

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
กรณีศึกษา : พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ
สำนักงานใหญ่

ATTITUDE OF ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGES
A CASE STUDY OF TMB BANK PLC EMPLOYEE IN
INTERNATIONAL BANKING DEPARTMENT

ณัฐมล เลิศชวลิตานนท์¹ ดร.มัณฑนา พิพิธเนาวรัตน์²

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยทางด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ ที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะพนักงานฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ สำนักงานใหญ่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ สำนักงานใหญ่ จำนวน 74 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า Anova (F-test, T-test) และ Multiple Regression Analysis (MRA)

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยรังสิต

² อาจารย์พิเศษ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่อาวุโส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-20 ปี ผลการวิจัย เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน ส่วนระดับการศึกษามีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

2.ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่การทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ส่วนด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ที่ระดับ 0.05 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจทางด้านโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ระดับ 0.001 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยระดับความรู้ความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

คำสำคัญ : ธนาคารทหารไทย การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Abstract

The objective of this study is focusing on the factor of population, job description and the fundamental knowledge of organization's structure which effect to the TMB staff member's attitude of the organization culture's change. This study was examined for the International Banking Department staff at TMB Bank Head Office only.

The participants in the study consisted of the 74 staffs in International Banking Department. The main instrument used to obtain the data was questionnaire. The collected data was analyzed, formulated and tabulate by Maximum, Minimum, Mean, Standard Deviation. Additionally, Anova (F-test T-test) Multiple Regression Analysis (MRA).

The results revealed as the follows :

1. For the factor of population, almost of International Banking Department staffs are the married females which have the age duration between 41-50 years old. The education background is the bachelor degree. Beside, the job responsibilities mainly are the administrative staffs and supervisors. The average of banking experience is between 11-20 years. The study found that the gender and general information have no any causes to the International Banking Department staffs' attitude, except the education background which significantly causes their attitudes at the level of 0.05.

2. For the factor of job description, the study found that the benefits such: payroll, welfare, job opportunity, environment, job satisfaction, and stability have no any causes to the organization' changed. In fact, the challenge and the independence in workplace effect to the staff's attitude of the organizational culture's changed at the level of 0.005 and significantly distinguished from the benefit issue at the mean of 0.05.

3. For the factor of fundamental knowledge of organization's structure, it caused to the attitude of organizational culture's changed among staff members at the level of 0.001 and statistical mean significantly was 0.05, since the participants have the dissimilar level of knowledge about organization's structure.

KEY WORD : TMB BANK PUBLIC CO LTD, CULTURE CHANGE**1.บทนำ**

ปัจจุบันสภาพการแข่งขันในแวดวงธนาคารที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้นเรื่อย ๆ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จึงมีเป้าหมายที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Transformation) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถก้าวขึ้นเป็น “ธนาคารไทยชั้นนำมาตรฐานระดับโลก” ให้สำเร็จภายใน 3-5 ปี โดยเป้าหมายของธนาคาร คือ ต้องการให้พนักงานทุกคนมีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน มีแนวทางและทัศนคติต่อการทำงานไปในทิศทางเดียวกันและสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ

ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามทิศทางขององค์กร ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ พนักงานมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและผลักดัน สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของผู้ใดผู้หนึ่งหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และที่สำคัญการสร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถสร้างได้ภายในวันเดียว บางองค์กรต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปีในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักในการสร้าง/พัฒนาองค์กรคือการลงมือทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ความอดทนของพนักงานในองค์กร ตั้งแต่

ผู้บริหารระดับสูงไปจนกระทั่ง พนักงานระดับปฏิบัติการ จึงจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นให้มีชีวิต

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านลักษณะงาน ที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านของความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร นโยบายองค์กรและ โครงสร้างองค์กร ที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ต่างกัน มีผลต่อทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน
2. ปัจจัยด้านลักษณะงานต่างกัน มีผลต่อทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน
3. ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การรับรู้ นโยบายขององค์กร และ โครงสร้างองค์กรต่างกัน มีผลต่อทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรศาสตร์ โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ สำนักงานใหญ่ จำนวน 80 คน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาเรื่อง ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน เมษายน – พฤษภาคม 2553

4. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ลักษณะทางประชากรศาสตร์
ลักษณะงาน ด้านความรู้ความเข้าใจ

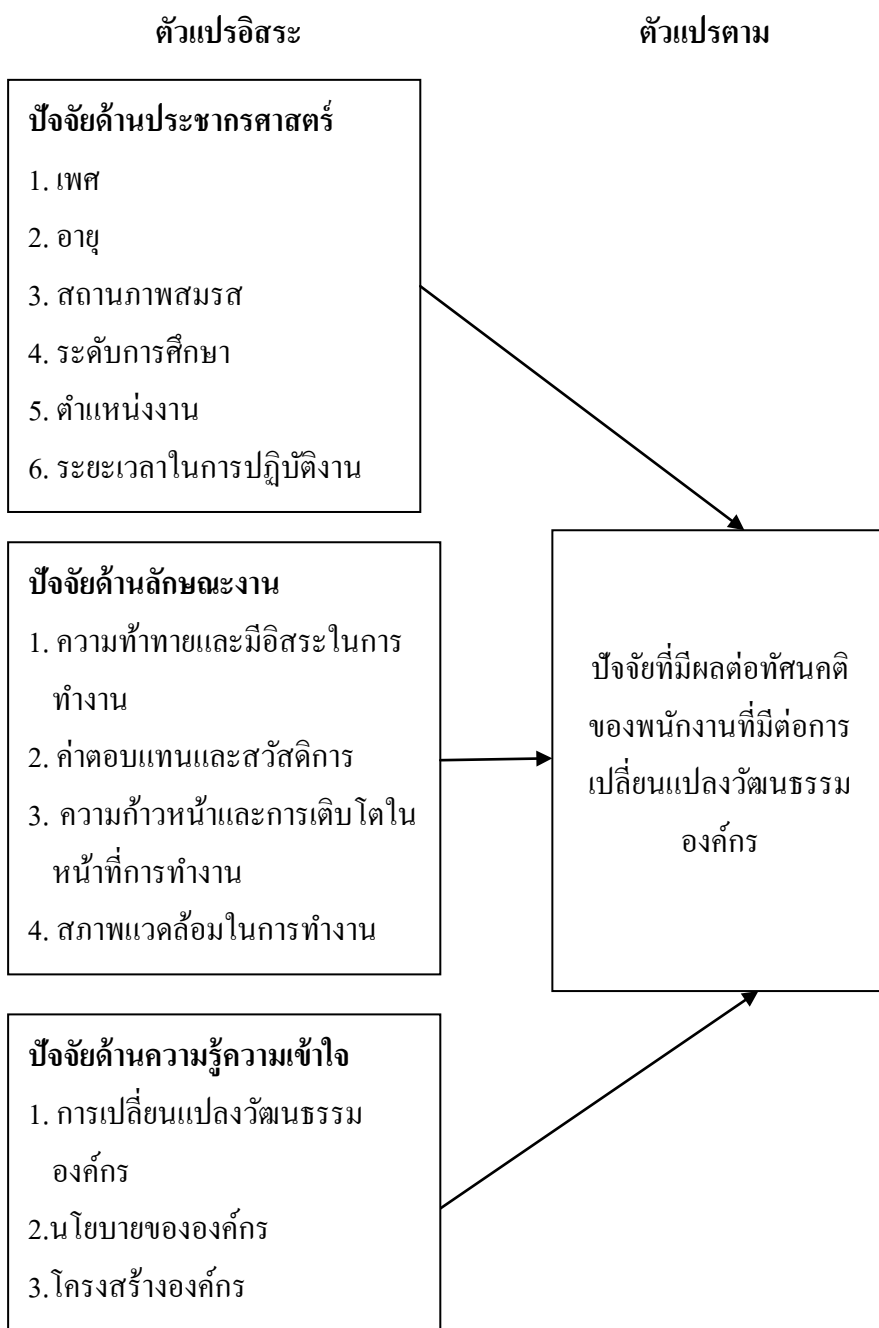
5. ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์กร

