

วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่



ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2560

วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

นิชานาถ ยะรินทร์

การค้นคว้าอิสระนี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.กัญญ์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูษณิศดา เดชเถลิง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวนิชานาถ ยะรินทร์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ 1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ 2. เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้สถิติทดสอบค่าที (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยวิเคราะห์จากการทดสอบสมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 20-30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก อายุงาน 1-4 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน และด้านการวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากรตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมากโดยเรียงลำดับจากความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรตามลำดับ และพบว่าวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และ

วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียดตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.815 ที่น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 66.4 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.16$



<b>Title</b>	ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE OF THE BANGKOK BANK PUBLIC COMPANY LIMITED IN CHIANG MAI
<b>Author</b>	MissNichanart Yarin
<b>Degree</b>	Master of Business Administration in Business Administration
<b>Advisor Committee Chairperson</b>	Associate Professor Dr.Prapassorn Vannasathid

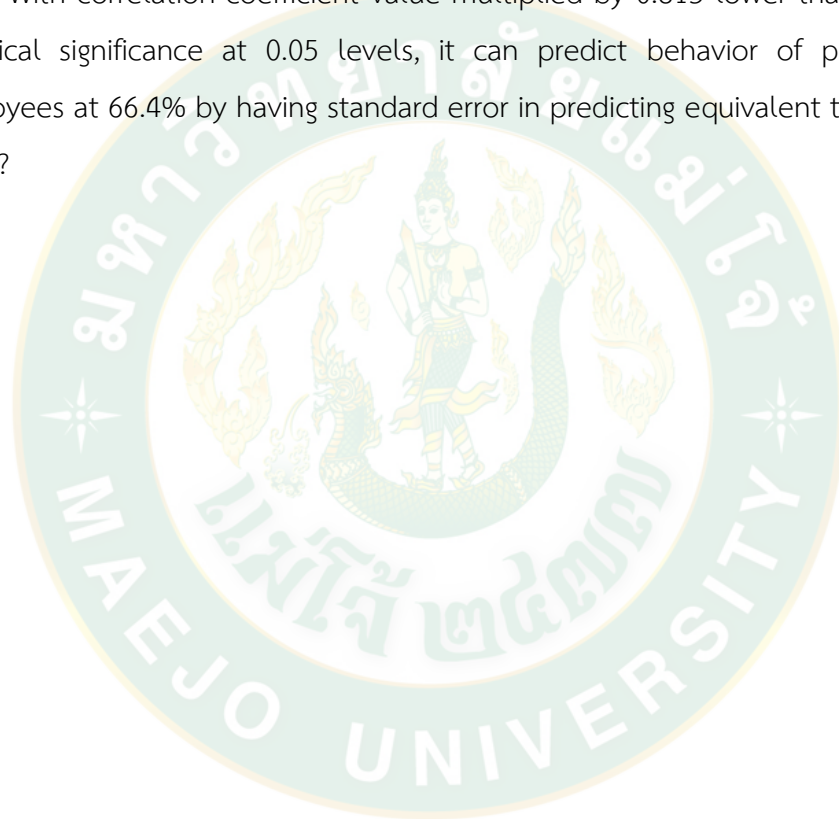
### ABSTRACT

This research was conducted to study the following: 1) organizational culture affecting the performance of employees of Bangkok Bank Public Company (Limited) in Chiang Mai province; 2) the demographic characteristics affecting the performance of employees of Bangkok Bank Public Company (Limited) in Chiang Mai province; and 3) relationships between organizational culture and behavior affecting performance of employees of Bangkok Bank Public Company (Limited) in Chiang Mai province. The sample group used in this research were employees of Bangkok Bank Public Company (Limited) in Chiang Mai province totaling 300 persons by using a questionnaire as a tool for data collection. Statistical parameters determined for statistical analysis were percentage, means, and standard deviation. For hypothesis testing differential analysis statistics were used such as t-test, one-way analysis of variance, and step-wise multiple regression analysis.

Results of the study showed that respondents to the questionnaire were mostly females aged 20 to 30 years old, with Bachelor's degree education. Their monthly income was 15,001 to 20,000 baht, working as officers providing services, and with 1 to 4 years of working experience. The employees had opinion on the culture at high level in descending order as follows: culture focused on stability, culture focused on details, culture focused on culture of risk acceptance, culture focused on team work, culture focused on culture on work output, and culture focused on personnel.

In addition, it was also found that the employees had opinions toward performance of the employees that were at a high level in descending order as follows: consistency in working, increased productivity, cooperation with the organization, observing the organization regulations. It was also found that culture affecting the performance of the employees of Bangkok Bank Public Company (Limited) in Chiang Mai province were as follows: culture focused on personnel, culture focused on work output, culture focused on team work, and culture focused on details in descending order. With correlation coefficient value multiplied by 0.815 lower than that level of statistical significance at 0.05 levels, it can predict behavior of performance of employees at 66.4% by having standard error in predicting equivalent to  $\pm 0.16$ .

?



## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ผู้วิจัยได้ทุ่มเทความตั้งใจ สติปัญญา กำลังกายและกำลังใจจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์ คำแนะนำและความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งของขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภัสสร วรรณสถิตย์ ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ และ อาจารย์ดร.กัญญ์พัสรี กล่อมธง เจริญ ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ และได้สละเวลาอันมีค่า ให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนถึงให้ความดูแลและเอาใจใส่เป็นอย่างดี รวมทั้งคณาจารย์ในหลักสูตรทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษามาจนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจรวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความช่วยเหลือในทุกด้าน การวิจัยครั้งนี้แม้จะมีอุปสรรคและปัญหามากมาย แต่ผู้วิจัยก็ได้ย่อท้อ ต่อสู้ปัญหาและอุปสรรค ด้วยความรู้ ความสามารถจากการประสิทธิ์ประสาทวิชาของคณาจารย์ทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบพระคุณ คุณพ่อมงคล ยะรินทร์ และคุณแม่สถาพร ยะรินทร์ ที่ให้การเลี้ยงดูอบรม ส่งเสริมการศึกษา เป็นกำลังใจที่ดีให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเรียนและดำเนินชีวิต ให้คำปรึกษาจนทำให้ผู้จัดทำโครงการประสบความสำเร็จในการเรียน

นิชานาถ ยะรินทร์

ตุลาคม 2560

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ค
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามเกี่ยวกับการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 ทฤษฎีและการตรวจสอบเอกสาร .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน .....	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	36
กรอบแนวความคิด .....	39
สมมติฐานงานวิจัย .....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	41

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	45
การทดสอบเครื่องมือ .....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	49
ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ .....	49
วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ .....	52
ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ .....	67
การทดสอบสมมติฐาน .....	73
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	90
สรุปผลการศึกษา .....	90
อภิปรายผลการศึกษา .....	96
ข้อเสนอแนะ .....	97
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	98
บรรณานุกรม .....	99
ภาคผนวก .....	103
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	104
ประวัติผู้วิจัย .....	113

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงจำนวนสาขาและพนักงานสาขานาครกรุงเทพมหานครจำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่.. 41
2	แสดงถึงการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)..... 44
3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน..... 49
4	ระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนาครกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ แสดงโดยภาพรวม..... 52
5	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนาครกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด ..... 53
6	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนาครกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน ..... 55
7	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนาครกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร ..... 57
8	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนาครกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ..... 59
9	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนาครกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ ..... 61
10	จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานนาครกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง ..... 63

ตารางที่.....	หน้า
11 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง .....	65
12 ระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ แสดงโดยภาพรวม.....	67
13 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยด้านการเพิ่มผลผลิต .....	68
14 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน.....	70
15 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร .....	71
16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร.....	72
17 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ .....	73
18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ .....	75
19 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา .....	76

ตารางที่.....	หน้า
20 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน .....	78
21 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	79
22 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุการทำงาน .....	80
23 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ.....	82
24 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ .....	83
25 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา .....	84
26 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	85
27 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	86
28 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุการทำงาน .....	87
29 แสดงการเพิ่มสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R <sup>2</sup> ) เมื่อเพิ่ม ปัจจัยเข้าไปทีละตัว .....	88
30 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการ พยากรณ์.....	89

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แสดงถึงวิวัฒนาการของวัฒนธรรมขององค์กร.....	15
2 แสดงภาพประกอบ 3 มิติของวัฒนธรรมองค์กร .....	18
3 แสดงถึงโมเดลพฤติกรรมองค์กร.....	26
4 แสดงตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในโมเดลพฤติกรรมองค์กร .....	27
5 แสดงกรอบแนวความคิด.....	39



# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรและสถาบันต่างๆ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ตลอดจนเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์กรและสถาบันต่างๆ ได้รับความกระทบจากการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงเกิดการตระหนักถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานภายในองค์กรและมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กรตลอดจนตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หรือวัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ล้วนต้องมีไว้เพื่อช่วยยึดเหนี่ยวและเป็นทิศทางกำกับการทำงานสำหรับคนทั้งองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแนวความคิดในกระบวนการทำงานในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรและสถาบันทุกแห่ง ต่างมีวัฒนธรรมของตนเอง โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะปรากฏอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่มองเห็นได้โดยรับรู้ รับทราบจากสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ขององค์กร เช่น สัญลักษณ์ พิธีการ อีกส่วนหนึ่งคือส่วนที่อยู่ลึกลงไปหรือมองไม่เห็นแต่สมาชิกในองค์กรรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กร หรือความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นหรือคงอยู่ได้ด้วยแนวทางต่างๆ เริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งที่จะสร้างมาตรฐานของพฤติกรรมและค่านิยมบางอย่างขึ้นมา หลังจากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้สืบทอดวัฒนธรรมให้คงอยู่ รวมถึงพนักงานรุ่นใหม่ที่จะรับเข้ามา ดังนั้นการสรรหาและคัดเลือกจึงสำคัญ การให้ความสำคัญกับตัววัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและวัฒนธรรมมีประโยชน์ต่อองค์กร (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2552) ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความแข็งแกร่ง คนในองค์กรก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่นและเกิดจิตวิญญาณมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันทำงานเป็นทีมด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน ก่อเกิดความผูกพันในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือชี้แนะ

แนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อหลักปฏิบัติงานร่วมกัน ถือเป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ

ธนาคารกรุงเทพเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่เน้นการดูแลพัฒนา และสนับสนุนพนักงานให้มีความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนเตรียมความพร้อมบุคลากรที่จะรองรับเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันต่อสภาวะเศรษฐกิจและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังจะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการขยายธุรกิจของธนาคาร ดังนั้นธนาคารกรุงเทพต้องมีการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกๆด้าน ปัจจุบันจำนวนพนักงานของธนาคารกรุงเทพจากสถิติรายงานประจำปี พ.ศ. 2558 พบว่ามีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 27,142 คน ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.86 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ.2557 ที่มีจำนวนเพียง 26,132 คน (บมจ.ธนาคารกรุงเทพ, 2558) การรับพนักงานใหม่ตามนโยบายของหน่วยงานธนาคาร อย่างไรก็ตามด้วยจำนวนพนักงานที่รับเข้าใหม่อาจจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในระบบการทำงานได้ เนื่องจากแต่ละคนจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองสูง ยึดในอุดมคติตามความคิดและที่ตนเคยปฏิบัติมา ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน และด้านติดต่อการประสานงานซึ่งกันและกัน อันถือได้ว่าเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานและนำไปสู่อุปสรรคในการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามปัจจัยแห่งความสำเร็จในการอยู่รอดขององค์กรนั้นต้องอาศัยวัฒนธรรมในองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อและแบบแผนทางพฤติกรรมที่สามารถยอมรับกันในกลุ่มสมาชิกองค์กร เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความกล้าคิด กล้าทำ และมีความผูกพันในองค์กร สามารถร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการกำหนดพฤติกรรมและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยในแต่ละสาขาที่จะมีวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารจัดการงานระบบภายในองค์กรแตกต่างกันจนอาจเป็นปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานของพนักงานและผลการดำเนินงานมีความแตกต่างกันไป

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบายของทางธนาคารกรุงเทพให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างยั่งยืน

## คำถามเกี่ยวกับการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่หรือไม่

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัย วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ในการศึกษาวิจัยคือ พนักงานสาขาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 300 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งสิ้น 659 คน เพื่อจะได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1. ลักษณะประชากรศาสตร์
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม
  - 2.1 วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด
  - 2.2 วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน
  - 2.3 วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร
  - 2.4 วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม
  - 2.5 วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ

2.6 วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง

2.7 วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง

ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

- ด้านการเพิ่มผลผลิต
- ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน
- ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร
- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน กรกฎาคม - สิงหาคม พ.ศ. 2560

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
2. ผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงลักษณะประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
3. ผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
4. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบายของทางธนาคารกรุงเทพฯ สู่ยุคใหม่ให้ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พนักงานสาขา หมายถึง เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในธนาคารกรุงเทพฯ
2. ธนาคารกรุงเทพฯ เป็นธนาคารพาณิชย์ที่ให้บริการอย่างครบวงจรซึ่งประกอบด้วย การจัดการสินเชื่อ การรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ สินเชื่อโครงการ บริการรับฝากหลักทรัพย์ สินเชื่อเพื่อ (SME) บริการการเงินธนกิจ และบริการให้คำแนะนำทางธุรกิจ

3. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม

4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายและไม่สิ้นเปลือง โดยกรอบแนวคิดของธนาคารเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะเน้นที่การปฏิบัติงานของธนาคารต้องมีการตั้งเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีความชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานรวดเร็ว ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์ และใช้ทรัพยากรอย่างรู้ค่า



## บทที่ 2

### ทฤษฎีและการตรวจสอบเอกสาร

ในการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่” ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ในการประกอบการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการศึกษา
7. สมมติฐานงานวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

##### ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สฤญธรณ์ พูลสวัสดิ์ (2556: 18) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แต่เดิมเคยใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” (Personnel Management) แต่เมื่อมีการให้ความสำคัญว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร เพราะคิดและสมองมนุษย์ไม่สามารถที่จะใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ในภายหลังจึงได้นำคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มาใช้แทนและเป็นที่ยอมรับใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ในหลายทัศนะดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550: 3) ได้สรุปความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงานซึ่งงานแต่ละหน้าที่จะเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547: 24) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

อนิวัช แก้วจางค์ (2554: 14) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก จัดวางในตำแหน่ง การดูแล คุ้มครองรักษาและการออกจากตำแหน่งงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

สรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลต้องร่วมใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย วางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และการให้พ้นจากงาน ตลอดจนการดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม รวมถึงการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคตและนอกจากนี้องค์กรต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับกาลเวลาและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

### วัตถุประสงค์และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 10) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

สุรพล สุขะพรหม (2543: 4) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จะต้องมีความเข้าใจทั้งทางทฤษฎีและแนวความคิดของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีได้มีขอบเขตจำกัดอย่าง

เฉพาะปัจจุบันสมัยเท่านั้น หากแต่แนวความคิดและการดำเนินงานจะต้องก้าวไปไกลตั้งแต่ยังมีได้รับคนเข้าทำงาน และต้องพิจารณาถึงสถานภาพในอนาคตของผู้ที่กำลังทำงานต่อไปด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและความประพฤติ
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ตั้งแต่การวิเคราะห์งาน จัดหาบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนและการให้พ้นจากงาน

### ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 18) ได้กล่าวถึงสภาพองค์การว่าส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมากต่อการที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่างๆขององค์การจึงต้องมุ่งสนใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของตน
2. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความพยายามของสมาคม วิชาชีพ คือการสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของการทำงานด้านนี้อย่างแพร่หลาย
3. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่อยๆไปแล้วในระยะยาวการได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การ ในการเป็นสื่อกลางให้การประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ เกิดความคล่องตัว และเป็นวิธีการดำเนินการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

## กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Mondy and Noe (2005: 6) กล่าวว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits)
4. สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health)
5. บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)

จากแนวความคิดกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การสมัครเข้ามายังองค์กรเพื่อรับการคัดเลือกเป็นพนักงาน มอบหมายปฏิบัติงานโดยมีการปฏิรูประบบเพื่อฝึกสอนงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ภคินิจ ศรีธธา (2549: 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นนโยบายที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง เพราะผลผลิตหรือผลงานของหน่วยงานจะได้ต้องเกิดจากพนักงานที่ดี มีความรู้มีความสามารถ การพัฒนาพนักงานมีวัตถุประสงค์ 4 ประการดังนี้

1. เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้แก่พนักงาน พร้อมทั้งการเพิ่มพูนและปรับปรุงวิชาการกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการปรับตัวของพนักงาน
3. เพื่อการเพิ่มผลผลิต
4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาพนักงานว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงาน เช่น การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นประโยชน์แก่ตัวเขาเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มกิจกรรมได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน โดยกิจกรรมทั้ง 2 กลุ่ม มีจุดมุ่งเน้นของกิจกรรมที่แตกต่างกัน ทั้งในแนวคิด หลักการ กระบวนการความมุ่งหมาย ผลผลิต และผลลัพธ์ที่จะได้รับ ตลอดจนการประเมินผลการจัดกิจกรรม และอัตราความเสี่ยงต่อการสูญเปล่า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสร้างอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรม ปฏิบัติ ทดลอง และการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มความรู้และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่อันมีความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และความเจริญก้าวหน้าต่อตนเองรวมถึงองค์กร

จากการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการพัฒนาทักษะด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกๆด้าน อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลตามความคาดหวังขององค์กรและคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร

### ขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2550: 11-13) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ควรจะครอบคลุมการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. การพัฒนาด้านร่างกาย เพื่อให้พนักงานเข้มแข็งและแข็งแรง มุ่งให้พนักงานมีร่างกายอยู่ในสภาพที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้
2. การพัฒนาด้านความรู้ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ทั่วไปและความรู้ในวิชาชีพ โดยให้พนักงานได้รับความรู้จากการศึกษาเล่าเรียนที่เปิดสอนในระดับโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาทั้งนี้องค์กรจะพัฒนาความรู้ของพนักงานได้ 3 วิธี ได้แก่ โดยการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ในระยะสั้น การฝึกอบรมบุคลากร และการให้ทุนศึกษาเล่าเรียนต่อ
3. การพัฒนาทักษะความชำนาญ ซึ่งครอบคลุมทักษะด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะทางด้านกายภาพ ทักษะทางด้านความคิดและสติปัญญา ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค
4. การพัฒนาด้านคุณธรรม เป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเป็นคนดีในสังคม ประพฤติและปฏิบัติงานโดยชอบด้วยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ของประเทศ สังคม ชุมชน และองค์กร มุ่งให้พนักงานเป็นมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรักและจงรักภักดีต่อหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองแต่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวม
5. การพัฒนาระบบความคิด องค์กรควรจะให้ความสนใจและให้การสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดเชิงระบบมากขึ้น โดยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาพนักงานและให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่พนักงานตามแนวทางที่องค์กรต้องการ
6. การพัฒนาทางการเพิ่มพูนประสบการณ์ ประสบการณ์ที่พนักงานมีอยู่นั้นได้แก่ การที่พนักงานมีโอกาสอ่านมาก ฟังมาก เห็นมาก เขียนมาก รวมทั้งพนักงานมีทักษะในการพูดและเจรจา

วันชัย ปานจันทร์ (2554: 15) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้กำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุม องค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการโดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมจะไม่ยาวนาน เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การศึกษา เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ช่วยให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

3. การพัฒนา เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์การ เป็นการเตรียมพนักงานให้ก้าวไปพร้อม ๆ กับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตขึ้นจากการศึกษาข้อมูลขยายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรครอบคลุมองค์ประกอบของการพัฒนา 3 ด้าน คือ การฝึกอบรมการศึกษา การพัฒนา เพื่อเพิ่มพูน ทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยพนักงานมีความเต็มใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น

### หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จักร อินทรจักร และ เกียงไกร เจียมบุญศรี (2544: 21) ได้กล่าวถึง หลักการพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีว่าจะต้องกระทำอย่างมีหลักการ มีหลักทฤษฎีการพัฒนาคูคลรองรับ ซึ่งจะสามารถกำหนดโครงการพัฒนาคูคลได้อย่างเหมาะสม หลักการพัฒนาคูคลากรมีอย่างน้อย 8 ประการ กล่าวคือ

1. หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ (Establish Objectives) เป็นการทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบว่า องค์การต้องการอะไรจากการพัฒนาในครั้งนี้เป็นเสมือนเป็นหมาย ที่จะต้องร่วมกันฝ่าฟันต่อไปจนกว่าจะบรรลุตามที่คาดหวัง การที่ผู้เข้ารับการอบรม ได้ทราบวัตถุประสงค์จะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายน่าสนใจ เพราะทราบเป็นอย่างดี ว่าจะต้องกระทำเพื่ออะไร

2. หลักการถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Training) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการแสดงออกให้เห็นว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจอย่างไรต่อประเด็นที่ ได้เรียนรู้ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นและหลักการนี้ยัง รวมถึงการเชื่อมโยงความรู้จาก

เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ลักษณะเดียวกันอีกด้วย จะทำให้รู้สึกเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น เพราะว่าเหมือนกับความรู้เดิมที่มีอยู่และจะมีความเข้าใจ มากยิ่งขึ้น

3. หลักการสะท้อนกลับข้อมูลหรือการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนแนวของพฤติกรรมการเรียนรู้โดยตัวของผู้เข้ารับการอบรมเอง หากเห็นว่าการเรียนรู้เป็นที่ยอมรับของคนอื่นบุคคลจะมีแนวโน้มในการพัฒนาความรู้ต่อไป แต่หากเป็นสะท้อนเชิงลบบุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดยั้งพฤติกรรมนั้น ๆ หรือปรับเปลี่ยนเป็นแนวทางที่ปลอดภัยหรือรู้สึกว่ามี ความสบายใจที่สุด

4. หลักการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นการพัฒนาพฤติกรรมในลักษณะสองทิศทางตามผลของการเสริมแรง กล่าวคือ หากเป็นพฤติกรรมที่ได้รับรางวัล บุคคลจะกระทำต่อไป แต่หากได้รับการลงโทษ บุคคลมีแนวโน้มที่จะหยุดพฤติกรรมดังกล่าว ส่วนรูปแบบการเสริมแรงอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการหรือความคาดหวัง ของบุคคลนั้น ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน

5. หลักการสร้างความสำคัญ (Meaningfulness) เป็นการตอบสนองต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนล้วนต้องการความสำคัญและการยอมรับจากบรรดาบุคคล ที่เขาเห็นว่ามี ความสำคัญ ดังนั้น ท่ามกลางบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะต้องเอื้ออำนวยให้ บุคคลได้แสดงออกให้เห็นว่า ตัวเขามีความสำคัญอยู่ตลอดเวลา

6. หลักการทำซ้ำ (Repetition) เป็นการทบทวนความเข้าใจที่เกิดการเรียนรู้จากการกระทำ การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความรู้ที่ได้รับมา ดังนั้น เทคนิคการเรียนรู้ส่วนหนึ่งควรกำหนด กิจกรรมให้พนักงานได้มีการกระทำหรือการแสดงออก หลาย ๆ ครั้ง ย่อมช่วยให้การเรียนรู้มี ประโยชน์และสามารถนำไปปฏิบัติได้ต่อไป

7. หลักการจูงใจ (Motivation) หมายถึง การสร้างแรงจูงใจของบุคคลด้วยการสนองตอบต่อความคาดหวังของบุคคล ด้วยการให้ในสิ่งที่บุคคลนั้นมีความต้องการ ดังนั้น การอบรมจะต้องมีการ สังเกตพฤติกรรมหรือพยายามให้พนักงานได้แสดงออกในสิ่งที่อยู่ในความสนใจเพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่จะกำหนดกิจกรรมให้ตรงประเด็นที่ต้องการ

8. หลักการเรียนรู้ภาพรวม-รายละเอียด-ภาพรวม (Whole-Specifics-Whole) เป็นวิธีการเรียนรู้จากภาพรวมกว้าง ๆ ของเรื่องทีอบรมให้ครอบคลุม แล้วเรียนรู้ในรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละ ส่วนประกอบ และสรุปภาพรวมความสัมพันธ์ของภาพรวมอีกครั้ง หลักการนี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ที่ดียิ่งขึ้น

## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายวัฒนธรรมองค์กรได้มีนักวิชาการและผู้บริหารหลายคนได้กำหนดความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: 8) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

พร ภิเศก (2546: 13) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมรวมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ ต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมความเชื่อและแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กรเนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมาแม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกันวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อบริษัทเพื่อที่จะเผชิญหน้ากับการคุกคามทางการแข่งขันหรือรับเอาการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมสามารถนำบริษัทไปสู่การชะงักงันและความล้มเหลวในที่สุด (ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์, 2555)

สรุป วัฒนธรรมองค์กรคือ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานในการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมี สามารถระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและ

แก้ไขปัญหองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศ และความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กรได้

ความสำเร็จของบริษัทอาจขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเรา และเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรทุกแห่งต่างมีวัฒนธรรมของพวกเขาเองแม้ว่าจะมีค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรอยู่หลายอย่างโดยทั่วไปวัฒนธรรมถึงวิถีชีวิตขององค์กร วิถีทางที่กระทำอยู่ ณ ที่นี้หัวใจสำคัญของวัฒนธรรมคือค่านิยมร่วมที่ถูกสันนิษฐานว่าเป็นส่วนหนึ่งตามธรรมชาติขององค์กรวัฒนธรรมจะนำไปสู่กฎของพฤติกรรมที่อาจจะเขียนไว้ เป็นหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ยิ่งกว่านั้นวัฒนธรรมจะมีผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างพนักงานและองค์กรด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดระดับความพอใจของพนักงาน บริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของพวกเขาเพื่อที่จะสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่และความสามารถแข่งขันได้อย่างประการแรก วัฒนธรรมที่ไม่เสริมสร้างจะต้องถูกยอมรับโดยผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเมื่อปัญหาทางวัฒนธรรมได้ถูกยอมรับแล้ว โรเบิร์ตเอฟ.อัลเลน (2546: 119-135) สมยศ นาวิการ (2546: 122-123) ได้เสนอแนะว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีอยู่ 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมปัจจุบันจะถูกวิเคราะห์อย่างรอบคอบและอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องถูกระบบ เราจะต้องพัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นมาโดยมุ่งที่เป้าหมายการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

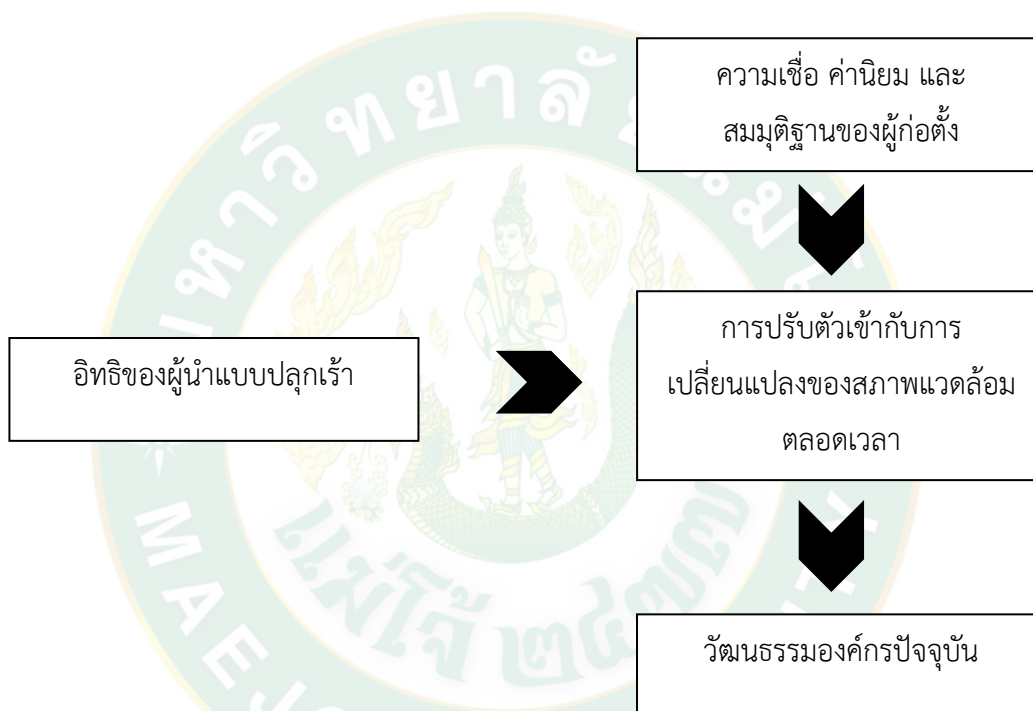
ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกขององค์กรจะได้รับการแนะนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงการประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมจะถูกดำเนินการเพื่อที่จะติดต่อสื่อสารความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและแถลงเป้าหมายใหม่ของบริษัทแก่พนักงาน

ขั้นตอนที่ 3 การแปรสภาพองค์กรได้บรรลุความสำเร็จนี้คือหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนโยบายโครงการและระเบียบวิธีปฏิบัติงานของบริษัทต้องถูกเปลี่ยนแปลงลงเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ ณ ขั้นตอนที่ 1 และถูกติดต่อสื่อสารขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 ผู้บริหารระดับสูงได้ข้อมูลป้อนกลับและประเมินวัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ วัฒนธรรมเก่าอาจจะต้องดำเนินการปรับปรุงที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนความมั่นคงและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแบบสิ่งมีชีวิตที่ต้องการวัฒนธรรม “ใหม่” จะต้องสนับสนุนการก่อร่างใหม่ขององค์กรเพื่อให้เป็นบริษัทที่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าและปัจจัยที่สำคัญอย่างอื่นภายในสภาพแวดล้อม

### วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร

โดยทั่วไปเราสามารถกล่าวได้ว่ารากฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นค่านิยมและความเชื่อของผู้ก่อตั้งของพวกเขาแต่วัฒนธรรมจะปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างล้าสมัยไปและแม้แต่ไร้ประโยชน์ไปเลย รากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเฟิงเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไปเพื่อรักษาความสำเร็จของพวกเขาเอาไว้ตามภาพที่ 1 วัฒนธรรมขององค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อการสะท้อนให้เห็นอิทธิพลของผู้นำแบบแปรสภาพนอกเหนือไปจากผู้ก่อตั้งด้วย (ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์, 2555: 8)



ภาพที่ 1 แสดงถึงวิวัฒนาการของวัฒนธรรมขององค์กร

### ส่วนผสมของวัฒนธรรมองค์กร

ตามแนวความคิดของเทอร์เร็นซ์ดีสและอัลเลนเคนเนดี ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555: 9) “การดำรงอยู่อย่างแท้จริง” ของบริษัทจะอยู่ “ภายใต้ใจหัวใจและจิตใจของพนักงานของพวกเขา” วัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึงการผสมผสานของค่านิยมเรื่องราว วีรบุรุษ และงานพิธีที่มีความหมายอย่างมากต่อบุคคลที่ทำงานอยู่ภายใต้องค์กร

ค่านิยม (Values) หมายถึงสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อเราค่านิยมจะเป็นมาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านของชีวิตเราการใช้ดุลยพินิจทางศีลธรรมของเราการตอบสนองของเราต่อบุคคลอื่นความผูกพันของเราต่อเป้าหมายขององค์กรค่านิยมจะถูกพิจารณาว่าเป็นหลักการพื้นฐานทางวัฒนธรรมของ

องค์กร ค่านิยมที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอย่างไร และการกระทำอะไรจะถูกยอมรับโดยทั่วไปค่านิยมขององค์กรจะมีคุณลักษณะ 3 อย่าง

1. ค่านิยมยืนยันท่องบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญภายในองค์กร
2. ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงและสื่อสารค่านิยมไปยังสมาชิกขององค์กร
3. สมาชิกทุกคนขององค์กรจะรับรู้และร่วมกันภายในค่านิยมในสภาพแวดล้อมขององค์กร

ค่านิยมอาจถูกพิจารณาว่าเป็นหน้าที่หรือความดีเด่น ค่านิยมที่มุ่งหน้าที่จะชี้ให้เห็นว่าสมาชิกขององค์กรควรจะทำเนิงานของพวกเขาอย่างไรพวกเขาจะต้องให้บริการระดับไหนหรือคุณภาพของสินค้าที่คาดหวังไว้ค่านิยมที่มุ่งความดีเด่น จะมุ่งความเชี่ยวชาญของหน่วยธุรกิจการสรรหาผู้บริหารระดับสูงที่เชี่ยวชาญและการส่งเสริมบริษัทต่อสาธารณชนล้วนแต่เป็นการสร้างค่านิยมที่มุ่งความดีเด่น การสร้างค่านิยมร่วมจะเป็นกุญแจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็ง ค่านิยมจะเป็นแกนของวัฒนธรรมองค์กรทุกองค์กรในฐานะที่เป็นหัวใจปรัชญาของบริษัท เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศค่านิยมจะสร้างความรู้สึกของทิศทางร่วมแก่พนักงานทุกคนและให้แนวทางแก่พฤติกรรมประจำวันของพวกเขา โดยข้อเท็จจริงเราเชื่อว่าบริษัทจะบรรลุความสำเร็จอยู่บ่อยครั้งเนื่องจากพนักงานของพวกเขาผูกพันยึดเอาและดำเนินตามค่านิยมขององค์กร

เรื่องราว (Stories) เป็นส่วนผสมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร เรื่องราวหรือเกร็ดเล็กน้อยๆ จะมีพลังภายในการถ่ายทอดวัฒนธรรมเพราะว่าเรื่องราวจะคล้ายกับแผนที่ที่ช่วยให้บุคคลรู้ว่าสิ่งต่างๆ ถูกกระทำอย่างไร เรื่องราวจะเป็นการบรรยายที่ถูกเล่าซ้ำท่ามกลางพนักงานและโดยปกติจะอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

วีรบุรุษ (Heroes) จะเป็นแบบจำลองบทบาทของบริษัทภายในการดำเนินงาน การแสดงให้เห็นคุณลักษณะและการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่พวกเขาจะแสดงให้เห็นจุดเด่นของค่านิยมที่บริษัทต้องการเสริมแรงด้วย “วีรบุรุษคือนักจูงใจที่ยิ่งใหญ่ผู้วิเศษบุคคลที่ทุกคนต้องฟังพาเมื่อความยุ่งยากให้เกิดขึ้น” เรามักจะพบว่าวีรบุรุษเป็นพระเอกของเรื่องราวที่ถ่ายทอดกันภายในองค์กร

พิธีและงานพิธี (Rituals and Ceremonies) ส่วนผสมอย่างสุดท้ายของวัฒนธรรมองค์กรคือพิธีและงานพิธีที่เป็นสัญญาณภายนอกของสิ่งที่องค์กร ให้คุณค่าเหมือนกันสัญลักษณ์พิธีจะเป็นแนวทางของพฤติกรรมในชีวิตองค์กรประจำวันพิธีจะมีทั้งระเบียบ วิธีการ ประเมินผล และการให้รางวัลการประชุมพนักงานเป็นประจำ การเลี้ยงอำลา การจัดสรรที่จอดรถยนต์ และการจัดตารางเวลาการทำงาน งานพิธีจะคล้ายคลึงกับพิธีแต่จะเป็นตัวอย่างของงานพิธีด้วย พิธีและงานพิธีผู้มีส่วนร่วมสามารถปลูกฝังความเข้าใจและความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยการเฉลิมฉลอง

### ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์กรอาจสนับสนุนหรือขัดขวางการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทได้ เพราะวัฒนธรรมจะสะท้อนอดีต การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สิ่งที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะต้องตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน มิฉะนั้นกลยุทธ์จะล้มเหลว เอ็ดการ์ เอช. ไชน์ นักวิจัยทางการบริหาร (ภาค นิธิ ศรีธธา, 2549: 10) ได้ชี้ให้เห็นว่าบริษัทที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม อาจจะทำผิดกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาที่เหมาะสมบนพื้นฐานของการเงิน ผลิตภัณฑ์หรือการตลาด แต่กลยุทธ์จะไม่ถูกดำเนินการเพราะว่ากลยุทธ์ต้องการ “สมมุติฐาน ค่านิยม และวิธีการทำงานใหม่” ที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมองค์กรจากเดิม องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างของพวกเขาได้ แต่จะพบว่าพนักงานหันกลับไปสู่วิธีการดำเนินงานก่อนหน้านี้ของพวกเขาได้ ถ้าพวกเขาไม่ยอมเผชิญหน้ากับสมมุติฐานรากฐานทางวัฒนธรรมของพวกเขา

### การประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

Robbin Stephen and Coulter Mary (2002: 58-59) ได้กล่าวไว้ว่าผลจากการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบที่เป็นสาระสำคัญอยู่ 7 ด้านด้วยกัน ดังแสดงในภาพประกอบที่ 3 มิติของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในแต่ละด้านจะบอกลักษณะในด้านนั้นตั้งแต่ระดับต่ำไปสูง การใช้องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมทั้ง 7 ด้านนี้ในการประเมินองค์กรจะทำให้เห็นภาพของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะแสดงถึงรูปแบบและบุคลิกลักษณะขององค์กรและวิถีที่สมาชิกในองค์กรถือปฏิบัติอยู่ เช่นเดียวกันกับการบ่งบอกลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยการใช้ค่าเข้าศูนย์กลาง ซึ่งต้องมีการระบุพิสัยในด้านต่างๆ และทำการประเมินว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรใดที่มีการยึดถืออย่างแข็งแกร่ง และมีการกระทำร่วมกันอย่างกว้างขวาง สำหรับองค์กรในสหรัฐอเมริกา โอเรียลตี แชนท์ แมน และแคลดเวล ได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับบ่งชี้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรใน 7 ด้าน ซึ่งเรียกว่าโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Profile)

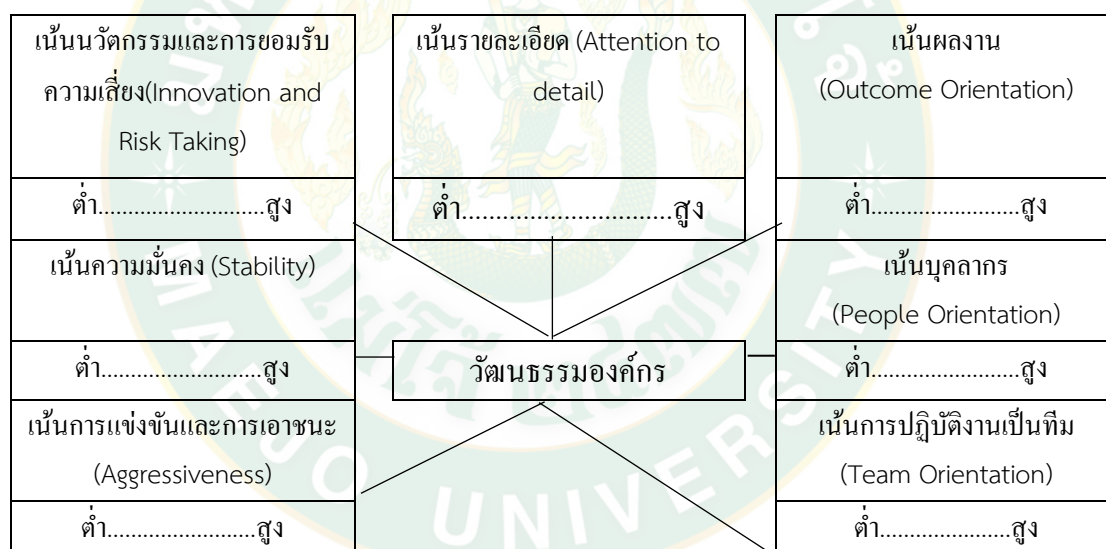
1. วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด (Attention to detail) หมายถึงระดับความคาดหวังที่มีต่อพนักงานในด้านการแสดงออกถึงความถูกต้อง แม่นยำ การวิเคราะห์ ตลอดจนการเอาใจใส่รายละเอียดของงาน
2. วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (Outcome Orientation) หมายถึงระดับของการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าทำอย่างไร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
3. วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร (People Orientation) หมายถึงระดับของการนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กรมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร

4. วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึงระดับของการบริหารจัดการจัดการในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการให้ความสำคัญในด้านบุคคล

5. วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ (Aggressiveness) หมายถึง การที่องค์กรมีการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมทางธุรกิจที่มุ่งไปสู่การเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจอย่างเอาจริงเอาจัง ตลอดจนสร้างให้มีสภาพการแข่งขันในการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่าการทำงานแบบประสานความร่วมมือ

6. วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง (Stability) หมายถึงระดับของการตัดสินใจและวิถีปฏิบัติขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์กร

7. วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) หมายถึง ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และการยอมรับความเสี่ยง



ภาพที่ 2 แสดงภาพประกอบ 3 มิติของวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งลักษณะโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ด้านนี้ ได้มีการใช้จัดการสำหรับบ่งบอกลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในอุตสาหกรรมต่างๆ ตลอดจนองค์กรระหว่างประเทศ ในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกันกับงานวิจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรในประเทศออสเตรเลีย ญัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555: 12) ที่ใช้ลักษณะโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการประเมินการรับรู้ของบุคคลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และวิเคราะห์ด้วยการ

วิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะเด่นทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร

เดิมโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ได้พัฒนาขึ้นมาสำหรับการประเมินความสอดคล้องระหว่างบุคคลและคุณค่าขององค์กร โดยโอเรียลตี แซทแมน และเคลดเวล ซึ่งแซทแมนได้ทำการศึกษาผู้ตรวจสอบระดับเริ่มต้น (Entry Level Auditor) จำนวน 171 ตัวอย่าง สำหรับองค์กรด้านบัญชีในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าการจ้างงานที่ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่เริ่มแรกจะมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างรวดเร็ว และผู้ที่ถูกจ้างงานที่มีความสามารถจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในองค์กร และอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน

ภายหลังโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้มีการปรับปรุงสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรตามลักษณะดังกล่าวทั้ง 7 ด้านโดยการให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรขององค์กรนั้นๆ ตอบแบบสอบถามด้านโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้ทราบถึงทัศนคติต่างๆ ที่มีต่อวัฒนธรรม

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารต่างๆ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

พุทธทาสภิกขุ (2543: 16) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอาชีพการงานประเภทใด สรุปได้ว่า หน้าที่หรืออาชีพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการที่จะเข้าถึงธรรม การที่จะรู้จักโลกหรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงดี ว่าอะไรเป็นอะไร จำต้องทำหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มีมลทินด่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้รู้จักว่าอะไรเป็นอะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก็จักรู้จักชีวิตจิตใจตนเองว่าหมายความว่าอย่างไร เป็นสิ่งที่ควรยึดถือหลงใหลเพียงไร เป็นต้น ถ้าหากว่าไม่ได้ทำอะไรจริงๆ จังๆ ให้ดีที่สุดให้ถูกต้องตามอุดมคติของอาชีพหรือของหน้าที่นั้นๆ แล้ว มันยังน้อยเกินไปสำหรับที่จะรู้จักตัวเอง รู้จักโลก รู้จักกิเลส รู้จักทุกข์ และรู้จักความดับทุกเป็นต้น

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529: 9) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งสับปันส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำ หน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิด ต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำ มีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนะและมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2529: 18) กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่างๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคนสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานคือ บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่ถูกกำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้สั่งสมมาเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลตามสถานการณ์ต่างๆ

### แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั้งต่อบุคคลและองค์กร โดยองค์กรมุ่งให้บุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ทั้งนี้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดหลายท่านดังนี้

พรรณราย ทรรศย์ประภา (2529: 25-26) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มีดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรด้านบุคคล ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ หรือข้อเท็จจริงที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะนำมาซึ่งการกระทำบางชนิดที่เป็นลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของตนเอง ความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลจะมีผลทำให้พฤติกรรมแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปซึ่งตัวแปรดังนี้ได้แก่ ความถนัดในเรื่องต่างๆ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ความสนใจ และแรงจูงใจ อายุและเพศ การศึกษา และประสบการณ์ ดังนั้นตัวแปรต่างๆ ที่กล่าวมานั้นจะมีผลทำให้บุคคลมีความต้องการที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

2. ตัวแปรด้านสถานการณ์ คือ เงื่อนไขของสถานการณ์หรือลักษณะสิ่งของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ เงื่อนไขบางอย่างอยู่ภายใต้การรับรู้ของบุคคล แต่บางอย่างก็อยู่นอกเหนือจากการรับรู้ ซึ่งตัวแปรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- (1) ตัวแปรทางกายภาพและงาน คือ ลักษณะการทำงานรวมถึงสถานที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งตัวแปรทางกายภาพ และงาน ได้แก่ วิธีการทำงานแบบและสภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สถานที่ทำงาน และการจัดสถานที่ และสภาพแวดล้อม

- (2) ตัวแปรตามองค์กรและสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่อยู่ไกลจากสภาพการทำงานมากที่สุด และมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด แต่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของพนักงานมาก ซึ่งตัวแปรองค์กร และสังคมมีดังต่อไปนี้ คือ ลักษณะขององค์กรชนิดของเครื่องล่อใจชนิดของการฝึกอบรม และการบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมทางสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 21-24) กล่าวว่าปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของเรา มีดังต่อไปนี้

#### 1. ลักษณะนิสัยท่าทางของพนักงาน

ลักษณะนิสัยท่าทาง หมายถึง ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคิดและการปฏิบัติตัวต่อสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะท่าทางเฉพาะของแต่ละบุคคล แรงจูงใจ ทักษะคติ ค่านิยม ความสามารถ ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง อารมณ์ รวมทั้งความเฉลียวฉลาด และลักษณะของพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ที่ปรากฏให้เห็น

#### 2. ความสามารถและเชี่ยวชาญ

ความสามารถ หมายถึง ความชำนาญเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ซึ่งมีอยู่ในแต่ละบุคคล สำหรับเชี่ยวชาญนั้น หมายถึง แนวโน้มหรือศักยภาพที่เกี่ยวกับความชำนาญที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นในแต่ละด้าน ความสามารถ ความชำนาญ เชี่ยวชาญหรือศักยภาพที่จะเพิ่มพูนความชำนาญนั้น ก็คือกลไกความนึกคิดและความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคลนั่นเอง

#### 3. ทักษะคติและค่านิยม

ทักษะคติ หมายถึง คุณลักษณะที่มีความมั่นคงอย่างต่อเนื่องในด้านความคิดความรู้สึก แนวทางในการปฏิบัติงานของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือต่อความคิดของแต่ละบุคคล และต่อกลุ่มชน ส่วนค่านิยม หมายถึง ทักษะคติที่มีลักษณะที่จะพยายามประเมินเกี่ยวกับสิ่งของความคิดที่จะประเมินไปในทางหนึ่งว่าเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีเสมอ

#### 4. การจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง ทักษะคติที่มีอยู่ในตัวเองแต่ละบุคคลซึ่งใช้สำหรับตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน แรงจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ในจิตใจของคนเราซึ่งมีแรงผลักดัน และมีทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการนั้นๆ อิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างประสบการณ์และเปลี่ยนแปลงลักษณะท่าทางที่ได้พัฒนาของแต่ละบุคคลซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ก่อเกิดมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก นับตั้งแต่อิทธิพลพื้นฐานด้านครอบครัวของตนเองการศึกษาในโรงเรียน การเข้าสังคม ตลอดจนเพื่อนฝูง และหน่วยงานต่างๆ ที่ได้เคยร่วมทำงานด้วยกันมา ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่อิทธิพลต่อลักษณะของบุคคลและมีผลกระทบต่อเกี่ยวเนื่องไปถึงกิจกรรม หรือประสิทธิภาพของการปฏิบัติของการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ด้วย

ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555: 13) ได้กล่าวถึง แนวความคิดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ พิจารณาจุดอ่อน และจุดแข็งในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน

3. ระบบ (Systems) ระบบขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมาย
5. บุคลากร (Staff) พนักงานที่ช่วยในการขับเคลื่อนในองค์กร
6. ความสามารถ (Skill) ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
7. ค่านิยม (Share values) ค่านิยมของคนในองค์กร

สรุปได้ว่า ปัจจัยหรืออิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยลักษณะเฉพาะบุคคล พฤติกรรม ความสามารถ ทศนคติ ค่านิยม และการตั้งใจในการทำงาน แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง และด้านจิตใจ องค์กรประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 26) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Haning Emerson ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการทำให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งมี 12 ประการ ดังนี้คือ

1. กำหนดแนวความคิดและทำความเข้าใจในการทำงานให้มีความกระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณางานที่น่าจะเป็นไปได้
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์ถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ทำงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเยอทะยานไว้เป็น หลักฐานที่ชัดเจน
7. ควรมีการแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานเสร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. มีมาตรฐานที่สามารถให้เป็นเครื่องมือในการสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

สุนันทา เลาหนันท์ (2531: 8-11) ได้กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันออกไปมีพื้นฐานดังต่อไปนี้

1.1 บุคคลแต่ละบุคคลมีความสามารถในการต่อสู้ และอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ยากลำบากแตกต่างกันออกไป บางบุคคลเมื่อได้รับงานหนักก็จะเริ่มถอยหนีเนื่องจากสภาพจิตใจและ

ร่างกายไม่พร้อม แต่บางคนสามารถสู้งานหนักได้ทั้งร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นธรรมชาติที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด

1.2 บุคคลที่มีความรักและสนใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน บางคนรักงาน และชอบทำงาน เขาจะเลือกงานที่ทำทนายมีความหรือน่าสนใจสำหรับเขา ซึ่งเปิดโอกาสให้เขาแสดงออกถึงความสามารถและความรับผิดชอบเฉพาะตัว แต่ในขณะที่บางคนชอบทำงานง่ายๆ สบายๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถทางสติปัญญาและความรับผิดชอบมากนัก

1.3 บุคคลชอบลักษณะการเป็นผู้นำแตกต่างกัน บางคนชอบเสรีภาพในการทำงาน เขาก็จะทำงานได้ดี เมื่ออยู่กับผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่บางคนอาจชอบผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งเขาจะทำงานได้ดีเมื่อมีการใช้อำนาจควบคุมและบางคนชอบควบคุมแบบใกล้ชิด ขณะที่บางคนชอบควบคุมแบบกว้างๆ

1.4 บุคคลมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นไม่เหมือนกัน บางคนช่างพูดช่างเจรจา มีมนุษยสัมพันธ์ผู้อื่นไม่เหมือนกัน ในขณะที่บางคนมีนิสัยเงียบขรึมชอบที่จะอยู่คนเดียว ไม่เข้าสังคมซึ่งเป็นลักษณะแต่ละบุคคล ดังนั้นแต่ละคนจึงทำงานชนิดเดียวกันย่อมได้ผลไม่เท่ากัน

1.5 บุคคลมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายไม่เท่ากันบางคนมีความรับผิดชอบต่องานสูง เนื่องจากมีแรงจูงใจในเรื่องผลงานโดยมองก้าวหน้าของตนเองในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบต่องานสูง เนื่องจากมีแรงจูงใจในเรื่องผลงาน โดยมองความก้าวหน้าของตนเองในขณะที่บางคนรับผิดชอบต่องานน้อยและไม่มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

2. แรงจูงใจในการทำงาน ในสมัยก่อนเชื่อว่าแรงจูงใจสามารถเกิดขึ้นในแต่ละบุคคลด้วย การให้เงินหรือไม่ก็ทำให้คนนั้นมีความสุขสะดวกสบาย แต่ต่อมาพบว่าสิ่งที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคคลทำงานมีอีกดังนี้

2.1 การจัดการที่ท้าทายความสามารถให้แต่ละบุคคลโดยงานท้าทายนั้นอาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล

2.2 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการวางแผนขององค์กรหรือกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงานก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง

2.3 การให้การยกย่องบุคคลทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งอะไรก็มีความต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน แต่การยกย่องต้องทำจริงใจ และมีขอบเขต

2.4 การให้ความรับผิดชอบและอำนาจมากขึ้นรวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งก็จะมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย ความหวาดกลัวต่อสิ่งต่างๆ ของแต่ละบุคคล เช่น การไม่ให้งานทำ การสูญเสียตำแหน่งเป็นสิ่งแฝงอยู่ในจิตใจของเรา ความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยจึงมีความสำคัญ

2.6 การให้ความอิสระในการทำงาน ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระในการทำงานด้วยตัวของตนเอง โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

2.7 การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าด้านส่วนตัว การได้มีโอกาสเข้าร่วมการอบรมดูงาน การหมุนเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการสร้างประสบการณ์จากเครื่องมือต่างๆ ล้วนแต่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนั้น

2.8 การให้เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน

2.9 การให้โอกาสแข่งขันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นภาวะความคิดที่มีอยู่ในจิตใจของคนเรา ความพึงพอใจต่องานไม่ใช่สิ่งเดียวกับแรงจูงใจในสมัยก่อนเชื่อว่า ความพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน เมื่อคนเรามีความพอใจ เขาก็จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

3.1 การทำงานนำมาซึ่งรางวัลที่เหมาะสมเป็นธรรม สามารถนำไปสู่ความพึงพอใจ

3.2 ความพึงพอใจเมื่อสร้างด้วยความมีค่าของรางวัล และโอกาสที่จะได้รับเพื่อนำไปสู่ความพยายามในการทำงาน

4. ขวัญและกำลังใจ มีความเชื่อว่าเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารงานคือถ้าพนักงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานดี จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต และผลผลิตที่สูงขึ้น แต่กรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นจะกล่าวกันว่า เสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สุรพล พะยอมแย้ม (2541: 14-15) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นผลเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์อาจแยกได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล

1.1 อิทธิพลทางสรีระวิทยา ซึ่งก็คือความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เช่น ความง่วงจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมนอนหลับ หรือความหิวทำให้เราอยากรับประทานอาหาร

