

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

SUPERVISOR'S TRANSFORMATION LEADERSHIP INFLUENCE ON JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE'S JOB PERFORMANCE OF TISCO BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

รัตนพล อุปัตานา¹ มาเรียม นามิ² และอัมพล ชูสนุก³

Rattanapon Upatana¹ Mariam Nami² and Ampon Shoosanuk³

^{1,2}คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

³คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

^{1,2}Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

³Business Administration, Bangkok University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 4) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยครั้งนี้ในรูปแบบการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานสำนักงานใหญ่ ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) จำนวน 345 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติพหุตัวแปร สำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยแสดงตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 198.935 ท้องศาอิสระ (df) เท่ากับ 169 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.057 ไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.177 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.950 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.925 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.039 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.023 นอกจากนี้

ผลการวิจัยยังพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (3) ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (4) ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Abstract

The objectives of this research: 1) factor influence on job satisfaction 2) factor influence on organizational commitment 3) factor influence on employee's job performance and 4) develop and validate a causal relationship model of supervisor's transformation leadership on job satisfaction, organizational commitment and employee's job performance of Tisco Bank Public Company Limited. The model involved four latent variables: supervisor's transformation leadership; job satisfaction; organizational commitment and employee's job performance. The researcher used which involved empirical research. The research tool was a questionnaire to collect data from 345 personnel of Tisco Bank Public Company Limited. The statistics is descriptive statistics and multivariate analysis with structural equation model analysis.

It was found that the model was consistent with the empirical data. Goodness of fit measures were found to be Chi-square (χ^2) = 198.935; Degree of freedom = 169; p-value = 0.057; Relative Chi-square (χ^2/df) = 1.177; Goodness of Fit Index (GFI) = 0.950; Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.925; Comparative Fit Index (CFI) = 0.997; Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = 0.039; and root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.023. It was also found that (1) Supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on job satisfaction. (2) Supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on organizational commitment. (3) Job satisfaction had a positive direct effect on organizational commitment. (4) Organizational commitment had a positive direct effect on employee's job performance. (5) Supervisor's transformation leadership had a positive direct effect on employee's job performance.

Keywords: Transformation Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee's Job Performance

บทนำ

ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อผู้ที่มารับบริการ อีกทั้งยังเป็นการสนองนโยบายธนาคาร จึงได้ดำเนินการกระตุ้น และสร้างความตระหนักแก่พนักงานทุกระดับขององค์กรให้เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาในด้านบุคลากร ให้พนักงานได้ร่วมมือสร้างเป้าหมายร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความตื่นตัวและเต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดจึงถือเป็นนโยบายที่สำคัญของธนาคารทิสโก้ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ ธนาคารทิสโก้จึงมีนโยบายสนับสนุนให้มีการพัฒนาทั้งในส่วนของความต้องการขององค์กร และการพัฒนาส่วนบุคคลของพนักงานเอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการเรียนรู้โดยตนเองอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมในการเรียนรู้ของพนักงานนี้จะส่งผลให้ธนาคารทิสโก้พัฒนาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ต้องเริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเพิ่มระดับความตระหนักของพนักงาน ชักจูงให้เห็นเป้าหมายของทีม อยู่เหนือความสนใจส่วนตัว และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้นจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ นำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในเรื่องของการตัดสินใจที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน (ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน), 2556)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพมากขึ้น

ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงานนั้นเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องส่งเสริมสนับสนุน และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดการเติมเต็ม การเอาใจใส่ และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือกัน เกิดความสามัคคี ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านการทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงด้านความมั่นคง ผลตอบแทน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใส่ใจในทุกระดับขององค์กร ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาพแวดล้อมและสังคมในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมา

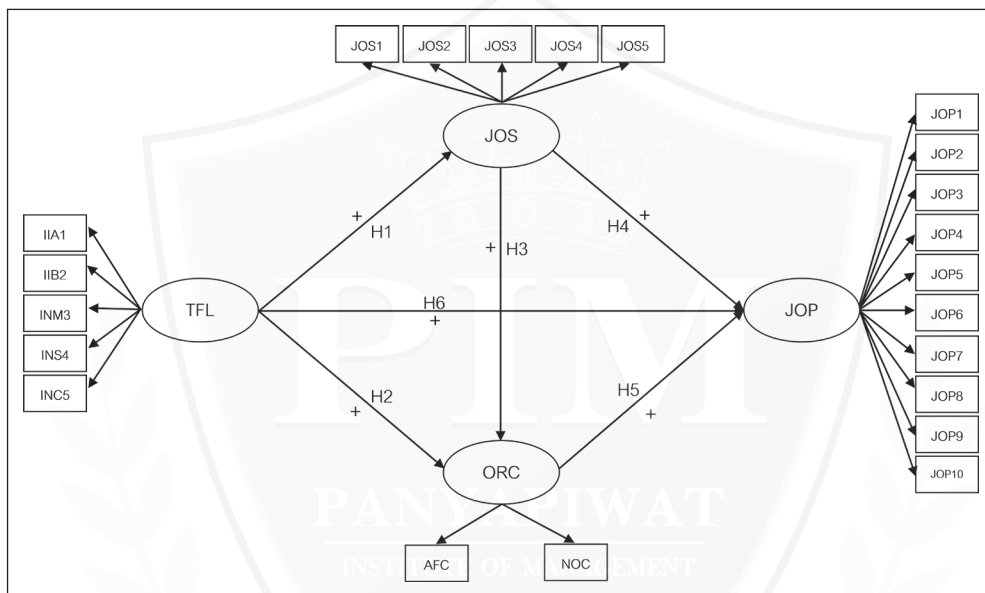
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำนักงานใหญ่ ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานของพนักงาน สำนักงานใหญ่ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) กับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ตามแนวคิดและทฤษฎีจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass & Avolio (1995) ในส่วนของตัวแปรแฝงในด้านต่างๆ นั้น จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยเลือกตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน Hackman & Oldham (1976) ความผูกพันต่อองค์กร Meyer & Allen (1991) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน Motowidlo (2003) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบสมการโครงสร้างที่สร้างตามสมมติฐานแสดงโมเดลเชิงเส้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1 ตัวแปรแฝงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (ทัศนคติ) (IIA) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) หัวหน้างานของท่านทำให้ท่านเกิดความภูมิใจในการที่ได้ทำงานร่วมกับเขา (IIA1) (2) หัวหน้างานของท่านให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (IIA2) (3) พฤติกรรมของหัวหน้างานของท่านที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความเคารพ และให้เกียรติผู้อื่น (IIA3) (4) หัวหน้างานของท่าน

แสดงออกซึ่งความมั่นใจ และพลังอำนาจของตนเอง (IIA4) มิติความมีอิทธิพลในเชิงอุดมการณ์ (พฤติกรรม) (IIB) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) หัวหน้างานของท่านได้พูดคุยถึงค่านิยม และความเชื่อถือที่สำคัญที่สุด (IIB1) (2) หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในเป้าหมาย (IIB2) (3) หัวหน้างานของท่านพิจารณาผลทางด้านจริยธรรมและศีลธรรมอันเกิดจากการตัดสินใจ (IIB3) (4) หัวหน้างานของท่านเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจ (IIB4) มิติการจูงใจให้เกิด

แรงบันดาลใจ (INM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) หัวหน้างานของท่านพูดถึงอนาคตอย่างมีความหวัง (INM1) (2) หัวหน้างานของท่านพูดคุยอย่างกระตือรือร้นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จ ล่วง (INM2) (3) หัวหน้างานของท่านแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจและตื่นเต้น (INM3) (4) หัวหน้างานของท่านแสดงออกซึ่งความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย (INM4) มิติการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (INS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) หัวหน้างานของท่านพิจารณาทบทวนข้อสมมติฐานที่สำคัญต่อปัญหาได้อย่างเหมาะสม (INS1) (2) หัวหน้างานของท่านแสวงหามุมมองที่แตกต่างหลากหลายในการ แก้ไขปัญหา (INS2) (3) หัวหน้างานของท่านช่วยให้ ท่านมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้น (INS3) (4) หัวหน้างานของท่านได้แนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น (INS4) และ มิติการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (INC) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ (1) หัวหน้างาน ของท่านให้เวลาในการสอนและฝึกฝนงานแก่ท่าน (INC1) (2) หัวหน้างานของท่านปฏิบัติต่อท่านในฐานะ ปัจเจกบุคคลมากกว่าเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม (INC2) (3) หัวหน้างานของท่านพิจารณาว่าท่านมีความ ต้องการ ความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่าง จากผู้อื่น (INC3) และ (4) หัวหน้างานของท่านช่วยให้ ท่านพัฒนาจุดแข็งของท่าน (INC4)

