., & Harackiewicz, J. M. (2003). Achievement goals and intrinsic motivation: Coherence, concordance, and achievement orientation [Electronic Version]. *Journal of Experimental Social Psychology, 39*, 378-385.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning [Electronic Version]. *American Psychologist, 41*, 1040-1048.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 82*, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? [Electronic Version]. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*, 1026-1040.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1994). Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis [Electronic Version]. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 968-980.

- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 x 2 achievement goal framework [Electronic Version]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519.
- Erdogen, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support [Electronic Version]. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Gerhardt, M. W., Rode, J. C., & Peterson, S. J. (2007). Exploring mechanisms in the personality-performance relationship: Mediating roles of self-management and situational constraints [Electronic Version]. *Personality and Individual Differences*, 43, 1344-1355.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the big-five factor structure [Electronic Version]. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goldberg, L. R. (2008). *International Personality Item Pool: A scientific collaborator for the development of advanced measures of personality and other individual differences*. Retrieved July 7, 2008, from <http://ipip.ori.org/ipip.html>
- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. C. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures [Electronic Version]. *Journal of Research in Personality*, 40, 84-96.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E., III. (1971). Employee reactions to job characteristics [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Haggbloom, S. J., Warnick, R., & Warnick, J. E. (2002). The 100 most eminent psychologists of the 20th century [Electronic Version]. *Review of General Psychology*, 6, 139-152.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, M. E., Sedlacek, A. R., Berenbach, J. A. R., & Dieckmann, N. F. (2007). Military sexual trauma services for women veterans in the veterans health administration: The patient-care practice environment and perceived organizational support [Electronic Version]. *Psychological Services, 4*, 229-238.
- Harackiewicz, J. M., Samsone, C., & Manderlink, G. (1985). Competence, achievement orientation, and intrinsic motivation [Electronic Version]. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 493-508.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Richard, W. W. (1983). *Organizational behavior*. New York: West Publishing.
- Higgins, D. M., Peterson, J. B., Pihl, R. O., & Lee, A. G. M. (2007). Prefrontal cognitive ability, intelligence, big five personality, and the prediction of advanced academic and workplace performance [Electronic Version]. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 298-319.
- Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Feild, H. S., Giles, W. F., & Armenakis, A. A. (2006). Becoming team players: Team members' mastery of teamwork knowledge as a predictor of team task proficiency and observed teamwork effectiveness [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 91*, 467-474.
- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., Jr., & Silzer, R. F. (2006). Theoretical and practitioner letters: Leadership competency models [Electronic Version]. *Leadership Quarterly, 17*, 398-413.
- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Halverson, S. K., & Watson, C. B. (2003). Group leadership: Efficacy and effectiveness [Electronic Version]. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 7*, 259-274.
- Hirtle, B. (2007). The impact of network size on bank branch performance [Electronic Version]. *Journal of Banking & Finance, 31*, 3782-3805.
- Joreskog, K. G. & Sorbom, D. (1993). Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplis command language. Chicago: Software International.

- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 92*, 107-127.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 87*, 797-807.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1286-1298.
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. R., Jr., & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leader's regulation of groups [Electronic Version]. *Small Group Research, 33*, 65-120.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Massachusetts: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy map: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment*. Massachusetts: Harvard Business School.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2006). Disentangling achievement orientation and goal setting: Effects on self-regulatory processes [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 91*, 900-916.
- Lawler, E. E., III. (2009). Make human capital: A source of competitive advantage [Electronic Version]. *Organizational Dynamics, 38*, 1-7.
- Lee, S., & Klein, H. J. (2002). Relationships between conscientiousness, self-efficacy, self-deception, and learning over time [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1175-1182.
- Lievens, F., & Sanchez, J. I. (2007). Can training improve the quality of inferences made by raters in competency model? A quasi-experiment [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 92*, 812-819.

- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 84*, 467-483.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence" [Electronic Version]. *American Psychologist, 28*, 1-14.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2007). Brief version of the NEO-PI-3 [Electronic Version]. *Journal of Individual Differences, 28*, 116-128.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions [Electronic Version]. *New Zealand Journal of Psychology, 33*, 114-128.
- Moynihan, L. M., Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). *The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance*. Retrieved April 9, 2008, from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/94>
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work*. California: Thomson Wadsworth.
- Neilsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale [Electronic Version]. *Educational and Psychological Measurement, 60*, 628-643.
- Ng, K., Ang, S., & Chan, K. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 93*, 733-743.
- Parry, S. B. (1993). How to validate an assessment tool [Electronic Version]. *Training Magazine, 30*, 37-42.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? (and why should you care?) [Electronic Version]. *Training Magazine, 35*, 58-64.
- Parry, S. B. (2002). *Managerial assessment of proficiency: Instructor materials*. Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Peterson, S. J., Gerhardt, M. W., & Rode, J. C. (2006). Hope, learning goals, and task performance [Electronic Version]. *Personality and Individual Differences, 40*, 1099-1109.

- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in self-efficacy and goal-setting process [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 82*, 792-802.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, Task Performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 159–174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the Literature [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development [Electronic Version]. *Human Resource Management Review, 17*, 418-426.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2008). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research [Electronic Version]. *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.003
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct [Electronic Version]. *Journal of Business and Psychology, 10*, 141-154.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Russell, C. J. (2001). A longitudinal study of top-level executive performance [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 86*, 560-573.
- Saris, W. E. & Strenkhorst, L. H. (1984). Causal modeling non experimental research: An introduction to the lisrel approach. *Dissertation Abstract International, 47*, 2261-A.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1020-1030.

- Senko, C., & Harackiewicz, J. M. (2002). Performance goals: The moderating roles of context and achievement orientation [Electronic Version]. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*, 603-610.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling [Electronic Version]. *Personnel Psychology, 53*, 703-740.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration [Electronic Version]. *Journal of Social and Personal Relationships, 21*, 321-340.
- Silver, W. S., Mitchell, T. R., & Gist, M. E. (1995). Responses to successful and unsuccessful performance: The moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attributions [Electronic Version]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62*, 286-299.
- Song, S. (2006). Workplace friendship and employee productivity: LMX theory and the case of the Seoul city government [Electronic Version]. *International Review of Public Administration, 11*, 47-58.
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tauer, J. M., & Harackiewicz, J. M. (1999). Winning isn't everything: Competition, achievement orientation, and intrinsic motivation [Electronic Version]. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*, 209-238.
- Tay, C., Ang, S., & Van Dyne, L. (2006). Personality, biographical characteristics, and job interview success: A longitudinal study of the mediating effects of interviewing self-efficacy and the moderating effects of internal locus of causality [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology, 91*, 446-454.
- Thoms, P., Moore, K. S., & Scott, K. S. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions [Electronic Version]. *Journal of Organizational Behavior, 17*, 349-362.
- Trautwein, U., Ludtke, O., Roberts, B. W., Schnyder, I., & Niggli, A. (2009). Different forces, same consequence: Conscientiousness and competence beliefs are

- independent predictors of academic effort and achievement [Electronic Version]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 1115-1128.
- Tsai, W., Chen, C., & Liu, H. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1570-1583.
- Tse, H. M. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work [Electronic Version]. *Leadership Quarterly*, 19, 195-211.
- Umi-Narinmawati, S. E. (2007). The influence of work satisfaction, organizational commitment, and turnover intention towards the performance of lecturers at West Java's private higher education institution [Electronic Version]. *Journal of Applied Sciences Research*, 3, 549-557.
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1146-1153.
- Viannello, M., Robusto, E., & Anselmi, P. (2010). Implicit conscientiousness predicts academic performance [Electronic Version]. *Personality and Individual Differences*, 48, 452-457.
- Wade, D. & Recardo, R. (2001). *Corporate performance management: How to build a better organization through measurement – driven strategic alignment*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Wang, M., & Takeuchi, R. (2007). The role of goal orientation during expatriation: A cross-sectional and longitudinal investigation [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1437-1445.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective [Electronic Version]. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure [Electronic Version]. *Academy of Management Journal*, 41, 540 – 555.

Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendship at work and job satisfaction [Electronic Version]. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 199-215.

Wikipedia. (2009). *Global recession*. Retrieved April 15, 2009, from http://en.wikipedia.org/wiki/Global_recession

Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and Task Performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support [Electronic Version]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 343-357.

Witt, L. A., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies [Electronic Version]. *Journal of Applied Psychology*, 88, 809-820.