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษา เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสารและวางแผน กำหนดนโยบาย โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารงาน การร่วมกันทำงานเป็นทีมระหว่างสายงานต่าง ๆ โดยไม่มีข้อจำกัดให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อองค์กร

2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจ สามารถนำไปประยุกต์และศึกษาต่อเพื่อใช้ในองค์กรต่อไป

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



กรอบแนวความคิดในการวิจัย

2.แนวคิด ทฤษฎี

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี ตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude)

วิภาดา คุปตานนท์ (2551:178) ทัศนคติ คือ ความรู้สึกภายในของบุคคล ที่ใช้ประเมินหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกดังกล่าวเกี่ยวกับความ ชอบหรือไม่ ชอบ (Favorable or unfavorable feeling) ต่อคน (People) วัตถุสิ่งของ (Objects) เหตุการณ์ (Events) และสถานการณ์ต่าง ๆ (Surrounding situations) เมื่อบุคคล ชอบสิ่งหนึ่งสิ่งใด ถือว่าบุคคลมีทัศนคติเป็นบวกต่อสิ่งนั้น (Positive Attitude) ในทางตรงข้าม เมื่อบุคคลไม่ชอบสิ่งหนึ่งสิ่งใด ถือว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติเป็นลบ ต่อสิ่งนั้น ๆ (Negative Attitude)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550:64) ได้ให้ความหมายของ ทัศนคติ คือ ผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งออกมาในรูปการประเมินค่าอันอาจเป็นไปในทางยอมรับ หรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งขึ้น ดังนั้น พฤติกรรมของมนุษย์ก็คือการแสดงออกซึ่งทัศนคติ ของเขา อันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้ ประสบการณ์ ภูมิหลังและ การเรียนรู้ที่ผ่านมาของบุคคลนั้น ๆ ในแง่ของความเชื่อนั้น ทัศนคติทุกทัศนคติ จะรวมเอาความเชื่อเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ มิได้หมายความว่า ความเชื่อทุกอย่างจะเป็นทัศนคติ เมื่อทัศนคติของบุคคลถูกรวบรวมไว้ด้วยกันอย่างมีโครงสร้างหลักระดับ นั้นก็คือ ระบบค่านิยม และเมื่อบุคคลมีความแตกต่างกัน ทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งเดียวกันจึงแตกต่างกันไปด้วย

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546:75) ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึก หรือท่าทีของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด และเชื่อว่า ความรู้สึกนี้จะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลไปตามความรู้สึกที่เกิดขึ้น

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (อ้างถึงใน พงษ์พันธ์ ช้าง ประสิทธิ์ 2550:8) ให้ความหมายว่า ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นด้วยไม่เห็นด้วยในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นคำสมาสระหว่าง ทักษะ ซึ่งแปลว่า ความเห็น กับคิด ซึ่งแปลว่า แบบอย่างหรือลักษณะ เมื่อมารวมกันจึงแปลว่าลักษณะของความเห็น

แนวความคิดและความหมายวัฒนธรรมองค์การ

สมยศ นาวิกาน (2543 : 78-79) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท พลังนี้จะถูกเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์การจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญ และระบุแบบแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจะมีรากฐานมาจากมนุษยวิทยา วัฒนธรรมองค์การจะเป็นการสะสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ ที่กระตุ้นความรู้สึกผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้” บางครั้ง วัฒนธรรมองค์การจะหมายถึง วัฒนธรรมบริษัท เนื่องจากแนวคิดของวัฒนธรรมมักจะถูกใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทแต่แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์การที่ไม่มุ่งกำไรด้วย

วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 278-279) นักวิชาการและผู้บริหารหลายคนได้กำหนดความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ดังนี้ Schein, E.H. (1984 :3 อ้างถึงใน วิภาดา คุปตานนท์ 2551: 278) วัฒนธรรมองค์การ เป็นรูปแบบพื้นฐานของ

