

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำบริหาร
กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

The Relationship Between Transformational Leadership of Management
to the Job Satisfaction and Organizational Engagement of Employees
of Thai Credit Retail Bank Public Company

¹ณัฏฐกรกานต์ แสนอุบล (Nattrakarn Sanubol)

²พิชัย ลัทธศักดิ์ศิริ (Pichai Latthasaksiri)

³สุขจิตต์ ณ นคร (Sukhajit Na-nakorn)

⁴พิชัย ทรัพย์เกิด (Pichai Sapkerd)

⁵ธณัตถ์นันท์ สุขโชคนิธิโกธิณ (Thanatnan Sukchokenithipokhin)

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันรัชฎาภคย์ (Faculty of Business Administration, Rajapark Institute)

Email: nongfad@windowslive.com

Received September 17, 2021; **Revised** October 31, 2021; **Accepted** November 19, 2021

Abstract

The objectives of this survey research were 1) to study the transformational leadership of executives for the organization; 2) to study job satisfaction and employee engagement and 3) to study the relationship between transformational leadership of executives with job satisfaction and organizational engagement. The sample used in this research was 306 employees of Thai Credit Retail Bank Public Company Limited, Statistics were used to mean, standard deviation, and Pearson's simple correlation coefficient analysis. The results showed that: 1) the transformational leadership of the executives for the ideological influence organization had the highest mean of 3.93; 2) the job satisfaction and organizational engagement of the employees were at a high level by task responsibility with the highest mean of 4.05 at a high level and 3) the transformational leadership of executives and job satisfaction of employees overall had a high relationship with job satisfaction and the correlation between transformational leadership and organizational commitment at a middle level.

Keywords: Transformational leadership; Job satisfaction; Organizational commitment

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อองค์การ 2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 306 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อองค์การด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.93 2) ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เท่ากับ 4.05 อยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ในระดับปานกลาง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ความพึงพอใจในงาน; ความผูกพันต่อองค์การ

บทนำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง (Hesselbein & Goldersmith, 2006) วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีอิทธิพลต่อลูกน้อง และอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ลูกน้องให้กลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในทุกแผนกทุกหน่วยงาน รวมถึงหน่วยงานย่อย ๆ ขององค์กร ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม ต้องการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันทางด้านความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Burns, 2010)

ในปัจจุบันวงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ความผูกพันในองค์กร รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในระดับหน่วยงานย่อยหรือในระดับแผนก รวมถึงภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย ภาวะ

ผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และภาวะผู้นำที่มีการกล่าวถึงและมีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายหลายเรื่องที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ทั่วโลก และยืนยันว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์การและในประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การที่อยู่ในอเมริกา ยุโรปหรือในเอเชีย

สำหรับในเอเชีย มีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ฮองกง สิงคโปร์ และประเทศไทย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังส่งผลต่อเจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี (Organizational Citizenship Behavior: OCB) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การและตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย (Chongwisat, 2005)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น (Sripipat, 2013) ส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสูงขึ้น ซึ่งเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความยินดีและเต็มใจที่จะทำงานก่อให้เกิดเป็นความผูกพันในองค์การ ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) บริษัทในกลุ่มไทยประกันชีวิต ประกอบธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินมากกว่า 3 ทศวรรษ ภายใต้ชื่อบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ไทยเคหะ จำกัด ต่อมาได้ขออนุญาตดำเนินการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และได้รับอนุญาตจัดตั้งพร้อมเปิดดำเนินการ เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2550 มุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่กลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของประเทศ โดยเฉพาะบริการด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ปัจจุบันธนาคารมีส่วนแบ่งในตลาดสินเชื่อส่วนบุคคล และไมโครไฟแนนซ์ที่ใหญ่ที่สุด และมีอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างรวดเร็วจนได้รับรางวัลธนาคารเพื่อรายย่อย ที่เติบโตเร็วที่สุดในประเทศไทย ประจำปี 2560 และ 2561 จากนิตยสาร Global Banking & Finance Review ประเทศอังกฤษ แสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจในการบริหารจัดการที่ดี สะท้อนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในหลายด้าน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพื่อนำมาวางแผนการพัฒนาบุคลากรของธนาคารในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อองค์การ
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษารั้วนี้มุ่งศึกษาความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) โดยพิจารณาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

อันประกอบไปด้วยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน จำนวน 1,500 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ 123 ชั้น 1 อาคารไทยประกันชีวิต ถ.รัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ

กลุ่มตัวอย่าง การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Krejcie & Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% โดยได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 306 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่วิจัย ธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เลขที่ 123 อาคารไทยประกันชีวิต ถ.รัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยคือ พฤศจิกายน 2563 ถึง กุมภาพันธ์ 2564

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Oke, Munshi & Walumbwa (2009) ได้พัฒนากรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและน่าเชื่อถือ โดยผู้นำจะต้องพิจารณาความต้องการของคนอื่นมาก่อนความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะต้องประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเสียสละความเฉลียวฉลาด ความแน่วแน่ ความมีน้ำจิตน้ำใจ ความมีสมรรถภาพ การเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งมั่น ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ แนวคิดความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยมีจุดประสงค์ร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ๆ ร่วมกัน ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น แสดงวิสัยทัศน์และเหตุผล และผู้นำจะไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรับรู้ ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสอันดีที่จะนำมาแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย แต่ถ้าวางมือร่วมกันในที่สุดก็จะสำเร็จ ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณี เนื่องจากการกระตุ้นทางปัญญาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ที่จะตระหนักและเข้าใจปัญหาด้วยตัวผู้ตามเอง

และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมีและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

แนวคิดความผูกพันในองค์กร

Imandin, Bisschoff & Botha (2014) กล่าวว่า ตัวแปรที่บ่งชี้ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย การสร้างพลัง หมายถึง แรงบันดาลใจ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การยอมรับจากหัวหน้างาน โอกาสในการพัฒนาทักษะในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน

การอุทิศตน หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความมุ่งมั่น ความประทับใจ ที่ได้รับจากองค์กร ความตั้งใจในการทำงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ในด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน จำนวน 1,500 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ 123 ชั้น 1 อาคารไทยประกันชีวิต ถ.รัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ

กลุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Krejcie & Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน 5% โดยได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 306 คน

เครื่องมือที่มีใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งเนื้อหาคำถาม ออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงาน สถานภาพ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารจำนวน 20 ข้อ ใช้มาตราการวัดแบบลิเคิร์ตสเกล 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) จำนวน 25 ข้อ ผู้ถูกพินของ โดยข้อความแต่ละข้อนั้นจะมี คำตอบให้เลือกในลักษณะของการประเมินค่าเป็น 5 ระดับ ใช้มาตราการวัดแบบลิเคิร์ทสเกล 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 ข้อ ใช้มาตราการวัดแบบลิเคิร์ทสเกล 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

- ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว และทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95 หลังจากนั้นนำไปแจกกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งให้คำอธิบายเกี่ยวกับการกรอกแบบสอบถาม และข้อคำถามบางข้อที่ไม่เข้าใจ
- การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยจะตรวจสอบความสมบูรณ์และความสอดคล้องของแบบสอบถามทุกข้อ และทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
- การลงรหัส (Coding) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
- การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ได้ลงรหัสแล้ว ทำการป้อนข้อมูลคำตอบในแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการประมวลผล โดยการแจกแจงความถี่ของทุกตัวแปรแล้วคำนวณค่าร้อยละและสถิติต่าง ๆ

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อวัดความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) และหาความสัมพันธ์ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อองค์กร

ตารางที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.93	.59	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.85	.64	มาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.80	.62	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.71	.65	มาก

จากตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ผลการวิจัยความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ด้านความสำเร็จของงาน	3.92	.47	มาก
ด้านการได้รับการยอมรับ	3.89	.50	มาก
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง	3.64	.68	มาก
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.81	.54	มาก
ความรับผิดชอบ	4.05	.57	มาก
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	3.81	.51	มาก

จากตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ด้านการได้รับการยอมรับ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ค่าเฉลี่ยด้านความผูกพันต่อองค์กรของธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Pearson Correlation (r)	Sig.(2*tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.702	0.000	สูง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.792	0.000	สูง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.721	0.000	สูง
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.700	0.000	สูง

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r=0.792$), ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($r=0.721$), ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r=0.702$), ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r=0.700$) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของ พนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อองค์กร พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยมาก อาจเนื่องมาจากพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) มีความรู้สึกว่าการบริหารธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง รับผิดชอบต่อความต้องการและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สามารถระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงาน โดยไม่หวังผลตอบแทนสามารถทำให้เกิดความรู้สึกรักและพร้อมอุทิศตนเพื่อธนาคาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dechkanya (2021) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร: กรณีศึกษาสวนอุตสาหกรรมบางกะดี จังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพขององค์กร: กรณีศึกษาสวนอุตสาหกรรมบางกะดี จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพขององค์กร จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษารายได้ต่อเดือน และประเภทการจ้างงาน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า มีตัวแปรจำนวน 2 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาพรวมประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sawangsook (2017) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษายู่ในระดับมากที่สุด 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ขณะที่ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) พบว่า อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานมองว่าเป็นอาชีพที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน และเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ได้ช่วยเหลือและบริการลูกค้า ยึดถือความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ส่วนรวม และองค์กร และเมื่อเข้ามาทำงานได้พบผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงย่อมทำให้มีความสุขในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้มีความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรสูงมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Pantharit (2014) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันขององค์กรของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรของครู จำแนกตามประสบการณ์การบริหารและขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) โดยรวมทุกด้าน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่ผู้บริหารพนักงานไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ น่า

เคารพ ยกย่อง เลื่อมใสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา อาจเนื่องจากถ้าผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาแล้วย่อมทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา เชื่อมั่น สบายใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ได้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sawangsook (2017) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Klaywong & Pungnirund (2020) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการดำเนินงานโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย และพบว่าองค์กรจะอยู่รอดได้ต้องมีกระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

สรุปผล

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ด้านการได้รับการยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ด้านความความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ด้านความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ด้านการกระตุ้นทางปัญญา, ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.702, 0.792, 0.721, 0.700 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

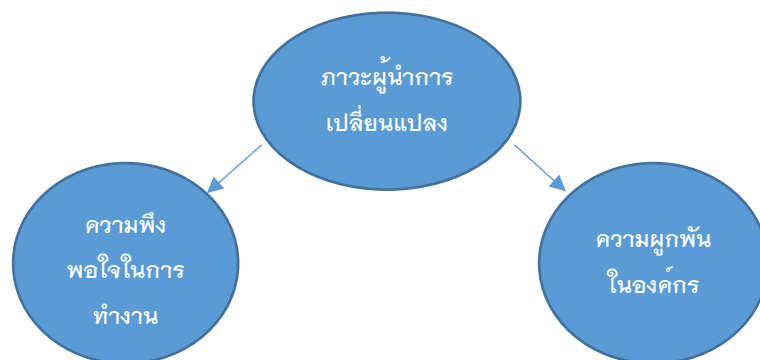
เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือ น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา กระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้นำความรู้ต่างๆ มาแก้ปัญหาในการทำงาน และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองโดยการอบรม ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ผลที่ได้จากการศึกษานี้เป็นการศึกษากรณีเฉพาะพนักงานธนาคารไทยเครดิตเพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) เพียงแห่งเดียวในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษากับพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลของการศึกษาว่า มีความเหมือน หรือความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งข้อมูลที่ได้มานั้นอาจจะนำมาปรับเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป
2. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการให้พนักงานประเมินหัวหน้างานของตนฝ่ายเดียวเท่านั้น ดังนั้นในอนาคตควรมีการศึกษา โดยให้หัวหน้างานประเมินตนเองว่า มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อนำมาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของตนเอง และตามการรับรู้ของลูกน้องผู้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง
3. ในการทำงานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร เช่น การบริหารค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานแรงจูงใจภายในตัวเอง ลักษณะส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้ได้ผลที่แตกต่างออกไปจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

องค์ความรู้ใหม่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จึงควรเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ทำให้ปัญหาการลาออกจากองค์กรลดน้อยลงและไม่ทำให้องค์กรเสียต้นทุน ทั้งในแง่ของเวลาและงบประมาณในการอบรมพนักงานใหม่



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันในองค์กร

References

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, Inc.

- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Harper Perennial Modern Classics.
- Chongwisai. R. (2005). *Structural Relationships Between Leadership, Emotional Intelligence, and Organizational Citizenship Behaviors*. Faculty of Social Sciences, Kasetsart University.
- Dechkanya, J. (2021). The Transformational Leadership Affecting the Organizational Effectiveness: A Case Study of Bangkadi Industrial Park, Pathum Thani Province. *Journal of Humanities and Social Sciences Review (JHSSR)*. 23(1), 163–180.
- Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (2006). *The Leader of the Future 2: Vision, Strategies and Practices for the New Era*. Jossey-Bass.
- Imandin, L., Bisschoff, C., & Botha, C. (2014). A Model to Measure Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4-2), 520–532.
- Klaywong, C., & Pungnirund, P. (2020) The Influences of Transformational Leadership Organizational Innovation and Change Management on Private Hospital Performance in Thailand. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 5(4), 127–144.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation. Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
- Pantharit, N. (2014). *The Relationship Between Transformational Leadership of School Administrators and Organizational Commitment of Teachers in Secondary Schools under the Secondary Education Service Area Office 7*(Master of Education, Educational Administration). Burapha University.
- Sawangsook, C. (2560). *Transformational Leadership Style of School Administrators Affecting Teachers' Job Satisfaction*(Master of Education, Educational Administration). Rambhai Barni Rajabhat University.
- Sripipat S. (2013). *Leadership*. Chiangrai: Chiangrai Rajabhat University.