Wolters, C. A. (2004). Advancing achievement goal theory: Using goal structures and goal orientations to predict students' motivation, cognition, and achievement [Electronic Version]. *Journal of Education Psychology*, 96, 236-250.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

รายชื่อและคุณวุฒิของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ

1. ศาสตราจารย์ (กิตติคุณ) ดร. นงลักษณ์ วิรัชชัย

ตำแหน่ง / สถาบัน		
ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		
ประวัติการศึกษา		
ปริญญาตรี	วท.บ. (คณิตศาสตร์) – เกียรตินิยม	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	ค.บ. (มัธยมศึกษา) – เกียรตินิยม	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาโท	ค.ม. (วิจัยการศึกษา)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาเอก	Ph.D. (Education)	University of Chicago, Illinois, USA

2. รองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ เขียมสุภาษิต

ตำแหน่ง / สถาบัน		
อาจารย์ประจำ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		
ประวัติการศึกษา		
ปริญญาตรี	ค.บ. (พลศึกษา)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาโท	M.S. (Educational Administration)	Texas A&I University, USA
ปริญญาเอก	Ph.D. (Educational Psychology)	University of Oklahoma, USA

3. รองศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญพิไล ฤทธาคนานนท์

ตำแหน่ง / สถาบัน		
อาจารย์ประจำ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		
ประวัติการศึกษา		
ปริญญาตรี	ค.บ. (มัธยมศึกษา) – เกียรตินิยม	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาโท	ค.ม. (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาเอก	Ph.D. (Psychological Studies)	Monash University, Australia

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณระพี สุทธิวรรณ

ตำแหน่ง / สถาบัน		
อาจารย์ประจำ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		
ประวัติการศึกษา		
ปริญญาตรี	วท.บ. (เทคนิคการแพทย์)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปริญญาโท	วท.ม. (สรีรวิทยา)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	M.A. (Psychology)	United States International University, USA
ปริญญาเอก	Ph.D. (Developmental Psychology)	University of Hawaii at Manoa, USA

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชสวรรค์ กันตะบุตร

ตำแหน่ง / สถาบัน		
อาจารย์ประจำและหัวหน้ากลุ่มวิจัยภาวะผู้นำ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล		
ประวัติการศึกษา		
ปริญญาตรี	ศศ.บ. (รัฐศาสตร์)	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ปริญญาโท	M.B.A.	Bentley University, USA
	M.A. (Management Research Methods)	Macquarie University, Australia
ปริญญาเอก	Ph.D. (Management)	Macquarie University, Australia

ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. มาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตามเนื้อหาของมาตรวัด เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดนี้ไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ซึ่งได้ผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ดังนี้

ตารางที่ ก แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ

ข้อกระทงคำถาม		CITC (N = 55)	
		54 ข้อ	43 ข้อ
1	ฉันเป็นคนที่ยังได้ฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ รับฟังข้อมูลจากลูกน้องอย่างเข้าใจ และจับประเด็นได้ตรงจุด (+)	.235*	.517*
2	เมื่อได้ฟังข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกน้องได้รายงาน ฉันมักจะสับสนและทำให้การทำงานผิดพลาด (-)	.449*	.729*
3	ฉันมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (+)	.572*	.639*
4	ในการทำงาน ฉันสามารถตั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละงานได้อย่างชัดเจน รัดกุม และเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับลูกน้อง (+)	.567*	.589*
5	บ่อยครั้งที่ฉันพบว่า ตนเองตั้งวัตถุประสงค์ของงานต่าง ๆ ในสาขาไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (-)	.535*	.550*
6	ฉันสามารถสื่อสารให้ลูกน้องเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้อย่างชัดเจน และตรงประเด็น (+)	.658*	.743*

* $p < .05$

ตารางที่ ก แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ (ต่อ)

ข้อกระทงคำถาม		CITC (N = 55)	
		54 ข้อ	43 ข้อ
7	การพูดจาของฉันมักเป็นต้นเหตุสำคัญ ที่ทำให้ลูกน้องในสาขาแตกคอกัน (-)	.535*	.736*
8	ฉันสามารถสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องมีความไว้วางใจที่จะทำงานร่วมกันในสาขาได้ (+)	.563*	.696*
9	ฉันมีวิธีตั้งคำถามและเก็บข้อมูลจากลูกน้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ น่าเชื่อถือ และไม่ผิดพลาด (+)	.613*	.621*
10	ถึงฉันจะกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากลูกน้องดีเพียงใด ก็ยังคงเกิดความผิดพลาดหรือล่าช้าในการทำงานอยู่เสมอ (-)	.265*	.332*
11	ฉันมีความสามารถในการพัฒนาลูกน้องได้อย่างเหมาะสมกับความจำเป็นของลูกน้องแต่ละคน (+)	.597*	.729*
12	ฉันมีความสามารถในการพัฒนาลูกน้องได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะการทำงานสาขาธนาคาร (+)	.709*	.718*
13	ฉันสามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะงานในตำแหน่งนั้น ๆ (+)	.478*	.568*
14	การต้องดูแลและสอนงานให้กับลูกน้องใหม่ เป็นสิ่งที่ยากสำหรับฉัน (-)	.235*	.301*
15	ฉันสามารถมอบหมายงานที่ช่วยพัฒนาความสามารถให้กับลูกน้อง (+)	.610*	ประเด็นคำถามซ้ำ เลือกข้อ 16 แทน
16	ฉันมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ทำท่ายากขึ้น เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของลูกน้อง (+)	.726*	.753*
17	งานที่ฉันมอบหมายให้กับลูกน้องแต่ละคนนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ลูกน้องไม่ถนัดหรือไม่สามารถทำได้ (-)	.610*	.631*
18	ฉันวิพากษ์วิจารณ์และให้ข้อคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาต่อผลงานของลูกน้อง เพื่อช่วยให้เขาได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (+)	.498*	.508*

* $p < .05$

ตารางที่ ก แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ (ต่อ)

ข้อกระทงคำถาม		CITC (N = 55)	
		54 ข้อ	43 ข้อ
19	ฉันให้รางวัลหรือคำชมเชยในการทำงานต่อลูกน้องอย่างเหมาะสมกับความต้องการของลูกน้องแต่ละคน (+)	.712*	ประเด็นคำถามซ้ำ เลือกข้อ 20 แทน
20	ฉันให้รางวัลหรือคำชมเชยในการทำงานแก่ลูกน้องอย่างถูกต้อง และ ถูกเวลา (+)	.738*	.754*
21	ฉันมอบหมายงานให้กับลูกน้องที่ทำงานได้ดีมากกว่าลูกน้องที่ทำงานได้แย่ (-)	.638*	.731*
22	ฉันให้รางวัลในการทำงานแก่ลูกน้อง โดยพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก (+)	.566*	.618*
23	ฉันให้รางวัลในการทำงานกับลูกน้องบางคน โดยพิจารณาจากความใกล้ชิดสนิทสนมหรือความชอบพอส่วนตัว (-)	-.049	ไม่ผ่านเกณฑ์ ค่าวิกฤติ
24	ฉันประเมินนิสัยใจคอของลูกน้องได้อย่างถูกต้อง (+)	.214	ไม่ผ่านเกณฑ์ ค่าวิกฤติ
25	ฉันประเมินผลงานของลูกน้องอย่างตรงไปตรงมา ตามเกณฑ์การประเมินผลงานขององค์กรที่กำหนดไว้ (+)	.524*	.661*
26	ในการตั้งเป้าหมายการทำงาน หรือ KPI ของลูกน้องแต่ละครั้ง ฉันรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง และร่วมกันตั้งเป้าหมายให้เหมาะสม (+)	.530*	.589*
27	เมื่อลูกน้องมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการทำงาน ฉันจะปล่อยให้ลูกน้องได้แก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดนั้นด้วยตนเอง (-)	.601*	.623*
28	ฉันรักษากฎระเบียบในการทำงานสาขาตามที่องค์กรกำหนดไว้ (+)	.538*	.567*
29	ฉันให้คำแนะนำลูกน้องเกี่ยวกับกฎระเบียบในการทำงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ (+)	.495*	.515*
30	เมื่อลูกน้องทำผิดกฎระเบียบในการทำงาน ฉันจะทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น (-)	.474*	.597*

* $p < .05$

ตารางที่ ก แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ (ต่อ)