ฐานคติให้กลุ่มร่วมกัน ค้นหา หรือ พัฒนา การเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาจากการปรับตัวจากภายนอกองค์กร และการบูรณาการภายใน เพื่อช่วยให้ การทำงานให้เป็นไปด้วยดี ด้วยข้อพิจารณาที่ถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในการ สอนบุคลากรใหม่ในวิถีทางที่ถูกต้อง รับรู้ คิด และ รู้สึก ที่มีความสัมพันธ์กับ ปัญหา

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ การปรับเปลี่ยนสภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเกิดขึ้นเสมอ เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการ คือ แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for change) และความต้องการของผู้บริหารที่จะเปลี่ยนแปลง (Planned and reactive change) (Bovee 1993 อ้างถึงใน วิชาดา คุปตานนท์ 2551 : 330)

3.ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) : ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ สำนักงานใหญ่” โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยและการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร หนังสือ,วารสาร, รายงานค้นคว้าอิสระ วิทยานิพนธ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายธุรกิจต่างประเทศ สำนักงานใหญ่ จำนวน 84 คนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 74 คน การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบจากตาราง R.V.Krejcie & D.W.Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และกำหนดความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.5 ดังนั้น จำนวนประชากร 84 คน จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 คน ซึ่งได้ทำการแจก แบบสอบถาม สามารถเก็บกลับคืนมาได้ จำนวน 74 คน โดยใช้วิธีตามโควต้าโดย แบ่งออกเป็น 4 ส่วนโดยในส่วนที่ 1 เป็นคำถามแบบเลือกรายการ (Check list) ส่วนที่ 2 - 4 เป็นแบบมาตรวัด Scale

การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สถิติพรรณนา สำหรับตัวแปรที่มีการวัดเชิงคุณภาพ (Frequency) แบบแจกแจงปกติ (Descriptive Statistic) โดยนำข้อมูลมาแจกแจง ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติอ้างอิง โดยใช้ค่า Anova (F-test, T-test) และ Multiple Regression Analysis (MRA)

4.ผลการวิเคราะห์/บทสรุป

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ในระหว่าง 41-50 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 11-20 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะงาน

ทางด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะสามารถใช้วิจารณญาณของตนเอง ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ มากที่สุด โดยเฉลี่ย 6.96 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.521 และน้อยที่สุดคือ พนักงานสามารถคิดและปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองทันที โดยไม่ต้องคอยคำสั่งจากหัวหน้า โดยเฉลี่ย 6.36 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.584

ทางด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะพอใจกับสวัสดิการทางด้านการศึกษาพยาบาลและเงินกู้ที่ได้รับในปัจจุบันมากที่สุด โดยเฉลี่ย 8.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.766 และน้อยที่สุดคือ ความพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน โดยเฉลี่ย 4.62 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.453

ทางด้านความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่การทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความภูมิใจในตำแหน่งที่ได้รับและเป็นอาชีพที่ยอมรับของสังคมมากที่สุด โดยเฉลี่ย 6.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.356 และน้อยที่สุดคือ งานที่พนักงานทำอยู่ในปัจจุบันมีความก้าวหน้า และมีโอกาสได้รับการ

พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ โดยเฉลี่ย 5.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.766

ทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับการมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด โดยเฉลี่ย 8.11 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.371 และน้อยที่สุดคือ สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ โดยเฉลี่ย 6.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.250

ทางด้านความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่มากที่สุด โดยเฉลี่ย 7.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.578 ซึ่งใกล้เคียงกับการมีความกระตือรือร้นกับงานที่ทำอยู่เสมอ โดยเฉลี่ย 7.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.415 และน้อยที่สุดคือ งานที่พนักงานรับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ โดยเฉลี่ย 6.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.670

ทางด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะรู้สึกว่หน่วยงานที่พนักงานทำอยู่มีความมั่นคงมากที่สุด โดยเฉลี่ย 7.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.433 แต่โอกาสที่จะได้เปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบในบางครั้งจะน้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 6.72 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.676

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจ

ทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้านยึดมั่นในความถูกต้องมากที่สุด โดยเฉลี่ย 8.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.526 ส่วนความเข้าใจด้านรู้จักบริหารความเสี่ยง เข้าใจผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสียหาย น้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 7.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.889

ทางด้านนโยบายขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายขององค์กรที่สอดคล้องกับวิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มากที่สุดโดยเฉลี่ย 6.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.722

และทางด้านการสื่อสารชี้แจงถึงทิศทางนโยบายให้ทราบอย่างชัดเจน น้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 6.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.950

ทางด้านโครงสร้างองค์กร พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในขอบเขตงานอย่างชัดเจน และโครงสร้างองค์กรที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบการทำงาน โดยใกล้เคียงกัน มากที่สุดโดยเฉลี่ย 6.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.210 และน้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 6.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.224

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรพนักงานส่วนใหญ่ มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ด้านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มากที่สุดโดยเฉลี่ย 7.84 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.639 และมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรทางด้านการพัฒนา ร่วมมือกันทำงานให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายนโยบายของธนาคาร น้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 7.51 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.722

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ต่างกัน มีผลต่อทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน ผลการวิเคราะห์ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพล ระดับการศึกษา มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ยอมรับสมมติฐาน ข้อที่ว่าระดับการศึกษามีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงานต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยด้านลักษณะงานด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ระดับ 0.005ยอมรับสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานทางด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรอิสระ (แบบค่าเฉลี่ย)	B	Sig.	Tolerance	VIF
ความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน	-.373	.005	.532	1.881
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	.105	.276	.505	1.982
ความก้าวหน้าและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	.048	.726	.333	2.999
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.105	.419	.283	3.539
ความพึงพอใจในการทำงาน	.190	.234	.231	4.323
ความมั่นคงในหน้าที่การงาน	.264	.117	.374	2.672
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	.127	.323	.283	3.539
นโยบายขององค์กร	.075	.497	.288	3.469
โครงสร้างองค์กร	.290	.001	.353	2.834

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการรับรู้ต่างกันมีผลต่อทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจทาง ด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ระดับ 0.001 ยอมรับสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจด้านโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

สรุปผลผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 59.5) มีอายุในช่วง 41-50 ปี (ร้อยละ 55.4) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 47.3) มีการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 68.9) อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่

อาวุโส (ร้อยละ 51.4) และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-20 ปี (ร้อยละ 40.5) ผลการวิจัยพบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ในระหว่าง 41-50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 11-20 ปี ซึ่งพนักงานในกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะไม่ค่อยเปลี่ยนงาน จะมีความผูกพันกับองค์กร และเป็นกลุ่มที่จะได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งขึ้น ถ้ามีผลการปฏิบัติงานที่ดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านลักษณะงาน

1. ด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงานนั้น พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ มากที่สุด โดยเฉลี่ย 6.96 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.521 และน้อยที่สุดคือ พนักงานสามารถคิดและปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองทันที โดยไม่ต้องคอยคำสั่งจากหัวหน้า โดยเฉลี่ย 6.36 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.584 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มักจะชอบที่จะตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองมากกว่าที่จะรอคอยคำสั่งจากหัวหน้า ทำให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วและรวดเร็ว ซึ่งทำให้ท้าทายความสามารถของพนักงาน

2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้นพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะพอใจกับสวัสดิการทางด้านการรักษาพยาบาลและเงินกู้ที่ได้รับในปัจจุบันมากที่สุด โดยเฉลี่ย 8.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.766 และน้อยที่สุดคือ ความพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบัน โดยเฉลี่ย 4.62 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.453 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะไม่พึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ แต่พนักงานส่วนใหญ่ก็พึงพอใจกับสวัสดิการทางด้านการรักษาพยาบาลและเงินกู้ซึ่งถือว่าเป็นสวัสดิการที่ดีสำหรับพนักงาน ซึ่งสามารถชดเชยกับค่าตอบแทนได้

3. ความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่การทำงานพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความภูมิใจในตำแหน่งที่ได้รับและเป็นอาชีพที่ยอมรับของสังคมมากที่สุด โดยเฉลี่ย 6.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.356 และน้อยที่สุดคือ งานที่พนักงานทำอยู่ในปัจจุบันมีความก้าวหน้า และมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ โดยเฉลี่ย 5.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.766 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะมีความภูมิใจในตำแหน่งที่ได้รับและเป็นที่ยอมรับของสังคม แต่พนักงานบางคนอาจได้รับงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้ไม่มีผลงาน จึงไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับการมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด โดยเฉลี่ย 8.11 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.371 และน้อยที่สุดคือ สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ โดยเฉลี่ย 6.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.250 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานมาก มีการทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันทำงาน แต่จะมีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานน้อย

5. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่มากที่สุด โดยเฉลี่ย 7.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.578 ซึ่งใกล้เคียงกับมีความกระตือรือร้นกับงานที่ทำอยู่เสมอ โดยเฉลี่ย 7.68 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.415 และน้อยที่สุดคือ งานที่พนักงานรับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ โดยเฉลี่ย 6.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.670 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะมีความพอใจและกระตือรือร้นกับงานที่ทำอยู่ ถึงแม้ว่างานที่รับผิดชอบนั้นจะไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ซึ่งธนาคารฯ ได้ตระหนักถึงตรงจุดนี้ จึงได้มีโครงการ HR Transformation ขึ้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้ายเปลี่ยนงานที่เหมาะสมกับตนเองได้

6. ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะรู้สึกว่ หน่วยงานที่พนักงานทำอยู่มีความมั่นคง มากที่สุด โดยเฉลี่ย 7.69 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.433แต่โอกาสที่จะได้เปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบในบางครั้งจะน้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 6.72 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.676 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้เปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ

1. ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้านยึดมั่นในความถูกต้องมากที่สุด โดยเฉลี่ย 8.58 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.526 ส่วนความเข้าใจด้านรู้จักบริหารความเสี่ยง เข้าใจผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง น้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 7.50 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.889 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทางด้านยึดมั่นในความถูกต้องมากที่สุด แต่ยังไม่ค่อยเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นจากชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ว่าจะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด

2. ด้านความรู้ความเข้าใจ ทางด้านนโยบายขององค์กร พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร ทางด้านนโยบายขององค์กรสอดคล้องกับวิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มากที่สุดโดยเฉลี่ย 6.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.722 และทางด้านการสื่อสารชี้แจงถึงทิศทางนโยบายให้ทราบอย่างชัดเจน น้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 6.61 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.950 จะต้องมีการสื่อสารชี้แจงโดยผ่านหลาย ๆ ช่องทางให้พนักงานได้ทราบมากยิ่งขึ้น

3. ด้านความรู้ความเข้าใจ ทางด้านโครงสร้างองค์กร พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในขอบเขตงานอย่างชัดเจน และโครงสร้างองค์กรที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบการทำงาน โดยใกล้เคียงกัน มากที่สุดโดยเฉลี่ย 6.73 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.210 และน้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 6.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.224 พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการสื่อสารให้มากยิ่งขึ้น

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ด้านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มากที่สุดโดยเฉลี่ย 7.84 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.639 และมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรทางด้านการพัฒนาร่วมมือกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายนโยบายของธนาคาร น้อยที่สุด โดยเฉลี่ย 7.51 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.72 พนักงานมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กับธนาคารในการก้าวขึ้นสู่ธนาคารชั้นนำ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากผลการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานตามสมมติฐานที่ 1 พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ทาง ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยระดับการศึกษาต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันในขณะที่ตัวแปรอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ในส่วนของระดับการศึกษา และปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 ในด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานตามสมมติฐานที่ 2 พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยระดับ

ความท้าทายและมีอิสระในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ในขณะที่ตัวแปรอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ในส่วนของความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน และปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าและการเติบโตในหน้าที่การทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากผลการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานตามสมมติฐานที่ 3 พบว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจทางด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยระดับความรู้ความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่างต่างกัน มีผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ในขณะที่ตัวแปรอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์ ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ในส่วนของโครงสร้างองค์กร และปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 ในด้านความรู้ความเข้าใจทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและนโยบายองค์กร

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ ทางด้านระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จึงควรมีการฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่ทัดเทียมกัน เพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางความคิด ซึ่งเป็นสาเหตุของการเกิดอคติ เพื่อให้ทัศนคติของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยปัจจัยด้านลักษณะงาน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

ปัจจัยด้านลักษณะงาน ทางด้านความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ควรให้พนักงานได้มี

โอกาสในการทำงาน สามารถแสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดมุมมองใหม่ในการทำงานและเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหา

ผลการวิจัยด้านความรู้ความเข้าใจ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ ทางด้าน โครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร พนักงานอาจไม่เข้าใจและสับสนในขอบเขต ความรับผิดชอบของตนเอง ที่ยังไม่ชัดเจน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรมีการสื่อสาร ชี้แจง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ว่าควรมีคุณลักษณะอย่างไร เพราะผู้นำ หรือผู้บริหารสูงสุด จะเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวิธีการทำงานและการตัดสินใจ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากร และนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน

3. ให้ขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมกลุ่มประชากรให้มากขึ้น เพื่อสามารถที่จะให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนประชากรได้ครบถ้วน สามารถหาข้อสรุปทั่วไปที่มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือได้มากขึ้น

6. กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำการศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ให้คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่งไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารหลักสูตร คณาจารย์ประจำหลักสูตร บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้ศึกษาอีกแขนงหนึ่ง และขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ได้ให้

กำลังใจในการทำรายงานการศึกษาฉบับนี้โดยตลอดมา และขอขอบคุณพนักงาน บมจ.ทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำการศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณทุกกำลังใจจากสมาชิกทุกคนในครอบครัว ที่เป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษา สามารถมีแรงผลักดันในการทำวิจัยและทำงานมาโดยตลอด คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ขอมอบให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุก ๆ ท่าน ที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จของผู้ศึกษา รวมถึงทุกท่านที่ได้เอย่ยนาม ผู้ศึกษาขอมอบความดีให้ท่านทั้งหมด

7.เอกสารอ้างอิง

วิภาดา คุปตานนท์ (2551) “การจัดการและพฤติกรรมองค์การ : เทคนิคการ
จัดการสมัยใหม่

Management and Organizational Behavior : Modern Management Techniques”

พิมพ์ครั้งที่ 3 ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยรังสิต.

ศิริพร ไชยชนะ (2550). “ทัศนคติของพนักงานสำนักงานประจำสาขาทากสิน ที่มี
ต่อการเปลี่ยนแปลงระบบงาน” รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(BM697) โครงการพิเศษ Modern Leaders (Weekend Program) รุ่นที่ 1
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550) “พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและ
การประยุกต์ พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม” มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมยศ นาวิการ (2543) “การบริหารและพฤติกรรมองค์การ MANAGEMENT
AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR” กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

สมยศ นาวิการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
(2545) “พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior” กรุงเทพฯ : บรรณ
กิจ 1991.

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546) “โครงการเรียนรู้
ด้วยตนเอง พฤติกรรมในองค์การ” พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : เอรวิณการ
พิมพ์.

อาริยา เจริญกิตติวราร (2544). “การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับนักบริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต.

อัมพร จุนเจือทรัพย์ (2545). “ความพึงพอใจในงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เอ็ม.วี.ที. คอมมิวนิเคชั่น (ประเทศไทย) จำกัด” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับนักบริหาร วิทยาลัยบริหารธุรกิจและรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต.