อิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

The Influence of Participatory Administration on the Work Performance of Employees at Commercail Banks in Thailand

ดวงฤดี เสมาพู[1] นรพล จินันท์เดช[2] และ ประยงค์ มีใจซื่อ[3]
Duangruodee Semaphu[1], Norapol Chinuntdej[2] and Prayong Meechaisue[3]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของ (1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อการประสานงานข้ามฝ่าย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงาน (2) การประสานงานข้ามฝ่ายที่มีผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน (3) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย, พื้นที่ในการจัดเก็บ คือ เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล จำนวน 432 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูป LISREL 8.80 ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้ ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ พบว่า ตัวแปรที่สังเกตได้ส่วนมากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานผ่านเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบรายตัวมีค่าตั้งแต่ 0.5 มีเพียงองค์ประกอบ 2 ตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด ขณะที่ค่าของแต่ละตัวแปรแฝงผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่า Average Variance Extracted (AVE) ของแต่ละตัวตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงรวม (Composite Reliability--CR) มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป จึงสรุปได้ว่า ภาพรวมของการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทุกข้อสมมติฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตัวแปรแฝงการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อการประสานงานข้ามฝ่ายและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับตัวแปรการประสานงานข้ามฝ่ายมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงว่าในการบริหารองค์การควรมีนโยบายที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม การประสานงานข้ามฝ่าย และการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ที่สนใจในงานวิจัยเรื่องนี้สามารถนำหลักการและเครื่องมือไปปรับปรุงใช้กับงานวิจัยหรือองค์การ โดยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมควรให้ความสำคัญในเรื่องของ การดำเนินงานที่มี การปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการแลกเปลี่ยน

[1]นิสิตปริญญาโท, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[1]Master student, Master of Business Administration Program , Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
[2]อาจารย์ปรึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[2]Faculty staff, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
[3]อาจารย์ปรึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[3]Faculty staff, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

ความคิดเห็น ด้านการประสานงานข้ามฝ่าย ควรพิจารณาองค์ประกอบทางด้านระบบการติดต่อสื่อสาร ด้านโครงสร้างขององค์การ และการกำหนดนโยบาย ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาองค์ประกอบทางด้านการให้คำแนะนำทีม การมีส่วนร่วมในการรับหน้าที่เป็นผู้นำทีม และการแสดงน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน

สุดท้ายด้านผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาคือ ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด ด้านปริมาณผลงานตรงตามแผนที่วางไว้ และสร้างความพอใจให้ลูกค้า องค์การมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยลดลง และบุคลากรสามารถสร้างผลผลิตต่อหน่วยได้เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

คำสำคัญ : การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประสานงานข้ามฝ่าย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม

Abstract

In this thesis, the researcher examines the influence of (1) participatory administration on cross-section coordination, efficient teamwork, and work performance. The researcher also studies (2) the effects of cross-section coordination on efficient teamwork and work performance. Finally, the researcher investigates (3) the effects of efficient teamwork on work performance.

The sample population consisted of 432 employees of commercial banks in the Kingdom of Thailand (Thailand). Data were collected in the area of Bangkok Metropolis and its environs. The research instrument was a questionnaire. Using techniques of descriptive statistics, the researcher analyzed the data collected in terms of mean and standard deviation. Pearson's product moment correlation coefficient method and structural equation modeling (SEM) utilizing the linear structural relations (LISREL) 8.80 statistical software package were also employed by the researcher. Applying SEM, the researcher developed a causal model of the influence of participatory administration on the work performance of the employees under study. This model was found to be congruent with empirical data at a very good level. In hypothesis testing, it was additionally found that the model was congruent with the set hypotheses postulated for this inquiry for all items at the statistically significant level of .01.

Findings showed that the latent variables of cross-section coordination and efficient teamwork associated with participatory administration showed positive direct and indirect influence on employees' work performance. The variable of cross-section coordination exerted positive direct and indirect influence on the work performance of employees. This means that an organization's administration should adopt a policy whereby employees are encouraged to participate by virtue of cooperating in cross-section coordination and in team work. If so, this would conduce to enhanced efficiency and effectiveness on the part of commercial bank employees in Thailand.

