

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงาน
ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
A MODEL OF TEAM LEADERSHIP OF EXECUTIVES AND PERSONNEL
OF THAI MILITARY BANK PLC

ธรรต รุ่งศรี^{1*} ปรีชา คัมภีร์ปกรณ² ไชยา ภาวะบุตร³ และวัฒนา สุวรรณไตรย์⁴

¹นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

²รองศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

* Corresponding Author E-mail : Tasrong@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) 2) สร้างและพัฒนาแบบการพัฒนภาวะผู้นำทีมของผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) 3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) จำนวน 23 คน แยกเป็นผู้บริหาร 6 คน พนักงานธนาคาร 17 คน จาก 6 สาขา ประกอบด้วย 1) อุดรธานี 2) หนองคาย 3) สกลนคร 4) เลย 5) นครพนม 6) หนองบัวลำภู ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ ใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test (Dependent Sample) แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมที่เหมาะสมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน)มี 6 องค์ประกอบคือ 1)ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 2)การจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร 3)ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า 4)การสร้างความน่าเชื่อถือ 5)การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร 6)การสร้างวิสัยทัศน์ 2)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4)กระบวนการพัฒนา 5) ผลที่ต้องการ 3) ผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) พบว่าพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำทีม, ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ABSTRACT

This study aimed to 1) investigate factors of the team leadership of the executives and personnel of Thai Military Bank Plc. (TMB Plc.), 2) build and develop a model on team leadership development of the executives and personnel of TMB Plc.,and 3) evaluate suitability of a model on the executives and personnel of



TMB Plc. The population consisted of 46 executives and personnel of TMB Plc. The sampling group were 23 participants classified into 6 executives and 17 personnel from 6 branches: 1) UdonThani, 2) NongKhai, 3) SakonNakhon, 4) Loei, 5) NakhonPhanom, and 6) NongBua Lam Phu collected by purposive sampling technique. Instruments included a questionnaire and a form of interview. Percentage, mean, standard deviation and t-test (Dependent Samples) were employed to analyze data. The findings of a 4-staged study were as follows:

1. The components of the suitable team leadership of the executives and personnel of TMB Plc. Comprised 6 factors: 1) The relationship between the executives and personnel, 2) The structure building of performance, 3) The relationship between the Bank and customers, 4) The building of Trust, 5) The building of good culture, and 6) The building of vision.

2. The model of the team leadership of the executives and personnel in TMB Plc. included 5 stages: 1) Rationale, 2) Objectives, 3) Contents, 4) Development Process, and 5) Outcomes.

3. The effects of the team leadership development of the executives and personnel in TMB Plc. revealed that the behaviors on the application of the team leadership of the TMB Plc.'s executives and personnel, in general, were at the high level ($\bar{x} = 4.14$). When separately considered, it was found that all aspects were at the high level.

Keywords: Team leadership, Thai Military Bank Plc

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจของธนาคารในประเทศไทย มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ไม่ว่าในด้านการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการให้บริการที่ดีสำหรับลูกค้า ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธนาคาร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของธนาคาร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธนาคาร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารได้ นอกจากนี้ Owen (1998) กล่าวว่ากลยุทธ์ของธนาคาร จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธนาคารได้ต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์เพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธนาคารซึ่งนักธนาคารในประเทศไทย เสนอกลยุทธ์ธนาคารว่า 1) เป็นกระบวนการของการบริหารธนาคารโดยรวม 2) เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธนาคารในระยะยาว 3) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิงไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป 4) อาศัยความร่วมมือพหุภาคี (Commitment) และทรัพยากรในธนาคาร 5) มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้ทุกคนในธนาคารเข้าใจตรงกันความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess & Miller, 1993 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่างๆที่มีความหมายต่อธุรกิจเทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคตเป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง 2) การออกแบบขององค์การ (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Installing a



Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การบุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆเพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นใจและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มบทบาทของภาวะผู้นำทีมแบ่ง ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดแนวทางหลัก (Path Finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน ถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย 2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทูกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว 3) การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ 4) การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ นอกจากนั้น ภาวะผู้นำทีมเป็นสิ่งสำคัญ เป็นหัวใจอีกประการหนึ่งส่งผลต่อการพัฒนาธนาคาร ให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวถึงแนวคิดของทีมว่าทีมงานเป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่จะได้พบกับความท้าทายใหม่ๆ ด้วยการสร้างความมีคุณภาพให้สูงขึ้น การบริหารที่รวดเร็วมากขึ้น และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมดโดยจัดให้มีการปรับตัวในทิศทางเดียวกัน ให้มีการประสานงานกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตน์ (2555) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงาน ธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน)จึงเป็นผู้นำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่ยอมรับผิดชอบ ผู้ชักจูงให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอุดมการณ์ มีความกระตือรือร้น ความยืดหยุ่น สามารถสร้างสัมพันธภาพในองค์การให้เกิดการพัฒนา จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์การซึ่งมักจะมีวัฒนธรรมที่หลากหลายการทำงานเป็นทีมจะช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร และการสื่อความหมายในองค์การได้ พร้อมทั้งสามารถลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การด้วย (Peterson.1991) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ

ทีมไม่เพียงจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคนเพียงคนเดียว หรือหลายคน แต่จะต้องรับผิดชอบต่อทีมงานทั้งหมด ตลอดจนจนถึงองค์การโดยส่วนรวมด้วย การเป็นผู้นำทีมเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความนิยมในองค์กรต่างๆ โดยการปรับโครงสร้างและแนวทางการทำงานเป็นทีมอย่างกว้างขวาง ผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าเกือบครึ่งหนึ่งของสาเหตุที่ทำให้ทีมประสบกับความล้มเหลว เพราะผู้นำทีมอ่อนแอ ขาดภาวะผู้นำทีม ด้วยเหตุดังกล่าว ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) จึงได้กำหนดกลยุทธ์ใน แบ่งสายงานในระดับสาขาออกเป็น 2 ทีมงานคือ 1) ทีมงานด้านการตลาด (Marketing) 2) ทีมงานด้านการให้บริการ (Service) โดยให้ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับในการสร้างทีมงานและกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานให้ศึกษาผลิตภัณฑ์ (Product) ของธนาคาร เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าได้ดังนี้ 1.บริการด้านเงินฝาก เช่น ประเภทฝากกระแสรายวัน ประเภทฝากออมทรัพย์ประเภทฝากประจำ 2.บริการด้านเงินกู้เช่น สินเชื่อบ้าน สินเชื่อเอนกประสงค์ สินเชื่อสวัสดิการ 3) บริการบัตรต่างๆ 4)บริการประกันชีวิต/ประกันภัย 5) บริการเงินตราต่างประเทศ แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 6) บริการอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง TMB

การให้บริการของธนาคารดังกล่าว (ตามสายงาน สำนักงานใหญ่, สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, สำนักงานเขต) เมื่อสาขาได้รับเป้าหมายที่กำหนดมาให้จากสำนักงานใหญ่ ผู้จัดการสาขามีหน้าที่บริหารจัดการตามเป้าหมายที่ได้รับมา และในช่วง 4 ไตรมาสที่ผ่านมาจำนวน 12 เดือน ระหว่างเดือน มกราคม 2556 ถึง เดือน ธันวาคม 2556 เป้าหมายที่สาขาแต่ละสาขาได้รับมา มีบางสาขาที่ทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดให้ และบางสาขาทำไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดให้(อ้างอิงจากรายงานประจำเดือนของธนาคาร)ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ในตำแหน่ง ผู้จัดการมีบทบาทหน้าที่บริหารงานในสาขาและควบคุมดูแลเป้าหมายของสาขา โดยเป็นผู้บริหารดูแลงานในสาขา ให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่ได้รับมาจากสำนักงานใหญ่ และผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงาน ที่มีประสิทธิผล สร้างและพัฒนาทีมให้เป็นทีมที่มีความเข้มแข็งและสอดคล้องรองรับภารกิจของธนาคาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทีมในการทำงานเป็นทีม เพื่อนำพาธนาคารไปสู่เป้าหมาย คือการสร้างกำไร และการที่จะทำกำไรมาสู่ธนาคารได้ จะต้องใช้ภาวะผู้นำในหลายๆ ด้าน เช่นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำด้านการให้บริการ และที่สำคัญที่สุดคือการใช้ภาวะผู้นำทีม ทำให้ได้กำไรตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธนาคาร ดังนั้นหากได้มีการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวน่าจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อสร้างและพัฒนาแบบการพัฒนภาวะผู้นำทีมของผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ 10 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรม เนื้อหาองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ และภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีม รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) การศึกษาวรรณกรรม เนื้อหา ที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้ได้จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 2) การจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า 4) การสร้างความ นำเชื่อถือ 5) การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร 6) การสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ และโครงสร้างสายการบังคับบัญชาของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน)

ขั้นตอนที่ 3 ปรับองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 ให้เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของ ผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบ ภาวะผู้นำทีมของของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งเป็นนักวิชาการในมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือดำรง ตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน

2. เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหารธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ระดับภาค เป็นที่ยอมรับเรื่องผล การปฏิบัติงานดีเด่นจำนวน 2 คน

3. เป็นผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหารธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) ระดับเขตเป็นที่ยอมรับเรื่อง ผลงานดีเด่น จำนวน 2 คน

ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงองค์ประกอบที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) ได้องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) 2) การจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า 4) การสร้างความนำเชื่อถือ 5) การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร 6) การ สร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ ผู้บริหารและพนักงาน ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานของ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ใน 5 องค์ประกอบของรูปแบบ คือ 1)หลักการของรูปแบบ 2)วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4)กระบวนการพัฒนา 5)ผลที่ต้องการ และขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างรูปแบบ



การพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่สมบูรณ์และเหมาะสม และกำหนดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศกำกับติดตามประเมินการดำเนินงาน การใช้คู่มือและโปรแกรมในการพัฒนาหลังจากนั้นนำประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำทีมของผู้จัดการและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้จัดการและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) นำมาสร้างเป็นข้อมูลแบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในขั้นตอนของการวิจัย เชิงสำรวจ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 6 สาขา ประกอบด้วย 1) สาขาอุดรธานี 2) สาขาหนองคาย 3) สาขาเลย 4) สาขานครพนม 5) สาขาหนองบัวลำภู และ 6) สาขาธาตุพนม จำนวนผู้บริหาร 6 คนและพนักงานจำนวน 17 คนรวมทั้งสิ้น 23 คน

ขั้นตอนที่ 6 ร่างคู่มือการพัฒนาและทำการยืนยันคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำเป็น 3 ชุดได้แก่

ชุดที่ 1 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) องค์ประกอบที่ 2. การจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร

ชุดที่ 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า องค์ประกอบที่ 4. การสร้างความน่าเชื่อถือ

ชุดที่ 3 ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 5. การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร องค์ประกอบที่ 6. การสร้างวิสัยทัศน์

โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงคู่มือการพัฒนา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ

1. นำประเด็นสำคัญที่ได้จากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 คน มาสรุปประเด็นสำคัญหลังจากนั้นสร้างคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่สมบูรณ์

2. จัดทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำใน 6 ด้าน รวม 3 ชุด พร้อมกับคู่มือการใช้ที่สมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา โดยมีการจัดเรียงลำดับของคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการจัดกิจกรรมการพัฒนาโดยเริ่มต้นจาก 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน 2) การจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า 4) การสร้างความน่าเชื่อถือ 5) การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร 6) การสร้างวิสัยทัศน์

ระยะที่ 3 การทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 7 นำรูปแบบการพัฒนาที่ได้ไปทดลองใช้กับผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สาขาสกลนคร จำนวน 8 คน

ขั้นตอนที่ 8 ทำการประเมินผลการพัฒนา โดยดำเนินการเป็น 3 ระยะคือระยะก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และระยะติดตามผลหลังการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 9 สรุปผลการใช้การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหาร และพนักงาน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัย

ระยะที่ 4 ยืนยันการใช้รูปแบบ

ขั้นตอนที่ 10 นำเสนอผลการทดลองใช้ให้ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) เพื่อดูความสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) และให้ นักวิชาการตรวจสอบความสมบูรณ์ ,ความถูกต้อง อีกครั้งหนึ่งแล้วนำมาเขียนงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน 2) การจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า 4) การสร้างความน่าเชื่อถือ 5) การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร 6) การสร้างวิสัยทัศน์

2. องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการพัฒนา 5) ผลที่ต้องการ โดยแต่ละขั้นตอนหลักจะมีรูปแบบย่อย โดยบูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทีม 6 องค์ประกอบ เป็นเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผสมกับโครงสร้างระบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ที่มีกระบวนการสร้างหน่วยและวิธีการพัฒนา อันเป็นผลมาจากการนำโครงสร้างองค์ประกอบที่ได้ มาจำแนกเป็น หน่วย ๆ โดยแต่ละหน่วยจะกำหนดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย 1) จุดประสงค์ทั่วไป 2) ระยะเวลา 3) เนื้อหาสาระ 4) จุดประสงค์เฉพาะ 5) กิจกรรมการพัฒนา 6) ผลที่ต้องการ

3. ผลการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

3.1. ผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทีม ผู้วิจัยนำองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ มาจัดทำหลักสูตร การฝึกอบรม เป็น 1 หลักสูตร ใช้เวลาอบรม 1 วัน พบว่า ผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทยมากขึ้น และ เข้าใจหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำทีม องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารสูงขึ้นกว่า ก่อนอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2. พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ($\bar{x} = 4.30$) การสร้างความน่าเชื่อถือ ($\bar{x} = 4.13$) และการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร ($\bar{x} = 4.13$) ตามลำดับ แยกได้ ดังนี้

3.2.1. พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ($\bar{x} = 4.17$) การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร ($\bar{x} = 4.00$) และการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.99$) ตามลำดับ

3.2.2. พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ($\bar{x} = 4.43$) ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า ($\bar{x} = 4.38$) และการจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร ($\bar{x} = 4.32$) ตามลำดับ

4. ผลการยืนยันการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ภายหลังจากการฝึกอบรม ผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) นำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรม แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ องค์ประกอบภาวะผู้นำไปปฏิบัติงานในธนาคาร ผลการประเมินพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้จัดการและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมากขึ้น

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มี 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1.1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น มีความเชื่อเพื่อเชื่อและจริงใจต่อกัน ปฏิบัติงานร่วมกันโดยยึดหลักการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผนปฏิบัติ และภาคภูมิใจ 1.2) การจัดโครงสร้างงานในธนาคาร ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดโครงสร้างของงานภายในธนาคาร การจัดโครงสร้างของงานในธนาคารเป็นไปตามภารกิจของงาน 1.3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น เอาใจใส่ กระตือรือร้นในการต้อนรับและให้บริการด้วยความรวดเร็ว เป็นมิตรและให้เกียรติ มีความสุภาพแก่ลูกค้าทุกคน 1.4) ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น อุทิศเวลา และทักษะความสามารถในการทำงาน ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ รวดเร็ว และชัดเจนในการให้บริการ 1.5) ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น มีการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้น ปฏิบัติงานร่วมกันโดยยึดหลักการพึ่งพาอาศัยกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และภาคภูมิใจ 1.6) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น ร่วมกันทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับภารกิจของทีม ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคาร ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีคุณลักษณะที่ทุกคนต้องมีเพื่อจะส่งผลให้การปฏิบัติงาน การให้บริการแก่ลูกค้าตามบทบาท หน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามกรอบงาน หรือภาระงานประสบความสำเร็จเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายคนที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรดังเช่น ซายา ภาวะบุตร (2555) Ubben et al. (2001) Robert and Chirstopher (2001) Hoy, K.Wayne ; Miskel, G. Cecil. (2005) กล่าวว่ภาวะผู้นำเป็นการใช้ภาวะผู้นำองค์การหรือกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้ที่รับใช้องค์การ เป็นผู้รับใช้บุคคลต่างๆ ที่รวมกันเป็นองค์การหรือสถาบัน และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์การนั้นให้บริการอยู่อีก เป็นผู้มึจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ เป็นผู้แสวงหา



โอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เป็นบุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กร ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรับผิดชอบ ต่อประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับ Dubrin (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีอิทธิพลระหว่างบุคคล การโน้มน้าวโดยผ่านการสื่อสารที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการสอดคล้องกับสัมมา รณินิธิ (2553) ให้แนวคิดว่าคุณค่าที่ผู้นำที่มีสูงสามารถชักจูงให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้สิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำที่มีของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทยจำกัด(มหาชน)จึงเป็นผู้นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่ยอมรับผิดชอบ ผู้ชักจูงให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอุดมการณ์ มีความกระตือรือร้น ความยืดหยุ่น สามารถสร้างสัมพันธภาพในองค์กรให้เกิดการพัฒนา จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระ 4) กระบวนการพัฒนา 5) ผลที่ต้องการ โดยเป็นผลมาจากการนำองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มี 6 องค์ประกอบ มาเป็นเป้าหมาย และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีของผู้บริหารและพนักงานของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ให้เกิดขึ้น นำมาสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้ได้รายละเอียด เนื้อหา พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบโดยอาศัยหลักจิตวิทยาการเรียนรู้มาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี ได้แก่ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ สังเคราะห์เป็นโครงสร้างระบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีเป็น 6 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น จากนั้นผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยระยะที่ 1 มาผนวกกับโครงสร้างระบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีมาเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังเคราะห์มาจากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Kurt Lewin cited in Schein (2002); Rogers (1995); Havelock (1973) Van Horn (1991); Fullan and Stiegelbauer (1995); Kotter (1996) มาใช้ในขั้นตอนของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี อันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการใช้ภาวะผู้นำที่มี

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการฝึกอบรมให้ความรู้โดยยึด 6 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มี ซึ่งผลการพัฒนา มีดังนี้

3.1 ผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี โดยการฝึกอบรมได้ยึดหลักการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีด้วยการมุ่งประเด็นของแนวคิด หลักการ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีตลอดจนความรู้ ทักษะ บทบาทและหน้าที่ ภารกิจของผู้บริหารและพนักงานธนาคารและองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มี 6 องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีภาวะผู้นำที่มี การใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีในการปฏิบัติงาน ซึ่งปรากฏผล ดังนี้

3.1.1. หลังการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มีผลสัมฤทธิ์ในด้านความรู้ในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มี ความรู้และทักษะผู้นำที่มีทั้ง 6 องค์ประกอบสูงขึ้น ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากกระบวนการฝึกอบรมได้มุ่งเน้นให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ในเรื่องหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่มี และการเกิดภาวะผู้นำที่มีตามองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีทั้ง 6 องค์ประกอบ จนเป็นแรงบันดาลใจที่จะขับเคลื่อนภารกิจ หรือภาระงานในหน้าที่ ซึ่งจำเป็นต้องนำภาวะผู้นำที่มีและองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ตลอดจนการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง



ตนเอง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานอีกทางหนึ่ง การที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มั่งคั่งส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และพนักงาน โดยจะพัฒนาตนเองก่อนแล้วจึงจะนำไปสู่การใช้ภาวะผู้นำที่มั่งคั่งในการนำพนักงานธนาคารอื่นๆต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของยัง (Youn.1991) และไคเกน (Kaighen.1992) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผลการวิจัย พบว่าหลังการฝึกอบรมมีการพัฒนาที่ขึ้นสูงกว่าก่อนอบรม สอดคล้องกับเยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553) และธวัชชัย ไพใหญ่ (2555) ที่ทำการวิจัย และพบว่าหลังการเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สูงกว่าก่อนฝึกอบรมสอดคล้องกับคมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง (2557) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่าใช้วิธีการฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น การใช้คู่มือในการพัฒนา การนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และการจับคู่เป็นผู้บริหารคู่พัฒนา

3.2. ผลการติดตามพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำที่มั่งคั่งของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยประเมินจากผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า

3.2.1. พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำที่มั่งคั่งของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานธนาคาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้ สืบเนื่องมาจากภายหลังจากได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มั่งคั่งทำให้ผู้บริหาร และพนักงานธนาคารนอกจากจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และภารกิจ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในโครงสร้างของงานในธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) และตามองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มั่งคั่ง 6 องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังเกิดความตระหนักในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านการบริการแก่ลูกค้า การสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ส่งผลให้พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำที่มั่งคั่งของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับดีทุกด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของดาราวัลย์ ใหม่คำม (2553) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทั้งความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ สอดคล้องกับ เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร เทศบาลมีพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน การให้บริการประชาชนอยู่ในระดับสูงขึ้นกว่าก่อนอบรม

3.2.2. พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำที่มั่งคั่งของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร และการสร้างวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

3.2.3 . พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำที่มั่งคั่งของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุก

ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงานธนาคาร ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า และการจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร ตามลำดับ

จากพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานธนาคาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงานธนาคาร การสร้างความน่าเชื่อถือ การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร การสร้างโครงสร้างของงานในธนาคาร ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า ที่เป็นเช่นนี้ สืบเนื่องมาจากภายหลังการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำทีมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้บริหารและพนักงานธนาคารทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทีม ตระหนักในบทบาทหน้าที่ ภารกิจ ความรับผิดชอบ และการใช้ภาวะผู้นำทีมในการปฏิบัติงานในธนาคารของตนเอง นำแนวทางหรือองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมทั้ง 6 องค์ประกอบ มาใช้ในการปฏิบัติงาน จนเกิดเป็นพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีมที่อยู่ในระดับมาก เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับแนวคิดของ คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง (2557) ที่วิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม และเรียนรู้งานตามคู่มือ เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานอันส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลการยืนยันการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีม ภายหลังจากได้รับการพัฒนา อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้ง 6 องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน 2) การสร้างความน่าเชื่อถือ 3) การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร 4) ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า 5) การสร้างวิสัยทัศน์ 6) การจัดโครงสร้างของงานในธนาคาร ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำทีมทั้งที่เป็นผู้บริหารคือผู้จัดการ และพนักงานธนาคารทุกคนมีความรู้ และทักษะในการใช้ภาวะผู้นำทีม เข้าใจในบทบาทหน้าที่ ภารกิจของงานในธนาคาร เข้าใจถึงพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีมในการให้บริการแก่ลูกค้า ตระหนัก เอาใจใส่ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการ เป็นมิตร และให้เกียรติ มีความสุภาพแก่ลูกค้าทุกคนที่มารับบริการเพื่อความประทับใจ ทุกคนสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อกันในการใช้ภาวะผู้นำทีม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1. จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในธนาคาร ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการใช้ภาวะผู้นำทีมในการบริหารจัดการงานภายในธนาคาร การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับพนักงานทุกคนจึงเป็นสิ่งจำเป็น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พึ่งพาอาศัยกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผนปฏิบัติงานกัน สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.2. พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารและพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ 3 อันดับสุดท้าย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า การสร้างวิสัยทัศน์ และการจัดโครงสร้างของงานใน



ธนาคาร ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานทุกคนจึงควรร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้า ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และร่วมกันจัดโครงสร้างของงานในธนาคารให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1. ควรทำวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำในการให้บริการของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

2.2. ควรทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

เอกสารอ้างอิง

คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง. (2557). **รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ไชยา ภาวะบุตร. (2555). **ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ**. คณะครุศาสตร์ สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ธวัชชัย ไพไหล. (2555). **รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เยาวลักษณ์ สุตะโคตร. (2553). **การพัฒนากภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร**. วิทยานิพนธ์ ค.ด.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์.

สัมมา รณิธย์.(2553). **เอกสารคำสอน หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: แอล ที เพรส.

DuBrin, A.J. (2010). **Principles of Leadership**. 6th ed. Canada: Cengage Learning.

Fullan,M. (2001). **The New Meaning of Education Change**. 3th ed. London :Routledge. Falmer,

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Robert N.Lussier and Christopher F. (2001). **Leadership**. Ohio: South-Western College.

Ubben, G.C., Hughes, L.W. & Norris, C.J. (2001). **The principal : Creative leadership for effective school**. 4th ed. Boston : Allyn & Bacon.