ตัวแปรแฝงอิทธิพลของความพึงพอใจในงาน (JOS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ (1) ท่าน พึงพอใจต่องานที่ท่านทำเป็นอย่างมาก (JOS1) (2) ท่าน ไม่คิดที่จะลาออกจากงานที่กำลังทำอยู่ในขณะนี้ (JOS2) (3) ท่านพึงพอใจต่อลักษณะของงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ (JOS3) (4) คนส่วนมากที่ทำงานในตำแหน่งงานเดียวกับ ที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มีความพึงพอใจในงานที่ท่าน ทำเป็นอย่างมาก (JOS4) และ (5) ทุกคนที่ทำงานในตำแหน่ง งานเดียวกับที่ท่านกำลังทำอยู่ในขณะนี้ มักไม่คิดที่จะ ลาออกจากงาน (JOS5)

ตัวแปรแฝงอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การ (ORC) โดยมีมิติองค์ประกอบของตัวแปรย่อยคือ มิติ ความผูกพันทางความรู้สึก (AFC) ประกอบด้วยตัวแปร สังเกตได้ ตัวแปร ได้แก่ (1) ท่านมีความสุขมากที่ได้ใช้ เวลาที่เหลือในการทำงานกับธนาคารนี้ (AFC1) (2) ท่าน รู้สึกได้ว่าทุกปัญหาของธนาคารคือ ปัญหาของท่าน (AFC2) (3) ท่านรู้สึกอย่างแรงกล้าถึงความเป็น “เจ้าของ” ต่อ ธนาคารนี้ (AFC3) (4) ท่านรู้สึกยึดติดกับธนาคารนี้ (AFC4) (5) ท่านรู้สึกว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร (AFC5) (6) ธนาคารนี้มีความหมายสำหรับท่านมาก (AFC) (7) และมีมิติความผูกพันทางบรรทัดฐาน (NOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปร ได้แก่ (1) ท่านรู้สึก ผูกพันที่จะต้องอยู่กับธนาคารนี้ (NOC1) (2) แม้ท่าน จะมีโอกาสที่ดีกว่านี้ ท่านรู้สึกว่าสิ่งที่ไม่ถูกต้องที่จะ ลาออกจากธนาคารในขณะนี้ (NOC2) (3) ท่านจะ รู้สึกผิดหากจะลาออกจากธนาคารในตอนนี้ (NOC3) (4) ท่านคิดว่าท่านจงรักภักดีต่อธนาคาร (NOC4) (5) ท่าน จะไม่ออกจากธนาคารในขณะนี้ เพราะท่านมีความผูกพัน กับเพื่อนร่วมงานในธนาคารนี้ (NOC5) และ (6) ท่าน รู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณต่อธนาคารนี้มาก (NOC6)

ตัวแปรแฝงอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน (JOP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร ได้แก่ (1) ท่านทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี (JOP1) (2) ท่านมีผลการปฏิบัติงานทางเทคนิคโดยรวมที่ดี (JOP2) (3) ท่านมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็น ระบบ (JOP3) (4) ท่านมีการจัดระเบียบงานเป็นอย่างดี (JOP4) (5) ท่านให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีม เป็นอย่างดี (JOP5) (6) ท่านไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (JOP6) (7) ท่านมองหา งานที่ได้รับมอบหมายที่ท่านทำอย่างสม่ำเสมอ (JOP7) (8) ท่านสนใจในรายละเอียดที่สำคัญของงาน (JOP8) (9) ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และ กระตุ้นให้ท่านมีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ (JOP9) และ (10) ท่านทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี (JOP10)

ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยทั้งสิ้น 6 สมมติฐาน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
5. ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง Golob (2003) แนะนำว่า การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ดังนั้นขนาดตัวอย่างของการวิจัยนี้ควรมีค่าน้อยเท่ากับ $23 \times 15 = 345$ ตัวอย่างขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ปรับใช้จาก Bass & Avolio (1995) ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ปรับใช้จาก Hackman & Oldham (1976) ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป ปรับใช้จาก Meyer & Allen (1991) ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปรับใช้จาก Motowidlo (2003) เป็นมาตรประเมินค่า (Rating Scale) โดยแบ่งค่าคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด (5 คะแนน) มาก (4 คะแนน) ปานกลาง (3 คะแนน) น้อย (2 คะแนน) และน้อยที่สุด (1 คะแนน)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ด้วยวิธีดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม และวัดคุณสมบัติโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน นอกจากนี้ยังได้ทำการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง ($n = 40$) และข้อมูลที่เก็บจริงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ($n = 345$) ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่า (Corrected Item-Total Correlation) ต้องมีค่าตั้งแต่ .30 (Field, 2005) และตัวแปรทุกตัวมีความเที่ยงมากกว่า .70 (Hair et al., 2010) ผู้วิจัยจึงไม่ได้ตัดข้อคำถามใดๆ ออกจากการวัดตัวแปรแฝงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปร	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)	Construct Reliability (CR)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL)	0.933	0.865	0.970
ความพึงพอใจในงาน (JOS)	0.882	0.636	0.896
ความผูกพันต่อองค์กร (ORC)	0.889	0.917	0.956
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP)	0.906	0.540	0.920

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สถิติพหุตัวแปรโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อทดสอบตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนากรทิสโก้ จำกัต์ (มหาชน) ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลของสถิติ พหุตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น อันได้แก่ (1) การแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality) (2) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) และ (3) ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (Linearity) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

ผลการวิจัย

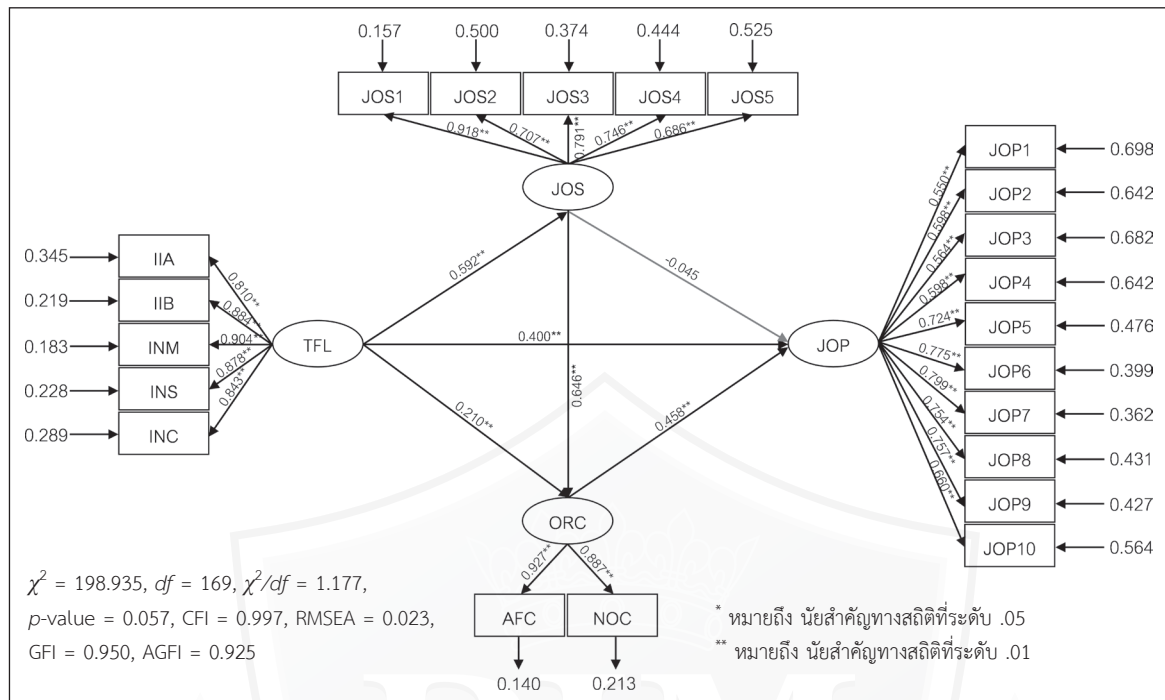
กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ ธนากรทิสโก้ จำกัต์ (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 345 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.78 มีอายุของผู้ตอบแบบสอบถามเฉลี่ย 28.15 ปี มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 77.39 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 74.20 มีระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 96.52 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบันเฉลี่ย 4.11 ปี และมีระยะเวลาที่

ทำงานในบริษัทปัจจุบันเฉลี่ย 5.93 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน (TFL) อยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในงาน (JOS) อยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) อยู่ในระดับปานกลาง และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JOP) อยู่ในระดับสูง

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยเรียงตามลำดับของวัตถุประสงค์การวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.592
2. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.210
3. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.646
4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.400
5. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.458



ภาพที่ 2 ตัวแบบสมการโครงสร้างที่แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารทีเอสบี จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 2 และตารางที่ 2 ผลการศึกษาแสดงว่า ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทีเอสบี จำกัด (มหาชน) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 198.935 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 169 ค่าความน่าจะเป็น (p-value) เท่ากับ 0.057 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า .05 ไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.177 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 2 เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องจากดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.950 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.925 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.9 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.023 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ

(CFI) เท่ากับ 0.997 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.039 ผ่านเกณฑ์คือ ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทั้งนี้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ค่า χ^2 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า p-value มากกว่า 0.05), ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) น้อยกว่า 2.00; ค่า GFI มากกว่า 0.90, ค่า AGFI มากกว่า 0.90, ค่า CFI มากกว่า 0.90, ค่า SRMR น้อยกว่า 0.05, และค่า RMSEA น้อยกว่า 0.05

เมื่อพิจารณาค่า R^2 พบว่า (1) ตัวแปรความพึงพอใจในงานถูกอธิบายด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานได้ร้อยละ 35.10 (2) ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรถูกอธิบายด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน และความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 62.30 (3) ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานถูกอธิบายด้วยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 53.50

ตารางที่ 2 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรผล ตัวแปรสาเหตุ	JOS			ORC			JOP		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TFL	0.592** (0.053)	- -	0.592** (0.053)	0.210** (0.058)	0.383** (0.051)	0.593** (0.053)	0.400** (0.067)	0.245** (0.046)	0.645** (0.076)
JOS	- -	- -	-	0.646** (0.070)	- -	0.646** (0.070)	-0.045 (0.088)	0.296** (0.071)	0.251** (0.063)
ORC	- -	- -	- -	- -	- -	- -	0.458** (0.096)	- -	0.458** (0.096)
ตัวแปรสังเกตได้ ความเที่ยง	IIA 0.655	IIB 0.781	INM 0.817	INS 0.772	INC 0.711	JOS1 0.843	JOS2 0.500	JOS3 0.626	JOS4 0.556
ตัวแปรสังเกตได้ ความเที่ยง	JOS5 0.475	AFC 0.860	NOC 0.787	JOP1 0.302	JOP2 0.358	JOP3 0.318	JOP4 0.358	JOP5 0.524	JOP6 0.601
ตัวแปรสังเกตได้ ความเที่ยง	JOP7 0.638	JOP8 0.569	JOP9 0.573	JOP10 0.436					
ตัวแปรแฝงภายใน R ²		JOS 0.351			ORC 0.623			JOP 0.535	
$\chi^2=198.935$, $df=169$, $\chi^2/df=1.177$, $p\text{-value}=0.057$, $GFI=0.950$, $AGFI=0.925$, $NFI=0.987$, $NNFI=0.997$, $CFI=0.997$, $RMSEA=0.023$, $RMR=0.0238$, $SRMR=0.0392$, $CN=356.853$									

หมายเหตุ: DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($1.960 \leq t\text{-value} < 2.576$)

** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t\text{-value} \geq 2.576$)

อภิปรายผลการวิจัย

ความพึงพอใจในงานอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.646 เป็นไปตามทฤษฎีของ Hackman & Oldham (1976) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aghdasi, Kiamanesh & Ebrahim (2011) กล่าวคือ หากพนักงานมีความพึงพอใจในงานจะทำให้เกิดความสุขกับงานที่ปฏิบัติกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับ ความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานมีความคิดมุ่งมั่นทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ จะส่งผลให้เกิด

ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น เกิดความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กรเพิ่มมากขึ้น การพึงพาได้ในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ความมุ่งมั่นในกฎเกณฑ์ โดยเป็นความผูกพันแบบต่อเนื่อง และคงอยู่กับองค์กรต่อไป โดยที่ไม่คิดจะลาออกจากงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ทั้งยังเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จเพื่อองค์กร ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.592