ข้อกระทงคำถาม		CITC (N = 55)	
		54 ข้อ	43 ข้อ
31	ฉันให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหา เมื่อลูกน้องทำผิดกฎระเบียบในการทำงาน (+)	.518*	.542*
32	ฉันให้กำลังใจหรือชมเชยลูกน้อง เมื่อเขาแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ทำงานได้ถูกต้องตามกฎระเบียบ (+)	.483*	.618*
33	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ฉันสามารถแยกแยะได้อย่างถูกต้องว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง (+)	.578*	.783*
34	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ฉันสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้เป็นอย่างดี (+)	.675*	ประเด็นคำถามซ้ำ เลือกข้อ 35 แทน
35	เมื่อฉันได้แก้ปัญหาในการทำงานเรื่องหนึ่งไปแล้ว ปัญหาเรื่องเดิมนั้นก็มักจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ อีก (-)	.713*	.754*
36	เมื่อต้องตัดสินใจในการทำงาน ฉันสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (+)	.436*	.540*
37	ฉันสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและระบุน้ำหนักความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยได้อย่างถูกต้อง (+)	.590*	.711*
38	ในการตัดสินใจ ฉันสามารถวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง (+)	.635*	ประเด็นคำถามซ้ำ เลือกข้อ 39 แทน
39	ในการตัดสินใจ ฉันวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของทุกทางเลือกอย่างถี่ถ้วนก่อน แล้วจึงเลือกวิธีที่ดีที่สุด (+)	.661*	.749*
40	ในการทำงาน ฉันใช้ความรู้สึกของตนเองเป็นหลักใหญ่ในการตัดสินใจ (-)	-.117	ไม่ผ่านเกณฑ์ ค่าวิกฤติ
41	ฉันคิดวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ในการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล (+)	.449*	.647*
42	ฉันมีความคิดที่ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลในการทำงาน (+)	.433*	ประเด็นคำถามซ้ำ เลือกข้อ 41 แทน

* $p < .05$

ตารางที่ ก แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดสมรรถนะด้านการจัดการ (ต่อ)

ข้อกระทงคำถาม		CITC (N = 55)	
		54 ข้อ	43 ข้อ
43	ในการทำงาน ฉันมักจะมีความคิดที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน จนหลายครั้งลูกน้องไม่เข้าใจว่าฉันต้องการอะไร (-)	.018	ไม่ผ่านเกณฑ์ ค่าวิกฤติ
44	ในการตัดสินใจแต่ละครั้ง ฉันสามารถให้เหตุผลได้อย่างชัดเจนว่าทำไมฉันถึงตัดสินใจแบบนั้น (+)	.538*	.730*
45	ในการทำงาน ฉันรู้ว่าเรื่องใดเป็นงานสำคัญที่ฉันต้องทำก่อน และเรื่องใดรอได้ (+)	.458*	.692*
46	ในการทำงาน ฉันทำงานแต่ละครั้งตามลำดับความสำคัญของงาน (+)	.289*	ประเด็นคำถามซ้ำ เลือกข้อ 45 แทน
47	ฉันสามารถจัดเวลาในการทำงานได้เป็นอย่างดี (+)	.559*	ประเด็นคำถามซ้ำ เลือกข้อ 48 แทน
48	ฉันคิดว่าการจัดตารางการทำงานให้ตนเองเป็นเรื่องไร้สาระ เพราะฉันไม่เคยทำได้ตามที่กำหนดเอาไว้ (-)	.576*	.587*
49	ฉันตั้งเป้าหมายการทำงาน หรือ KPI ให้กับตนเอง และคอยตรวจสอบผลงานตนเองอยู่เสมอ (+)	.687*	.722*
50	ฉันวางมาตรฐานการทำงานให้กับตนเอง และคอยตรวจสอบตนเองอยู่เสมอ (+)	.568*	.688*
51	ฉันตั้งเป้าหมายการทำงาน หรือ KPI ที่สามารถวัดผลได้ให้กับสาขาที่ฉันรับผิดชอบ (+)	.525*	.737*
52	ฉันวางมาตรฐานการทำงานที่สามารถวัดผลได้ให้กับสาขาที่ฉันรับผิดชอบ (+)	.647*	.749*
53	ฉันวางแผนการทำงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้กับสาขาที่ฉันรับผิดชอบ พร้อมทั้งจัดตารางการทำงานตามแผนที่วางไว้อย่างเหมาะสม (+)	.653*	.686*
54	ฉันสามารถจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อเอื้ออำนวยให้ลูกน้องทำงานได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ (+)	.575*	.704*

* $p < .05$

2. มาตรฐานวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตามเนื้อหาของมาตรฐานวัด เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรฐานวัดนี้ไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ซึ่งได้ผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ดังนี้

ตารางที่ ข แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรฐานวัดบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ข้อกระทงคำถาม		CITC	ข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์
		N = 55	≥ .231
1	ฉันเตรียมความพร้อมก่อนลงมือทำงานเสมอ (+)	.604*	ผ่าน
2	ฉันใส่ใจในทุกรายละเอียดของงาน (+)	.506*	ผ่าน
3	ถึงแม้งานจะน่าเบื่อ แต่ฉันก็สามารถทำเสร็จได้โดยทันที ไม่ล่าช้า (+)	.511*	ผ่าน
4	ฉันทำงานได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ (+)	.434*	ผ่าน
5	ฉันวางแผนก่อนการทำงาน และยึดถือแผนงานนั้นอย่างเคร่งครัด (+)	.606*	ผ่าน
6	ฉันรู้สึกว่าการทำงานเป็นการเสียเวลา (-)	.752*	ผ่าน
7	กว่าฉันจะลงมือทำงานได้ ก็ต้องพยายามบังคับใจตนเองอยู่นาน (-)	.708*	ผ่าน
8	ฉันทำงานเฉพาะที่ฉันจำเป็นต้องทำเท่านั้น (-)	.486*	ผ่าน
9	ฉันไม่เข้าใจงานของฉันอย่างทะลุปรุโปร่ง (-)	.640*	ผ่าน
10	ฉันมักจะหลีกเลี่ยงงานในทันที เมื่อมีโอกาส (-)	.649*	ผ่าน

* $p < .05$

3. มาตรฐานการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตามเนื้อหาของมาตรวัด เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดนี้ไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ซึ่งได้ผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ดังนี้

ตารางที่ ค แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ข้อกระทงคำถาม		CITC	ข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์
		N = 55	≥ .231
1	ฉันรู้ดีว่าฉันจะเป็นผู้จัดการสาขาที่ดีได้อย่างไร (+)	.786*	ผ่าน
2	ฉันรู้ดีว่าการจะทำให้สาขาประสบความสำเร็จนั้น ต้องทำอย่างไร (+)	.789*	ผ่าน
3	ที่จริงแล้ว ฉันก็ไม่ได้เป็นผู้จัดการสาขาที่ดีสักเท่าไร ในการทำงานเป็นทีม (-)	.475*	ผ่าน
4	ฉันมั่นใจว่า ฉันมีความสามารถที่จะเป็นผู้จัดการสาขาที่ดีได้ (+)	.402*	ผ่าน
5	ฉันไม่รู้ว่า การจะทำให้ลูกน้องในสาขาทำงานได้อย่างราบรื่นนั้น ต้องทำอย่างไร (-)	.312*	ผ่าน
6	ฉันรู้ดีว่า วิธีการที่จะช่วยสนับสนุนให้ลูกน้องในสาขาทำงานได้ดีนั้น ต้องทำอย่างไร (+)	.697*	ผ่าน
7	เมื่อฉันเป็นผู้จัดการสาขา ฉันสามารถจัดให้ลูกน้องในสาขาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกันได้ทุกคน (+)	.614*	ผ่าน
8	จะว่าไปแล้ว ฉันก็ไม่ค่อยแน่ใจสักเท่าไรว่า ฉันจะสามารถนำลูกน้องในสาขาได้ (-)	.330*	ผ่าน

* $p < .05$

4. มาตรการวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตามเนื้อหาของมาตรวัด เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดนี้ไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ซึ่งได้ผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ดังนี้

ตารางที่ ๓ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรการวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ข้อกระทงคำถาม		CITC	ข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์
		N = 55	≥ .231
1	องค์กรสนใจและให้ความสำคัญอย่างมากกับเป้าหมายในอาชีพและคุณค่าในชีวิตที่ฉันตั้งไว้ (+)	.528*	ผ่าน
2	องค์กรใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของฉัน (+)	.750*	ผ่าน
3	องค์กรแสดงความห่วงใยในตัวฉันน้อยมาก (-)	.632*	ผ่าน
4	ถ้าฉันกระทำผิดโดยไม่ได้ตั้งใจ องค์กรจะเข้าใจและไม่เอาผิดกับฉัน (+)	.240*	ผ่าน
5	องค์กรใส่ใจและรับฟังความคิดเห็นของฉัน (+)	.671*	ผ่าน
6	องค์กรจ้องจะเอาเปรียบฉันเสมอ เมื่อมีโอกาส (-)	.342*	ผ่าน
7	ฉันได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรทุกครั้ง เมื่อฉันมีปัญหา (+)	.778*	ผ่าน
8	องค์กรเต็มใจที่จะช่วยฉัน เมื่อฉันขอความช่วยเหลือ (+)	.827*	ผ่าน