The researcher also found that participatory administration bore effects on employees' work performance. Accordingly, those who are interested in this issue can profitably apply this principle in their own organizations. As such, they should pay close heed to making improvements in work processes. Work plans should be clearly displayed. Opinions should be exchanged. In cross-section coordination, the feasibility of extrapolating variegated components of communication systems should be considered. Organizational structure policy should be precisely delineated. Concerning the elements of efficient teamwork, providing advice to teams should be considered. Participation should be willingly embraced,

especially vis-à-vis taking on a leadership role. Lastly, in regard to work performance, the compliance of work performance with standards and regulations should be taken into consideration. The quantity of work performance should be responsive to a set plan in addition to being geared to fostering customer satisfaction. Organizations should decrease operational costs per unit. Finally, personnel should be increasingly able to augment output per unit.

Keywords: Participatory Management, Cross-functional Coordination, Team Efficiency, Participatory

บทนำ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์การ มีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟัง และนำไปปฏิบัติ ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญขององค์การ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญนั้นในทางพฤติกรรมองค์การจัดว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับหรือตระหนักคุณค่าว่ามีความสำคัญส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการ เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การที่ดีที่สุด นอกจากนี้ ในการทำงานเป็นทีมสามารถปฏิบัติงานได้ผลสูงกว่าการทำงานคนเดียว โดยเฉพาะถ้างานนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะการทำงานการตัดสินใจ และประสบการณ์ที่หลากหลาย จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เห็นได้จากที่ผ่านมาธนาคารพาณิชย์โดยเฉพาะขนาดกลางเริ่มนำผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพิ่มขึ้น เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากสถาบันการเงินขนาดใหญ่ มีผลทำให้แต่ละองค์การเน้นให้พนักงานมีผลงาน มีการกระตุ้นยอดขายให้เพิ่มมากขึ้น เน้นขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ดังนั้น พนักงานต้องขายเก่ง

จากผลการวิจัย CareerBuilder (2014) เป็นบริษัทเกี่ยวกับบริหารจัดการบุคคลทำหน้าที่ในการจัดหางานและบริหารจัดการบุคคล ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเหตุผลของพนักงานที่ลาออกจากงานในช่วงต้นปี 2014 ผลการวิจัยพบว่า เหตุผลของพนักงานที่ลาออกจากงาน คือ (1) ไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ร้อยละ 54 (2) ไม่มีความก้าวหน้าในการทำงาน ร้อยละ 45 (3) สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ร้อยละ 39 (4) ค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าตลาด ร้อยละ 39 (5) งานที่ทำเครียดมาก ร้อยละ 39 (6) หัวหน้าที่ทำงานไม่มีความเป็นธรรม ร้อยละ 37 (7) ถูกมองข้ามในเรื่องของผลงาน ร้อยละ 36 (8) ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนเมื่อปีที่ผ่านมา ร้อยละ 28 จะเห็นว่าจากผลการสำรวจ 3 อันดับแรกนั้น เหตุผลเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการทำงาน และสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นหลัก เรื่องของค่าจ้างเงินเดือนเป็นในลักษณะที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างต่ำกว่าตลาดที่ควรจะเป็น ส่วนเหตุผลของพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ และไม่ตัดสินใจที่จะลาออกจากงาน พบว่า (1) มีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานแล้วรู้สึกสบายใจ และเป็นกันเอง ร้อยละ 54 (2) สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ร้อยละ 50 (3) มีสวัสดิการในการทำงานที่ดี ร้อยละ 49 (4) มีเงินเดือนที่ดี แข่งขันได้ และเป็นธรรม ร้อยละ 43 (5) สถานการณ์ภายนอกยังไม่ค่อยดีเท่าไหร่ ร้อยละ 35 (6) เดินทางสะดวก ร้อยละ 35 (7) มีหัวหน้าที่ดี ที่คอยดูแลการทำงาน ร้อยละ 32 (8) รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และได้รับการยอมรับในองค์กร ร้อยละ 29

การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การหรือการสร้างองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ในยุคปัจจุบันจึงถือเป็นโจทย์ใหญ่ที่ธุรกิจธนาคารต้องให้ความสำคัญ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยส่วนมากที่ได้ศึกษานโยบายของแต่ละธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานที่มีต่อองค์การ ผู้วิจัยมองว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมก็มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การประสานงานข้ามฝ่าย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และ

ผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทฤษฎีสนับสนุนงานวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้จัดทำได้สร้างกรอบแนวคิดของงานวิจัยขึ้นมาเพื่อให้ง่ายต่อการศึกษา และมีเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

สภาพปัญหาและคำถามของการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของ

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อการประสานงานข้ามฝ่าย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน
2. การประสานงานข้ามฝ่ายที่มีผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน
3. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร หนังสือ บทความ เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้สมมติฐานของการวิจัยอย่างมีเหตุมีผลดังต่อไปนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อการประสานงานข้ามฝ่าย
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน
4. การประสานงานข้ามฝ่ายส่งผลในทางบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
5. การประสานงานข้ามฝ่ายส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน
6. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

การทบทวนวรรณกรรม

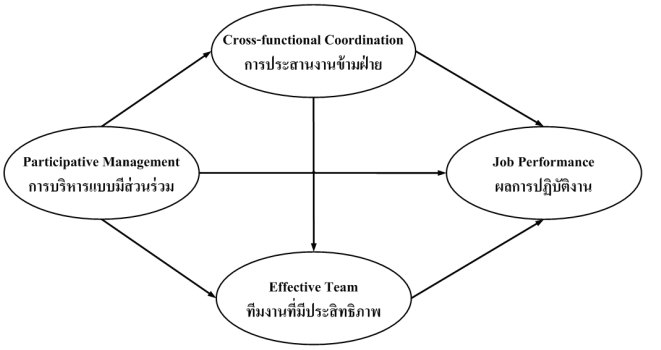
การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) กระบวนการบริหารงานที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ รวมไปถึงการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานต่างๆ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน การปรับปรุงวิธีการทำงาน การรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน อยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (นพรัตน์ ช่วงเวหุวรรณ, 2556, หน้า 14; วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์, 2550, หน้า 10)

การประสานงานข้ามฝ่าย กระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้จากด้านนโยบาย มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการประสานงานไว้อย่างชัดเจน พนักงานทุกคนรู้เป้าหมายวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จ ด้านโครงสร้างองค์การ มีการแบ่งขอบเขตอำนาจ หน้าที่ชัดเจนเหมาะสม และด้านการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นที่อยู่ต่างสายงานพนักงานสามารถรวมตัวกันอย่างง่ายดาย ถ้าหากมีความจำเป็นต้องพบปะกัน หรือมีประชุมอย่างเร่งด่วน ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารที่จำเป็นเกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงานให้ทราบอยู่เสมอ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (effective team) การทำงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป สมาชิกในทีมมีความยินดีในการรับหน้าที่เป็นผู้นำทีม ผู้นำทีมเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการแสดงคิดเห็นในทีมสมาชิกพร้อมเรียนรู้กับการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลาย มีการแสดงน้ำใจให้แก่กันและกันอย่างจริงใจ ทำงานร่วมกันโดยปราศจากความหวาดระแวง พร้อมให้ความร่วมมือกับทีมงานอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จของงาน

ผลการปฏิบัติงาน (job performance) เป็นผลการทำงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล ภายใต้การดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับ โดยผลการปฏิบัติงานนั้นคือ การสร้างผลผลิตต่อหน่วยเพิ่มมากขึ้น การปฏิบัติงานได้ปริมาณผลงานตามแผนที่วางไว้ และองค์การมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยลดลง

การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ ($r = 0.58$) ด้านความผูกพันต่อองค์การ ($r = 0.53$) และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ($r = 0.43$) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม สถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสมเป็นประโยชน์ และสามารถ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

นำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย (กัญวัญญ์ ธารีบุญ, 2558)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีค้นหาความรู้และความจริง โดยเน้นที่ข้อมูลเชิงตัวเลข ลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็น การวิจัยเชิงปริมาณ และแหล่งที่มาของข้อมูลได้มาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลทุติภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ผู้วิจัยเลือกเก็บจากกลุ่มประชากรตัวอย่างเพียงบางส่วนมาทำการศึกษา ค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าคือ 18 และจำนวนข้อคำถาม 24 ข้อคำถาม ดังนั้น ขนาดของกลุ่มประชากรเท่ากับ 432 คน โดยแบ่งเก็บข้อมูลตามสัดส่วนของขนาดประชากรของแต่ละธนาคาร

สถิติที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.80 ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ (1) การวิเคราะห์ผลสถิติลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (2) การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณาของระดับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของแต่ละตัวแปร (3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแต่ละตัวแปรแฝง (Confirmatory Factor Analysis: CFA) (4) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์และการทดสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุ (5) ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ผลสถิติลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในระหว่าง 30-34 ปี ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี และวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับ ปริญญาตรี

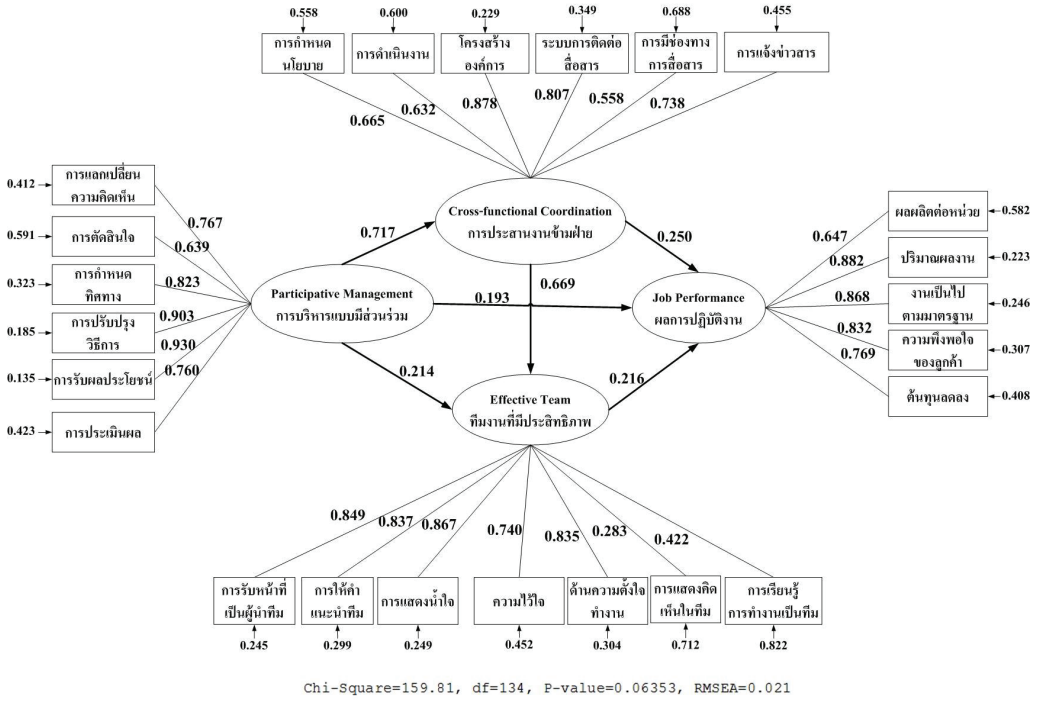
การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณาของระดับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของแต่ละตัวแปร พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนมากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ดังนี้ (1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ และการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการทำงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง (2) การประสานงานข้ามฝ่าย พบว่า ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารให้ทราบอยู่เสมอ รองลงมาเห็นว่า การสื่อสารภายในองค์การมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และประสานงานควรจัดให้เป็นระบบทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างสู่บน (3) การทำงานเป็นทีม พบว่า สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันโดยปราศจากความหวาดระแวง รองลงมาเห็นว่า สมาชิกเรียนรู้กับการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลาย และสมาชิกพร้อมให้ความร่วมมือกับทีมงานอย่างเต็มที่เพื่อผลสำเร็จของงาน และ (4) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ พบว่า บุคลากรสามารถสร้างผลผลิตต่อหน่วยได้เพิ่มมากขึ้น รองลงมาเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานสร้างความพอใจให้ลูกค้าและองค์การมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยลดลง

ตาราง 1 *ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ*

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Lambda-X	Theta-Delta	AVE	CR
การบริหารแบบมีส่วนร่วม (PM)				
การปรับปรุงวิธีการ	0.936	0.124		
การกำหนดทิศทาง	0.824	0.322		
การแลกเปลี่ยนความคิด	0.737	0.457		
การตัดสินใจ	0.638	0.594		
การประเมิน	0.566	0.680		
การรับผลประโยชน์	0.546	0.702		
รวม			0.520	0.862
การประสานงานข้ามฝ่าย (CF)				
ระบบการติดต่อสื่อสาร	0.853	0.273		
โครงสร้างขององค์การ	0.842	0.292		
การกำหนดนโยบาย	0.733	0.463		
การดำเนินงานในองค์การ	0.703	0.506		
การมีช่องทางการสื่อสาร	0.660	0.564		
การแจ้งข่าวสาร	0.650	0.577		
รวม			0.554	0.881
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (ET)				
การให้คำแนะนำทีม	0.879	0.227		
การรับหน้าที่เป็นผู้นำทีม	0.850	0.278		
การแสดงน้ำใจ	0.846	0.284		
ด้านความตั้งใจทำงาน	0.785	0.383		
ด้านความหวาดระแวง	0.626	0.608		
การแสดงคิดเห็นในทีม	0.479	0.771		
การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	0.434	0.811		
รวม			0.520	0.877
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JP)				
ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน	0.877	0.231		
ปริมาณผลงานตามแผน	0.874	0.236		
สร้างความพอใจให้ลูกค้า	0.826	0.318		
ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อหน่วยลดลง	0.778	0.395		
สร้างผลผลิตต่อหน่วยได้เพิ่มมากขึ้น	0.640	0.590		
รวม			0.646	0.900

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ พบว่า ตัวแปรที่สังเกตได้ส่วนมากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานผ่านเกณฑ์ที่กำหนด พิจารณาได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบรายตัวมีค่าตั้งแต่ 0.5 มีเพียงองค์ประกอบ 2 ตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด ขณะที่ค่าของแต่ละตัวแปรแฝงผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมี ค่า Average Variance Extracted ของแต่ละตัวตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงรวม (Composite Reliability: CR) มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป จึงสรุปได้ว่าภาพรวมของการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าอิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้ (1) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรพิจารณาให้ความสำคัญในเรื่องของ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แสดงให้เห็นว่าหากมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมควรให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมในด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อหาแนวทางแก้ไข และวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควรแก้ไข ปรับปรุงอีก หรือพัฒนาสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป เป็นการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ด้านการกำหนดทิศทางการทำงาน การปฏิบัติงานต้องมีขั้นตอนการวางแผน เพราะทำให้มีเป้าหมายที่ชัดเจน ฉะนั้น การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ และกำหนดงบประมาณที่วางแผนช่วยให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับหลักการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management: TQM) ลำดับต่อมาการมีส่วนร่วมในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานต้องมีการประชุม พูดคุย ปรึกษาหารือ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจ แก้ไขปัญหา หรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม สอดคล้องกับหลักการการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ในลักษณะของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing: KS) นอกจากนี้ ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมยังต้องพิจารณาปัจจัยทางด้านการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับผลประโยชน์ เป็นต้น (2) ด้านการประสานงานข้ามฝ่าย ควรพิจารณาองค์ประกอบทาง ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านโครงสร้างขององค์การ และการกำหนดนโยบาย แสดงให้เห็นว่า หลักการประสานงานข้ามฝ่ายควรพิจารณาองค์ประกอบทางด้านระบบการติดต่อสื่อสาร ประสานงานควรจัดให้เป็นระบบทั้งจากบนลงล่าง (downward) และจากล่างสู่บน (upward) ตลอดจนการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน เพื่อการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การจะได้สะดวกและรวดเร็ว จะช่วยให้การปฏิบัติงานเร็วขึ้น ด้านโครงสร้างขององค์การ เป็นอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อคน กลุ่มคนเข้าด้วยกัน และความยากง่ายต่อการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่าย องค์การจำเป็นที่จะต้องออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับระบบงานที่สามารถทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ควบคู่กันสมาชิกทุกคนในองค์การมีสภาพชีวิตของการทำงานที่ดี ลำดับต่อมาด้านการกำหนดนโยบาย ควรมีการกำหนดนโยบายด้านการประสานงานไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ในการประสานงานข้ามฝ่ายยังต้องพิจารณาปัจจัยทางด้านการดำเนินงานในองค์การสอดคล้องกับนโยบาย การมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และการแจ้งข่าวสารภายในองค์การ เป็นต้น (3) ด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาองค์ประกอบทางด้านการให้คำแนะนำทีม การมีส่วนร่วมในการรับหน้าที่เป็นผู้นำทีม และการแสดงน้ำใจ การมีทีมเป็นส่วนสำคัญของการนำการจัดการคุณภาพไปปฏิบัติ ทีมช่วยเปลี่ยนการปรับปรุงคุณภาพให้บุคคลในองค์การเกิดการพึ่งพาอาศัยกันและ (4) ด้านผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาองค์ประกอบทาง ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด ด้านปริมาณผลงานตรงตามแผนที่วางไว้ และการสร้างความพอใจให้ลูกค้า องค์การมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยลดลง และสามารถสร้างผลผลิตต่อหน่วยได้เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น



ภาพ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างของงานวิจัย

ผลการวิเคราะห์ เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายนอกกับตัวแปรแฝงภายนอก (LAMBDA-X) พบว่า ตัวแปรแฝงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรอิทธิพลของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.930 รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการทำงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.903 และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.823

ผลการวิเคราะห์ เส้นทางความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายในกับตัวแปรแฝงภายใน (LAMBDA-Y) ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตัวแปรแฝงการประสานงานข้ามฝ่าย มีตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรอิทธิพลของการประสานงานข้ามฝ่ายมากที่สุดคือ โครงสร้างของการปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละฝ่ายมีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.878 รองลงมาคือ ประสานงานควรจัดให้เป็นระบบทั้งจากบนลงล่างและจากล่างสู่บน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.807 และผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารที่จำเป็นเกี่ยวกับหน่วยงานให้ทราบอยู่เสมอ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.738

ตัวแปรแฝงทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรอิทธิพลทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ สมาชิกในทีมงานมีการแสดงน้ำใจให้แก่กันและกันอย่างจริงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.867 รองลงมาคือ สมาชิกในทีมมีความยินดีในการรับหน้าที่เป็นผู้นำทีม มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.849 และผู้นำทีมเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.837

ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่สามารถอธิบายองค์ประกอบตัวแปรอิทธิพลผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุดคือ ในการปฏิบัติงานได้ปริมาณผลงานตามแผนที่วางไว้ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.882 รองลงมาคือ ผลการ

ปฏิบัติงานที่ทำเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.868 และผลการปฏิบัติงานสร้างความพอใจให้ลูกค้า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.832

ส่วนของตัวแบบจำลองโครงสร้าง ประกอบด้วยเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน (GAMMA) และ เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวแปรแฝงภายใน (BETA) โดยวิเคราะห์ตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุ ตามภาพที่ 1 ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยเรียงตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อการประสานงานข้ามฝ่าย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า (1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อการประสานงานข้ามฝ่าย มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.717 (2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.214 และ (3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.193

2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการประสานงานข้ามฝ่ายที่มีผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานผลการวิเคราะห์ พบว่า (1) การประสานงานข้ามฝ่ายส่งผลในทางบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.669 และ (2) การประสานงานข้ามฝ่ายส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.250

3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.216

สรุปได้ว่า ตัวแปรแฝงการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อการประสานงานข้ามฝ่าย และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับตัวแปรการประสานงานข้ามฝ่ายมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แสดงว่าในการบริหารองค์การควรมีนโยบายที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และระหว่างบุคคล สนับสนุนทางด้านการประสานงานข้ามฝ่าย และการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก พิจารณาได้จากตารางที่ 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้
P-value	> 0.05	0.063
x^2/ df	< 2.00	1.192
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.95	0.999
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0.95	0.970
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	≥ 0.95	0.963
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	< 0.05	0.021
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	< 0.05	0.0387

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ค่าสถิติ
H_1 การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อการประสานงานข้ามฝ่าย	DE = 0.717, t value = 11.402
H_2 การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	DE = 0.214 , t value = 4.914
H_3 การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน	DE = 0.193, t value = 3.412
H_4 การประสานงานข้ามฝ่ายส่งผลในทางบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	DE = 0.669, t value = 10.333
H_5 การประสานงานข้ามฝ่ายส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน	DE = 0.250, t value = 3.161
H_6 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน	DE = 0.216, t value = 2.755

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปประเด็น อภิปรายรวม 6 ประเด็น โดยจัดลำดับนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อการประสานงานข้ามฝ่าย กระบวนการบริหารงานที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ รวมไปถึงการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานต่างๆ การกำหนดทิศทางการทำงานหรือการวางแผน การปรับปรุงวิธีการทำงาน (จีรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ, 2551) การรับผลประโยชน์ร่วมกัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับ สุพิน บุญชูวงศ์ และ ปวีณา ผาสุข (2551) กล่าวว่า ผู้บริหารมีนโยบายขององค์การที่ให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วม ประกอบกับโครงสร้างองค์การที่สะดวกต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระส่งผลโดยตรงต่อการประสานงานข้ามฝ่าย

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กัญวัญญ์ ธารีบุญ และนพดล เจนอักษร (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย r = 0.43 ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กนิษฐา สุขสมัย และประสพชัย พสุนนท์ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ผลการวิจัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านความไว้วางใจ ด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับทฤษฎีตามบทที่ 2 กล่าวคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลโดยตรงกับทีมที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อ และความยึดมั่นของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และแต่ละองค์การ นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับ กาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย (บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร, 2553)

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ขณะที่ ผู้เชี่ยวชาญจาก Management Study Guide (2014) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานทำให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ และทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรานี สงวนนาม (2551) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ทำงานขององค์การ สอดคล้องกับนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งกล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ได้ส่งผลต่อผลของการผลิต แต่ความพอใจในงานที่ทำ การยกย่อง และทีมงานเป็นสาเหตุทำให้การผลิตเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร (2553) พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษากับประสิทธิผลงานวิชาการในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. การประสานงานข้ามฝ่ายส่งผลในทางบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 การประสานงานเป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้เจ้าหน้าที่ขององค์การใดๆ ได้ใช้กลุ่มพลังร่วมกันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยความกลมเกลียวสมานฉันท์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้รับอิทธิพลมาจากทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนและประสานงานกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย (สุพิน บุญชูวงศ์ และปวีณา ผาสุข, 2551)

5. การประสานงานข้ามฝ่ายส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 การประสานงานข้ามฝ่ายเป็นการดำเนินงานที่ร่วมกันทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีการตรวจตราปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม มีการร่วมมือร่วมเข้าใจกันทำงาน เพื่อให้งานได้ประสิทธิภาพ ผลงาน ประหยัด บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ต้องการ การจัดให้คนในองค์การทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกัน อีกทั้งมีการสนับสนุนการประสานงานในการปฏิบัติงานทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ (จีรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ, 2551)

6. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สอดคล้องกับ งานวิจัยของ วริษพงษ์ ทรงงาม (2554) ศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในกลุ่มบริษัท เบญจจินดา โฮลดิ้ง จำกัด ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรทั้ง 3 ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมเท่ากับ 0.62 มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์เท่ากับ 0.39 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรผันของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ร้อยละ 39 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายเท่ากับ 0.442 สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ พูนทรัพย์ คำวิชา (2550) พบว่า การทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสูง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากผลการวิจัยผู้วิจัยแสดงให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ดังนั้น เมื่อองค์การมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะทำให้การประสานงานข้ามฝ่ายดีขึ้น ขณะเดียวกันส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่องไปถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาเมื่อนำไปปรับปรุงใช้กับองค์การ ดังนี้

1. ควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บรรยากาศและการสื่อสารในองค์การดีขึ้น ลดความขัดแย้ง ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และองค์การมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ฝ่ายบริหารสามารถบริหารพนักงานได้ง่ายขึ้น การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากได้รับข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และประโยชน์ต่อพนักงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันดีขึ้น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง มีความรับผิดชอบและผูกพันกับองค์การมากขึ้น รวมทั้งมีความเข้าใจกฎระเบียบและข้อจำกัดขององค์การ ดังนั้น ควรให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงดำเนินงาน การกำหนดทิศทาง การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การรับผลประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ควรมีการส่งเสริมการประสานงานข้ามฝ่ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลาและกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้จากด้านการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานในองค์การ โครงสร้างขององค์การ การประสานงานอย่างเป็นระบบ การการสื่อสาร และการแจ้งข่าวสารภายในองค์การ เป็นต้น

3. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานช่วยให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความหลากหลายด้านความรู้ความสามารถและทักษะจะช่วยให้การแก้ปัญหาสำเร็จลุล่วงด้วยดี ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในหน่วยงานและเกิดเจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน โดยพิจารณาองค์ประกอบทางด้านการรับหน้าที่เป็นผู้นำทีม การให้คำแนะนำทีม การแสดงน้ำใจ การปราศจากความหวาดระแวง ด้านความตั้งใจทำงาน การแสดงคิดเห็นในทีม และการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า งานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ หากได้มีการปรับปรุงและพัฒนางานวิจัย จะทำให้งานวิจัย เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อพิจารณาลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น แต่มิได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ ดังนั้น จึงควรศึกษาและทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสัมพันธภาพของกลุ่มตัวอย่าง

2. เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ควรทำการวิจัยซ้ำโดยใช้กรอบแนวคิดเดียวกันนี้กับประเภทธุรกิจอื่นๆ เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัย

3. การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา อิทธิพลของ การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อการประสานงานข้ามฝ่าย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยเห็นว่าหากมีการศึกษาอิทธิพลของ การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม ประสิทธิภาพของบุคคล และสมรรถนะขององค์การ เพื่อเป็นการสร้างโมเดลวัดศักยภาพในการแข่งขันขององค์การ รองรับการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จด้วยดีด้วยความกรุณาของ ดร. นรพล จินันท์เดช ประธานกรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประยงค์ มีใจซื่อ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ความเมตตา กรุณา การดูแลเอาใจใส่และให้คำแนะนำแนวทางในการวิจัย ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ อย่างละเอียดด้วยดีตลอดมา จนกระทั่งวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสาขาและพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลทุกท่าน ที่ให้ข้อคิด และข้อเสนอแนะในการตอบแบบสอบถาม ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวที่คอยห่วงใยและให้กำลังใจ ตั้งแต่เริ่มศึกษา จนกระทั่งทำวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

กนิษฐา สุขสมัย และประสพชัย พสุนนท์. (2558). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.* วารสารธุรกิจปริทัศน์, *7*(2), 9-25.

กัญวัญญ์ ธารีบุญ และ นพดล เจนอักษร. (2558). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย.* วารสารวิชาการ Veridian E-Journal บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, *8*(1), 122-137.

จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

จีรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ. (2551). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. นครศรีธรรมราช. ม.ป.ท.

บวรลักษณ์ ศักดิ์วิไลพร. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต1.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

นพรัตน์ ช่วงเวฬุวรรณ. (2556). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลสะตอ อำเภอเขาสมิง จังหวัดตราด.* วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พูนทรัพย์ คำวิชา. (2550). *การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ จังหวัดอุดรธานี.* วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วริษพงษ์ ทรงงาม. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในกลุ่มบริษัทเบญจจินดา โฮลดิ้ง จำกัด.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วีรยุทธ แสงสิริวัฒน์. (2550). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุพิน บุญชูวงศ์ และปวีณา ผาสุข. (2551). *การปฏิบัติงานวิชาชีพครู 2.* กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

Reference

Borwornluk Sakwilaiporn. (2010). *The Relationship between The Participation Management and Academic Effectiveness in Basic Education Institutions in Saraburi Education Service Area 1*. Master of Education Program, Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai).

CareerBuilder. (2014). *One in Five Workers Plan to Change Jobs in 2014,* Retrieved August 28, 2016, from According to CareerBuilder Survey, Web site : www.careerbuilder.com.

Chantanee S. (2008). *Theory and practice in educational institution* (ed. 2). Bangkok: Bookpoint. (in Thai).

Jeerawit munkong. (2008). *Academic Administration in Basic Education.* Nakhonsithammarat. N.p. (in Thai).

Kanitta Suksamai and Prasopchai Pasunon. (2015). *Participative Management of Employees Affecting the Work Efficiency of Employees at Siam Technology College.* Business Review, 7(2), 9-25. (in Thai).

Kanyawan Thareeboon and Nopadol Chenaksara. (2015). *The Participative Administration Affecting Efficiency Teamwork of Private Kindergarten School Administrator.* Veridian E-Journal, Silpakorn University, 8(1), 122-137. (in Thai).

Nopparat Chuangweruwan. (2013). *Participation in Natural Resources and Environment Conservation of People in The Area Under Responsibility of Sato Sub-district Administrative Organization, Khao Saming district, Trat province.* (in Thai).

Management Study Guide. (2014). *A Basic Understanding of Participative Management,* Retrieved July 17, 2016, from Management Study Guide Web site: http://managementstudyguide.com.

Phoonsap Khamvicha. (2007). *Team Work Affecting the Performance of District Health coordinating Committee in Udonthani Province.* Master of Public Health Program, Khon Kaen University. (in Thai).

Supin Boonchuvong and Paveena Pasuk. (2008). *Teaching Practice 2.* Bangkok: Suan Dusit Rajabhat University. (in Thai).

Warisapong Songngarm. (2011). *Factors Influencing The Teamwork Effectiveness of Employees Working at Benchachinda holding group Company Limited. Master of Business Administration, Ramkhamhaeng University.* (in Thai).

Werayut Sangsiriwat. (2007). *The Participative Management of Administrators Affecting the Effectiveness of the Provincial Non-Formal Education centre.* Master of Education, Silpakorn University. (in Thai).