1.2 อิทธิพลทางบุคลิกภาพ ซึ่งก็คือ ลักษณะของแต่ละบุคคลที่จะทำให้แต่ละบุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมาทำให้ประเมินถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เช่น ความขยัน ความใจเย็น ความชอบสังคม เป็นต้น

1.3 อิทธิพลทางสังคม คือ บทบาทหน้าที่จามโครงสร้างของสังคม ที่ทำให้แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติตาม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบหรือตำแหน่งหน้าที่ ที่แต่ละบุคคลกระทำอยู่

1.4 อิทธิพลทางวัฒนธรรม เนื่องจากในแต่ละสังคมจะมีแบบแผนในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ประสบการณ์ของบุคคลก็จะแสดงออกมา ซึ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม อิทธิพลของสภาพแวดล้อมมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การส่งเสริมหรือขัดขวางจากสภาพแวดล้อม เช่น การที่บุคคลหนึ่งตัดสินใจเดินเข้าร้านอาหารที่มีคนนั่งน้อยๆ แต่อีกคนหนึ่งอาจชอบเข้าร้านอาหารที่มีคนหนึ่งอยู่มาก

2.2 คุณสมบัติของสภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งปรากฏอยู่ให้รับรู้ในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งการตอบสนองของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับการแปลความหมายของสิ่งต่างๆ เหล่านั้นรวมถึงบุคลิกภาพ และการพัฒนาการทางสังคมที่บุคคลนั้นๆ มีอยู่

2.3 ตำแหน่งที่ตั้งของสภาพแวดล้อม เช่น บุคคลที่มีที่อยู่อาศัยแตกต่างกัน โดยคนบ้านไกลจะมีพฤติกรรมอย่างหนึ่ง แต่เมื่อย้ายที่อาศัยมาอยู่ใกล้ที่ทำงานก็จะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไป

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ ลักษณะนิสัย ท่าทางของพนักงาน ความสามารถ และเชาว์ปัญญา ทักษะคติ ค่านิยม และการจงใจ

### ความหมายของพฤติกรรมในการทำงาน

Albanese (1981: 204) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานว่า คือพฤติกรรมและการกระทำของคนที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่องานของเขาโดยตรงและพฤติกรรมนั้นยังรวมไปถึงการแสดงออกของคนที่ต่อสิ่งแวดล้อมในสังคมที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเข้าร่วมการฝึกอบรม

Baruch (1968: 7-8) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานไว้ว่า สิ่งที่บุคคลแสดงออกเพื่อตอบโต้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะปฏิบัติงานซึ่งสามารถสังเกตวัดได้ตรงกัน ไม่ว่าจะการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกายก็ตาม พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกนี้อาจเป็นไปได้ทั้งในด้านจิตใจ (Psychological withdrawal) เช่น นั่งฝืนกลางวันไปเรื่อยไม่ตั้งใจทำงาน หรือแสดงออกมาด้วยการกระทำ (Physical withdrawal) เช่น การขาดงานโดยพลการ กลับบ้านก่อนเวลา หยุดพักนานเกินไป อู้งาน ทำงานช้าลง แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว รุนแรง จนถึงขั้นลาออก ส่วนพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกในแง่ดีก็มีเช่นกัน เช่น ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ และทำงานให้มากกว่าที่ได้รับมอบหมาย

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานไว้มากมาย ดังนั้นผู้วิจัยขอสรุปความหมายของพฤติกรรมการทำงานไว้ว่า ของพฤติกรรมการทำงานหมายถึง การแสดงออกของพนักงานในระหว่างการปฏิบัติงานซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

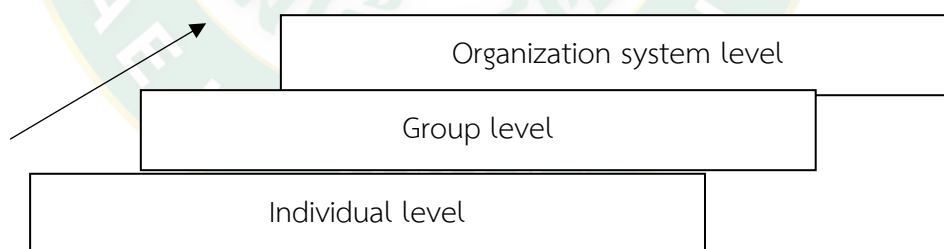
### ลักษณะของพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Beach (1975: 18) กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ทักษะที่ดี ความอดทน ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความรอบคอบ ความมีวินัยและทักษะในการเข้าสังคม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ต้องการของหน่วยงาน

ชูศักดิ์ เจนประเคน (2544: 210) ได้แบ่งประเภทของพฤติกรรมการทำงานในหน้าที่ที่สำคัญ เป็น 6 ประเภท คือ 1. ความรอบรู้และวิจารณ์ญาณ 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3. ทักษะด้านการปฏิบัติงาน 4. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ 5. ความรับผิดชอบที่มีต่องาน และ 6. แรงจูงใจในการทำงาน

### การพัฒนาโมเดลพฤติกรรมองค์การ

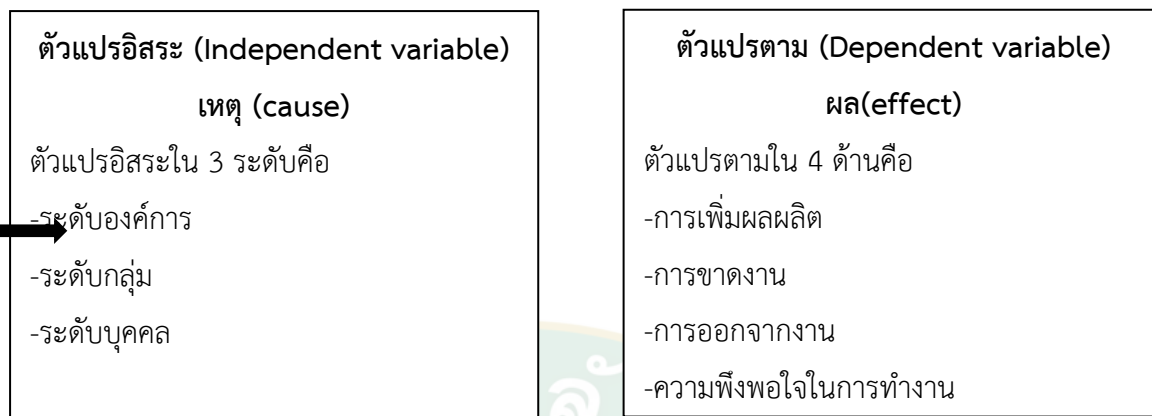
โมเดลพฤติกรรมองค์การ (Organization behavior model) เป็นส่วนของความจริงซึ่งเป็นการนำเสนอพฤติกรรมองค์การโดยเสนอการวิเคราะห์ 3 ระดับคือ การเปลี่ยนแปลงจากระดับส่วนบุคคล (Individual level) เป็นระดับกลุ่ม (Group level) และระดับองค์การ (Organization system level) ตามลำดับ เราจะเพิ่มความมีระบบเพื่อให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมองค์การแต่ละระดับจะมีการกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับระดับที่ผ่านมา โดยมีแนวคิดกลุ่มเป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคล และกำหนดเงื่อนไขโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมองค์การ



ภาพที่ 3 แสดงถึงโมเดลพฤติกรรมองค์การ

ที่มา: Robbins (2005)

### ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในโมเดลพฤติกรรมองค์การ



ภาพที่ 4 แสดงตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในโมเดลพฤติกรรมองค์การ

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541)

#### ตัวแปรอิสระ (Independent variables)

เป็นตัวแปรเหตุซึ่งมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent variables) ตัวกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การขาดงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และความพึงพอใจในการทำงาน ตัวแปรอิสระจะสอดคล้องกับความเชื่อถือว่าพฤติกรรมองค์การจะสามารถเข้าใจได้ดีที่สุด เมื่อมีทักษะเกี่ยวกับเงื่อนไขที่สลับซับซ้อน และหลักเกณฑ์ของโมเดลในความเข้าใจของพฤติกรรมบุคคล

#### ตัวแปรในระดับบุคคล (Individual level variables)

บุคคลจะมีแตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อเข้าไปในองค์การ หากผู้จัดการต้องการจะใช้พนักงานจะต้องใช้อย่างระมัดระวัง ลักษณะบุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะ และระดับความสามารถ ซึ่งลักษณะเหล่านี้คือ ลักษณะด้านชีววิทยา บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะ และระดับความสามารถ ซึ่งถือเป็นตัวแปรอิสระ (Independent variables) ตัวแปรอิสระจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ (perception) การตัดสินใจเฉพาะบุคคล (Individual-level variables) การเรียนรู้และการจูงใจ (learning and motivation)

### ตัวแปรในระดับกลุ่ม (Group level variables)

พฤติกรรมของมนุษย์ในกลุ่มเป็นการปฏิบัติเฉพาะบุคคลในแต่ละกลุ่ม ความสลับซับซ้อนของโมเดลจะเพิ่มขึ้น เมื่อพฤติกรรมมนุษย์มีการจัดการกลุ่มซึ่งแตกต่างกันตามพฤติกรรมของแต่ละคน ดังนั้นในการพัฒนาความเข้าใจขององค์การจึงต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของกลุ่มด้วย

### ตัวแปรในระดับองค์การ (Organization system level variables)

พฤติกรรมองค์การมีความสลับซับซ้อนสูงสุด เมื่อเราเพิ่มโครงสร้างที่เป็นทางการไปยังความรู้ของบุคคลในอดีตและพฤติกรรมกลุ่มเพราะองค์การจะเป็นการรวมกลุ่มสมาชิก ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัวแปรตาม เช่น การออกแบบองค์การที่เป็นทางการ เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และงานนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและการปฏิบัติ (กระบวนการคัดเลือก กระบวนการฝึกอบรม และวิธีการประเมินการทำงาน) วัฒนธรรมภายใน ตลอดจนระดับของความตึงเครียดในการทำงาน

### ตัวแปรตาม (Dependent variable)

เป็นตัวแปรผล ซึ่งมีสาเหตุจากตัวแปรอิสระ ตัวอย่างของตัวแปรในพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ การเพิ่มผลผลิต การขาดงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**การเพิ่มผลผลิต (Productivity)** เป็นการวัดการทำงานซึ่งประกอบด้วยประสิทธิผลและประสิทธิภาพภายในองค์การหนึ่ง การเพิ่มผลผลิตเป็นเป้าหมายขององค์การ โดยการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นผลผลิต (Output) ด้วยต้นทุนต่ำที่สุดตัวนี้ถือว่าการเพิ่มผลผลิตซึ่งต้องอาศัยทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (Effectiveness and efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการบรรลุตามเป้าหมาย (Achievement of goals) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ตัวอย่าง ประสิทธิภาพของโรงพยาบาลที่จะมองความสามารถในการประหยัดต้นทุนทั่วไป ธุรกิจจะมีประสิทธิผลเมื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอย่างประหยัด เพราะการวัดประสิทธิผลประกอบด้วยการวัดผลตอบแทนในการลงทุนกำไรต่อยอดขายหรือผลผลิตต่อชั่วโมงแรงงาน

การเพิ่มผลผลิต (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิต และปัจจัยนำเข้าในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และคุณภาพที่กำหนดตามสมการ

$$\text{การเพิ่มผลผลิต (Productivity)} = \frac{\text{ผลผลิต (outputs)}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (inputs)}}$$

**การขาดงาน (Absenteeism)** การที่พนักงานไม่มาทำงานนั้นถือว่าเป็นความล้มเหลวในการรายงาน การทำงานและงานจัดการ ในประเด็นนี้เรามีข้อสมมติว่าผลประโยชน์ขององค์การจะมากขึ้นเมื่อการขาดงานของพนักงานลดน้อยลง

**การออกจากงาน (Turnover)** เป็นการสูญเสียพนักงานขององค์การเนื่องจากกลุ่มพนักงานต้องออกจากงาน ด้วยเหตุผลต่างๆ การหมุนเวียนที่มากเกินไปหรือผู้ทำงานที่มีคุณค่าจะเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ

**ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)** เป็นทัศนคติความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่พนักงานมีต่อการทำงาน หรือเป็นการแตกต่างระหว่างรางวัลของแรงงานที่ได้รับ และจำนวนรางวัลซึ่งเขาเชื่อว่าเขาควรจะได้รับ

โดยทั่วไปพนักงานที่พึงพอใจงานจะมีผลผลิตมากกว่าพนักงานที่ไม่พึงพอใจงาน ความพึงพอใจเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่เพียงแต่ความพึงพอใจซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการขาดงานหรือการลาออกจากงานเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับองค์การด้วยว่ามีการจัดการบริหารงานมีที่ท้าทายและมีรางวัลหรือไม่ ดังนั้นมีความพึงพอใจในการทำงานจะสะท้อนถึงทัศนคติมากกว่าพฤติกรรม

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสามารถนำไปใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดทางด้านตัวแปรตาม เพื่อวิจัยถึงพฤติกรรมด้านต่างๆที่อาจเกิดขึ้น หากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในแต่ละด้านอย่างเหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้สรุปและคัดเลือกประเภทของพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน

1. ด้านการเพิ่มผลผลิต
2. ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน
3. ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์การ
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ

#### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน**

ความหมายของความพึงพอใจ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

Smith (1974: 48) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจในการทำงาน

Good (1973: 379) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

คำนิยามจาก Dictionary of Webster ของ Good (1973: 145) ซึ่งให้คำนิยามไว้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจ ที่เป็นผลมาจากความสนใจ และทัศนคติของต่องาน ความพึงพอใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา และความพึงพอใจของมนุษย์ แต่ละคนที่มีต่อสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่ง ย่อมมีความเข้มข้นแตกต่างกันไป ตามทัศนคติ ค่านิยมและระดับการศึกษาของผู้นั้น ตลอดจนสภาพการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ว่า ความพึงพอใจ อาจเกิดขึ้นได้จากกรที่รับสิ่งที่จับต้องได้หรืออยากได้ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่มีผลต่อความสำเร็จของงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือความต้องการของบุคคลในแนวทางที่เขาประสงค์

Vroom (1964: 8) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เป็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่ดีต่อตัวพนักงานและเจ้าหน้าที่ด้วยประเด็นต่างๆ เช่น สิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ลักษณะงาน ความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้เกิดความรู้สึกในด้านบวกและด้านลบที่มีต่องานของตนเอง

### องค์ประกอบของความพึงพอใจ

Herzberg Frederick (1968: 9) ได้เสนอแนวคิดโดยได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกัน เพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจ และมีประสิทธิภาพได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงาน และไม่พอใจในการทำงาน พบว่าบุคคลที่พอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ คือ

1. การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
2. การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานสำเร็จ
3. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นที่น่าพอใจ
4. การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน
6. การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานที่เป็นสิ่งๆ ทำให้เกิดความพึงพอใจประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร
2. การควบคุมบังคับบัญชา
3. สภาพการทำงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน
5. ค่าตอบแทน
6. สถานภาพ
7. การกระทบกระเทือนต่อชีวิตส่วนตัว
8. ความปลอดภัย

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

มนุษย์ทุกคนล้วนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ตามทฤษฎีของ Maslow Abraham (1954: 113) ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Maslow Need Hierarchy) ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนี้จะมีอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใด ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทน ซึ่งจะเป็นเช่นนี้เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้น จากความต้องการต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

Maslow แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นตอน จากต่ำไปหาสูง ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม

การรักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองป้องกันภัยต่างๆ ที่จะเกิดหรืออาจเกิดแก่ชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิ เสรีภาพ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Security Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันอย่างมีเพื่อนพรรคพวก การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง เกียรติยศได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดหรือตามความคาดหวังของตน

ทฤษฎีของ Maslow นี้ สามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การแต่ละระดับ จะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหาร จะมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน เพราะเนื่องจากระดับความต้องการของทั้งสองแตกต่างกัน

### ทฤษฎีสองปัจจัยของ HERZBERG

ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจ และเป็นทิวทัศน์วิชาการกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่ง เฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก และคณะได้ร่วมกันทำการวิจัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุห์บัญชี จำนวน 200 คน จากบริษัทต่างๆ 9 แห่ง ในเมืองพิทสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย เพื่อหาคำตอบว่า “คนชอบงานหรือไม่ งานนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร” ประสพการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี และความรู้สึกที่มีต่อประสพการณ์แต่ละแบบนั้นเป็นไปในทางบวกหรือลบ จากผลการศึกษาดังกล่าว เฮอร์ซเบิร์ก ได้ตั้งทฤษฎีสองประการขึ้น ปัจจัยสองประการตามทฤษฎีนี้กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในการทำงาน

ปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่มุ่งใจให้คนชอบ และรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน มี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งเมื่อผลงานสำเร็จเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึง การยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิด ริเริ่มทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในงานนั้นๆ โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement and growth in capacity) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การการ มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

### ปัจจัยห้า (Hygiene Factors)

ปัจจัยห้าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงานที่คนงานต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ หากคนงานไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้เพียงพอแล้ว จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยห้ามีอยู่ 9 ประการ คือ

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมในหน่วยงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและมีความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับ บัญชาผู้ร่วมงาน
4. ฐานะอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี
5. เทคนิคการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือการยึดหลัก ความยุติธรรมในการบริหาร
6. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ
7. สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง สี เสียงอากาศ ชั่วโงม
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา
9. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

Herzberg ยังเสนอให้หน่วยงานกระตุ้นให้พนักงานพึงพอใจในงานเพราะจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยที่ไม่ละเลยการให้ความสำคัญแก่ปัจจัยห้า เพราะถ้าปัจจัยห้าอ่อนแอจะสร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงานมาก และจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานไม่พอใจงานที่ทำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่หน่วยงาน ดังนั้นถ้าความสามารถลดความไม่พึงพอใจของพนักงานหรือป้องกันความไม่พึงพอใจของพนักงานไม่ให้เกิดขึ้นก็จะเป็นผลในการลดความคับข้องใจ และความรู้สึกในปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานจะลดลง หลังจากนั้นค่อยเริ่มกระตุ้นด้วยปัจจัยสูงใจจะเป็นการง่ายและได้ผลดีกว่า

จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างตอบแทน ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร การยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน นโยบาย การบริหารงานและสภาพการทำงาน (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2538)

เมื่อนำความต้องการของมนุษย์ในทัศนะของมาสโลว์ และเฮอริชเบอร์กมาเปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ว่า

1. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ เทียบได้กับความสำเร็จของงาน ได้งานที่ตนต้องการ ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก

2. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 4 ของมาสโลว์ เทียบได้กับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก

3. ความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ เทียบได้กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก

4. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเป็นลำดับความต้องการที่ 2 ของมาสโลว์ เทียบได้กับนโยบายการบริหารงาน เทคนิคของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ความมั่นคงในงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก

5. ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นลำดับความต้องการขั้นที่ 1 ของมาสโลว์ เทียบได้กับสภาพการทำงาน เงินเดือน และชีวิตส่วนตัวที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยกระตุ้นตามทัศนะของเฮอริชเบอร์ก

### ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ทฤษฎีนี้เป็นผลงานของ Douglas McGregor เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนว่า มีลักษณะที่ไม่ดี ดังนี้

1. คนโดยทั่วไป ไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงจะทำได้ทันที เพื่อตนจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้นๆ

2. คนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้คนทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีรางวัลทำดี และทำโทษถ้าคนไม่ทำงาน

3. โดยทั่วไป คนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานแต่อยากมีความมั่นคง

สรุปแล้ว เป็นทฤษฎีที่มองคนในแง่ร้าย และคิดว่าคนมีความต้องการด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับควบคุม ลงโทษ มากกว่าการที่จะจูงใจให้คนมองเป้าหมายอันสูงส่งทางสังคม หรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

ทฤษฎี Y เป็นแนวทางสมัยใหม่ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงกันข้ามกับทฤษฎี X คือ

1. โดยทั่วไป ไซ้ว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเขาได้ทำงานที่ชอบ ร่วมทำงานกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม คนเราก็จะปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดที่ต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่อยากทำงานนั้นๆ ก็ได้

2. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษใดๆ ไม่ใช่มรรควิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ทางที่ดี ควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่เขาชอบ ให้รู้จักรับผิดชอบในงานของเขาเอง ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพอใจและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การที่กล่าวว่าคนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวเองนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ มากกว่าลักษณะของคนไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว เพราะถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนที่อยากทำงานและอยากมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น (บรรจบ เนียมมณี, 2523)

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีนี้ เป็นแนวคิดที่มองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานขององค์การจะประสบความสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และการมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การ โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

### **การเกี่ยวพันระหว่างทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอริชเบอร์ก และแมคเกรเกอร์**

จากแนวความคิดทั้ง 3 ทฤษฎี อาจกล่าวได้ว่า ความต้องการ 3 ประเภทแรก ของมาสโลว์คือ ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการทางสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบกับความต้องการตามปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ก ส่วนความต้องการระดับสูงของมาสโลว์คือ ความต้องการมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคมและความต้องการประสบความสำเร็จ อาจเปรียบเทียบกับความต้องการในปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยกระตุ้นของเฮอริชเบอร์ก

ส่วนทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์นั้น อาจเปรียบเทียบกับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ และปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ก และทฤษฎี X ก็อาจเปรียบเทียบกับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์ และปัจจัยกระตุ้นของเฮอริชเบอร์ก

องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นลักษณะทางความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคล องค์ประกอบทางความรู้สึกนี้มี 2 ลักษณะ คือ ความรู้สึกทางบวก ได้แก่ ชอบ พอใจ เห็นใจ และความรู้สึกทางลบ ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่พอใจ กลัว รังเกียจ

องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive Component) เป็นการที่สมองของบุคคลรับรู้และวินิจฉัยข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับเกิดเป็นความรู้ ความคิดเกี่ยวกับวัตถุ บุคคลหรือสภาพการณ์ขึ้น องค์ประกอบทางความคิดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาที่มาของทัศนคติออกมาว่าถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี

องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) เป็นความพร้อมที่จะกระทำหรือความพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่มาของทัศนคติ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภคนิจ ศรัทธา (2549) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรงบริษัทยูนิลีเวอร์ไทยเทรตติ้งจำกัด ผลการวิจัยสรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายขายตรงบริษัทยูนิลีเวอร์ไทยเทรตติ้งจำกัดโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียดความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมที่เน้นผลงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

ทวีพร สีนสวัสดิ์ (2550) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยยูเนียร์ โพรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)

1. การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยยูเนียร์ โพรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือขวัญในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงและความปลอดภัย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

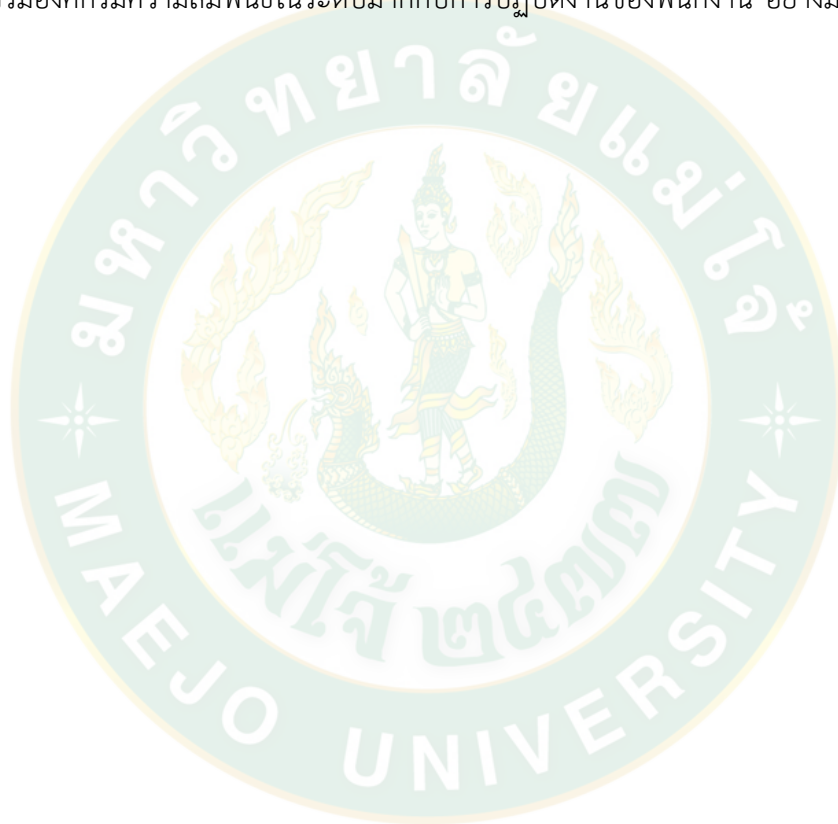
3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยยูเนียร์ โพรเซส โปรดัคส์ จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ยกเว้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อยู่ระดับปานกลาง ส่วนขวัญในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ศิริพร ม่านกลาง (2552) เรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่พบว่า ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 23-33 ปี สถานภาพโสด การศึกษาปริญญาตรี อายุงานไม่เกิน 5 ปี ทำงานในตำแหน่งพนักงาน และเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนไม่เกิน 25,000 บาท วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กรจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน และการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติเป็นทีม วัฒนธรรมรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร และวัฒนธรรมที่เน้นผลงานส่วนด้านการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชา ลักษณะการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความปลอดภัย และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

สิริมาศ ยอดยิ้มศิริ (2552) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) โดยรวมอยู่ในระดับมีความเหลื่อมล้ำของอำนาจจ้อยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยรวมอยู่ในระดับมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 วัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะความเป็นปัจเจกชนและกลุ่มนิยมโดยรวมอยู่ในระดับมีความเป็นกลุ่มนิยมมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และวัฒนธรรมองค์กรด้านลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต โดยรวมอยู่ในระดับมีความมุ่งคุณภาพชีวิตมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

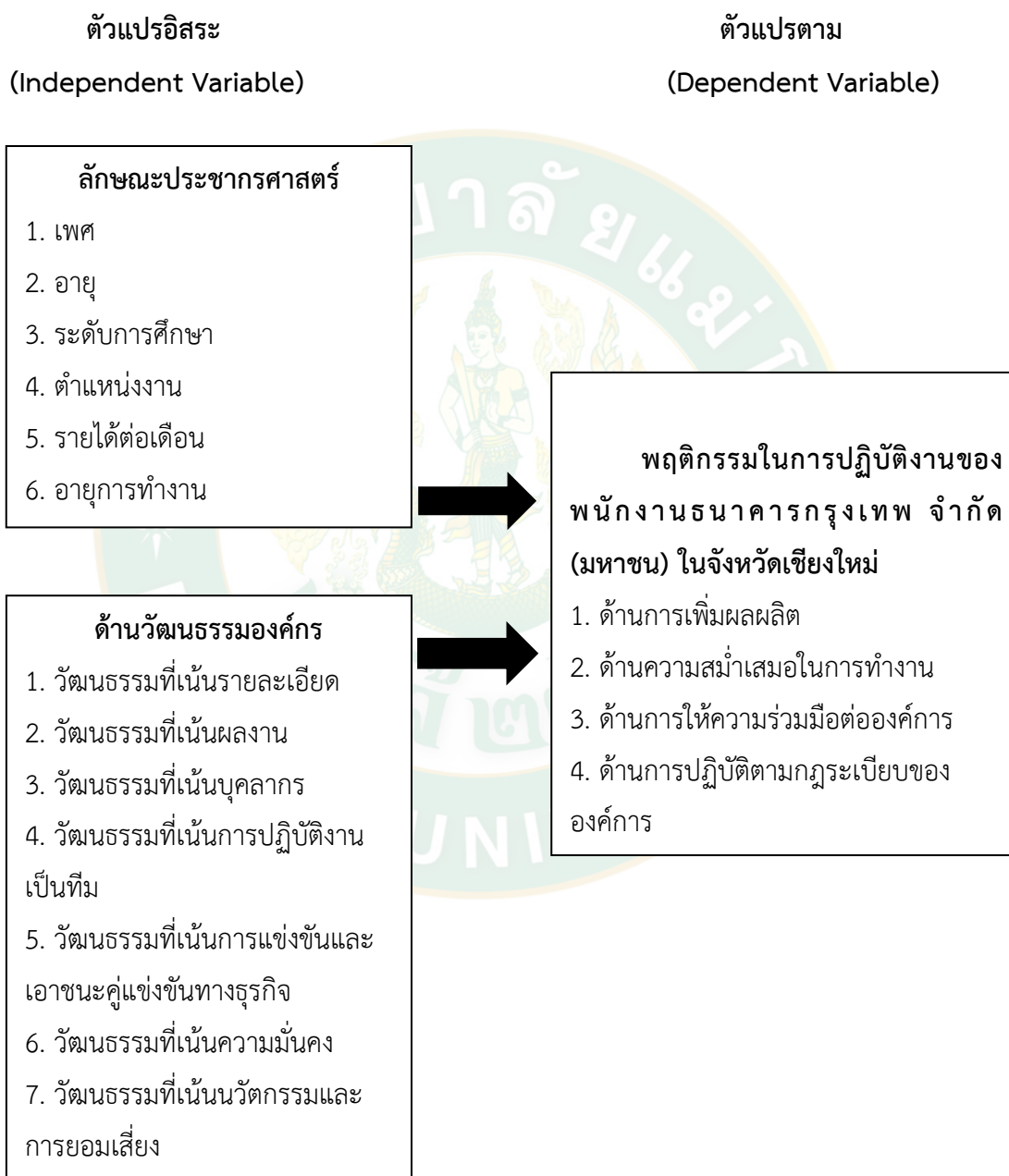
ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพโสด อายุ 26-30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานพนักงานธุรกิจ อายุ 1-5 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับ

ความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคงที่ วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ลักษณะการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความปลอดภัย ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



### กรอบแนวความคิด

ในการศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ มีกรอบแนวคิดวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 แสดงกรอบแนวความคิด

### สมมติฐานงานวิจัย

1. ลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน ที่แตกต่างส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
2. ลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน ที่แตกต่างส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
3. วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับอย่างน้อย 1 ด้านมีอิทธิพลกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากได้ข้อมูลแล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าทางสถิติโดยมีวิธีการดำเนินวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การทดสอบเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสาขานาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 659 คน จำนวนสาขา 51 สาขาใน 14 อำเภอ จังหวัดเชียงใหม่

**ตารางที่ 1** แสดงจำนวนสาขาและพนักงานสาขานาธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

	สาขา	จำนวนพนักงาน (คน)	size
1	เทสโก้ โลตัส คำเที่ยง	8	MICRO
2	สยามทีวี เชียงใหม่	7	MICRO
3	เทสโก้ โลตัส รวมโชค เชียงใหม่	9	MICRO
4	บิ๊กซี เชียงใหม่ 2	12	MICRO
5	บิ๊กซี เชียงใหม่	12	MICRO
6	พันธ์ทิพย์ พลาซ่า เชียงใหม่	10	MICRO
7	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	12	MICRO
8	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	12	MICRO
9	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	5	MICRO
10	เทสโก้ โลตัส สันทราย	12	MICRO
11	เทสโก้ โลตัส หางดง	14	MICRO

---

**ตารางที่ 1 (ต่อ)**


---

	สาขา	จำนวนพนักงาน (คน)	Size
12	บีกซี หางดง เชียงใหม่	14	MICRO
13	บีกซี หางดง 2	13	MICRO
14	เทสโก้ โลตัส ฝาง	13	MICRO
15	เซ็นทรัลแอร์พอร์ต เชียงใหม่	14	S
16	ตลาดมีโชค	13	S
17	ถนนศรีดอนไชย เชียงใหม่	8	S
18	หนองหอย เชียงใหม่	8	S
19	พรอมเมนาดา เชียงใหม่	13	S
20	เซ็นทรัล เฟสติวัล เชียงใหม่	14	S
21	ช่วงสิงห์	7	S
22	ถนนนิมมานเหมินท์ เชียงใหม่	9	S
23	คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	10	S
24	ตลาดแม่เหียะ เชียงใหม่	10	S
25	ตลาดสันทราย เชียงใหม่	8	S
26	บุญถาวร เชียงใหม่	13	S
27	สันป่าตอง	9	S
28	จอมทอง	11	S
29	ฮอด	10	S
30	บ้านถวาย เชียงใหม่	6	S
31	สะเมิง	8	S
32	แม่ฮ่าย	6	S
33	ไชยปราการ เชียงใหม่	6	S
34	ถนนเมืองสมุทร	9	M
35	แม่ริม	14	M
36	ตลาดแม่มาลัย	13	M
37	แม่ใจ	16	M
38	ดอยสะเก็ด	12	M

---

ตารางที่ 1 (ต่อ)

สาขา	จำนวนพนักงาน (คน)	Size
39 สารภี	23	M
40 สันกำแพง	14	M
41 บ่อสร้าง	12	M
42 ทางดง	13	M
43 ฝาง	12	M
44 ท่าแพ	16	L
45 ศรีนครพิงค์	14	L
46 ประดู่เชียงใหม่	22	L
47 สันป่าข่อย	32	L
48 ถนนช้างคลาน	15	L
49 ประดู่ช้างเผือก	35	L
50 ถนนสุเทพ	22	L
51 กาดสวนแก้ว	27	L
รวม	659	

ที่มา: บมจ.ธนาคารกรุงเทพ (2558)

ขนาดตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้มีหลักเกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตาม Taro Yamane (Yamane Taro, 1973) โดยกำหนดค่าของความเชื่อมั่นที่ระดับร้อยละ 95 และระดับค่าของความคาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ระดับร้อยละ 5 ซึ่งคำนวณขนาดของประชากรได้ที่จำนวน ตัวอย่างในการกำหนดขนาดของตัวอย่าง คำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง } n = \frac{N}{[1 + (Ne^2)]}$$

โดย  $n$  = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ระดับความคาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นร้อยละ 5

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าจากสูตร } n &= \frac{659}{[1 + (659 \times 0.005^2)]} \\ &= 248.91 \end{aligned}$$

ดังนั้น จำนวนตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประมาณ 249 คน คิดเป็นร้อยละ 37.78 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีความน่าจะเป็นโดยการจับฉลากในการหากลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลและเพื่อลดความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างจาก 249 คนเป็น 300 คนคิดเป็นร้อยละ 45.52

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) ดังนี้  
 ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเก็บข้อมูลเฉพาะสาขาในจังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น

**ตารางที่ 2** แสดงถึงการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

Size	จำนวนพนักงาน (คน)	Sampling
MICRO	153	70
S	183	83
M	140	64
L	183	83
<b>รวม</b>	<b>659</b>	<b>300</b>

ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) จาก 51 สาขา ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้จับฉลากในการหากลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลทั้งหมดได้ 23 สาขาโดยแบ่งตามขนาดของสาขา ดังนี้

MICRO 7 สาขา ได้แก่ สาขาสยามทีวีเชียงใหม่ สาขาพันธ์ทิพย์ พลาซ่า เชียงใหม่ สาขามหาวิทยาลัยแม่โจ้ สาขาบิ๊กซีเชียงใหม่ สาขาบิ๊กซีเชียงใหม่ 2 สาขาเทสโก้ โลตัส สันทรายและสาขามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

S 7 สาขา ได้แก่ สาขาเซ็นทรัล เฟสติวัล เชียงใหม่ สาขาตลาดมีโชค เชียงใหม่ สาขาพรอมเมนาดาเชียงใหม่ สาขาเซ็นทรัลแอร์พอร์ต เชียงใหม่ สาขาบุญถาวร เชียงใหม่ สาขานนศรีดอนไชย เชียงใหม่และสาขาหนองหอย เชียงใหม่

M 5 สาขา ได้แก่ สาขาตลาดแม่มาลัย สาขาแม่โจ้ สาขาออยสะเก็ด สาขาถนนเมืองสมุทร  
เชียงใหม่และสาขาแม่ริม

L 4 สาขา ได้แก่ สาขาประตูเชียงใหม่ สาขาสันป่าข่อย สาขาถนนช้างคลานและ สาขาศรี  
นครพิงค์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่  
ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้  
ดำเนินการสร้างเครื่อง ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
2. สร้างแบบสอบถามและวิธีการสร้างเครื่องมือโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ  
ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุงาน ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็น  
แบบเลือกตอบ (Multiple-Choice)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล วัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด  
(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่  
เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่ง  
ทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับซึ่งลักษณะคำถาม  
เป็นแบบสอบถามเป็นแบบสเกลการให้คะแนน ประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของ  
Likert's Scale ซึ่งกำหนดค่าคะแนนของระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

โดยใช้หลักเกณฑ์มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แปลความหมายเกณฑ์การให้  
คะแนนของค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดซึ่งคิดค่า  
คะแนนเป็นช่วงดังนี้ แสงเดือน รักษาใจ (2554: 28)

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

มีหลักเกณฑ์ในการจัดระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 กำหนดให้อยู่ในระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 กำหนดให้อยู่ในระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 กำหนดให้อยู่ในระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 กำหนดให้อยู่ในระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 กำหนดให้อยู่ในระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามเป็นแบบสเกลการให้คะแนน ประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale ซึ่งกำหนดค่าคะแนนของระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

โดยใช้หลักเกณฑ์มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แปลความหมายเกณฑ์การให้คะแนนของค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดซึ่งคิดค่าคะแนนเป็นช่วงดังนี้ แสงเดือน รักษาใจ (2554: 28)

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

มีหลักเกณฑ์ในการจัดระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 กำหนดให้อยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 กำหนดให้อยู่ในระดับความพึงพอใจมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 กำหนดให้อยู่ในระดับความพึงพอใจปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 กำหนดให้อยู่ในระดับความพึงพอใจน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 กำหนดให้อยู่ในระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

## การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่สร้างตามวัตถุประสงค์ของวิจัยตามแนวทางของ (พงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 39)

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียดในด้านเนื้อหาเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่
3. การตรวจสอบความตรงต่อเนื้อหา (Validity) ผู้วิจัยนำข้อสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษา พิจารณาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงสอบถามตามที่คณะกรรมการที่ปรึกษาเสนอแนะ โดยพิจารณาเครื่องมือครอบคลุมเนื้อหาโดยประเด็นสาระที่ต้องการหรือไม่ ถ้าคณะกรรมการที่ปรึกษาเห็นว่าสมควรวัดได้ จึงแสดงว่ามีความตรงตามเนื้อหา เพื่อให้ข้อสอบถามมีความเที่ยงตรงมากขึ้น

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัยจากทางบัณฑิตวิทยาลัย คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ถึงผู้จัดการธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มทั้ง 19 สาขา เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการรับและส่งแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความร่วมมือไปยังธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มทั้ง 19 สาขา จำนวน 300 ชุด เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามใช้ระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเอง เป็นระยะเวลา 1 เดือน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษางานวิจัยในเรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มประชากรตัวอย่าง โดยได้ประมวลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัย SPSS for Windows : SPSS การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำมาแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ค่า t-test ใช้ในการทดสอบเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ (Independent Variable) มาตรการแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) ซึ่งจำแนกเป็น 2 กลุ่ม โดยใช้มาตรการแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

3. ค่า F-test เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variable) โดยตัวแปรอิสระ (Independent Variable) มาตรการแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) มากกว่า 2 กลุ่มและตัวแปรตาม (Dependent Variable) มาตรการแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

4. ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 กลุ่มโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ (Regression Analysis) ทั้งตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) โดยการวิเคราะห์ผลแบบวิธี (Stepwise) ในการทดสอบสมมติฐาน

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูล เพื่อดูความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อสอบถาม จากนั้นจึงนำข้อสอบถาม มาทำการลงรหัส (Coding) และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลที่เก็บมาได้โดยวิธีสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive method)

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาในหัวข้อเรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณ (Qualitative Analysis) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 300 คน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

### ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน	จำนวนพนักงาน (300)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	44	14.70
หญิง	256	85.30
<b>อายุ</b>		
20-30 ปี	124	41.34
31-40 ปี	84	28.00
41-50 ปี	82	27.33
มากกว่า 50 ปี	10	3.33

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน	จำนวนพนักงาน (300)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	171	57.00
ปริญญาโท	129	43.00
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	75	25.00
15,001-20,000 บาท	101	33.67
20,001-25,000 บาท	63	21.00
25,001-30,000 บาท	41	13.67
มากกว่า 30,000 บาท	20	6.66
<b>ระดับตำแหน่ง</b>		
เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก	111	37.00
เจ้าหน้าที่ผ่านการตลาด	88	29.33
เจ้าหน้าที่อาวุโส	47	15.67
ผู้ช่วยผู้จัดการ	35	11.67
ผู้จัดการ	19	6.33
<b>อายุการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	81	27.00
1-4 ปี	98	36.67
5-10 ปี	54	18.00
มากกว่า 10 ปี	67	22.33

จากตารางที่ 3 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 85.30 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.70

ด้านอายุ จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 20-30 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 41.34 รองลงมาอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และอายุช่วง 41-50 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.33 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 171คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 รองลงมาอยู่ในระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 ตามลำดับ

ด้านรายได้ต่อเดือน จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงรายได้ 15,001-20,000 บาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.67 รองลงมาอยู่ในช่วงรายได้ประมาณ ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และอยู่ในช่วงรายได้ประมาณ 20,001-25,000 บาท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 ตามลำดับ

ด้านระดับตำแหน่ง จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยการ จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมาตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 29.33 และระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 15.67 ตามลำดับด้านอายุการทำงาน จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุการทำงาน 1-4 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 และอยู่ในช่วงอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 22.33 ตามลำดับ



**วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)  
ในจังหวัดเชียงใหม่**

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงดังนี้

**ตารางที่ 4** ระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ แสดงโดยภาพรวม

วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	3.98	0.779	มาก
ด้านการวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	3.71	0.912	มาก
ด้านการวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร	3.71	0.947	มาก
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	3.89	0.802	มาก
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ	3.89	0.861	มาก
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง	4.08	0.746	มาก
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยง	3.92	0.791	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พิจารณาในปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดมากที่สุดด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม และด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และด้านการวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน และด้านการวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.71 มีระดับความคิดเห็นน้อย ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

### ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด

ปัจจัยวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	น้อยที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปานกลาง (n,%)	มาก (n,%)	มากที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความรอบคอบในรายละเอียดของงาน	0	3 (1.00)	78 (26.00)	140 (46.67)	79 (26.33)	3.98	0.752	มาก
2. องค์กรของท่านเน้นความถูกต้องในการทำงานของพนักงานเป็นหลักและใส่ใจถึงความแม่นยำของงาน	0	2 (0.66)	81 (27.00)	140 (46.67)	77 (25.67)	3.97	0.745	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรม ที่เน้น รายละเอียด	น้อย ที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปาน กลาง (n,%)	มาก (n,%)	มาก ที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3. องค์กรของท่านมีการทำงานโดยมีการจัดระดับหน้าที่ของพนักงานและปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเหมาะสม	0	2 (0.67)	64 (21.33)	135 (45.00)	99 (33.00)	4.10	0.749	มาก
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง	0	19 (6.33)	82 (27.34)	124 (41.33)	75 (25.00)	3.85	0.870	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.98</b>	<b>0.779</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ **ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านมีการทำงานโดยมีการจัดระดับหน้าที่ของพนักงานและปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความรอบครอบในรายละเอียดของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 องค์กรของท่านเน้นความถูกต้องในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก และใส่ใจถึงความแม่นยำของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และองค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน

ปัจจัยวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)			
1.องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติงาน	5 (1.67)	22 (7.33)	50 (16.67)	128 (42.66)	95 (31.67)	3.65	0.963	มาก
2.การปฏิบัติงานในองค์กรไม่ยึดติดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานแต่มุ่งเป้าหมายของผลงานว่าการทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่	3 (1.00)	32 (10.67)	72 (24.00)	110 (36.66)	83 (27.67)	3.79	0.997	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรม ที่เน้นผลงาน	น้อย ที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปาน กลาง (n,%)	มาก (n,%)	มาก ที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3. ท่าน ปฏิบัติงานด้วย ความรอบครอบ ไม่ประมาท รักษา ผลประโยชน์ ให้แก่หน่วยงาน อย่างเต็มความ สามารถ	3 (1.00)	12 (4.00)	56 (18.67)	157 (52.33)	72 (24.00)	3.94	0.822	มาก
4. องค์กรของ ท่านเน้นผลงาน เป็นสำคัญ พนักงานต้องทำ ให้ได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนดเพื่อให้ เกิดผลดีต่อ หน่วยงาน	3 (1.00)	15 (5.00)	47 (15.67)	146 (48.66)	89 (29.67)	4.01	0.864	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.85</b>	<b>0.912</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านปัจจัยวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือองค์กรของท่านเน้นผลงานเป็นสำคัญพนักงานต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมาท่านปฏิบัติงานด้วยความรอบครอบไม่ประมาท รักษาผลประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน

อย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 การปฏิบัติงานในองค์กรไม่ยึดติดกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่มุ่งเป้าหมายของผลงานว่าการทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และองค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร

ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร

ปัจจัยวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร	น้อยที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปานกลาง (n,%)	มาก (n,%)	มากที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.องค์กรของท่านนำเอาผลกระทบต่อนักงานภายในองค์กร มาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร	3 (1.00)	33 (11.00)	72 (24.00)	127 (42.33)	65 (21.67)	3.73	0.957	มาก
2. องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร	6 (2.00)	16 (5.33)	98 (32.67)	124 (41.33)	56 (18.67)	3.69	0.903	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรม ที่เน้นบุคลากร	น้อย ที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปาน กลาง (n,%)	มาก (n,%)	มาก ที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และมีการจัดอบรมพัฒนาให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน	32 (10.67)	23 (7.67)	80 (26.67)	103 (34.32)	62 (20.67)	3.47	1.208	มาก
4. องค์กรของท่านให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน	0	8 (2.67)	101 (33.67)	122 (40.66)	69 (23.00)	3.84	0.806	มาก
5. องค์กรของท่านมีการวางแผนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ	0	15 (5.00)	102 (34.00)	112 (37.33)	71 (23.67)	3.80	0.859	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.71</b>	<b>0.947</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านให้อิสระในการตัดสินใจใน

การทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาองค์กรของท่านมีการวางแผนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 องค์กรของท่านนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กร มาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และมีการจัดอบรมพัฒนาให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

ตารางที่ 8 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม

ปัจจัยวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	น้อยที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปานกลาง (n,%)	มาก (n,%)	มากที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.องค์กรของท่านมีการบริหารงานในลักษณะกระบวนการทำงานเป็นทีม		13 (4.34)	79 (26.33)	145 (48.33)	63 (21.00)	3.86	0.793	มาก
2. องค์กรของท่านตระหนักในความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เน้นการปฏิสัมพันธ์แบบเครือ ข่ายมากกว่า การติดต่อกันตัวต่อตัว	0	8 (2.67)	79 (26.33)	131 (43.67)	82 (27.33)	3.96	0.797	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรม	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ที่เน้นการ ปฏิบัติงานเป็น ทีม	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)			
3. องค์กรของท่านมีการยอมรับ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกันและกันเป็น อย่างดีและมี ความสนิทสนม กันอย่างใกล้ชิด ระหว่างสมาชิก ด้วยกัน	3 (1.00)	7 (2.33)	84 (28.00)	134 (44.67)	72 (24.00)	3.88	0.832	มาก
4. พนักงานใน องค์กรมีการ แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นภายใน องค์กรเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งใน การทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	1 (0.33)	5 (1.68)	94 (31.33)	133 (44.33)	67 (22.33)	3.87	0.786	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.89</b>	<b>0.802</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านตระหนักใน ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เน้นการปฏิสัมพันธ์แบบเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมาองค์กรของท่านมีการยอมรับในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

ดีและมีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 พนักงานในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และองค์กรของท่านมีการบริหารงานในลักษณะกระบวนการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ

ตารางที่ 9 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ

ปัจจัยวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ	น้อยที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปานกลาง (n,%)	มาก (n,%)	มากที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านเน้นการแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	9 (3.00)	22 (7.33)	77 (25.67)	114 (38.00)	78 (26.00)	3.77	1.014	มาก
2. องค์กรของท่านมีการวัดผลประเมินผลของพนักงานในระดับต่างๆอยู่เสมอเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน	3 (1.00)	3 (1.00)	92 (30.67)	138 (46.00)	64 (21.33)	3.86	0.795	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรม	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ที่เน้นการ แข่งขันและ เอาชนะคู่แข่ง ทางธุรกิจ	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)			
3. องค์กรของ ท่านมุ่งการ แข่งขันภายใน องค์กรเพื่อ ผลงานของ ตนเอง	0	12 (4.00)	89 (29.67)	136 (45.34)	63 (21.00)	3.83	0.801	มาก
4. องค์กรของ ท่านมีนโยบาย เน้นแผนปฏิบัติ การเชิงรุกในการ โจมตีคู่แข่ง และเน้นการ ทำงานเป็นผู้นำ ในธุรกิจ	0	3 (1.00)	81 (27.00)	99 (33.00)	117 (39.00)	4.10	0.832	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.89</b>	<b>0.861</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านมีนโยบายเน้นแผนปฏิบัติการเชิงรุกในการโจมตีคู่แข่งและเน้นการทำงานเป็นผู้นำในธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมาองค์กรของท่านมีการวัดผลประเมินผลของพนักงานในระดับต่างๆ อยู่เสมอเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 องค์กรของท่านมุ่งการ

แข่งขันภายในองค์กรเพื่อผลงานของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และองค์กรของท่านเน้นการแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง

**ตารางที่ 10** จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง

ปัจจัยวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง	น้อยที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปานกลาง (n,%)	มาก (n,%)	มากที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.กิจกรรมขององค์กรโดยส่วนใหญ่เน้นการรักษาสภาพขององค์กรเน้นความมั่นคงมากกว่าเน้นการเติบโตของธุรกิจ	0	0	82 (27.4)	147 (49.00)	71 (23.6)	3.96	0.714	มาก
2. องค์กรของท่านตระหนักถึงภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร จึงควรรักษาให้ไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิม	0	3 (1.00)	64 (21.33)	117 (39.00)	116 (38.67)	4.15	0.786	มาก
3. องค์กรของท่านมีวิถึปฏิบัติงานที่ให้มีความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์กร	0	3 (1.00)	41 (13.67)	136 (45.33)	120 (40.0)	4.24	0.721	มากที่สุด

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรมที่ เน้นความมั่นคง	น้อย ที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปาน กลาง (n,%)	มาก (n,%)	มาก ที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
4. องค์กรได้มีการ วางแผนความ ก้าวหน้าทางวิชาชีพ ให้กับพนักงานอย่า เป็นระบบ	3 (1.00)	7 (2.33)	53 (17.67)	169 (56.33)	68 (22.67)	3.97	0.761	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.08</b>	<b>0.746</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ณาการกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมใน องค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านมีวิถีปฏิบัติงานที่ให้ ความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมา องค์กรของท่าน ตระหนักถึงภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรจึงควรรักษาให้ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 องค์กรได้มีการวางแผนความ ก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับพนักงานอย่าเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และกิจกรรมขององค์กรโดยส่วนใหญ่เน้นการรักษาสภาพขององค์กรเน้นความ มั่นคงมากกว่าเน้นการเติบโตของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับ

ตารางที่ 11 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับ

ปัจจัยวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับ	น้อยที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปานกลาง (n,%)	มาก (n,%)	มากที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงในเรื่องทัศนคติวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นไปตามเป้าหมาย	0	6 (2.00)	83 (27.67)	135 (45.00)	76 (25.33)	3.94	0.780	มาก
2. องค์กรของท่านมีการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยอยู่เสมอ	0	7 (2.33)	73 (24.33)	157 (52.34)	63 (21.00)	3.92	0.736	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ปัจจัยวัฒนธรรม ที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับ ความเสี่ยง	น้อย ที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปาน กลาง (n,%)	มาก (n,%)	มาก ที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
3. องค์กรของท่าน มีการลงทุนและ ยอมรับความ เสี่ยงในการลงทุน ได้เสมอหากทำ ให้องค์กรเติบโต ยิ่งขึ้น	3 (1.00)	6 (2.00)	75 (25.00)	140 (46.67)	76 (25.33)	3.93	0.819	มาก
4. องค์กรของ ท่านได้วางกล ยุทธ์ให้สอดคล้อง กับนโยบายการ บริหารความเสี่ยง โดยสามารถ ประเมิน ติดตาม และดูแลความ เสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่เหมาะสม	0	12 (4.00)	87 (29.00)	127 (42.33)	74 (24.67)	3.88	0.827	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.92</b>	<b>0.791</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงในเรื่องทัศนคติวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นไปตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมาองค์กรของท่านมีการลงทุนและยอมรับความเสี่ยงในการลงทุนได้

เสมอหากทำให้องค์กรเติบโตยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 องค์กรของท่านมีการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีต่างๆเพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และองค์กรของท่านได้วางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยสามารถประเมิน ติดตามและดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ตามลำดับ

### ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานของโดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงดังนี้

**ตารางที่ 12** ระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ แสดงโดยภาพรวม

ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านการเพิ่มผลผลิต	4.05	0.583	มาก
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน	4.14	0.599	มาก
ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร	3.95	0.756	มาก
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	3.91	0.768	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.676</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พิจารณาในปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือด้านการเพิ่มผลผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 มีระดับความคิดเห็นน้อย ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

### ปัจจัยด้านการเพิ่มผลผลิต

ตารางที่ 13 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยด้านการเพิ่มผลผลิต