เป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1997) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cetin, Karabay & Efe (2012) กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ และการมุ่งปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยให้เวลาในการสอน ฝึกฝนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนแล้ว ล้วนก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะของจิตใจ ความรู้สึก การได้รับการยอมรับ ได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องส่งเสริม สนับสนุน และยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการเติมเต็ม การเอาใจใส่ ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือ และเกิดความสามัคคีในองค์กรอีกด้วย ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.458 เป็นไปตามทฤษฎีของ Meyer & Allen (1991) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ de Ruyter, Wetzels & Feinberg (2001) กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับการทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความสุขที่ได้ใช้เวลาในการทำงานกับองค์การแล้ว ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปด้วยความตั้งใจ ส่งผลให้ทำงานด้านปฏิบัติการได้ดี และมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้พนักงานยังเกิดความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ย่อมส่งผลให้มีความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในทีม และสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเมื่อความผูกพันต่อองค์การที่เพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.400 เป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1997) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thamrin (2012) กล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานจะสร้างความรู้สึกที่เข้มแข็งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับที่คาดหวัง โดยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง ส่งผลให้พนักงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคจนทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานได้แนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ส่งผลให้พนักงานมีการปฏิบัติงานโดยรวมที่ดี โดยตระหนักว่างานนั้นมีความหมาย แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน ทำให้ปัญหาจากการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน และกระตุ้นให้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้นแล้ว จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.210 เป็นไปตามทฤษฎีของ Bass (1997) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim & Kim (2014) กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใส่ใจในทุกระดับขององค์การ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาพแวดล้อมและสังคมในการทำงาน ทำให้พนักงานต้องพัฒนาตนเองสามารถปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดความมั่นใจ เกิดความภาคภูมิใจ ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงาน โดยพนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการทำงานมากขึ้น มีการจัดให้มีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ สร้างโอกาสในการเติบโต เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรโดยไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรตลอดไป ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่เพิ่มมากขึ้นแล้วก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากผลการวิจัยผู้วิจัยเสนอแนะให้กับธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่งเสริมและมุ่งเน้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มากขึ้น ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้างานควรแนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยการมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลากหลายมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
2. หัวหน้างานควรเสริมสร้างคุณภาพการทำงานในทุกภาคส่วนขององค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ มีความสำคัญ และมีความสุขกับงานที่ได้ปฏิบัติ

บรรณานุกรม

- ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน). (2556). รายงานประจำปี 2556. สืบค้นเมื่อ 29 มิถุนายน 2557, จาก <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/investorrelations.html>
- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R. & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965-1976.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.

3. หัวหน้างานควรให้ความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันกับวิสัยทัศน์องค์กร แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. หัวหน้างานควรเน้นความสำคัญของการมีสำนึกร่วมกันเกี่ยวกับการกิจขององค์กร สร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน โดยการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

5. หัวหน้างานควรให้เวลาในการสอน และฝึกฝนงานแก่พนักงาน และช่วยพัฒนาจุดแข็งของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รู้จักการวางแผน จัดระเบียบงาน ใส่ใจในรายละเอียดงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

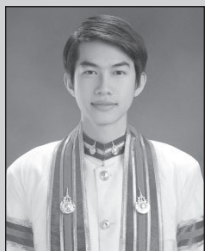
ควรมีการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติมจากกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อขยายขอบเขตการศึกษา
2. ผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Leadership) ในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อขยายขอบเขตการศึกษา
3. ผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ในการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อขยายขอบเขตการศึกษา

- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Cetin, M., Karabay, M. E. & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: The case of Turkish banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- de Ruyter, K., Wetzels, M. & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-35.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). Thousand Okes CA: Sage.
- Golob, T. F. (2003). Review structural equation modeling for travel behavior research. *Transportation Research*, 37, 1-25.
- Hackman, J. R. & Oldham. (1976). Motivation through the design of work: Test a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-297.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hayati, K. & Caniago, I. (2012). Islamic Work Ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 272-277.
- Kim, S.-g. & Kim, J. (2014). Integration strategy, transformational leadership and organizational commitment in Korea's corporate split-offs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353-1364.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In Weiner, I. B., Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. NJ: Wiley and Sons.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 3(5), 556-572.

Translated Thai References

- Tisco Bank Public Company Limited. (2013). *Annual Report 2013*. Retrieved June 29, 2014, from <http://www.tisco.co.th/th/investorrelation/investorrelations.html> [in Thai]



Name and Surname: Rattanapon Upatana

Highest Education: Bachelor Degree of Business Administrator,
Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

University or Agency: Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

Field of Expertise: Business Administrator (Accounting)

Address: 19/81 Petchakasam Rd., Bangkae, Bangkok 10160



Name and Surname: Mariam Nami

Highest Education: Doctor of Philosophy, Ramkhamhaeng University

University or Agency: Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

Field of Expertise: Business Administration

Address: 88 Pisanurok Rd., Jitlada, Dusit, Bangkok 10300



Name and Surname: Ampon Shoosanok

Highest Education: Doctor of Philosophy, Ramkhamhaeng University

University or Agency: Bangkok University

Field of Expertise: Business Administration

Address: 100/63, Moo 6, Baanpuk, Amphur Muang, Chonburi 20130