* $p < .05$

5. มาตรการวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตามเนื้อหาของมาตรการวัด เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรการวัดนี้ไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ซึ่งได้ผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ดังนี้

ตารางที่ ๑ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรการวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ข้อกระทงคำถาม		CITC	ข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์
		N = 55	≥ .231
1	สิ่งที่สำคัญสำหรับฉันก็คือ การทำงานได้ดีกว่าผู้จัดการสาขาคนอื่น ๆ (+)	.685*	ผ่าน
2	เมื่อฉันอยู่ในห้องประชุมหรือห้องสัมมนา บางครั้งฉันก็กลัวว่าจะไม่เข้าใจเนื้อหาที่ฟังได้อย่างครบถ้วนตามที่ฉันคาดหวังไว้ (+)	.549*	ผ่าน
3	ฉันต้องการเป็นผู้จัดการสาขาที่เก่งที่สุด (+)	.424*	ผ่าน
4	สิ่งที่สำคัญสำหรับฉันก็คือ การที่ฉันทำงานได้เก่งกว่าผู้จัดการสาขาคนอื่น ๆ (+)	.715*	ผ่าน
5	ในแต่ละครั้งที่เข้าประชุมหรือเข้าสัมมนา ฉันมักกังวลว่าจะเข้าใจเนื้อหาได้ไม่ครบถ้วน (+)	.473*	ผ่าน
6	ฉันไม่ชอบทำงานได้แย่ในสายตาของผู้จัดการสาขาคนอื่น ๆ (+)	.235*	ผ่าน
7	เป้าหมายในการทำงานของฉันก็คือ การมีผลงานที่ดีกว่าผู้จัดการสาขาคนอื่น ๆ (+)	.723*	ผ่าน
8	ฉันต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จากการประชุมหรือการสัมมนาแต่ละครั้ง (+)	.548*	ผ่าน

* $p < .05$

ตารางที่ ๑ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง (ต่อ)

ข้อกระทงคำถาม		CITC	ข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์
		N = 55	≥ .231
9	เป้าหมายในการทำงานของฉันก็คือ การระมัดระวังไม่ให้ตนเองทำงานได้แย่ (+)	.634*	ผ่าน
10	เมื่อฉันอยู่ในห้องประชุมหรือห้องสัมมนา ฉันมักกังวลว่าฉันอาจจะเรียนรู้เรื่องที่สำคัญในการทำงานได้ไม่ครบทุกเรื่อง (+)	.627*	ผ่าน
11	เมื่อเข้าประชุมหรือเข้าสัมมนา สิ่งที่สำคัญสำหรับฉันคือ การเข้าใจเนื้อหาที่อบรมได้อย่างครบถ้วน (+)	.407*	ผ่าน
12	แรงจูงใจในการทำงานของฉันก็คือ ความกลัวว่าจะทำงานได้ไม่ดี (+)	.385*	ผ่าน

* $p < .05$

6. มาตรฐานมิติภาพในที่ทำงาน

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตามเนื้อหาของมาตรวัด เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงข้อกระทงคำถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดนี้ไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน ซึ่งได้ผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ดังนี้

ตารางที่ ๑ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดมิติภาพในที่ทำงานก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ข้อกระทงคำถาม		CITC	ข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์
		N = 55	≥ .231
1	ในการทำงาน ฉันมีโอกาสที่จะได้รู้จักว่าลูกน้องแต่ละคนเป็นอย่างไร (+)	0.463*	ผ่าน
2	ฉันสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกับลูกน้องได้เป็นอย่างดี (+)	.674*	ผ่าน
3	ฉันมีโอกาสได้สังสรรค์และพูดคุยเล่นกับลูกน้องนอกเหนือจากการทำงาน (+)	.656*	ผ่าน
4	องค์กรส่งเสริมให้พนักงานในสาขามีการสื่อสารที่ดีต่อกัน (+)	.539*	ผ่าน
5	ฉันมีโอกาสได้พัฒนาความสัมพันธ์สนทนากับลูกน้องในสาขา (+)	.775*	ผ่าน
6	ที่ทำงานของฉันยอมให้มีการพูดคุยเล่นกันระหว่างทำงานได้ ตราบเท่าที่ทำงานได้เสร็จทัน (-)	.235*	ผ่าน
7	ฉันมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องในสาขา (+)	.769*	ผ่าน
8	ฉันมักออกไปสังสรรค์นอกที่ทำงานกับลูกน้องในสาขา (+)	.619*	ผ่าน

* $p < .05$

ตารางที่ ๑๑ แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ (Corrected Item-Total Correlation) ของมาตรวัดมิติรูปภาพในที่ทำงานก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง (ต่อ)

ข้อกระทงคำถาม		CITC	ข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์
		N = 55	≥ .231
9	ฉันสามารถไว้วางใจลูกน้องในสาขาได้ (+)	.690*	ผ่าน
10	สำหรับลูกน้องส่วนใหญ่แล้ว ฉันเชื่อว่าฉันสามารถไว้วางใจพวกเขาได้อย่างเต็มที่ (+)	.748*	ผ่าน
11	เหตุผลหนึ่งที่ทำงานฉันอยากทำงานก็คือ การได้ทำงานร่วมกับลูกน้องกลุ่มนี้ (+)	.661*	ผ่าน
12	ฉันรู้สึกว่ ไม่มีใครเลยที่จะเป็นเพื่อนแท้ของฉันในที่ทำงาน (-)	.280*	ผ่าน

* $p < .05$

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริง

สำหรับผู้วิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาคา
Development of a Causal Model of Bank Branches' Performance

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่
 - 1) ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 4 ข้อ
 - 2) ลักษณะการทำงาน จำนวน 93 ข้อ
 - 3) ผลการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ข้อ
2. คำตอบจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา ผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านเป็นความลับด้วยจรรยาบรรณของนักวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือในการตอบคำถามทุกข้อ มา ณ โอกาสนี้
3. ในกรณีที่ท่านผู้จัดการสาขาประสงค์ที่จะตอบแบบสอบถามผ่านเว็บไซต์ สามารถทำได้โดย
 - 1) กด Ctrl ค้างไว้และคลิกที่ปุ่ม >>  หรือคลิกที่ลิงค์ด้านล่าง
<https://forms.gle/4G8UzVZV65yU2z5809M088ITn0L5H4c910?usp=sharing>

นายนิติธร กาญจนกุล
 ทุนอุดหนุนการวิจัยวิทยานิพนธ์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
 ปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
 คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ชั้น 16 อาคารวิทยาศาสตร์ สยามสแควร์ ปทุมวัน กทม. 10330
 เบอร์ติดต่อผู้วิจัย: 08-1149-3244
 E-mail: nitipete@hotmail.co.th หรือ nitipete@gmail.com

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาคา
 Development of a Causal Model of Bank Branches' Performance

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริง (ต่อ)

Page 2 of 10

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย "X" หรือ "เติมข้อความ" ในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ

 ปี (นับถึงวันเกิดครั้งสุดท้าย)

2. เพศ

 1) ชาย 2) หญิง

3. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา

 1) ต่ำกว่า 5 ปี 2) 5 - 10 ปี 3) มากกว่า 10 ปี

4. ระดับการศึกษา

 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) ปริญญาโท 4) ปริญญาเอก

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริง (ต่อ)

Page 3 of 10

ส่วนที่ 2: ลักษณะการทำงาน (ฉบับที่ 1)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย "X" หรือ "✓" ในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงข้อละช่องเดียวเท่านั้น และโปรดตอบทุกข้อ

	ข้อกระทงคำถาม	ตรงกับลักษณะการทำงานของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ฉันเป็นคนที่ฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ รับฟังข้อมูลจากลูกน้องอย่างเข้าใจ และจับประเด็นได้ตรงจุด					
2	เมื่อได้ฟังข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกน้องได้รายงาน ฉันมักจะสับสน และทำให้การทำงานผิดพลาด					
3	ฉันมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
4	ในการทำงาน ฉันสามารถตั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละงานได้อย่างชัดเจน รัดกุม และเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับลูกน้อง					
5	บ่อยครั้งที่ฉันพบว่า ตนเองตั้งวัตถุประสงค์ของงานต่าง ๆ ในสาขา ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้					
6	ฉันสามารถสื่อสารให้ลูกน้องเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้อย่างชัดเจน และตรงประเด็น					
7	การพูดจาของฉันมักเป็นต้นเหตุสำคัญ ที่ทำให้ลูกน้องในสาขาแตกคอกัน					
8	ฉันสามารถสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องมีความไว้วางใจที่ จะทำงานร่วมกันในสาขาได้					
9	ฉันมีวิธีตั้งคำถามและเก็บข้อมูลจากลูกน้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ น่าเชื่อถือ และไม่ผิดพลาด					
10	ถึงฉันจะกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากลูกน้องดีเพียงใด ก็ยังคงเกิดความผิดพลาดหรือล่าช้าในการทำงานอยู่เสมอ					
11	ฉันมีความสามารถในการพัฒนาลูกน้องได้อย่างเหมาะสมกับ ความจำเป็นของลูกน้องแต่ละคน					
12	ฉันมีความสามารถในการพัฒนาลูกน้องได้อย่างเหมาะสมกับ ลักษณะการทำงานสาขาธนาคาร					

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริง (ต่อ)

Page 8 of 10

ส่วนที่ 2: ลักษณะการทำงาน (ฉบับที่ 2)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย "X" หรือ "✓" ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละช่องเดียวเท่านั้น และโปรดตอบทุกข้อ

	ข้อกระทงคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ค่อนข้าง เห็นด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอ ๆ กัน	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
1	สิ่งที่สำคัญสำหรับฉันก็คือ การทำงานได้ดีกว่าผู้จัดการสาขาคนอื่น ๆ					
2	เมื่อฉันอยู่ในห้องประชุมหรือห้องสัมมนา บางครั้งฉันก็กลัวว่าจะไม่เข้าใจเนื้อหาที่ฟังได้อย่างครบถ้วนตามที่ฉันคาดหวังไว้					
3	ฉันต้องการเป็นผู้จัดการสาขาที่เก่งที่สุด					
4	สิ่งที่สำคัญสำหรับฉันก็คือ การที่ฉันทำงานได้เก่งกว่าผู้จัดการสาขาคนอื่น ๆ					
5	ในแต่ละครั้งที่เข้าประชุมหรือเข้าสัมมนา ฉันมักกังวลว่าจะเข้าใจเนื้อหาได้ไม่ครบถ้วน					
6	ฉันไม่อยากทำงานได้แย่ในสายตาของผู้จัดการสาขาคนอื่น ๆ					
7	เป้าหมายในการทำงานของฉันก็คือ การมีผลงานที่ดีกว่าผู้จัดการสาขาคนอื่น ๆ					
8	ฉันต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากการประชุมหรือการสัมมนาแต่ละครั้ง					
9	เป้าหมายในการทำงานของฉันก็คือ การระมัดระวังไม่ให้ตนเองทำงานได้แย่					
10	เมื่อฉันอยู่ในห้องประชุมหรือห้องสัมมนา สิ่งที่สำคัญสำหรับฉันก็คือ การเข้าใจเนื้อหาที่อบรมได้อย่างครบถ้วน					

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจริง (ต่อ)

Page 10 of 10

ส่วนที่ 3: ผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย "X" หรือ "✓" ในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องละช่องเดียวเท่านั้น และโปรดตอบทุกข้อ

1. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีครั้งล่าสุด ท่านได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับใด

1.00-1.50	1.51-2.00	2.01-2.50	2.51-3.00	3.01-3.50	3.51-4.00	4.01-4.50	4.51-5.00

2. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีครั้งล่าสุด ลูกน้องของท่าน (โดยเฉลี่ยทั้งสาขา) ได้รับผลการประเมินอยู่ในระดับใด


1.00-1.50	1.51-2.00	2.01-2.50	2.51-3.00	3.01-3.50	3.51-4.00	4.01-4.50	4.51-5.00

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ **ครบทุกข้อ**

ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาสำหรับการวิจัย



ที่ ศบ. 0512.7/ 1๗8๘

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 16 สยามสแควร์
ปทุมวัน กทม. 10330

13 กันยายน 2563

เรื่อง ขออนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน

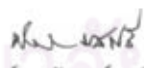
เรียน คุณกิตติพงษ์ คู่ฉ้วน ผู้ช่วยนายการฝ่าย ฝ่ายบริการช่องทางบริการและการขาย

ด้วย นายนิติธร กาญจนกุล นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เลขประจำตัวนิสิต 507 81791 38 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขานาคา" (DEVELOPMENT OF A CAUSAL MODEL OF BANK BRANCHES' PERFORMANCE) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การศึกษาวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลกับ ผู้จัดการสาขาของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสาขากรุงเทพมหานครและภูมิภาค แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามวัดลักษณะการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ เพื่อนำไปประมวลผลทางสถิติและเป็นการนำเสนอในภาพรวม ไม่มีการอ้างอิงถึงผู้ที่ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ในการนี้ คณะจิตวิทยาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่าน เพื่อโปรดอนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 20 - 30 กันยายน 2563 หากท่านมีข้อสงสัยและต้องการทราบรายละเอียดของงานวิจัยเพิ่มเติม สามารถติดต่อคุณนรุศมร์ศรี กาญจนกุล ได้ที่ 081-149-3244 หรือ Email: nitipate@hotmail.co.th ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง


ขอแสดงความนับถือ


 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตนงต์ เมธีศรี)
 คณบดีคณะจิตวิทยา

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
โทรศัพท์ 02-218-9912 โทรสาร 02-218-9923
สำนักงาน ผู้ช่วยนายการฝ่าย เครือข่ายการบริการและการขาย (คุณเลิศศักดิ์ สุทธิยากุล)
ผู้ช่วยนายการฝ่าย ฝ่ายองค์การสัมพันธ์ (คุณรังษิ์ บุรณระภาพงศ์)

ภาคผนวก จ

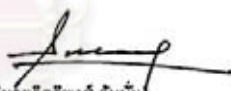
หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

<p>บันทึก</p>	<p>ธนาคารกสิกรไทย KASIKORNBANK ๒๕๖๕๒๒</p>  <p>วันที่ 17 มกราคม 2554</p>
<p>เรียน ผู้จัดการสาขา</p>	<p>เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเรื่อง "การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร" ของนิสิต ป.โท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย งานวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุนการทำวิทยานิพนธ์จากธนาคารกสิกรไทย</p>
<p>เพื่อ โปรดพิจารณาดำเนินการ</p>	<p>จาก ผู้บริหารฝ่ายบริหารช่องทางบริการและการขาย</p>

ตามที่ นายนิธิต อานุกานต์ นิสิตปริญญาโท คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคาร" โดยงานวิจัยดังกล่าวได้รับทุนอุดหนุนการทำวิทยานิพนธ์จากธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลที่ได้รับจากการวิจัยจึงมีคุณค่าที่ทางธนาคารจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ทางฝ่ายบริหารช่องทางบริการและการขาย จึงขอความร่วมมือผู้จัดการสาขาทุกท่านตอบแบบสอบถามดังกล่าว และกรุณาส่งกลับทางไปรษณีย์ภายใน (Mail กระป๋อง) โดยเจ้าหน้าที่ของชื่อ "ศุภณรินทร์ทิพย์ เทียนสว่าง (KPI) ชั้น 10 / อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ ฝ่ายบริหารช่องทางบริการและการขาย" ภายในวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2554

จึงเรียนมาเพื่อโปรดดำเนินการ


 (นายกิตติพงษ์ คุ้มมัน)
 ผู้บริหารฝ่ายบริหารช่องทางบริการและการขาย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E1186-7-07 สำหรับใช้ภายในธนาคารเท่านั้น

ภาคผนวก จ

อีเมลตอบรับเพื่อเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัย

17/4/2554

Presentation- 4th Accounting Interna...

From: IABIT2009 <IABIT2009@utcc.ac.th>**To:** Narutson Pete Kanchanakul <narutson@aim.com>; kang71 <kang71@gmail.com>; chobjak <chobjak@hotmail.com>; drpornsiri <drpornsiri@yahoo.com>; thoranin_i <thoranin_i@payap.ac.th>**Cc:** jira.yam meesri <jira.yam meesri@gmail.com>; faah5 <faah5@yahoo.com>**Subject:** Presentation- 4th Accounting International Conference**Date:** Fri, Jun 26, 2009 6:46 pm**Attachments:** Program_July_3_(updated).doc (43K)

Dear All Speakers,

We very much appreciate your willingness to contribute as a speaker to the 4th Accounting International Conference to be held on July 3, 2009 at Siam City Hotel, Bangkok. Your presentation and paper will be a component to the success of this conference.

The following information will help you prepare for the Conference:

Program: Please see the enclosed program and review this carefully as per your talk. Each speaker will have 20 minutes to present your paper and 5 minutes for Q&A. Please contact Ms. Savitri Somboonchan, Secretary (0-2697-6207 or 089-031-1479), if there any changes needed in the program for your talk.

PowerPoint: Each speaker should submit PowerPoint presentations via email to IABIT2009@utcc.ac.th by **June 30, 2009**.

Equipment: Most talks will be via computer projector driven by a laptop. Please let us know if you have special equipment needs.

We anticipate an excellent program for this year conference, and wish to thank you for your generosity in contributing to its success.

Yours sincerely,

Savitri Somboonchan

Secretary

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กำหนดการนำเสนอผลงานวิจัย

School of Accountancy
University of the Thai Chamber of Commerce
4th International Conference
“Innovation in Accounting, Business and Information Technology”
Friday, July 3, 2009
Kamolthip Ballroom, Siam City Hotel, Bangkok, Thailand

8.30-9.00 a.m.	Registration
9.00-9.10 a.m.	Opening Ceremony Report by: Assistant Professor Naengnoi Chai-Onnom Dean of School of Accountancy The University of the Thai Chamber of Commerce Opening address by: Associate Professor Dr. Chiradet Ousawat The President of The University of the Thai Chamber of Commerce
9.10-10.00 a.m.	Innovation in Accounting, Business and Information Technology Keynote Speaker : Professor Michael Gaffikin Department of Accounting, Wollongong University
10.15 -12.00 a.m.	Panel Discussion: Panelists : <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Somchai Choonharas Managing Director, Premier Marketing (Public) Co.,Ltd. • Ms. Nangnoi Charoenthavesub Partner, PricewaterhouseCoopers ABAS Ltd. • Mr. Wanchai Pitakkorn Director, PricewaterhouseCooper ABAS Ltd. Moderator : Dr. Sansakrit Vichitlekarn Faculty of Business Administration Kasetsart University
12.00-1.00 p.m.	Lunch
1.00-3.30 p.m.	Paper Presentation : Chair Session : Assistant Professor Dr. Somchai Supattarakul Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University <ul style="list-style-type: none"> • Managerial Competency Model: Validation and Application for Leadership Development Presenter: Mr. Narutson Kanchanakul Chulalongkorn University Commentator: Associate Professor Dr. Supapon Cheniam Faculty of Commerce and Accountancy Chulalongkorn University


กำหนดการนำเสนอผลงานวิจัย (ต่อ)

	<ul style="list-style-type: none"> • Board of Directors' Quality Index, Largest Shareholder, Firm Characteristics and Voluntary Disclosure Index of Public Listed Companies in Thailand Presenter: Dr. Jakkravudhi Chobpichien Suan Dusit Rajabhat University Commentator: Dr.Pornsiri Poonakasem School of Accountancy University of the Thai Chamber of Commerce • Board of Directors Characteristics and Earnings Quality: Evidence of MAI Listed Companies in Thailand Presenter: Dr.Pornsiri Poonakasem School of Accountancy University of the Thai Chamber of Commerce Commentator: Dr.Jira Yammeesri School of Accountancy University of the Thai Chamber of Commerce • Sustainable e-Tourism: Purposeful Innovation and Innovative Opportunity Presenter: Dr. Seung Hwan Kang Payap University Commentator: Dr. Santipat Arunthari School of Science University of the Thai Chamber of Commerce • A Rural Decision Support System for Breast Cancer Patents Presenter: Mr. Thoranin Intarajak Payap University Commentator: Dr. Santipat Arunthari School of Science University of the Thai Chamber of Commerce
3.30-3.45 p.m.	Closing Ceremony

Remark: Coffee Break is provided during 10.00 - 10.15 a.m. and 3.30 – 3.45 p.m.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หนังสือขอบคุณสำหรับการเข้าร่วมนำเสนอผลงานวิจัย



มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
University of the Thai Chamber of Commerce

July 9, 2009

Mr. Narutson Kanchanakul
45/295 Petchkasem Road, Nongkangplu,
Nongkham, Bangkok 10160

Dear Mr. Narutson Kanchanakul,

On behalf of the School of Accountancy, University of the Thai Chamber of Commerce, we would like to express our appreciation to you to be our presenter for the conference your presence makes the conference be high interest to all participants.

We would like to express our sincere thanks to you. We sincerely hope that you would consider our request in the next occasion.

Yours sincerely,


Naengnoi Chai-onnom

Naengnoi Chai-onnom
Dean of School of Accountancy

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

125/1 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 02-497-4000 โทรสาร 02-278-2126

125/1 Vibhavadi Rangit Road, Dinsoeng, Bangkok 10400, Thailand
Tel. (662)-497-4000 Fax. (662)-278-2126 www.utcc.ac.th



B-MARK
REGISTERED

สำนักงานมาตรฐานสินค้าและบริการ
กระทรวงพาณิชย์
เลขที่ 125/1 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

ภาคผนวก ช

อีเมลเพื่อขออนุญาตแปลข้อหาคำถามในมาตรวัดการรับรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเองเป็นภาษาไทย

11/4/2554 Windows Live Hotmail Print Message

Re: Please permit to translate LSE into Thai language

From: **Martin M. Chemers** (mchemers@ucsc.edu)
 Sent: Monday, August 11, 2008 11:44:37 PM
 To: Narutson Pete Kanchanakul (narutson@msn.com)
 2 attachments
 leadership.efficacy.scales1.2.doc (48.0 KB) , leadership.dimensions.pdf (25.9 KB)

Dear Mr. Kanchanakul,

I have attached two scales that were used to assess leadership efficacy in the study that you cite. One is the "Leader Dimensions" scale, and the other is the "Leadership efficacy" scale. In our study, participants completed both scales. We created an overall measure, by converting each scale to a z score and adding them together. We did it this way so that both scales would count equally in the overall score.

Good luck with your research.

Martin Chemers

At 10:12 PM 8/10/2008, you wrote:

- > Dear Prof. Martin M. Chemers,
- >
- > My name is Narutson Kanchanakul, I'm a HRD Specialist working
- > at the Heart by Siriraj, Siriraj Hospital, Mahidol University
- > (<<http://www.theheartbysiriraj.com>>www.theheartbysiriraj.com) and
- > also a master student in Industrial and Organizational Psychology
- > program at Faculty of Psychology, Chulalongkorn University
- > (<<http://www.psy.chula.ac.th>>www.psy.chula.ac.th) too.
- > Now I'm ongoing practice on the master thesis in topic
- > "Effects of Managerial Competency and Conscientiousness on Task
- > Performance: the Mediating Role of Leadership Self-Efficacy and
- > Workplace Friendship and the Moderating Role of Perceived
- > Organizational Support and Achievement Orientation" and then I
- > found "Leadership Self-Efficacy" of your publish in 2000, also of
- > Ng et al. in 2008.
- > So if you don't mind, please sand me an item-list
- > questionnaire for translating into Thai language by myself and my
- > thesis' advisor and then, I'll send it backward to you asap for approval.
- > Because it's under permission of the authors, My advisor,
- > acting as the dean of the Faculty of Psychology, Asso.Prof. Sompoch
- > Iamsupasit, Ph.D., will arrange an official mail to you for
- > consideration as soon as you correspond back.
- > Waiting to hear a good news form you soon.
- >
- >
- >
- > Best Regards,
- > NARUTSON PETE KANCHANAKUL
- > Mobile: (668) 9159 1313
- > Tel: (662) 419 6881
- > Fax: (662) 419 6011

...live.com/mail/PrintMessages.aspx?c...

1/2

อีเมลเพื่อขออนุญาตแปลข้อหระทงคำถามในมาตรวัดความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์เป็น
ภาษาไทย

11/4/2554 Windows Live Hotmail Print Message

[Print](#) [Close](#)

Re: Please permit to translate Achievement Goals Questionnaire into Thai language

From: **andy@psych.rochester.edu**
 Sent: Tuesday, December 02, 2008 12:29:04 AM
 To: Narutson Pete Kanchanakul (narutson@msn.com)

You have my permission to translate and use the questionnaire.

Andrew

On Mon, December 1, 2008 12:01 pm, Narutson Pete Kanchanakul wrote:

- >
- > Dear Prof. Andrew Elliot, My name is Narutson Kanchanakul, I'm a HRD
- > Specialist working at the Heart by Siriraj, Siriraj Hospital, Mahidol
- > University (www.theheartbysiriraj.com) and also a master student in
- > Industrial and Organizational Psychology program at Faculty of Psychology,
- > Chulalongkorn University (www.psy.chula.ac.th) too. Now i'm ongoing
- > practice on the master thesis in topic "Development of a causal model of
- > bank branches' performance" and then I found "Achievement Orientation" of
- > your publish in 2001. Because of it's under permission of the
- > authors, so please reply to permit me to translate "Achievement Goals
- > Questionnaire" into Thai language by myself and my thesis' advisor and
- > then, I'll send it backward to you asap for approval.
- > Waiting to hear a good news form you soon.
- >
- >
- >
- >
- > Best Regards,
- > NARUTSON PETE KANCHANAKUL
- > Mobile: (668) 9159 1313
- > Tel: (662) 419 6881
- > Fax: (662) 419 6011
- > MSN: narutson@msn.com
- > -----
- > Human Resource Development Specialist
- > Human Resources Section
- > The Heart by Siriraj
- >
- > <http://www.theheartbysiriraj.com>
- >
- > Discover the new Windows Vista Learn more!
- > -----
- > Invite your mail contacts to join your friends list with Windows Live
- > Spaces. It's easy!
- > http://spaces.live.com/spacesapi.aspx?wx_action=create&wx_url=/friends.aspx&mkt=en-us

--

Andrew J. Elliot, Ph. D.