ปัจจัยด้านการเพิ่มผลผลิต	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)			
1. ท่านยึดเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	0	1 (0.33)	39 (13.00)	194 (64.67)	66 (22.00)	4.08	0.598	มาก
2. ท่านมักทำงานได้ถูกต้อง ลูกค้าพึงพอใจเสมอ	0	0	37 (12.33)	188 (62.67)	75 (25.00)	4.13	0.599	มาก
3. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ	0	1 (0.33)	41 (13.67)	209 (69.67)	49 (16.33)	4.02	0.560	มาก
4. ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ	0	0	46 (15.33)	204 (68.00)	50 (16.67)	4.01	0.566	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ปัจจัยด้านการ เพิ่มผลผลิต	น้อย	น้อย	ปาน	มาก	มาก	Mean	S.D.	ระดับ
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด			ความ
	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)			
5. ผลลัพธ์ของ การทำงานเทียบ กับเป้าหมายที่ วางไว้โดยส่วน ใหญ่บรรลุ เป้าหมาย	0	1	48	199	52	4.01	0.590	มาก
		(0.33)	(16.00)	(66.34)	(17.33)			
<b>รวม</b>						<b>4.05</b>	<b>0.583</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร  
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการเพิ่มผลผลิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มี  
คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน  
ของพนักงาน ลำดับแรก คือ ท่านมักทำงานได้ถูกต้อง ลูกค้ำพึงพอใจเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13  
รองลงมาท่านยึดเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 4.08 ท่านทำงานที่ได้ รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ท่าน  
ทำงานที่ได้ รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ และผลลัพธ์ของการทำงานเทียบกับเป้าหมายที่  
วางไว้โดยส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน

ตารางที่ 14 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน

ปัจจัยด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน	น้อยที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปานกลาง (n,%)	มาก (n,%)	มากที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมาทำงานตรงต่อเวลาเสมอ	1 (0.33)	3 (1.00)	25 (8.33)	151 (50.34)	120 (40.00)	4.29	0.688	มากที่สุด
2. ท่านลาหรือหยุดทำงานกรณีจำเป็นเท่านั้น	3 (1.00)	1 (0.33)	20 (6.67)	221 (73.67)	55 (18.33)	4.08	0.590	มาก
3. ท่านมาทำงานก่อนเวลาเริ่มงานเป็นประจำ	0	3 (1.00)	28 (9.33)	210 (70.00)	59 (19.67)	4.08	0.569	มาก
4. ท่านจะไม่ทิ้งงานหากงานมีปัญหาหรืออุปสรรค ถึงแม้จะใช้เวลานานในการแก้ไข	0	0	33 (11.00)	208 (69.33)	59 (19.67)	4.09	0.548	มาก
<b>รวม</b>						<b>4.14</b>	<b>0.599</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ ท่านมาทำงานตรงต่อเวลาเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมาท่านจะไม่ทิ้งงานหากงานมีปัญหาหรืออุปสรรค ถึงแม้จะใช้เวลานานในการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ท่านลาหรือหยุดทำงานกรณีจำเป็นเท่านั้น และท่านมาทำงานก่อนเวลาเริ่มงานเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร

ตารางที่ 15 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร

ปัจจัยด้านการให้	น้อย	น้อย	ปาน	มาก	มาก	Mean	S.D.	ระดับ
ความร่วมมือต่อ	ที่สุด		กลาง		ที่สุด			ความ
องค์กร	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)			คิดเห็น
1. ท่านมักจะ เสนอแนวทางใน การแก้ไขปัญหา เสมอเมื่อเกิด ปัญหาขึ้นระหว่าง การทำงาน	0	5 (1.67)	41 (13.67)	187 (62.33)	67 (22.33)	4.05	0.652	มาก
2. ท่านเข้าร่วม กิจกรรมกับเพื่อน ร่วมงานเสมอ	0	7 (2.33)	75 (25.00)	145 (48.34)	73 (24.33)	3.95	0.765	มาก
3. ท่านมักจะ ประสานงานกับ กลุ่มงานเพื่องาน จะได้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี	3 (1.00)	11 (3.67)	73 (24.33)	157 (52.33)	56 (18.67)	3.84	0.802	มาก
4. ท่านให้ความ ร่วมมือกับเพื่อน ร่วมงานในเรื่อง ต่างๆ	1 (0.33)	8 (2.67)	71 (23.67)	138 (46.00)	82 (27.33)	3.97	0.805	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.95</b>	<b>0.756</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ ท่านมักจะเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาเสมอเมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมาท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่างๆมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ท่านเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และท่านมักจะประสานงานกับกลุ่มงานเพื่อนงานจะได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ตามลำดับ

### ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร

ตารางที่ 16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร

ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	น้อยที่สุด (n,%)	น้อย (n,%)	ปานกลาง (n,%)	มาก (n,%)	มากที่สุด (n,%)	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	9 (3.00)	22 (7.33)	67 (22.33)	154 (51.34)	48 (16.00)	3.70	0.927	มาก
2.ท่านยินดีปฏิบัติตามระเบียบคนในองค์กรอยู่ด้วยอย่างมีสุข	3 (1.00)	6 (2.00)	64 (21.33)	171 (57.00)	56 (18.67)	3.90	0.750	มาก
3.ท่านแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรเสมอ	0	5 (1.67)	27 (9.00)	192 (64.00)	76 (25.33)	4.13	0.628	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.91</b>	<b>0.769</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ ท่านแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กรเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมาท่านยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เพราะท่านถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้คนในองค์กรอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และท่านปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

### การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน ที่แตกต่างส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

**ตารางที่ 17** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	t-test for Equality of Means						
	เพศ	N	Mean	S.D.	T	df.	Sig.
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	ชาย	44	3.931	0.59	-0.596	298	0.551
	หญิง	256	3.985	0.54	-0.557	55.8	
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	ชาย	44	3.937	0.69	0.122	298	0.903
	หญิง	256	3.922	0.74	0.127	60.8	

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	t-test for Equality of Means						
	เพศ	N	Mean	S.D.	T	df.	Sig.
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร	ชาย	44	3.795	0.70	0.905	298	0.366
	หญิง	256	3.689	0.72	0.917	59.3	
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	ชาย	44	3.914	0.63	0.278	298	0.781
	หญิง	256	3.887	0.58	0.265	56.5	
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ	ชาย	44	3.994	0.56	1.254	298	0.211
	หญิง	256	3.871	0.60	1.323	61.4	
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง	ชาย	44	4.136	0.56	0.717	298	0.474
	หญิง	256	4.074	0.52	0.676	56.2	
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง	ชาย	44	4.034	0.47	1.397	298	0.163
	หญิง	256	3.896	0.62	1.680	70.6	

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรสองกลุ่มที่กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าเพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 18** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	ระหว่างกลุ่ม	0.190	3	0.063	0.208	0.891
	ภายในกลุ่ม	90.096	296	0.304		
	รวม	90.286	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.139	3	0.046	0.085	0.968
	ภายในกลุ่ม	161.298	296	0.545		
	รวม	161.438	299			
ด้านธรรมที่เน้นบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	1.532	3	0.511	0.984	0.400
	ภายในกลุ่ม	153.542	296	0.519		
	รวม	155.073	299			
ด้านธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.486	3	0.495	1.405	0.241
	ภายในกลุ่ม	104.368	296	0.353		
	รวม	105.854	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่ง ชั้นทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	0.365	3	0.122	0.333	0.802
	ภายในกลุ่ม	108.262	296	0.366		
	รวม	108.627	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง	ระหว่างกลุ่ม	0.100	3	0.033	0.118	0.950
	ภายในกลุ่ม	84.191	296	0.284		
	รวม	84.292	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2.131	3	0.710	1.962	0.120
	ภายในกลุ่ม	107.161	296	0.362		
	รวม	109.292	299			

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามอายุ โดยใช้การวิเคราะห์

ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าอายุที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรของ พนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 19** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ		SS	df	MS	F	Sig
	ความ	แปรปรวน					
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	ระหว่างกลุ่ม	0.002	1	0.002	0.007	0.932	
	ภายในกลุ่ม	90.283	298	0.303			
	รวม	90.286	299				
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.000	1	0.000	0.007	0.978	
	ภายในกลุ่ม	161.437	298	0.542			
	รวม	161.438	299				
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	0.011	1	0.011	0.001	0.885	
	ภายในกลุ่ม	155.062	298	0.520			
	รวม	155.073	299				
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.624	1	0.624	0.021	0.185	
	ภายในกลุ่ม	105.230	298	0.353			
	รวม	105.854	299				
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	0.057	1	0.057	1.768	0.693	
	ภายในกลุ่ม	108.570	298	0.364			
	รวม	108.627	299				
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง	ระหว่างกลุ่ม	0.001	1	0.001	0.003	0.956	
	ภายในกลุ่ม	84.291	298	0.283			
	รวม	84.292	299				

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านวัฒนธรรมที่เน้น	ระหว่างกลุ่ม	0.122	1	0.122	0.334	0.564
นวัตกรรมและการยอม	ภายในกลุ่ม	109.169	298	0.366		
เสี่ยง	รวม	109.292	299			

จากตารางที่ 19 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 20** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	ระหว่างกลุ่ม	1.706	4	0.426	1.420	0.227
	ภายในกลุ่ม	88.580	295	0.300		
	รวม	90.286	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.060	4	1.265	2.387	0.051
	ภายในกลุ่ม	156.377	295	0.530		
	รวม	161.438	299			
ด้านธรรมที่เน้นบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2.876	4	0.719	1.394	0.236
	ภายในกลุ่ม	152.198	295	0.516		
	รวม	155.073	299			
ด้านธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.492	4	0.123	0.344	0.848
	ภายในกลุ่ม	105.363	295	0.357		
	รวม	105.854	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	1.4941	4	0.373	1.026	0.394
	ภายในกลุ่ม	107.137	295	0.363		
	รวม	108.627	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง	ระหว่างกลุ่ม	2.185	4	0.546	1.963	0.100
	ภายในกลุ่ม	82.107	295	0.278		
	รวม	84.292	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.903	4	0.226	0.615	0.652
	ภายในกลุ่ม	108.388	295	0.367		
	รวม	109.292	299			

จากตารางที่ 20 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่ารายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 21** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ		SS	df	MS	F	Sig
	ความ	แปรปรวน					
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	ระหว่างกลุ่ม		0.855	4	0.214	0.705	0.589
	ภายในกลุ่ม		89.431	295	0.303		
	รวม		90.826	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	ระหว่างกลุ่ม		1.332	4	0.333	0.614	0.653
	ภายในกลุ่ม		160.105	295	0.543		
	รวม		161.438	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม		0.252	4	0.063	0.120	0.975
	ภายในกลุ่ม		154.822	295	0.525		
	รวม		155.073	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม		1.597	4	0.399	1.129	0.343
	ภายในกลุ่ม		107.357	295	0.353		
	รวม		108.854	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม		1.270	4	0.318	0.873	0.481
	ภายในกลุ่ม		107.357	295	0.364		
	รวม		108.627	299			

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ		SS	df	MS	F	Sig
	ความ	แปรปรวน					
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความ มั่นคง	ระหว่างกลุ่ม		0.680	4	0.170	0.600	0.663
	ภายในกลุ่ม		83.612	295	0.283		
	รวม		84.292	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้น นวัตกรรมและการยอม เสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม		0.373	4	0.093	0.252	0.908
	ภายในกลุ่ม		108.919	295	0.369		
	รวม		109.292	299			

จากตารางที่ 21 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามระดับตำแหน่ง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 22 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุการทำงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ		SS	df	MS	F	Sig
	ความ	แปรปรวน					
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นราย ละเอียด	ระหว่างกลุ่ม		0.699	3	0.233	0.770	0.511
	ภายในกลุ่ม		89.586	296	0.303		
	รวม		90.286	299			

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.353	3	0.118	0.216	0.885
	ภายในกลุ่ม	161.085	296	0.544		
	รวม	161.438	299			
ด้านธรรมที่เน้นบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	0.832	3	0.277	0.277	0.660
	ภายในกลุ่ม	154.241	296	0.521	0.521	
	รวม	155.073	299			
ด้านธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.254	3	0.085	0.085	0.871
	ภายในกลุ่ม	105.501	296	0.366	0.357	
	รวม	105.854	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ	ระหว่างกลุ่ม	0.338	3	0.113	0.113	0.819
	ภายในกลุ่ม	108.289	296	0.366	0.366	
	รวม	108.627	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง	ระหว่างกลุ่ม	0.092	3	0.031	0.031	0.956
	ภายในกลุ่ม	84.200	296	0.284	0.284	
	รวม	84.292	299			
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	0.434	3	0.145	0.145	0.758
	ภายในกลุ่ม	108.857	296	0.368	0.368	
	รวม	109.292	299			

จากตารางที่ 22 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามอายุการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ด้านประกอบด้วย วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยงมีค่า Sig. มากกว่า 0.05

ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าอายุการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 2** ลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน อายุการทำงาน ที่แตกต่างส่งผลต่อพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

**ตารางที่ 23** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา	t-test for Equality of Means						
	เพศ	N	Mean	S.D.	T	df.	Sig.
ด้านการเพิ่มผลผลิต	ชาย	44	3.813	0.53	-0.229	298	0.819
	หญิง	256	3.836	0.62	-0.257	65.17	
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน	ชาย	44	3.892	0.72	1.631	298	0.104
	หญิง	256	3.692	0.75	1.687	60.41	
ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร	ชาย	44	3.767	0.72	1.216	298	0.225
	หญิง	256	3.623	0.72	1.221	58.84	
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	ชาย	44	3.833	0.70	0.559	298	0.576
	หญิง	256	3.771	0.66	0.538	57.04	

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามเพศ โดยการใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างประชากรสองกลุ่มที่กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าเพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 24** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.150	3	0.050	0.131	0.942
	ภายในกลุ่ม	113.197	296	0.382		
	รวม	113.347	299			
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.980	3	0.327	0.575	0.632
	ภายในกลุ่ม	168.154	296	0.568		
	รวม	169.134	299			
ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2.061	3	0.687	1.306	0.272
	ภายในกลุ่ม	155.641	296	0.526		
	รวม	157.702	299			
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.759	3	0.253	0.561	0.641
	ภายในกลุ่ม	133.423	296	0.451		
	รวม	134.182	299			

จากตารางที่ 24 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามอายุ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าอายุที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 25** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.610	1	0.610	1.614	0.205
	ภายในกลุ่ม	112.736	298	0.378		
	รวม	113.347	299			
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.319	1	0.319	0.564	0.453
	ภายในกลุ่ม	168.815	298	0.566		
	รวม	169.134	299			
ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.060	1	0.60	0.113	0.737
	ภายในกลุ่ม	157.642	298	0.529		
	รวม	157.702	299			
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.68	1	0.068	0.151	0.698
	ภายในกลุ่ม	134.114	298	0.450		
	รวม	134.182	299			

จากตารางที่ 25 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 26** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	1.608	4	0.402	1.061	0.376
	ภายในกลุ่ม	111.739	295	0.379		
	รวม	113.347	299			
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.024	4	0.256	0.449	0.776
	ภายในกลุ่ม	168.111	295	0.570		
	รวม	169.134	299			
ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.309	4	0.327	0.617	0.651
	ภายในกลุ่ม	156.394	295	0.530		
	รวม	157.702	299			
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.600	4	0.150	0.331	0.857
	ภายในกลุ่ม	133.582	295	0.453		
	รวม	134.182	299			

จากตารางที่ 26 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่ารายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 27** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	2.940	4	0.735	1.964	0.100
	ภายในกลุ่ม	110.406	295	0.374		
	รวม	113.347	299			
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.407	4	0.352	0.619	0.649
	ภายในกลุ่ม	167.727	295	0.569		
	รวม	169.134	299			
ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.937	4	0.484	0.917	0.454
	ภายในกลุ่ม	155.765	295	0.528		
	รวม	157.702	299			
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.703	4	0.176	0.388	0.817
	ภายในกลุ่ม	133.479	295	0.452		
	รวม	134.182	299			

จากตารางที่ 27 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**ตารางที่ 28** แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุการทำงาน

ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งของ					
	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการเพิ่มผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.681	3	0.227	0.596	0.618
	ภายในกลุ่ม	112.666	296	0.381		
	รวม	113.347	299			
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.655	3	0.218	0.384	0.765
	ภายในกลุ่ม	168.479	296	0.569		
	รวม	169.134	299			
ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2.232	3	0.744	1.416	0.238
	ภายในกลุ่ม	155.471	296	0.525		
	รวม	157.702	299			
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.543	3	0.181	0.401	0.752
	ภายในกลุ่ม	133.639	296	0.451		
	รวม	134.182	299			

จากตารางที่ 28 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัด เชียงใหม่ จำแนกตามอายุการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย แสดงว่าอายุการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

**สมมติฐานที่ 3** วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมเสี่ยงอย่างน้อย1ด้านมีอิทธิพลกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่

**ตารางที่ 29** แสดงการเพิ่มสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เมื่อเพิ่มปัจจัยเข้าไปทีละตัว

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Change	SE est	F	p-value
C	0.730	0.533	0.533	0.4010	339.80	0.000*
C B	0.776	0.602	0.069	0.3708	224.52	0.000*
C B A	0.800	0.640	0.038	0.3532	175.28	0.000*
C B A D	0.815	0.664	0.024	0.3419	145.57	0.000*

\*ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

หมายเหตุ : C หมายถึง ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร

B หมายถึง ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน

A หมายถึง ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด

D หมายถึง ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ

จากตารางที่ 29 พบว่าด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร เป็นตัวแปรตัวแรกที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ต่อมาเป็นด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด และด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น 0.815 ที่น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 66.4 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.16$

ตารางที่ 30 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์

ตัวแปร	b	$\beta$	t	p-value
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร	0.237	0.291	5.460	0.000
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	0.192	0.241	5.153	0.000
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด	0.223	0.210	4.927	0.000
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม	0.227	0.231	4.579	0.000

ค่าคงที่ 0.340 ; SEest =  $\pm 0.16$

จากตารางที่ 30 จะพบว่าด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร สามารถพยากรณ์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัดเชียงใหม่ได้สูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เป็น 0.291 รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เป็น 0.241 รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เป็น 0.231 และเป็นด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) เป็น 0.210 ตามลำดับ ที่น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.16$  และสามารถเขียนสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ ซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถแสดงในรูปสมการ ดังนี้

$$Y = 0.340 + 0.237(C) + 0.192(B) + 0.223(A) + 0.227(D)$$

จากสมการสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านจะส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในจังหวัดเชียงใหม่

สรุปผลการวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ในการพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์จากการทดสอบ Multiple Regressions พบว่า มีตัวแปร 4 ตัวแปรที่มีอิทธิพลกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งยอมรับในสมมติฐานที่ว่าวัฒนธรรมอย่างน้อย 1 ด้านมีอิทธิพลกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยให้กลุ่มตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นมาจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 300 คน

#### สรุปผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปผลการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) Independent Samples t-test One-way Analysis และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

#### ข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ พบว่าพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้ประมาณ 15,000-20,000 บาท ระดับตำแหน่งคือเจ้าหน้าที่อำนวยบริการ และอายุการทำงานประมาณ 1-4 ปี

#### ข้อมูลแสดงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงดังนี้

เป็นการแสดงระดับความคิดเห็นในแต่ละด้านตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยเป็นการแสดงภาพรวม

จากการพิจารณาพนักงานปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นพนักงานปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดมากที่สุด ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง รองลงมาด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ ด้านการวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน และด้านการวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

**ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานลำดับแรก คือ องค์กรของท่านมีการทำงานโดยมีการจัดระดับหน้าที่ของพนักงานและปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเหมาะสม รองลงมาองค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความรอบคอบในรายละเอียดของงาน องค์กรของท่านเน้นความถูกต้องในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก และใส่ใจถึงความแม่นยำของงาน และองค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่กำหนด ไว้อย่างถูกต้อง ตามลำดับ

**ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านเน้นผลงานเป็นสำคัญพนักงานต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน รองลงมาท่านปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบไม่ประมาท รักษาผลประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ การปฏิบัติงานในองค์กรไม่ยึดติดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานแต่มุ่งเป้าหมายของผลงานว่าการทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และองค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติงาน ตามลำดับ

**ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน รองลงมาองค์กรของท่านมีการวางแผนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ องค์กรของท่านนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กรมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน

ภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร และองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงาน เรียนรู้และมีการจัดอบรมพัฒนาให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน ตามลำดับ

**ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาราย ด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านตระหนักในความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เน้นการปฏิสัมพันธ์แบบเครือข่าย มากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว รองลงมาองค์กรของท่านมีการยอมรับในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน เป็นอย่างดีและมีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน พนักงานในองค์กรมีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และองค์กร ของท่านมีการบริหารงานในลักษณะกระบวนการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

**ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ** โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ พนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่านมีนโยบายเน้นแผนปฏิบัติการเชิงรุกในการโจมตีคู่แข่งและ เน้นการทำงานเป็นผู้นำในธุรกิจ รองลงมาองค์กรของท่านมีการวัดผลประเมิน ผลของพนักงานใน ระดับต่างๆอยู่เสมอเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงาน of พนักงาน องค์กรของท่านมุ่งการแข่งขันภายใน องค์กรเพื่อผลงานของตนเอง และองค์กรของท่านเน้นการแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขัน ตามลำดับ

**ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ องค์กรของท่าน มีวิถีปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสุขภาพขององค์กรรองลงมา องค์กรของท่านตระหนัก ถึงสภาพลักษณะขององค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรจึงควรรักษาให้ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม องค์กรได้มีการ วางแผนความ ก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับพนักงานอย่างเป็นระบบ และกิจกรรมขององค์กรโดยส่วน ใหญ่เน้นการรักษาสุขภาพขององค์กรเน้นความมั่นคงมากกว่าเน้นการเติบโตของธุรกิจ ตามลำดับ

**ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับ แรก คือ องค์กรของท่านได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงในเรื่องทัศนคติวิธีการ ปฏิบัติงานเพื่อเป็นไปตามเป้าหมาย รองลงมาองค์กรของท่านมีการลงทุนและยอมรับความเสี่ยงใน การลงทุนได้เสมอหากทำให้องค์กรเติบโตยิ่งขึ้น องค์กรของท่านมีการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี ต่างๆเพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยอยู่เสมอ และองค์กรของท่านได้วางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย การบริหารความเสี่ยงโดยสามารถประเมิน ติดตามและดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ตามลำดับ

### ข้อมูลแสดงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงดังนี้

เป็นการแสดงระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน ตามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยเป็นการแสดงภาพรวม

จากการพิจารณาพนักงานปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นพนักงานปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน รองลงมา คือด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มีระดับความคิดเห็นน้อย ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

**ด้านการเพิ่มผลผลิต** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ ท่านมักทำงานได้ถูกต้อง ลูกค้ำพึงพอใจเสมอ รองลงมาท่านยึดเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ท่านทำงานที่ได้ รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ ท่านทำงานที่ได้ รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนดเสมอ และผลลัพธ์ของการทำงานเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้โดยส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายตามลำดับ

**ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ ท่านมาทำงานตรงต่อเวลาเสมอ รองลงมาท่านจะไม่ทิ้งงานหากงานมีปัญหาหรืออุปสรรค ถึงแม้จะใช้เวลานานในการแก้ไข ท่านลาหรือหยุดทำงานกรณีจำเป็นเท่านั้น และท่านมาทำงานก่อนเวลาเริ่มงานเป็นประจำตามลำดับ

**ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ ท่านมักจะเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาเสมอเมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงานรองลงมาท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่างๆ ท่านเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานเสมอ และท่านมักจะประสานงานกับกลุ่มงานเพื่อนงานจะได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามลำดับ

**ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ลำดับแรก คือ ท่านแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กรเสมอ รองลงมาท่านยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

เพราะท่านถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้คนในองค์กรอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข และท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ตามลำดับ

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานข้อที่ 1** จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตามตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรอิสระ คือปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ใน 7 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง กับตัวแปรตาม คือ ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1** พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกัน มีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2** พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกันมีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3** พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.4** พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.5** พนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.6** พนักงานที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 2** จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตามตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร กับตัวแปรตาม คือ ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2.1** พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.2** พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.3** พนักงานที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.4** พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.5** พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.6** พนักงานที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ พบว่า

พนักงานที่มีอายุการทำงานที่แตกต่างกันมีปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 3** จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าสัมประสิทธิ์  
พยากรณ์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่เพิ่มขึ้น ระหว่างตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย  
ของปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ในการพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในจังหวัด เชียงใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์ (Stepwise regression) พบว่า มีตัว  
แปรอิสระ 4 ตัวแปร ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร (C)  
ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (B) ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด (A) และด้านวัฒนธรรมที่เน้นการ  
แข่งขันและเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจ (D) ตามลำดับ โดยมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05 ทุกตัวแปร  
หมายความว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร มีอิทธิพลกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ  
จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งยอมรับในสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ  
จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตามที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำข้อสรุป  
มาอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้ ผลการวิเคราะห์การทดสอบ  
สมมติฐานด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กร และปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ แตกต่างกัน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา  
รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน จากการวิเคราะห์ด้านปัจจัยวัฒนธรรมใน  
องค์กร พบว่า ด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน มีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผล  
ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 แสดงว่า เพศ อายุ ระดับ  
การศึกษา และอายุการทำงาน มีปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริกร สุขสุดไพศาล (2556) ได้ศึกษา  
งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพล  
เรือนในกรุงเทพมหานคร พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน มีค่า Sig. มากกว่า  
0.05 แสดงว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อ  
ประสิทธิภาพการทำงานของราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ  
งานวิจัยของ (นริศย์ จำปา (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติของ  
พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส) จังหวัดระนอง พบว่า เพศ อายุ ระดับ  
การศึกษา และอายุการทำงานแตกต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ค่าประสิทธิสัมพัทธ์พหุคูณของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าทั้ง 4 ด้าน ของปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของ จันจิรา โส๊ะประจัน (2553) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยางยนต์ : กรณีศึกษาบริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะดังนี้

#### ปัจจัยวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

##### ด้านการวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน

จากการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นระดับมาก ทำให้ผู้วิจัยเห็นสำคัญ จึงต้องการให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญการปฏิบัติงานในองค์กรไม่ยึดติดกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำ งานแต่มุ่งเป้าหมายของผลงานว่าการทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่

##### ด้านการวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร

จากการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นระดับมาก ทำให้ผู้วิจัยเห็นสำคัญ จึงต้องการให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และมีการจัดอบรมพัฒนาให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน และรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กร เพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร องค์กรของท่านนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กร มาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร

## ปัจจัยพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

### ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร

จากการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นระดับมาก ทำให้ผู้วิจัยเห็นสำคัญ จึงต้องการให้ผู้บริหารให้พนักงานปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร และพนักงานก็จะต้องยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเพราะท่านถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้คนในองค์กรอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข

### ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร

จากการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นระดับมาก ทำให้ผู้วิจัยเห็นสำคัญ จึงต้องการให้ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับกลุ่มงานเพื่องานจะได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และพนักงานควรเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานเสมอ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่นอกเหนือจากจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากการพิจารณาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานจะครอบคลุมการพิจารณาไว้ที่สำนักงานใหญ่ ซึ่งต้องใช้บรรทัดฐานเดียวกันทั่วประเทศ การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษากลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมเพิ่มขึ้นทั้งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ/หรือต่างจังหวัด
2. ควรมีการศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรต่อการปฏิบัติงานกับกลุ่มตัวอย่างอื่นนอกเหนือจากคนทำงานที่มีรายได้ที่เป็นเงินเดือน เช่น ผู้ประกอบการ หรืออาชีพอิสระ เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตการศึกษา และเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการวิเคราะห์ และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานหรือปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ปัจจัยธรรมาคาร เพื่อที่จะได้ที่ทราบถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน

## บรรณานุกรม

- กิติพันธ์ รุจิรกุล. 2529. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้งเฮ้าส์.
- จักร อินทรจักร และ เกียงไกร เจียมบุญศรี. 2544. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ: บิ๊กแบงก์.
- จันจิรา โส๊ะประจัน. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ : กรณีศึกษา บริษัท ยานยนต์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. 2538. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ชูศักดิ์ เจนประเคน. 2544. การประเมินค่างานและการประเมินพนักงาน. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. 2550. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. 2555. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์. การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ทวีพร สิ้นสวัสดิ์. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยยูเนียร์ โพรเซสโปรดักส์ จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. 2542. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2529. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ.
- นริศย์ จำปา. 2556. วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) จังหวัดระยอง. ปัญหาพิเศษ. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บมจ.ธนาคารกรุงเทพ. 2558. รายงานประจำปี 2558. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.bangkokbank.com/annualreport> (5 มิถุนายน 2560).
- บรรจบ เนียมมณี. 2523. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พร ภิศก. 2546. วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2529. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พุทธทาสภิกขุ. 2543. **คู่มือมนุษย์(ฉบับสมบูรณ์)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมสภา
- ภคินิจ ศรีธธา. 2549. **วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิเวอร์ ไทย เทคดิง จำกัด**. สารนิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันชัย ปานจันทร์. 2554. **ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง**. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2547. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2547. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2550. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- ศิริพร ม่านกลาง. 2552. **วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, ณกมล จันทร์สม, สุพริย ลี้มไทย และ สมชาย หิรัญกิตติ. 2541. **พฤติกรรมองค์กร**. ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์: กรุงเทพมหานคร.
- สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. 2546. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บรรณากิจ 1991.
- สฤญธรณ์ พูลสวัสดิ์. 2556. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยในจังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สิริกร สุขสุดไพศาล. 2556. **วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร**. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิริมาศ ยอดอิมสิริ. 2552. **วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของพนักงานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**. สารนิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.

- สุนันทา เลहनันทน์. 2531. **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2552. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพล พะยอมแย้ม. 2541. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรพล สุยะพรหม. 2543. **การบริหารงานบุคคลและวิชาความถนัดเชิงวิเคราะห์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไพศาล.
- แสงเดือน รักษาใจ. 2554. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. 2554. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Albanese, R. 1981. **Managing: Toward accountability for performance**. Homewood, IL:Richard D. Irwin.
- Baruch, B. 1968. **New ways in discipline**. New York:: Randon House.
- Beach, S. 1975. **Personnel: The management of people at work**. New York: Macmillan.
- Good,C.V. 1973. **Dictionary of Education**. New York : McGraw-hill
- Herzberg.Frederick. 1968. **Motivation Moral and Money,Phychology**. New York: Happer & Brother Co.
- Maslow, Abraham H. 1954. **Motivation and Personailty**. New York: Herper and Broter.
- Mondy, R.W & Noe, R.M.,. 2005. **Human Resource Management**. Upper Saddle River,NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. 2005. **Organizational behavior : controversies, and application**. NJ: Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Robbins.Stephen PandCoulter.Mary. 2002. **Management**. USA: Prentice-Hall.
- Smith. 1974. **Description of Effective and Ineffective Behavior of shcool Principals**.
- Vroom,H Victor. 1964 .**Work and Motivation**. New York : Wiley and Sons Inc.
- Yamane Taro. 1973. **Statistics an introduction analysis**. New York: Harper & Row Publisher.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



## แบบสอบถาม

### เรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาโทหาบัณฑิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบายของทางธนาคารกรุงเทพให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความ เป็นจริงด้วยความ คิดเห็นหรือความรู้สึกที่แท้จริงของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจาก ท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

#### 1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอายุงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร

#### 2. การตอบแบบสอบถาม

2.1 โปรดอ่านคำถามโดยละเอียดก่อนตอบแล้วเลือกคำตอบที่ท่านต้องการเพียง 1 ข้อ ให้ครบทุกข้อและทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่าง ( ) คำตอบที่ท่านเลือก

2.2 โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง หรือความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านเพื่อความถูกต้องในการนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่านต่อไป



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  $\surd$  ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านซึ่งกำหนดค่าคะแนนของระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ท่านมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรด้านต่างๆ เหล่านี้อย่างไร

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด					
องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความรอบคอบในรายละเอียดของงาน					
องค์กรของท่านเน้นความถูกต้องในการทำงานของพนักงานเป็นหลัก และใส่ใจถึงความแม่นยำของงาน					
องค์กรของท่านมีการทำงานโดยมีการจัดระดับหน้าที่ของพนักงานและปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามเหมาะสม					
องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง					
วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน					
องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติงาน					
การปฏิบัติงานในองค์กรไม่ยึดติดกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่มุ่งเป้าหมายของผลงานว่าการทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่					
ท่านปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบไม่ประมาท รักษาผลประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ					

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน					
องค์กรของท่านเน้นผลงานเป็นสำคัญพนักงานต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน					
วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร					
องค์กรของท่านนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กร มาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร					
องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กรเพื่อพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร					
องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และมีการจัดอบรมพัฒนาให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน					
องค์กรของท่านให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน					
องค์กรของท่านมีการวางแผนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม					
องค์กรของท่านมีการบริหารงานในลักษณะกระบวนการทำงานเป็นทีม					
องค์กรของท่านตระหนักในความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เน้นการปฏิสัมพันธ์แบบเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว					
องค์กรของท่านมีการยอมรับในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีและมีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน					

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม					
พนักงานในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ					
องค์กรของท่านเน้นการแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
องค์กรของท่านมีการวัดผลประเมินผลของพนักงานในระดับต่างๆอยู่เสมอเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน					
องค์กรของท่านมุ่งการแข่งขันภายในองค์กรเพื่อผลงานของตนเอง					
องค์กรของท่านมีนโยบายเน้นแผนปฏิบัติการเชิงรุกในการโจมตีคู่แข่งและเน้นการทำงานเป็นผู้นำในธุรกิจ					
วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง					
กิจกรรมขององค์กรโดยส่วนใหญ่เน้นการรักษาสภาพขององค์กรเน้นความมั่นคงมากกว่าเน้นการเติบโตของธุรกิจ					
องค์กรของท่านตระหนักถึงภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรจึงควรรักษาให้ไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิม					
องค์กรของท่านมีวิถีปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์กร					
องค์กรได้มีการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับพนักงานอย่างเป็นระบบ					

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง					
องค์กรของท่านได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงในเรื่องทัศนคติ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นไปตามเป้าหมาย					
องค์กรของท่านมีการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีต่างๆเพื่อให้องค์กรมีความทันสมัยอยู่เสมอ					
องค์กรของท่านมีการลงทุนและยอมรับความเสี่ยงในการลงทุนได้เสมอหากทำให้องค์กรเติบโตยิ่งขึ้น					
องค์กรของท่านได้วางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยสามารถประเมินติดตามและดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม					



ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  $\surd$  ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านซึ่งกำหนดค่า

คะแนนของระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

พฤติกรรมการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการเพิ่มผลผลิต					
1.ท่านยึดเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
2.ท่านมักทำงานได้ถูกต้อง ถูกคำพึงพอใจเสมอ					
3.ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่ กำหนดเสมอ					
4.ท่านใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่าและช่วย องค์กรประหยัด					
5.ผลลัพธ์ของการทำงานเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ โดยส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมาย					
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน					
1.ท่านมาทำงานตรงต่อเวลาเสมอ					
2.ท่านลาหรือหยุดทำงานกรณีจำเป็นเท่านั้น					
3.ท่านมาทำงานก่อนเวลาเริ่มงานเป็นประจำ					
4.ท่านจะไม่ทิ้งงานหากงานมีปัญหาหรืออุปสรรค ถึงแม้จะใช้เวลานานในการแก้ไข					
ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน					

พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการให้ความร่วมมือต่อองค์กร					
1.ท่านมักจะเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาเสมอ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงาน					
2.ท่านเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานเสมอ					
3.ท่านมักจะประสานงานกับกลุ่มงานเพื่องานจะได้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี					
4.ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่างๆ					
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร					
1.ท่านปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร					
2.ท่านยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเพราะท่านถือว่าเป็น สิ่งที่ทำให้คนในองค์กรอยู่ด้วยกันอย่างมี ความสุข					
3.ท่านแนะนำเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กรเสมอ					



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนิชานาถ ยะรินทร์	
เกิดเมื่อ	26 มิถุนายน 2536	
ประวัติการศึกษา	2557	ระดับปริญญาตรี หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) เศรษฐศาสตร์ สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	2558	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

