

# ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

## The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee's Satisfaction: Case of Bangkok Bank's Employee in Lower North Eastern Region

ธัญชนก แถมกลาง<sup>1</sup> วรณณิ ตรองพานิชย์<sup>2</sup> และชาติยา นิลพลับ<sup>2</sup>

Received: May, 2016; Accepted: August, 2016

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน 282 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในแบบจำลองพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.01$ ) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านที่ส่งผลมากที่สุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\beta = 0.309$ ) และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลมากที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบราชการ ( $\beta = 0.258$ ) โดยตัวแปรทั้งหมดมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ ร้อยละ 53.40 ( $R^2 = 0.534$ )

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; วัฒนธรรมองค์กร; ความพึงพอใจ

<sup>1</sup> 1333 หมู่ 8 ตำบลสีมูม อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา

E-mail : tk\_tanchanok@hotmail.com

## Abstract

The purpose of this research was to study the effect of transformational leadership and organizational culture on satisfaction of the Bangkok bank's employees in lower northeastern region. The 282 sample used in this research was collected from the Bangkok Bank's employees in lower northeastern region. The data were analyzed by inferential statistics using multiple regression. The results indicated that transformational leadership and organizational culture significantly affect satisfaction of Bangkok Bank's employees in lower northeastern region at 0.01 statistical significant level. In details, the dimension of Idealized Influence had the strongest effect ( $\beta = 0.309, P < 0.01$ ). For organizational culture and Bureaucratic Culture the impact was ( $\beta = 0.258, P < 0.01$ ). The predictive power of all the variables was 53.40 percent ( $R^2 = 0.534$ ).

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Culture; Satisfaction

## บทนำ

ภาคการเงินไทยกำลังเข้าสู่จุดเปลี่ยนอันสำคัญตามสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ และการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สภาพการณ์ที่กำลังรอคอยอยู่เบื้องหน้านับเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถในการบริหารกิจการของผู้บริหาร นอกจากปัจจัยเหล่านี้กำลังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต จากปัจจัยแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วดังกล่าว สถาบันการเงินที่อยู่รอดได้ จะต้องมีการปรับองค์กรในทุกด้าน ซึ่งธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน เป็นสถาบันการเงินภาคเอกชนที่อยู่ในตลาดการแข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารกรุงเทพประกอบด้วยฐานลูกค้าซึ่งกว้างขวางที่สุดในประเทศ สายสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้า และเครือข่ายสาขาต่างประเทศที่กว้างขวางทำให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการที่สภาวะสังคมและเศรษฐกิจได้เปลี่ยนไป องค์กรไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรธนาคารมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง พนักงานมีความกดดันในการทำงาน ด้วยสาเหตุหลายปัจจัย จากผลการปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารกำหนด เช่น ยอดการขายประกันชีวิต ยอดการเปิดบัญชีเงินฝาก เป็นต้น จึงทำให้การทำงานต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะรูปแบบการดำเนินงานเพื่อที่จะทำให้ธนาคารเป็นที่ยอมรับและสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สิ่งสำคัญสำหรับการปรับตัวดังกล่าว นอกจากความสามารถและความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแล้ว ยังจะต้องรวมไปถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานเช่นกัน การที่พนักงานไม่มีความพึงพอใจกับพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหาร จะมีผลให้ไม่เต็มใจปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น ขาดความร่วมมือร่วมใจ ผลงานที่ได้ย่อมไม่มีคุณภาพ นำไปสู่การลาออกจากงานในที่สุด จะเห็นได้จากตารางที่ 1 ว่าอัตราการลาออกของพนักงานธนาคารมีการเพิ่มขึ้นในแต่ละเดือน