...live.com/mail/PrintMessages.aspx?c... 1/2

อีเมลเพื่อขออนุญาตแปลข้อหระทงคำถามในมาตรวัดมิตรภาพในที่ทำงานเป็นภาษาไทย

11/4/2554

Windows Live Hotmail Print Message

RE: Please permit to translate "Workplace Friendship" into thai.

From: **Steve M Jex** (sjex@bgsu.edu)
 Sent: Thursday, July 31, 2008 9:41:23 PM
 To: Narutson Pete Kanchanakul (knarutson@theheartbysiriraj.com)

Dear Narutson,

You certainly have my permssion to translate the workplace friendship scale into Thai. I apologize for the delay in getting back to you--I've been traveling a lot this summer.

Good luck on your research,

Steve

From: narutson@msn.com [mailto:narutson@msn.com] **On Behalf Of** Narutson Pete Kanchanakul
Sent: Monday, June 30, 2008 8:12 AM
To: Steve M Jex
Subject: Please permit to translate "Workplace Friendship" into thai.

Dear Prof. Steve M. Jex,

My name is Narutson Kanchanakul, I'm a HRD Specialist working at the Heart by Siriraj, Siriraj Hospital, Mahidol University (www.theheartbysiriraj.com) and also a master student in Industrial and Organizational Psychology program at Faculty of Psychology, Chulalongkorn University (www.psy.chula.ac.th) too. Now I'm reviewing a variable for my master's thesis, then I found a research "Development & validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale" that published on Educational and Psychological Measurement, Vol. 60, No. 4.

That variable, Workplace Friendship, is very much interesting to be a one of my thesis variables. So if you don't mind, please sand me an item-list questionnaire for translating into Thai language by myself and my thesis' advisor and then, I'll send it backward to you asap for approval.

Because it's under permission of the authors, My advisor, acting as the dean of the Faculty of Psychology, Asso.Prof. **Sompoch Iamsupasit, Ph.D.**, will arrange an official mail to you for consideration as soon as you correspond back.

Waiting to hear a good news form you soon.

Best Regards,
NARUTSON PETE KANCHANAKUL
Mobile: 089-1591313
Office: 02-4196881
Fax: 02-4196011
MSN: narutson@msn.com

...live.com/mail/PrintMessages.aspx?c...

1/2

ภาคผนวก ซ

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

หน้า 1 จาก 9

DATE: 4/30/2011
TIME: 21:55

L I S R E L 8.72
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., 1981-2005
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:\Documents and Settings\Desktop\bp\BP.spl:

Title model
observed variables
MC CS LSE POS AO WF SP BP

covariance Matrix from file: BP.cov
sample size = 281

relationships
LSE = MC CS
POS = MC CS AO
AO = MC CS
WF = LSE POS AO
BP = MC CS LSE AO SP POS WF

LISREL OUTPUT: ME=ML IT=250 EF SC MI FS

Path diagram
End of problem

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วิทยาลัยพยาบาล

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)

หน้า 2 จาก 9

model

Covariance Matrix

	LSE	POS	AO	WF	BP	MC
LSE	0.21					
POS	0.10	0.33				
AO	0.01	0.00	0.24			
WF	0.09	0.09	0.04	0.19		
BP	0.07	0.08	-0.02	0.03	1.67	
MC	0.09	0.06	0.02	0.05	0.08	0.09
CS	0.12	0.07	0.01	0.06	0.04	0.09
SP	0.06	0.08	0.01	0.05	1.14	0.06

Covariance Matrix

	CS	SP
CS	0.16	
SP	0.02	1.32

model

Parameter Specifications

BETA

	LSE	POS	AO	WF	BP
LSE	0	0	0	0	0
POS	0	0	1	0	0
AO	0	0	0	0	0
WF	2	3	4	0	0
BP	5	6	7	8	0

GAMMA

	MC	CS	SP
LSE	9	10	0
POS	11	12	0
AO	13	14	0
WF	0	0	0
BP	15	16	17

PHI

	MC	CS	SP
MC	18		
CS	19	20	
SP	21	22	23

PSI

	LSE	POS	AO	WF	BP
LSE	24				
POS		25			
AO			26		
WF				27	
BP					28

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)

หน้า 3 จาก 9

```

model
Number of Iterations = 0
LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

```

BETA

	LSE	POS	AO	WF	BP
LSE	--	--	--	--	--
POS	--	--	-0.04 (0.07) -0.56	--	--
AO	--	--	--	--	--
WF	0.32 (0.05) 6.21	0.16 (0.04) 4.00	0.14 (0.05) 3.04	--	--
BP	-0.01 (0.16) -0.03	-0.01 (0.09) -0.10	-0.14 (0.10) -1.38	0.16 (0.07) 2.22	--

GAMMA

	MC	CS	SP
LSE	0.59 (0.09) 6.50	0.43 (0.07) 6.22	--
POS	0.61 (0.15) 4.07	0.09 (0.11) 0.80	--
AO	0.34 (0.14) 2.54	-0.14 (0.10) -1.33	--
WF	--	--	--
BP	0.50 (0.26) 1.96	-0.08 (0.19) -0.40	0.85 (0.04) 19.55

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)

หน้า 4 จาก 9

Covariance Matrix of Y and X

	LSE	POS	AO	WF	BP	MC
LSE	0.21					
POS	0.07	0.33				
AO	0.02	0.00	0.24			
WF	0.08	0.08	0.04	0.19		
BP	0.06	0.04	-0.02	0.00	1.68	
MC	0.09	0.06	0.02	0.04	0.08	0.09
CS	0.12	0.07	0.01	0.05	0.04	0.09
SP	0.04	0.04	0.02	0.02	1.14	0.06

Covariance Matrix of Y and X

	CS	SP
CS	0.16	
SP	0.02	1.32

PHI

	MC	CS	SP
MC	0.09 (0.01) 11.77		
CS	0.09 (0.01) 9.59	0.16 (0.01) 11.77	
SP	0.06 (0.02) 2.81	0.02 (0.03) 0.78	1.32 (0.11) 11.77

PSI
Note: This matrix is diagonal.

	LSE	POS	AO	WF	BP
	0.11 (0.01) 11.77	0.29 (0.02) 11.77	0.24 (0.02) 11.77	0.15 (0.01) 11.77	0.67 (0.06) 11.77

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

	LSE	POS	AO	WF	BP
	0.50	0.14	0.02	0.23	0.60

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

	LSE	POS	AO	WF	BP
	0.50	0.14	0.02	0.11	0.60

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)

หน้า 5 จาก 9

Reduced Form

	MC	CS	SP
LSE	0.59 (0.09) 6.50	0.43 (0.07) 6.22	- -
POS	0.60 (0.15) 4.03	0.10 (0.11) 0.85	- -
AO	0.34 (0.14) 2.54	-0.14 (0.10) -1.33	- -
WF	0.33 (0.06) 6.00	0.13 (0.04) 3.40	- -
BP	0.39 (0.20) 1.98	-0.08 (0.18) -0.46	0.85 (0.04) 19.55

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 8

Minimum Fit Function Chi-Square = 15.27 (P = 0.054)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 15.44 (P = 0.051)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 7.44

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 22.64)

Minimum Fit Function Value = 0.055

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.027

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.082)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.058

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.10)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.33

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.26

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.23 ; 0.31)

ECVI for Saturated Model = 0.26

ECVI for Independence Model = 3.14

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 853.18

Independence AIC = 869.18

Model AIC = 71.44

Saturated AIC = 72.00

Independence CAIC = 906.29

Model CAIC = 201.31

Saturated CAIC = 238.98

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)

หน้า ๕ จาก 9

Normed Fit Index (NFI) = 0.98
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.28
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.99
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.99
 Relative Fit Index (RFI) = 0.94

Critical N (CN) = 369.47

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.013
 Standardized RMR = 0.033
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

model

Standardized Solution

BETA

	LSE	POS	AO	WF	BP
LSE	---	---	---	---	---
POS	---	---	-0.03	---	---
AO	---	---	---	---	---
WF	0.34	-0.22	0.16	---	---
BP	0.00	-0.01	-0.05	0.25	---

GAMMA

	MC	CS	SP
LSE	0.39	0.37	---
POS	0.33	0.07	---
AO	0.21	-0.11	---
WF	---	---	---
BP	0.12	-0.02	0.75

Correlation Matrix of Y and X

	LSE	POS	AO	WF	BP	MC
LSE	1.00					
POS	0.25	1.00				
AO	0.07	0.01	1.00			
WF	0.40	0.30	0.19	1.00		
BP	0.10	0.06	-0.03	0.00	1.00	
MC	0.65	0.36	0.13	0.32	0.20	1.00
CS	0.65	0.29	0.04	0.29	0.08	0.71
SP	0.08	0.06	0.03	0.05	0.77	0.17

Correlation Matrix of Y and X

	CS	SP
CS	1.00	
SP	0.05	1.00

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)

หน้า 7 จาก 9

PSI
Note: This matrix is diagonal.

