

ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต

เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

LEADERSHIP, COMPETENCY, HUMAN RESOURCE FOCUS
AND WORKING BEHAVIOR OF OFFICERS
AT THAI CREDIT RETAIL BANK, PCL.

พิศมัย ทิพย์สมบูรณ์ , ทิพทีนนา สมุทรานนท์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงานและเพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ($r = .26$ และ $.22$ ตามลำดับ) 2) สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการ และสมรรถนะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .70, .51$ และ $.70$ ตามลำดับ) 3) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .45, .54$ และ $.50$ ตามลำดับ) 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน และสมรรถนะด้านเทคนิค สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ ร้อยละ 62

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, สมรรถนะ, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, พฤติกรรมการทำงาน

Abstract

The objectives of this research were to study leadership, competency, human resource focus and working behavior of officers at Thai Credit Retail Bank, pcl. and to find leadership, competency, and human resource focus which could predict working behavior of officers at Thai Credit Retail Bank, pcl. Samples comprised of 108 officers at Thai Credit Retail Bank, pcl. Data were collected by using questionnaires and were analyzed statistically by computer to find out percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis. Results showed that: 1) transformational leadership and transactional leadership were positively related to working behavior at .01 and .05 levels of significance, respectively ($r = .26$ and $.22$, respectively); 2) achievement competencies, service orientation competencies and technical competencies were positively related to working behavior at .01 level of significance ($r = .70$, $.51$ and $.70$, respectively); 3) human resource focus in work systems, human resource focus in employee training and development, and human resource focus in employee well-being and satisfaction were positively related to working behavior at .01 level of significance ($r = .45$, $.54$ and $.50$, respectively); and 4) achievement competencies, human resource focus in employee well-being and satisfaction, and technical competencies could predict working behavior at .01 level of significance at percentage 62.

บทนำ

ในอดีตระบบสถาบันทางการเงิน การธนาคาร ได้รับการดูแลและปกป้องคุ้มครองจากธนาคารแห่งประเทศไทยโดยไม่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างรุนแรงมากนัก แต่ในปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการดำรงเงินกองทุนให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ต้องยืนอยู่ให้ได้ด้วยตนเอง โดยธนาคารพาณิชย์ต้องมีการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันในปริมาณที่สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหากกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหาร

การจัดการภายในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคคลให้มากขึ้น (กฤษณ์ รุยาพร, 2545) การเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับบุคคลก็ถือเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรด้วยระดับหนึ่ง ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้โดยพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ต่างกัน เช่น การแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน การปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์กร ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ จะแสดงออกได้เหมาะสมเพียงใดนั้นมีปัจจัยหลายด้านที่มีส่วนช่วยเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดีและเหมาะสมได้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2549) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและมี

ส่วนในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ คือ การบริหารงานของผู้ที่มีประสิทธิภาพ (Bartol et al., 1998) บทบาทของภาวะผู้นำเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ชี้แนะ ควบคุมสั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของคุณบุคคลจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับลักษณะของภาวะผู้นำในองค์กรนั้นด้วย (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2549) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (ธวัชชัย คำแหงพล, 2545; ญฐินี น้อยเหลือ, 2548; ปริมปราง พรหมมาณพ, 2549; ชนันดา โชติแดง, 2550) นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแล้ว การส่งเสริมบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานยังส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ได้ เนื่องจากสมรรถนะของบุคคลในองค์กรได้กลายมาเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขัน ดังนั้น การเสริมสร้างสมรรถนะให้บุคคลในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันให้บุคคลนำสมรรถนะต่างๆ เหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ มีความกล้าคิดกล้าตัดสินใจในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะของบุคคลย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานได้เช่นกัน และองค์กรต้องพิจารณาได้ว่าควรให้ความสำคัญในเรื่องใดในการเสริมสร้างสมรรถนะให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานขององค์กร การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคลจะเป็นแรงผลักดัน

ต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดี (อาภรณ์ ภูววิทยาพันธ์, 2550) อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร นั่นคือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร รวมทั้งความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการทำงานของพนักงานจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กรเช่นเดียวกัน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) ในเรื่องของ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้ จากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญและรู้จักพัฒนาบุคคลอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักสร้างความพึงพอใจในงานและทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งองค์กรที่นำมาศึกษาเป็นองค์กรที่ใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด จึงควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรบุคคล และเชื่อว่าหากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีแล้วพนักงานน่าจะขยันทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ (ชินันท์ เจียรวนนท์, 2547) การให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเสมือนเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของผู้บริหารต่อความผาสุกของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดเป็นความรู้สึกรักและผูกพันในองค์กรพร้อมที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งมั่นและตั้งใจ ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่เพิ่งได้รับการจัดตั้ง และจดทะเบียนอย่างเป็นทางการ เมื่อ พ.ศ. 2549 เนื่องจากเป็นองค์กรใหม่ที่มีการเริ่มต้นสู่การพัฒนา

ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องบริหารการจัดการที่ดีเพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ที่มีชื่อเสียงได้ เพื่อให้การทำงานมีความสอดคล้องกันและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดี การบริหารการจัดการที่ดีของผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคคล รวมถึงการเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงาน และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในองค์กรซึ่งจะเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลให้บุคคลแสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้ด้วย จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาถึงตัวแปรที่มีความสำคัญที่ทางธนาคารจะนำมาใช้ในการพัฒนาและหาแนวทางปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตามหลักการบริหารการจัดการ ในการศึกษาครั้งนี้คาดว่าจะได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางองค์กรในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคุณคนในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

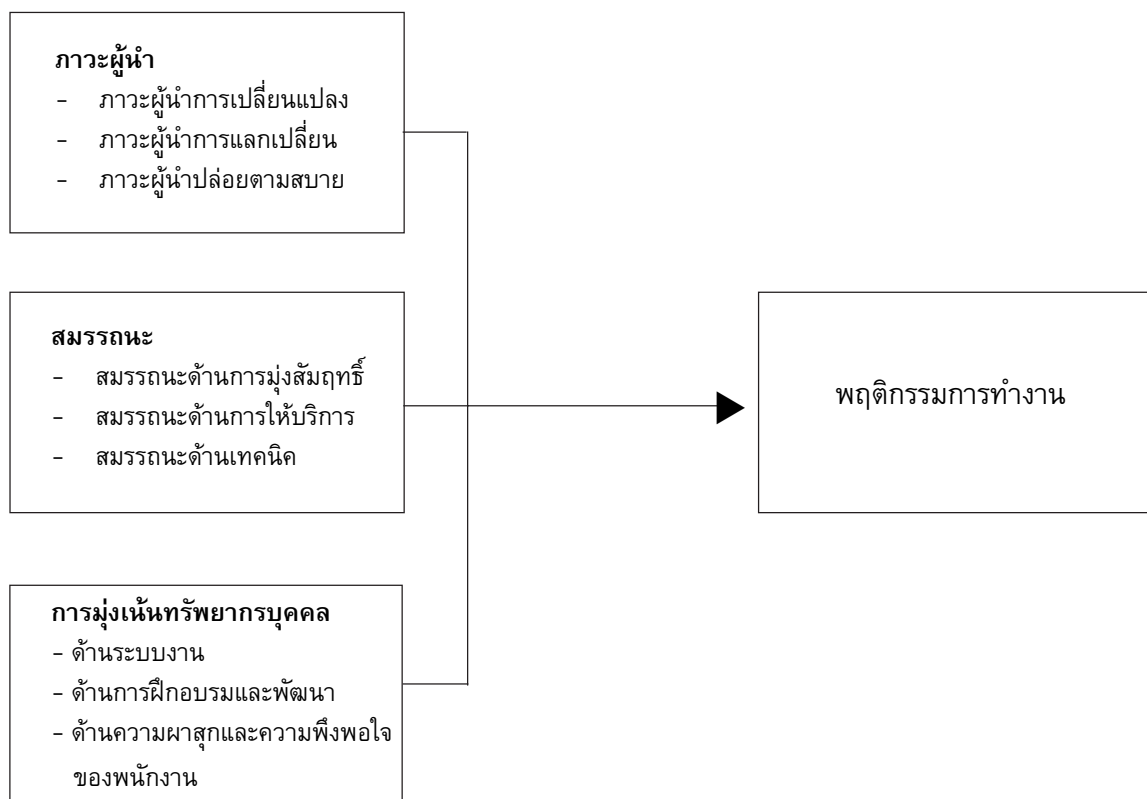
การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) และเพื่อศึกษาตัวพหุปรการร่วมระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

เครื่องมือและวิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ส่วน คือ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามการรับรู้ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยใช้แบบสอบถามของ รัตติกรณ จงวิศาล (2547) ที่พัฒนาจากของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ตามทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบของบาสส์ (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) (1993) 3 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .96, .87 และ .86 ตามลำดับ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิดที่องค์กรกำหนดขึ้น โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสมรรถนะที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นหลัก 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการ และสมรรถนะด้านเทคนิค มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองตามแนวคิดของบราวน์ (Brown) (2001) และเบนนิ่ง (Benning) (2003) 3 ด้าน ได้แก่ ด้านระบบงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .92 และแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยพิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรโดยใช้แนวคิดจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรและสรุปออกมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91 ซึ่งแบบสอบถามทั้งหมดมีลักษณะเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า

5 ระดับ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) จากจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 150 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2551) แต่กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ใช้ขนาด

ของกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของเครชชี (R.V. Krejcie) และมอร์แกน (D.W. Morgan's) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 108 คนโดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	Mean	SD	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
x1	2.56	.66									
x2	2.00	.51	.25**								
x3	1.09	1.02	-.32**	.45**							
x4	3.05	.45	.33**	.10	-.09						
x5	2.92	.48	.38**	.18	-.03	.65**					
x6	2.93	.52	.42**	.12	-.17	.70**	.66**				
x7	2.55	.62	.55**	.27**	-.01*	.40**	.45**	.43**			
x8	2.80	.59	.45**	.27**	-.08	.43**	.40**	.60**	.64**		
x9	2.68	.65	.32**	.32**	.04	.31**	.35**	.43**	.62**	.77**	
x10	2.93	.49	.26**	.22*	-.06	.70**	.51**	.70**	.45**	.54**	.50**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หมายเหตุ :X1 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

X2 = ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

X3 = ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย

X4 = สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์

X5 = สมรรถนะด้านการให้บริการ

X6 = สมรรถนะด้านเทคนิค

X7 = การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน

X8 = การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน

X9 = การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

X10 = พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากตาราง 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ($r=.26$ และ $.22$ ตามลำดับ) ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการให้บริการ สมรรถนะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ในทางบวก

กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.70$, $.51$ และ $.70$ ตามลำดับ) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.45$, $.54$ และ $.50$ ตามลำดับ)

ตาราง 2 วิเคราะห์ตัวพยากรณ์ร่วมที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) (Multiple Regression Analysis) แบบ Stepwise

(n=108)

ตัวแปรพยากรณ์	B	Sb	Beta	t	p
สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์	.45	.09	.41	4.85**	.000
สมรรถนะด้านเทคนิค	.29	.09	.30	3.38**	.001
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและ ความพึงพอใจของพนักงาน	.18	.05	.23	3.48**	.001
ค่าคงที่ = .22					
R = .79 R ² = .62 R ² _{Adj} = .61 Overall F = 55.82** p = .000					

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 2 พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านเทคนิค และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 62 (R² = .62) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .79 (R=.79) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้สูงสุด คือ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ (Beta =.41) รองลงมา ได้แก่ สมรรถนะด้านเทคนิค และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อ

รายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้หมายความว่า ถ้าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับที่สูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานมีการรับรู้หัวหน้างานของตนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหา มีการมอบหมายงานโดยให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงานอย่างเต็มที่ เช่น พยายามให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมของผู้บริหาร รวมถึงการผลักดันให้พนักงานใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของธนาคารจูงใจให้พนักงานมองการณ์ไกลไปสู่ผลประโยชน์โดยรวมของธนาคาร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี อันได้แก่

ความรับผิดชอบในงาน ปฏิบัติตามข้อบังคับของ
ธนาคาร การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วม
และการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้นและพร้อมที่จะเติบโต
ในหน้าที่การงานได้อย่างมั่นใจ สอดคล้องกับ
แนวคิดของ บาสส์ (Bass) และอโวลิโอ (Avolio)
(1993 อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2551) ที่ได้
เสนอว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม
โดยเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตาม
ผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง
พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่
ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการ
ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและ
ขององค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้
ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ผลประโยชน์
ของกลุ่มองค์กรและสังคมและสอดคล้องกับงาน
วิจัยของแจ๊คสัน (Jackson) (1999) ที่พบว่า อาจารย์
รับรู้ว่าคุณสมบัติมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้อาจารย์ที่รับรู้
ว่าคุณสมบัติมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดง
ความพยายามในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างาน
กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่า ภาวะ
ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม
การทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อ
รายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำการ
แลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม
การทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
หมายความว่า ถ้าหัวหน้างานมีภาวะผู้นำการ
แลกเปลี่ยนในระดับสูง พฤติกรรมการทำงานของ
พนักงานจะอยู่ในระดับที่สูงด้วย อาจเนื่องมาจาก
พนักงานรับรู้ว่าหัวหน้างานมีการกระตุ้นพนักงาน
ด้วยการมอบรางวัลเมื่อปฏิบัติงานดีถือเป็น

แรงกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงาน
อย่างเต็มที่ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของตนโดดเด่น
ขึ้นมา พนักงานจะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร
มากขึ้นมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น เช่น
ส่วนงานบริการสามารถให้บริการลูกค้าจนเกิด
ความพึงพอใจก็จะได้รับการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานที่ดี พนักงานส่วนงานระดมทุน
จะพยายามหายอดเงินฝากให้ถึงตามเป้าหมายของ
องค์กร เพื่อได้มาซึ่งค่าตอบแทนตามอัตราส่วน
ที่ธนาคารกำหนด โดยหัวหน้างานจะคอยติดตาม
ผลการทำงานอยู่ห่างๆ แต่ในทางกลับกัน หาก
พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์
ที่องค์กรกำหนด สิ่งก็ตามมาก็คือ พนักงานจะ
ได้รับการประเมินงานที่ต่ำ ซึ่งหมายถึงการที่จะ
ไม่ได้รับการปรับเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน
ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บาสส์ (Bass) และ
อโวลิโอ (Avolio) (1993 อ้างถึงใน รัตติกรณ
จงวิศาล, 2551) ที่ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำการ
แลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือ
ลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของ
ผู้ตาม ผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง
ตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตาม
ระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความ
ต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย
รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะรับรู้
ผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วย
ให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการ
หรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับ
ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ซึ่งสอดคล้อง
กับงานวิจัยของ ชนนดา โชติแดง (2550) ที่พบว่า
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวก
กับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติคุณ
วรกุล (2545) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายของหัวหน้างานกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่า ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากหัวหน้างานบางส่วนถึงแม้จะขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วมไม่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการองค์การ แต่ก็ไม่ได้ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานในด้านที่ไม่ดี พนักงานยังคงแสดงพฤติกรรมการทำงานแบบเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ธนาคารกำหนด เนื่องจากธนาคารมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานของงานอย่างชัดเจนและเป็นแบบแผน พนักงานต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของธนาคารเป็นสำคัญ จึงทำให้พนักงานมีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบเน้นเป้าหมายหรือมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จแม้จะไม่มีหัวหน้างานเข้ามามีส่วนร่วมควบคุมดูแล จึงทำให้การรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เคอร์บี้ และคณะ (Kirby et al.) (1992) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนภาวะผู้นำปล่อยตามสบายแบบเดี่ยวเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์

4. สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่าสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานมีสมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วย อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยใช้ทักษะในการวางแผนและการจัดการที่ดี เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ จึงมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี อันได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ เวล (Zwell) (2000) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นคนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีการตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จโดยมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายและพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แคทซ์ (Katz) (1996) ที่พบว่า ความมุ่งมั่นสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะของคนทำงานได้ดีเลิศ นอกจากนี้ หัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านนี้จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและพนักงานที่รับผิดชอบว่ามีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานสูงให้ความสนใจในคุณภาพโดยเข้าไปควบคุมความ

ถูกต้อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา นันทวิทิต (2541) ที่พบว่า การพัฒนาพนักงาน สิ้นเชื้อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอให้สามารถปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในเรื่องความรู้เกี่ยวกับองค์การโดยเฉพาะการสร้างความรู้เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การ การมุ่งลูกค้า การควบคุมอารมณ์ ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาดและการพิจารณางานเชิงรุก การสนับสนุน การพัฒนาชนบทและสภาพแวดล้อม

5. สมรรถนะด้านการให้บริการกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่า สมรรถนะด้านการให้บริการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า สมรรถนะด้านการให้บริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานที่มีสมรรถนะด้านการให้บริการในระดับสูง พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน จะอยู่ในระดับสูงด้วย เนื่องจากรูปแบบการทำงานขององค์การเป็นสถาบันการเงินที่เน้นในเรื่องของการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญมากที่สุด เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้ คือ การบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด พนักงานทุกคนในธนาคารจึงถูกหล่อหลอมให้มีความเข้าใจในเรื่องงานบริการเป็นสำคัญ สามารถเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมีการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความสุภาพ มีความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้

อย่างดีที่สุด เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในธนาคาร โดยจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เวล (Zwell) (2009) ที่ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะด้านการให้บริการเป็นการที่พนักงานมีความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญ การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่ลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่รวมถึงการทำงานอย่างมีสัมพันธภาพกับบุคคลในองค์การด้วย เช่น หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตรงเวลาและสุภาพ พยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้มาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย แคทซ์ (Katz) (1996) ที่พบว่า ความมุ่งสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะของคนที่ทำงานได้ดีเลิศ นอกจากนี้ หัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านนี้จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและพนักงานที่รับผิดชอบว่ามีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานสูงให้ความสนใจในคุณภาพโดยเข้าไปควบคุมความถูกต้อง มีการเตรียมวัสดุ วิธีการ และทรัพยากรบุคคลโดยมีการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน รวมถึงการมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความสนใจในการบริการลูกค้า มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

6. สมรรถนะด้านเทคนิคกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่าสมรรถนะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า สมรรถนะด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า ถ้าพนักงานมีสมรรถนะด้านเทคนิคในระดับสูง

พฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วย เนื่องจากธนาคารมีระบบการทำงานเป็นลักษณะเฉพาะด้าน ดังนั้น พนักงานจึงมีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการทำงานที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน พนักงานสามารถเพิ่มศักยภาพในการทำงานด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง รวมถึงการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันออกไป เพื่อสามารถจะเข้าใจในระบบงานหลายๆ ด้าน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลทำให้พฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นไปในทางที่ดี พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เวล (Zwell) (2000) ที่กล่าวไว้ว่า ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเป็นสมรรถนะที่บุคคลฝึกฝนทักษะทางเทคนิคและความรู้ ถ้าปราศจากความเชี่ยวชาญทางเทคนิคอย่างเพียงพอ ก็จะไม่สมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะนั้นได้ พฤติกรรมสำคัญได้แก่ ใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการ เพื่อใช้แก้ไขปัญหาด้านเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ๆ และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงนโยบายและสมรรถนะหลักของ บมจ.ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย (2549) กล่าวไว้เกี่ยวกับสมรรถนะทางด้านเทคนิคว่า เป็นความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน และตามภาระหน้าที่ของแต่ละคน ความรับผิดชอบในงาน บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วนของคุณรู้ในงานของตน ได้โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการหมุนเวียนในหน้าที่

งานที่แตกต่างกันออกไปและสอดคล้องกับงานวิจัยของ นาถลดา นาทอง (2543) ที่พบว่าความสามารถด้านเทคนิคมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไฮซอง (Hysong) (2000) ที่ทำการศึกษาสมรรถนะทางด้านเทคนิคที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการของหัวหน้างานพบว่า สมรรถนะด้านเทคนิคเป็นตัวแปรที่ให้คุณค่าเพิ่มแก่ทักษะทางการปฏิบัติงาน

7. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า ถ้าพนักงานรับรู้ว่าธนาคารมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงานในระดับสูง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วย อาจเนื่องมาจากธนาคารมีการออกแบบระบบงานอย่างเหมาะสม โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน กำหนดให้พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานได้จริง มีการมอบเป้าหมายงานให้พนักงานอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานรู้ถึงหน้าที่การปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ และแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) ที่กล่าว

ไว้ว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านระบบงาน ในองค์กรช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทาง เดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์กรและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญินนี น้อยเหลือ (2548) ที่พบว่า พนักงาน ส่วนใหญ่รับรู้ว่ามีปัจจัยของงานมีภาวะผู้นำ และพนักงานมีการรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยรวมและรายด้านในระดับปานกลางและ พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยภาวะผู้นำ การรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านระบบงาน ด้านการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงาน โดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยาลัยการศึกษาศิริ (2544) ที่พบว่า องค์กรมีนโยบาย การบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคคลกับความ ต้องการขององค์กร และให้ความสำคัญกับการรักษาบุคคลโดยจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์ ตอบแทนที่เพียงพอ คำนึงถึงสุขภาพและความ ปลอดภัยให้กับบุคคล และพบว่าองค์กรมีระบบ การจัดการที่ดีไว้นำคน และลักษณะการปกครอง ของผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคคลและมีอิสรภาพในการดำเนินงานที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การสั่งการและควบคุมโดยบริษัทแม่

8. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการ ฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานกับพฤติกรรม การทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่า การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า ถ้าธนาคารมีการ มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านการฝึกอบรมและการ พัฒนาในระดับสูงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน จะอยู่ในระดับสูงด้วย อาจเนื่องจากพนักงาน รับรู้ว่าการปฏิบัติงานในธนาคารจะต้องมีความรู้ และความเชี่ยวชาญทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้าน เป็นส่วนใหญ่ ธนาคารจึงต้องให้ความสำคัญกับการ ฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้นด้วย เช่น การฝึกอบรมในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับเช็ค การ นับธนบัตร การตรวจธนบัตรปลอม ความรู้ในการ บริหารความเสี่ยง ความรู้ในด้านการเงินการลงทุน สำหรับฝ่ายบริหารเงิน เป็นต้น เมื่อพนักงานมีความ เข้าใจในการทำงานก็จะส่งผลให้พนักงาน แสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ บราวน์ (Brown) (2001) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรมีการจัดด้านการศึกษา การ อบรม และการเสริมความรู้และความชำนาญผ่าน การทำงานเพื่อสนองความต้องการของพนักงาน และสถานที่ทำงานที่เน้นผลงานระดับสูง โดยเน้น เป็นพิเศษเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญที่นำไป ใช้เกี่ยวกับงาน ทั้งเน้นความสำคัญของการให้ พนักงานและผู้จัดการเข้าร่วมในการออกแบบการ ฝึกอบรมที่ชัดเจน รวมถึงการวิเคราะห์งาน เข้าใจ ประเภทและระดับความชำนาญที่ต้องใช้ในช่วงเวลา อบรม ซึ่งก็จะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงาน แสดงออกในรูปของผลการทำงานอย่างเต็มที่และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โรว์เดน (Rowden) (1994) ที่พบว่า กิจกรรมการสอนงาน การฝึกอบรมพนักงานขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมผู้แทน

จำหน่ายและการจัดหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องที่มีเนื้อหาเฉพาะเจาะจงตามที่องค์กรต้องการ เป็นกิจกรรมการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยทำให้พนักงานพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงาน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกให้เห็นจากพฤติกรรมการทำงานโดยช่วยบูรณาการความรู้ของพนักงาน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงขององค์กร และยังช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีวิรุพห์ ศรีสุข (2546) พบว่า บริษัทให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้พร้อมในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันทางเทคโนโลยีการผลิตในโลกธุรกิจ โดยมุ่งพัฒนาทั้งในด้านส่งเสริมความรู้ ความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างให้เกิดความมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมทั้งพลังกาย และพลังใจในการที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่จะสร้างผลงานที่ดีให้บริษัท

9. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า พนักงานรับรู้ว่าธนาคารมีการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานในระดับสูง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะอยู่ในระดับสูงด้วย อาจเนื่องมาจากพนักงานรับรู้ว่าธนาคารมีการมุ่งเน้นในด้านความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน เน้นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างความสะดวกสบายในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงานไม่มีดสลับ ไม่มีเสียงดังรบกวนการทำงาน ธนาคารมีการจัดอบรมในเรื่องความปลอดภัยตามที่กฎหมายกำหนด มีการเน้นการวางแผนและปรับปรุงกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เนื่องจากพนักงานอาจเกิดความเครียดในการทำงาน ดังนั้นธนาคารจึงหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายโดยมีการจัดกิจกรรมตามเทศกาลต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความรื่นเริง มีชีวิตชีวาในการทำงาน มีการจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบปะกับพนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในองค์กร โดยเรียกการประชุมนี้ว่า “All Staff Meeting” มีการแจ้งความคืบหน้าของผลการดำเนินงานให้พนักงานรับทราบถึงความมั่นคงของธนาคาร เน้นความกินดีอยู่ดีของพนักงานโดยการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก มีสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากมาทำงานและแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดี อันได้แก่ความรับผิดชอบในงานปฏิบัติตามข้อบังคับของธนาคาร การแก้ปัญหาในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บราวน์ (Brown) (2001) กล่าวไว้ว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานเป็นการมุ่งเน้นที่ความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน เน้นการวางแผนและปรับปรุง

กิจกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เน้นความกินอยู่ดีของพนักงานโดยการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากมาทำงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานดา ปลั่งอิศวร (2547) ที่พบว่า ปัจจัยหลักการบริหารการจัดทำคู่มือพนักงานระเบียบปฏิบัติ และสวัสดิการ การแต่งตั้งหรือเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการ ทำให้พนักงานมีความผาสุกและพึงพอใจ เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร ภาพกาญจน์ (2547) ที่พบว่า บริษัทมุ่งเน้นความเป็นเลิศขององค์การในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลและเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ การสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หัวหน้างานกับลูกน้อง พนักงานกับพนักงานและการสร้างระบบงานภายในเพื่อดูแลสุขภาพของพนักงานสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจของผู้บริหารต่อความผาสุกของพนักงานปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท ส่งผลให้พนักงานมีความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ไม่มีปัญหาด้านแรงงานไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน

10. ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

จากสมมติฐานทางการวิจัยที่ว่า ภาวะผู้นำ สมรรถนะ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านเทคนิคและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 62 ($R^2 = .62$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .79 ($R = .79$) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้สูงสุด คือ สมรรถนะด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ รองลงมา ได้แก่ สมรรถนะด้านเทคนิคและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานตามลำดับ ซึ่งผลการพยากรณ์และทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ทำให้เห็นว่าปัจจัยที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลย่อมส่งผลกับพฤติกรรมการทำงานได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก นั่นคือ สมรรถนะภายในตัวบุคคลทางการมุ่งสัมฤทธิ์และสมรรถนะด้านเทคนิคอันก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมการทำงานที่ดีได้มากกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลขององค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ แคทซ์ (Katz) (1996) ที่พบว่าด้านการมุ่งสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะของคนที่ทำงานได้ดีเลิศ นอกจากนี้ หัวหน้างานที่มีสมรรถนะด้านนี้ จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและพนักงานที่รับผิดชอบว่ามีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็วมีมาตรฐานสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไฮซอง (Hysong) (2000) ที่พบว่าสมรรถนะด้านทักษะทางเทคนิคเป็นตัวแปรที่ให้คุณค่าเพิ่มแก่ทักษะทางด้านการบริหารงานและทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอทั่วไป

1.1 ธนาคารควรสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการจัดอบรมในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับ

หัวหน้างานให้มาก เพื่อหัวหน้างานจะได้นำทักษะภาวะผู้นำทั้งสองแบบมาใช้ในการบริหารงานกับพนักงานในธนาคารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการนำหลักการและแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธนาคาร เช่น ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ รวมถึงนำแบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาสรรหาคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่จะมาดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม มีมาตรฐาน และควรจัดฝึกอบรมภาวะผู้นำในระดับพนักงานปฏิบัติการด้วย เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการขึ้นเป็นผู้บังคับบัญชาในโอกาสข้างหน้า

1.2 ธนาคารควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะในเรื่องของการมุ่งสัมฤทธิ์ให้กับพนักงานให้มาก เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ควรส่งเสริมในเรื่องของการฝึกอบรมทักษะในด้านการให้บริการเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากยิ่งขึ้น และสามารถแสดงออกถึงความรู้ในงานที่ปฏิบัติซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ของแต่ละคน

1.3 องค์กรควรผลักดันสมรรถนะภายในตัวบุคคลให้แสดงออกมาให้มากโดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมุ่งเน้นทางด้านการวางแผนงานและการจัดการที่ดี เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบแผนและเน้นให้ความสำคัญกับการเพิ่ม

ศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานให้กับพนักงานโดยการจัดให้มีการหมุนเวียนในหน้าที่งานที่แตกต่างกันออกไปก็จะเป็นการเพิ่มศักยภาพในพฤติกรรมการทำงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

1.4 ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงาน การมอบหมายงานอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้แนวทางการทำงานของตนเอง รวมทั้งการกำหนดผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและธนาคารควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ โดยกำหนดเป็นจำนวนชั่วโมงการอบรมขั้นต่ำประจำปีให้กับพนักงานแต่ละคน ควรจัดให้มีส่วนรวมความรู้หรือห้องสมุดภายในธนาคาร ซึ่งการพัฒนาพนักงานโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรมจะเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และการจูงใจให้พนักงานได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำมาสู่พฤติกรรมการทำงานที่ดีของพนักงานที่สำคัญควรให้ความสำคัญในเรื่องของความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานกับพนักงาน เช่น การจัดสวัสดิการที่เหมาะสม การคำนึงถึงบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับการทำงาน การมุ่งเน้นด้านความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน การเน้นความกินดีอยู่ดีของพนักงาน โดยการจัดเครื่องอำนวยความสะดวก เป็นต้น เนื่องจากในการวิจัยพบว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานสามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานอยากมาทำงานและเป็นการเพิ่มศักยภาพในพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 ควรมีการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพิ่มเติมนอกเหนือจาก ภาวะผู้นำ สมรรถนะ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เช่น การมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร การยึดมั่นผูกพันภายในองค์กร เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ พูดคุยสังเกตการทำงานในสถานการณ์จริงของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น

และเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ทราบถึงเบื้องลึกของปัญหาและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานภายในองค์กร

2.3 ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น สถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อศึกษาว่าผลที่ได้รับมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร รวมถึงเพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำมาบริหารการจัดการภายในองค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- [1] กฤษณ์ รุยาพร. (2545). *พลังอัจฉริยภาพของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่พลิกผันวิกฤตสู่โอกาส*. กรุงเทพมหานคร: อินฟินิตี้เพรส.
- [2] กานดา ปลั่งอิศวร. (2547). “การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลกับการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานบริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ประเทศไทย)” *วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- [3] เกียรติคุณ วรกุล. (2545). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์”. *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- [4] ชันดา โชติแดง. (2550). “ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี” *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- [5] ญฐินี น้อยเหลือ. (2548). “ภาวะผู้นำและการรับรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานองค์กรอิสระแห่งหนึ่ง สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม” *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- [6] ธนินท์ เจียรนวนนท์. (2547). *36 กลยุทธ์ ธนินท์ เจียรนวนนท์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วรรณสาสน์.
- [7] ธวัชชัย คำแหงพล. (2545). “ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการสืบสวนจับกุมคดีจำหน่ายยาบ้าของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สังกัดกองกำกับการสืบสวนตำรวจนครบาล 1-9 กองบัญชาการตำรวจนครบาล” *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.

- [8] ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2548). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.อินเตอร์ พรีนซ์.
- [9] ธัญญา ผลอนันต์. (2549). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- [10] นิตย สัมมาพันธ์. (2549). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- [11] นาถดา นาทอง. (2543). “การสำรวจความสามารถในการปฏิบัติบทบาทความรับผิดชอบของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล: กรณีศึกษาฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- [12] ปริมปราง พรหมมาณพ. (2549). “ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลาง”. *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- [13] พิทยา นันทวิจิตร. (2541). “การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานสินเชื่อ: กรณีศึกษาพนักงานสินเชื่อระดับหัวหน้าหน่วยอำเภอในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร”. *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- [14] รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *เอกสารประกอบการสอนชุด ภาวะผู้นำ*. ภาควิชาจิตวิทยา, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [15] วริฐฐา กัลยาศิริ. (2544). “การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ” *กรณีศึกษา: บริษัท โซนี่ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค (มหาชน) จำกัด*. *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- [16] ศิริพร กภาพกาญจน์. (2547). “การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ เรื่องความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์และการส่งเสริมสุขภาพในบริษัท ไทยดาบซูอิเล็คทริก จำกัด” *วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- [17] ศรีวิรุพห์ ศรีสุข. (2546). “วิธีการบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้านความผูกพัน และความพึงพอใจของพนักงาน บริษัท ซีเอ็นซี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด”. *วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- [18] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *กรณีศึกษา Best Practices การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- [19] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

- [20] อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2550). *COMPETENCY BASED HRM/HRD CASE STUDY*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- [21] Bartol, K., Martin, D., Tein, M. and Matthews, G. (1998). *Management: A Pacific Rim Focus*. (2nd ed.). Roseville NSW: McGraw-Hill.
- [22] Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17 (Spring 1993): 144-222. อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. *เอกสารประกอบการสอนชุด ภาวะผู้นำ*. ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [23] Benning, F. G. Adding value to excellence in your organization. The Malcolm Baldrige National Quality Award (Online). <http://www.baldrigeplus.com>, 2007.
- [24] Brown, M. G. (2001). *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence*. (11th ed). Portland: Productivity, Inc.
- [25] Hysong, S. J. The Role Of Technical Competence in Managerial Effectiveness: Mediators and Moderators. ProQuest-Dissertation Abstracts. [CD-ROM (ACC9969272)]. UMI Company. (DAI-B 61/04). 2000
- [26] Jackson, R. L. 1999. Transformational and Transactional Leadership in Division Administration at Three Institutions of Higher Education, *An Application of Bass and Avolio Multifactor Leadership Questionnaire*. ProQuest - Dissertation Abstracts. (DAI-A 60/07, January 2000). 2308.
- [27] Katz, A. A. Defining Competencies for the Medical Illustrator. [CD-ROM(ACC96338818)]. UMI Company. (DAI-A 57/07). 1996.
- [28] Kirby, P. C., Paradise, L. V. and King, M. L. (1992). Extraordinary Leaders in Educational Leadership. *The Journal of Educational Research*. Dissertation Abstracts International.
- [29] Rowden, R. W. (1994). *The Role of Human Resource in Successful Small to Mid-sized Manufacturing Business: Comparative Case Study*. Aldershot: Gower, Inc.
- [30] Srisilpsophon, P. Transformational Leadership and Performance Outcomes of Multinational Corporations in Thailand. [CD-ROM (ACC 9952385)]. UMI Company. (DAI-A 60/11). 1999.
- [31] Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.