นอกจากนี้ สิ่งหนึ่งซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานคือ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ซึ่งเป็นระบบของค่านิยมร่วม ความเชื่อ อุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างที่เป็นทางการ เพื่อกำหนดบรรทัดฐานภายในองค์กร มีความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่าง ค่านิยมความเชื่อที่ปฏิบัติภายในองค์กร จนเกิดเป็นความเคยชิน เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น เมื่อพนักงานเริ่มทำงานก็ต้องเรียนรู้การทำงานหรือวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ รวมทั้งต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงค่านิยมและมาตรฐานที่ชี้แนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลบริษัท จัดสรรทรัพยากร ตัดสินใจโครงสร้างขององค์กร ความเหมาะสมกับงานและผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งการให้รางวัล ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และแสดงบทบาทในการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ (กัมพล, 2548; ณพลพงษ์, 2549; วีรพล, 2548; สุพัตรา, 2551)

องค์กรที่มีประสิทธิผลในอนาคตต้องมีวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง การรับรู้ถึงการสนองตอบต่อการปรับตัวเข้ากับองค์กรสูงขึ้น การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาต่อภารกิจหลักขององค์กร และการมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีในการปฏิบัติงานองค์กรใด ๆ ก็ตามผู้บริหารย่อมมุ่งที่จะให้งานสำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลงานที่ดีที่สุด ดังนั้นบุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าสำหรับองค์กร ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นสิ่งแวดล้อมในองค์กรอย่างหนึ่ง เนื่องจากเป็นวิถีการดำเนินงานของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา กลายเป็นนิสัยและความเคยชิน วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวอยู่รวมกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบจะมีค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน การทำงานแต่ละที่ต่างมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป

ตารางที่ 1 อัตราการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม - ธันวาคม ปี พ.ศ. 2558

เดือน	จำนวนการลาออกของพนักงาน (คน)
กรกฎาคม	14
สิงหาคม	21
กันยายน	20
ตุลาคม	23
พฤศจิกายน	27
ธันวาคม	30
รวม	135

ที่มา: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), 2556)

จากปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพ

ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ซึ่งประกอบด้วย 75 สาขา มีพนักงานทั้งสิ้น 1,050 คน ผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

### 1. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

### 2. การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และแนวคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994) มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivational) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

#### 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน หรืออาจเป็นสิ่งที่สมาชิกภายในองค์กรรับรู้สิ่งเหล่านี้ได้เอง เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างมีบรรทัดฐานวัฒนธรรมองค์กรของ Daft, R.L. (Daft, R.L., 2002) แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

#### 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง เป็นความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่ได้รับจากการทำงานอันเนื่องมาจากการได้รับการสนองตอบความต้องการพื้นฐานจากองค์กรตามที่คาดหวังไว้ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg's Theory of Motivation (Herzberg, F. et al., 1959) เฉพาะปัจจัยอนามัยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชาสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เงินรายได้ผลตอบแทนที่ได้รับ สภาพการทำงานทางอาชีพ ความมั่นคงในงาน

### 3. สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลในทางบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน 1,050 คน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 282 คน โดยคิดจากจำนวนของประชากรทั้งสิ้น 1,050 คน ซึ่งสามารถคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ จำนวน 282 คน ซึ่งได้มาจากสูตรของการคำนวณของกัลยา วานิชย์บัญชา (กัลยา, 2552) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % คำนวณจากค่าเฉลี่ยของประชากร และดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยแยกประชากรคำนวณตามสัดส่วน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) (บุญใจ, 2550) ทำการเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์และเก็บด้วยตนเองมีจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้ทั้งสิ้น 282 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

จังหวัด	จำนวนสาขา (สาขา)	ขนาดประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
นครราชสีมา	24	541	145
ชัยภูมิ	6	84	23
บุรีรัมย์	8	107	29
สุรินทร์	9	109	29
อุบลราชธานี	14	116	31
อำนาจเจริญ	2	18	5
ศรีสะเกษ	9	53	14
ยโสธร	3	22	6
รวม		1,050	282

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส อายุงาน โดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกคำตอบ (Multiple Choice Questions) (บุญใจ, 2550)

ส่วนที่ 2 - 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของ Bass, B.M. and Avolio, B.J. (Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994) วัฒนธรรมองค์กรจากแนวคิดของ Daft, R.L. (Daft, R.L., 2002) ความพึงพอใจของพนักงาน จากแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) แบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (Likert Scale) เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และไม่เห็นด้วย (บุญใจ, 2550)

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยใช้แบบสอบถามประเภทปลายเปิด (Open-Ended Questions)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามให้กับกรรมการผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและคำนวณหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (IOC: Index of Item - Objective Congruence) และได้ค่าความสอดคล้องของทุกข้อคำถามอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ 0.50 ถึง 1.00 ซึ่งแสดงว่ามีความตรงใช้ได้ติดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (บุญใจ, 2550)

จากนั้นนำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try Out) โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน ในเขตจังหวัดขอนแก่น จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือของทุกตัวแปรมากกว่า 0.70 (บุญใจ, 2550) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง และจากการทดสอบความเป็นอิสระจากกันของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ (Autocorrelation) โดยวิธีของ Durbin-Watson พบว่าค่าที่ได้เท่ากับ 1.569 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 2 หมายความว่า ค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์เป็นอิสระจากกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน (บุญใจ, 2550)

## ผลการวิจัย

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1.1 ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรพยากรณ์ โดยมีความพึงพอใจของพนักงานกรุงเทพเป็นตัวแปรตาม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แปลผลด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $\beta$ ) ได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 3 และ 4 ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกรุงเทพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

		LE	OC	JM	VIF
LE	Pearson Correlation	1			2.035
OC	Pearson Correlation	.724**	1		2.035
JM	Pearson Correlation	.595**	.713**	1	

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 3 พบว่าตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกกับตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานกรุงเทพ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง 0.595 - 0.724 (ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่า VIF (Variance Inflation Factor) พบว่าค่า VIF ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีค่า 2.035 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 (บุญใจ, 2550) แสดงว่าตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและตัวแปร วัฒนธรรมองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กันเองหรือไม่มีปัญหาความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity) จึงนำตัวแปรทุกตัวทำการวิเคราะห์ด้วยความถดถอยพหุ

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุของตัวแปรอิสระภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม องค์กรโดยมีความพึงพอใจเป็นตัวแปรตาม

ตัวแปรพยากรณ์	ความพึงพอใจ				
	B	SE <sub>b</sub>	$\beta$	T	Sig
Constant	1.009	0.139	-	7.248	0.000
LE	0.524	0.050	0.610	10.503	0.000*
OC	0.164	0.059	0.160	2.759	0.006*

R = 0.733    R<sup>2</sup> = 0.537    AdjR<sup>2</sup> = 0.534

\* P < 0.01

หมายเหตุ :

II	คือ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
IM	คือ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
IS	คือ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
IC	คือ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
AC	คือ	วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว
HC	คือ	วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ
CC	คือ	วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ
BC	คือ	วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ
JM	คือ	ความพึงพอใจของพนักงาน
OC	คือ	ตัวแปรพยากรณ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร
LE	คือ	ตัวแปรพยากรณ์ด้านความพึงพอใจ

จากตารางที่ 4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวแปรที่พยากรณ์ ร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ร้อยละ 53.70 (R<sup>2</sup> = 0.537) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ถดถอย  $\beta_1 = 0.610$  ( $P < 0.01$ ) และวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย  $\beta_2 = 0.160$  ( $P < 0.01$ ) จากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ( $\beta$ ) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน ( $\beta \neq 0$ ) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน แสดงผลได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุของตัวแปรพยากรณ์รายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพ เป็นการศึกษาตัวแปรย่อยในปัจจุบัน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ตัวแปรพยากรณ์	ผลการดำเนินงาน				
	B	SE <sub>b</sub>	$\beta$	T	Sig
ค่าคงที่ (Constant)	1.003	0.137	-	7.344	0.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	0.171	0.027	0.309	6.229	0.000*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	0.071	0.036	0.113	2.000	0.046**
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.141	0.037	0.197	3.379	0.000*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	0.115	0.023	0.222	4.930	0.000*
วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (AC)	0.037	0.041	0.106	1.763	0.071***
วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (HC)	0.011	0.035	0.016	0.320	0.749
วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (CC)	0.024	0.048	0.032	0.508	0.612
วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (BC)	0.185	0.037	0.258	4.956	0.000*
R = 0.757    R <sup>2</sup> = 0.573    AdjR <sup>2</sup> = 0.561					

\* P < 0.01, \*\* P < 0.05, \*\*\* P < 0.10

จากตารางที่ 4 พบว่าตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย  $\beta_1 = 0.309$  ( $P < 0.01$ ) ตามด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย  $\beta_2 = 0.222$  ( $P < 0.01$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้น

ทางปัญญามีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย  $\beta_3 = 0.197$  ( $P < 0.01$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย  $\beta_4 = 0.113$  ( $P < 0.05$ ) ตามลำดับ

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานพบว่า วัฒนธรรมองค์กร  
แบบราชการส่งผลมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย  $\beta_5 = 0.258$  ( $P < 0.01$ ) ตามด้วยวัฒนธรรม  
แบบปรับตัว มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย  $\beta_6 = 0.106$  ( $P < 0.10$ ) ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรม  
องค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 8 มิติ เป็นตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์  
ความพึงพอใจของพนักงานได้ร้อยละ 56.10

## อภิปรายผล

จากการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง สามารถนำมา  
อภิปรายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ 0.01 สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการมีอิทธิพล  
อย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด ( $\beta_1 = 0.309$ ,  $P < 0.01$ ) ตามด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\beta_2 = 0.222$ ,  $P < 0.01$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญา ( $\beta_3 = 0.197$ ,  $P < 0.01$ ) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\beta_4 = 0.113$ ,  
 $P < 0.05$ ) ตามลำดับ ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชา สระสม (นุชา, 2552) ซึ่งได้ศึกษา  
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม  
องค์กรแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา  
การสร้างแรงบันดาลใจ และความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 และสอดคล้องกับ  
Giberson, T.R. and Giberson, G.A. (Eds.) (Giberson, T.R. and Giberson, G.A. (Eds.), 2009)  
ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร : การเชื่อมโยงลักษณะ CEO และค่านิยมทางวัฒนธรรม  
การวิเคราะห์การสำรวจชี้ให้เห็นว่าค่านิยมส่วนบุคคลของซีอีโอส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับค่านิยม  
วัฒนธรรม ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาอย่างจริงจัง

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการส่งผลมากที่สุด ( $\beta_5 = 0.258$ ,  
 $P < 0.01$ ) ตามด้วยวัฒนธรรมแบบปรับตัว ( $\beta_6 = 0.106$ ,  $P < 0.10$ ) สอดคล้องกับพิณญาดา อภัยฤทธิ  
(พิณญาดา, 2554) ซึ่งศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร: กรณีศึกษา  
กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ประสิทธิผล  
ขององค์กรได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัวและวัฒนธรรมพันธกิจ ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การกรมสนับสนุนบริการสุขภาพได้ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และวัฒนธรรมแบบเครือข่ายมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจากธนาคารกรุงเทพได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรที่ยึด วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จการทำงานของธนาคารกรุงเทพ จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถ ริเริ่มของบุคคล เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความเครียด วิตกกังวล ในเรื่องของเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ ไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในด้านนี้จะมีความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเข้าก็จะถูกให้ออกจากงาน เป็นต้น สำหรับวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย เป็นวัฒนธรรมที่มีความเคร่งครัดในเรื่องกฎระเบียบภายใน องค์กรต้องทำตามประเพณีปฏิบัติ เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง รวดเร็วจากภายนอก ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความกดดันในการที่จะต้องปฏิบัติตามให้อยู่ในกฎระเบียบตลอดเวลา ไม่มีการผ่อนคลาย ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายนี้ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและ การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของธนาคารกรุงเทพ กล่าวคือธนาคารกรุงเทพมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความ หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบ ต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้น พนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สรุปผลตามวัตถุประสงค์

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานธนาคารกรุงเทพ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรม องค์กร 2 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมี ( $\beta = 0.258$ ) และวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว ( $\beta = 0.106$ ) ตามลำดับ ส่วนตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ วัฒนธรรม องค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ( $\beta = 0.016$ ) และวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ( $\beta = 0.032$ ) สำหรับตัวแปร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\beta = 0.309$ ) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\beta = 0.222$ ) การกระตุ้นทางปัญญา ( $\beta = 0.197$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\beta = 0.113$ ) ตามลำดับ

## 2. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยประกอบการหาแนวทางในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพ โดยภาวะผู้นำส่งผลมากกว่า ดังนั้นองค์กรควรปรับปรุงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจให้สูงขึ้น เช่น จัดอบรมให้กับผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อปรับปรุงสร้างสรรคพัฒนาทรัพยากรขององค์กร

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์กรจึงควรส่งเสริมให้ผู้นำหรือผู้จัดการมีลักษณะมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังพนักงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานแต่ละคน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาเรื่องที่พนักงานถนัด และส่งเสริมพัฒนาให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง สำหรับด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา และส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในแง่มุมมองต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้เหตุผลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานให้สูงและเชื่อว่าพนักงานสามารถทำได้ มีการให้กำลังใจแก่พนักงานกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด

อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรก็ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรเช่นกัน องค์กรจึงควรส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้มีลักษณะที่ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเป็นรายด้านพบว่าด้านที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการส่งผลมากที่สุด ตามด้วยด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว องค์กรจึงควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะและทัศนคติของตนเองให้รู้จักใฝ่เรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นและไม่ลังเลที่จะลงมือปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่าสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน

## 3. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกรุงเทพในภาคอื่นในประเทศไทย เพื่อพัฒนาการทำงานของพนักงาน

และเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานเป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมและนำมาเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการทำงานของพนักงานต่อไป

3.2 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยในระดับบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงาน รวมทั้งปัจจัยในระดับองค์การด้านอื่น ๆ เช่น บรรยากาศองค์การรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งจะทำได้สามารถวางแผนการบริหารจัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อการตอบสนองความต้องการของพนักงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ชัชวาลย์ นิลพลับ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไข และขอขอบคุณสมาชิกครอบครัวทุกท่านที่เป็นกำลังใจ ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาเป็นอย่างดีคุณการและประโยชน์จากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอขอบความดีแต่ บิดา มารดา ตลอดจนบูรพาคุณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง สังคม และประเทศชาติสืบไป

## เอกสารอ้างอิง

- กัมพล พันธุ์เกษมสุข. (2548). วัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพและการจูงใจ ที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท TRUE. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). SPSS for Windows ในกรณีวิเคราะห์ข้อมูล. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- ณพลพงษ์ เสาะสมบุรณ์. (2549). วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ที่มีผลต่อการพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานบริษัทฟอร์ด โอเปอเรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ
- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2556). เกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ. เข้าถึงเมื่อ (23 เมษายน 2556). เข้าถึงได้จาก (<http://www.bangkokbank.com>).
- นุชา สระสม. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2550). ระเบียบวิธีวิจัย: แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไออินเตอร์ มีเดีย.
- พิณญาดา อ่ำภัยฤทธิ์. (2554). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ: กรณีศึกษากรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนาลังคม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วีระพล จักศรีมงคล. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน  
ของพนักงานฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ สนามบินคอนเมือง.  
วิทยานิพนธ์ บธ.ม (บริหารธุรกิจ) ปทุมธานี บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์

สุพิศรา สุภาพ. (2551). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage

Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience*. 2<sup>nd</sup> ed. Orlando, Fl: Hartcourt College Publishers

Giberson, T.R. and Giberson, G.A. (Eds.). (2009). *The Knowledge Economy Academic and the Commodification of Higher Education*. Hampton Press: Cresskill, NJ.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wily and Sons Inc.