LSE	POS	AO	WF	BP
0.50	0.86	0.98	0.77	0.40

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	MC	CS	SP
LSE	0.39	0.37	- -
POS	0.33	0.07	- -
AO	0.21	-0.11	- -
WF	0.24	0.12	- -
BP	0.09	-0.02	0.75

model

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	MC	CS	SP
LSE	0.59 (0.09) 6.50	0.43 (0.07) 6.22	- -
POS	0.60 (0.15) 4.03	0.10 (0.11) 0.85	- -
AO	0.34 (0.14) 2.54	-0.14 (0.10) -1.33	- -
WF	0.33 (0.06) 6.00	0.13 (0.04) 3.40	- -
BP	0.39 (0.20) 1.98	-0.08 (0.18) -0.46	0.85 (0.04) 19.55

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)

หน้า 8 จาก 9

Indirect Effects of X on Y

	MC	CS	SP
LSE	- -	- -	- -
POS	-0.01 (0.02) -0.55	0.01 (0.01) 0.52	- -
AO	- -	- -	- -
WF	0.33 (0.06) 6.00	0.13 (0.04) 3.40	- -
BP	-0.11 (0.11) -0.97	0.00 (0.07) -0.07	- -

Total Effects of Y on Y

	LSE	POS	AO	WF	BP
LSE	- -	- -	- -	- -	- -
POS	- -	- -	-0.04 (0.07) -0.56	- -	- -
AO	- -	- -	- -	- -	- -
WF	0.32 (0.05) 6.21	0.16 (0.04) 4.00	0.13 (0.05) 2.83	- -	- -
BP	-0.05 (0.15) -0.37	-0.03 (0.09) -0.38	-0.16 (0.10) -1.60	0.16 (0.07) 2.22	- -

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.153

Indirect Effects of Y on Y

	LSE	POS	AO	WF	BP
LSE	- -	- -	- -	- -	- -
POS	- -	- -	- -	- -	- -
AO	- -	- -	- -	- -	- -
WF	- -	- -	-0.01 (0.01) -0.56	- -	- -
BP	-0.05 (0.04) -1.19	-0.03 (0.02) -1.16	-0.02 (0.02) -1.04	- -	- -

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)

หน้า 9 จาก 9

model

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

	MC	CS	SP
LSE	0.39	0.37	- -
POS	0.32	0.07	- -
AO	0.21	-0.11	- -
WF	0.24	0.12	- -
BP	0.09	-0.02	0.75

Standardized Indirect Effects of X on Y

	MC	CS	SP
LSE	- -	- -	- -
POS	-0.01	0.00	- -
AO	- -	- -	- -
WF	0.24	0.12	- -
BP	-0.03	0.00	- -

Standardized Total Effects of Y on Y

	LSE	POS	AO	WF	BP
LSE	- -	- -	- -	- -	- -
POS	- -	- -	-0.03	- -	- -
AO	- -	- -	- -	- -	- -
WF	0.34	0.22	0.15	- -	- -
BP	-0.02	-0.02	-0.06	0.25	- -

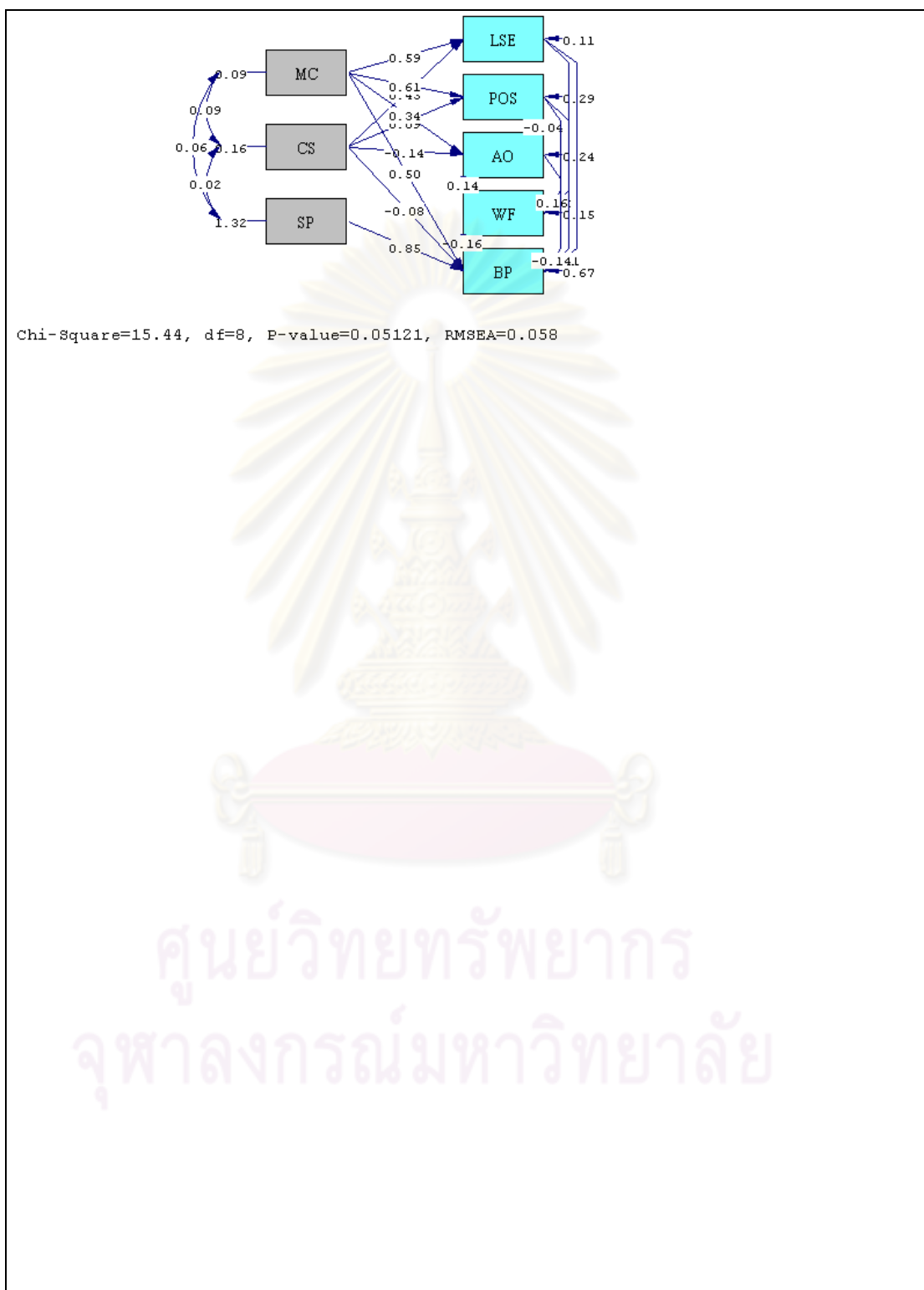
Standardized Indirect Effects of Y on Y

	LSE	POS	AO	WF	BP
LSE	- -	- -	- -	- -	- -
POS	- -	- -	- -	- -	- -
AO	- -	- -	- -	- -	- -
WF	- -	- -	-0.01	- -	- -
BP	-0.02	-0.01	-0.01	- -	- -

Time used: 0.031 Seconds

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของสาขาธนาคารด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (ต่อ)



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายนิติธร (นฤตม์ศรีธณี) กาญจนกุล เกิดวันที่ 7 สิงหาคม 2522 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาชีววิทยา จากภาควิชาชีววิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อปีการศึกษา 2546 และหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จากภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อปีการศึกษา 2548

จากนั้นสำเร็จการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยทางสังคม จากคณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2548 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ส่วนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด (สำนักงานใหญ่)

ที่อยู่สำหรับติดต่อผู้วิจัย 45/295 หมู่ 1 ซอยเพชรเกษม 81 ถนนเพชรเกษม แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 02-812-2360 มือถือ 085-945-0254; 081-149-3244 อีเมลล์ nitipete@gmail.com

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย