

ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของธนาคารในประเทศไทย:
กรณีศึกษาธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ และธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน
LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND THE EFFECTIVENESS OF BANKS
IN THAILAND: CASE STUDY OF A STATE SPECIALIZED FINANCIAL BANK
AND A PRIVATE SECTOR COMMERCIAL BANK

กัญพัชร ไชยเชื้อ¹ และ ดวงทอง นุกุลกิจ²

Kanyapatch Chaichua and Tuangthong Nukulki

Article History

Received: 13-10-2023; Revised: 27-10-2023; Accepted: 30-10-2023

<https://doi.org/10.14456/issc.2023.63>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีส่วนเอื้ออำนวยธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผล 2) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารเฉพาะกิจของรัฐและธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน และวิเคราะห์ถึงเหตุผลของความสำคัญดังกล่าว โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารชั้นกลาง และผู้บริหารชั้นต้น จำนวนทั้งสิ้น 30 คน จากธนาคารในประเทศไทย 2 แห่ง ได้แก่ ธนาคารเฉพาะกิจของรัฐและธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน ซึ่งกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง จะสามารถเปรียบเทียบและค้นหาเหตุผลของรูปแบบภาวะผู้นำของธนาคารในภาครัฐและภาคเอกชนที่เอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิผล ว่ามีรูปแบบภาวะผู้นำแบบใด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การลดทอนข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล และตารางถ้อยคำ นำไปสู่การตีความ และการประเมินผล เพื่อสร้างเป็นข้อสรุปเพื่อการศึกษ จากการศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกรณีศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า

กรณีศึกษาทั้งสองเกิดประสิทธิผล ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ค้นพบรูปแบบภาวะผู้นำที่มีส่วนเอื้ออำนวยธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผล จำนวนทั้งสิ้น 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบ่งปัน (Sharing leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) (3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

¹นักวิจัยอิสระ

Independent scholar

²อาจารย์, คณะการจัดการการศึกษาเชิงสร้างสรรค์, สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Lecturer, Faculty of Creative Educational Management, Panyapiwat Institute of Management

E-mail: kanya28524@gmail.com *Corresponding Author

leadership) และ (5) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation leadership) อย่างไรก็ดี ผลการศึกษายังพบว่า ผู้บริหารได้นำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานอย่างเด่นชัด เนื่องจากมีความเหมาะสมในการบริหารงานในยุคปัจจุบัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ประสิทธิภาพ; ธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ; ธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to examine the leadership styles that affects the effectiveness of banks in Thailand and 2) to compare the differences in leadership between a state specialized financial bank and a commercial bank of the private sector. And to analyze the reasons for such importance using qualitative research methods based on case studies, document studies, semi-structured in-depth interviews, and select specific key informants, middle-class executives and junior executives. A total of 30 persons from 2 banks in Thailand are as follows: State Specialized Banks and Private Commercial Banks. These two case studies will compare and justify the leadership styles which represent the public sector and private sectors that enable the banks to be effectiveness. Then use the data obtained for content analysis, data attenuation, data organization, and wording tables lead to the interpretation and evaluation in order to form the conclusions by comparing the data between case studies.

The results showed that:

Both case studies were effectiveness. This study has discovered 5 types of leadership: (1) Sharing leadership (2) Servant leadership (3) Transactional leadership (4) Transformational leadership and (5) Innovation leadership. However, this study also found that the executives have apparently adopted Transformational leadership and Innovative leadership styles in their management because they are appropriate for today's era.

Keywords: leadership; effectiveness; State Specialized Financial Bank; Private Sector Commercial Bank

1. บทนำ

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความทันสมัยทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและสลับซับซ้อน อีกทั้งผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจและการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) เป็นเหตุให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนการบริหารงานและปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ปรับโครงสร้าง การวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหาร (administrator) หรือผู้นำ (leader) จึงต้องปรับตัวและบริหารงานด้วยความยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลา (Uhl-Bien et al., 2007, pp. 299-300) เพื่อให้้องค์การมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (อุทัยเลาหิเชียร, 2550, หน้า 83) โดยสามารถนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes) (Daft, 2003, p. 5)

การศึกษาครั้งนี้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ (leadership) อันมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Pfeffer & Sutton, 2000) ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น และนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย (Halpin, 2006, p. 43) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bennis & Nanus, 1985, p. 215) จากการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรต้องคิดค้นกลยุทธ์และหามุมมองใหม่ ๆ หรือหานวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการให้ดีกว่าเดิม เพื่อสร้างการได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่อง (Andersson et al., 2004) ดังที่ Weiss & Legand (2011) ได้กล่าวว่า ผู้นำสามารถขับเคลื่อนสู่การเป็นนวัตกรรมโดยอาศัยที่มีความคิดริเริ่ม และใช้กระบวนการของการสร้างสรรค์บริบททางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาต่างๆ และหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด จะช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness) (อุทัย เลาหิเชียร, 2550, หน้า 95) และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กรด้วยเช่นกัน (แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, นิคม เจริญจินดา และวิมล เวศสุนทรเทพ, 2560, หน้า 109; Daryania & Amini, 2016)

ธนาคารถือว่าเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยสนับสนุนให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้มแข็ง และเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป อย่างไรก็ตาม ด้วยกระแสการบริหรยุคปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารของธนาคารทั้งภาครัฐและธนาคารภาคเอกชนต่างหากลยุทธ์และคิดค้นรูปแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการให้สอดคล้องและตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคยุคใหม่ อาทิ การทำธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบของการบริการดิจิทัลแบงกิ้ง (Digital Banking) การสร้างความปลอดภัยของข้อมูล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะความสามารถในการบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) การกิจ และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กร นั้นหมายถึง องค์กรเกิดประสิทธิผล

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญในการบริหารงานองค์กร โดยศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีส่วนเอื้ออำนาจธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นประโยชน์ และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีส่วนเอื้ออำนาจธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผล
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารเฉพาะกิจของรัฐและธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน

3. การทบทวนวรรณกรรม

ประสิทธิผล (effectiveness) ความหมายของประสิทธิผลเป็นการทำงานขององค์กรที่บรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ (พิทยา บวรวัฒนา, 2556; Caplow, 1964; Chester, 1966, p. 18) โดยสามารถวัดจากความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Hoy and Miskel, 2001, p. 373) และประสิทธิผล หมายถึง การกระทำของผู้บริหารที่ช่วยให้ผลงานเกิดผลสำเร็จตามความคาดหวัง (Barnard, 1968, p. 58)

ประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) หมายถึง การดำเนินการขององค์กรที่มุ่งจะได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ และการดำเนินการจะมีประสิทธิผลสูงต่ำหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Gibson et al., 1994) ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติ (Steers et al., 1985, p. 72) ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง เป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารองค์กรต้องการจะบรรลุถึง เช่น ต้องการความเจริญก้าวหน้า ความอยู่รอด การปรับตัว รักษาสภาพ และไม่ต้องการความขัดแย้งในการทำงาน เป็นต้น (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553, หน้า 136)

การวัดประสิทธิผลขององค์กร การวัดประสิทธิผลขององค์กรวัดได้จากการพัฒนาบุคลากรในการฝึกอบรม (Gibson et al., 1979, p. 29-30) ผลผลิต และการทำกำไร (Campbell, 1977, pp. 13-17) และตัวชี้วัดทางการเงิน (financial ratios) (Cam-

eron, 2005) รวมทั้งวัดได้จากกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความต้องการของลูกค้า และความก้าวหน้าดังที่องค์กรปรารถนา (Hall, 2002, p. 7) ประสิทธิภาพขององค์การให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ (Result) การปรับตัวขององค์การ และเป้าหมาย (Goal) นักวิชาการได้ศึกษาประสิทธิภาพในหลายๆ ด้าน ได้แก่ (1) การเติบโตขององค์การ (growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น (2) การได้มาซึ่งทรัพยากร (resource acquisition) การสรรหาปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทุน คน และวัตถุดิบ เป็นต้น (3) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) (4) นวัตกรรม (innovation) การให้บริการรูปแบบใหม่ และการใช้เทคโนโลยีใหม่ (5) ผลผลิตภาพ (productivity) การจัดหาบริการโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด และมีประสิทธิภาพในด้านการจัดการ และ (6) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customer/client satisfaction) (Arnold and Feldman, 1986, p. 6) และการวัดประสิทธิภาพควรวัดในหลายด้านทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholders) (สมจินตนา คุ่มภัย, 2553, หน้า 16)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้กำหนดประสิทธิภาพของธนาคาร โดยวัดจากการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ที่ตั้งไว้

ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์การเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Robbins, 2005, p. 332) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพล (Influence) ต่อผู้อื่นในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดผลสำเร็จ (Stogdill, 1974, p. 411) ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม โดยจะชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Stogdill, 2004) ภาวะผู้นำเป็นผู้ที่สามารถทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (Sergiovanni and Moore, 1989, p. 213) และมีบทบาทเหนือผู้อื่นและดำเนินงานตามเป้าหมาย (Halpin, 2006, p. 43; Yukl (1994, p. 2) มีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การศึกษาในครั้งนี้ได้สรุปรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เอื้ออำนวยธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบ่งปัน (Shared Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะ (trait) (1.1) การแสวงหาความรู้ (Learning) (1.2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) หรือการถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) และ (1.3) การมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากร โดยผู้นำจะหาความรู้ใหม่ๆ แล้วนำความรู้ที่นำมาแบ่งปันแก่บุคลากรในองค์การ ทำให้เกิดความรู้และความคิดร่วมกัน (Pearce, 2004, pp. 47-57) ผู้นำยังเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากร กล่าวคือ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และภาวะผู้นำแบ่งปันมีส่วนช่วยให้องค์การเติบโตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (Wood, 2005; Uhl-Bien et al., 2007)

2. ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของ (2.1) การอุทิศตนของผู้นำ (dedication) และ (2.2) ผู้นำตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น (valuing of others) โดยผู้นำแสดงถึงความตั้งใจ มุ่งมั่น เสียสละ กล้าคิด กล้าทำ และกล้าเสี่ยง (Kouzes & Posner, 1997) มีจิตใจรับใช้ให้บริการผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์การ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เน้นความร่วมมือ และใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของ (3.1) การใช้วิธีเสริมแรงด้วยการให้รางวัล (contingent reward) โดยผู้นำสามารถจูงใจ และให้ค่าตอบแทนเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามที่คาดหวัง ส่งผลให้บุคลากรเชื่อมั่นในการทำงาน เช่น การให้เงินเดือน การจ่ายเงินโบนัส และการยกย่อง เป็นต้น (3.2) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) จากแรงจูงใจเป็นผลให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถ กล้าตัดสินใจในการทำงาน แสดงความคิดเห็นในการออกแบบผลงานใหม่ ๆ หรือสร้างผลงานที่ต่างจากเดิม

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของ (4.1) ผู้นำมีความสามารถในการปรับตัว (adaptive capacity) เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสารออนไลน์ และเรียนรู้ด้านตลาดออนไลน์ เป็นต้น

และ (4.2) ผู้นำให้การเอาใจใส่สมาชิกเป็นรายบุคคล (individualized consideration) โดยผู้นำที่เอาใจใส่บุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างและความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ช (coach) เป็นที่ปรึกษา (advisor) และเน้นการทำงานเพื่ออนาคต

5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของการสร้างนวัตกรรม (innovation) ที่ถือว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กร รวมทั้งเกิดกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Rothwell, 1992, pp. 221-225) นวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สร้างโอกาสทางการตลาด สร้างความแตกต่างทางธุรกิจ สร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม ถือว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในความอยู่รอดของธุรกิจ (Banbury and Mitchell, 2010) และช่วยให้องค์กรเกิดความสำเร็จ (Drucker, 1994)

รูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์กร การบริหารขององค์กรย่อมต้องการให้องค์กรเกิดประสิทธิผล ซึ่งอาจต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้้องค์กรสามารถนำปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่จะช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผล ดังนี้

ภาวะผู้นำแบ่งปัน (Shared leadership) เมื่้องค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป เกิดการจับจ่ายใช้สอยเพื่อซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ตโฟน หรือโทรศัพท์มือถือ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำต้องแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และแบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความสามารถในรูปแบบใหม่ เกิดแนวคิดใหม่ รวมถึงผู้นำต้องรู้จักส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลให้กับกลุ่ม (Northouse, 2016, p. 365) กล่าวได้ว่า การเรียนรู้จะช่วยให้้องค์กรเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง (James, 2010, p. 20; Kempster and Cope 2010, pp. 21-22)

ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) ด้วยภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นผู้นำที่อุทิศตน มีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงาน รวมทั้งผู้นำให้ความสำคัญในการร่วมมือ ยึดหลักความเป็นธรรม (fairness) ความยุติธรรม (justice) ความเห็นอกเห็นใจ (empathy) การมีคุณธรรม (integrity) และมีความสามารถ (competence) (Achua and Lussier, 2010, pp. 303-321) ผู้นำจะส่งเสริมและช่วยเหลือ ตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น และช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างเต็มที่ ถือว่าเป็นผู้ที่ทำเพื่อผู้อื่นอย่างแท้จริง (Greenleaf, 1970, p. 8-10) โดยตระหนักถึงคุณค่าและเห็นความสำคัญของบุคลากรที่ช่วยให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบรับใช้ช่วยให้องค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้นในเรื่องความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Dierendonck, 2011, p. 1233)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ด้วยคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและบุคลากรในองค์กร โดยมีการให้รางวัลบุคลากรที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย และจัดหาสิ่งตอบสนองต่อความต้องการ ส่งผลให้งานเกิดความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรเกิดแรงจูงใจให้ดำเนินงาน ทำให้งานนั้นสำเร็จได้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์กร (Obiwuru et al., 2011; Hussain et al., 2017) และช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผล (Vigoda-Gadot, 2007)

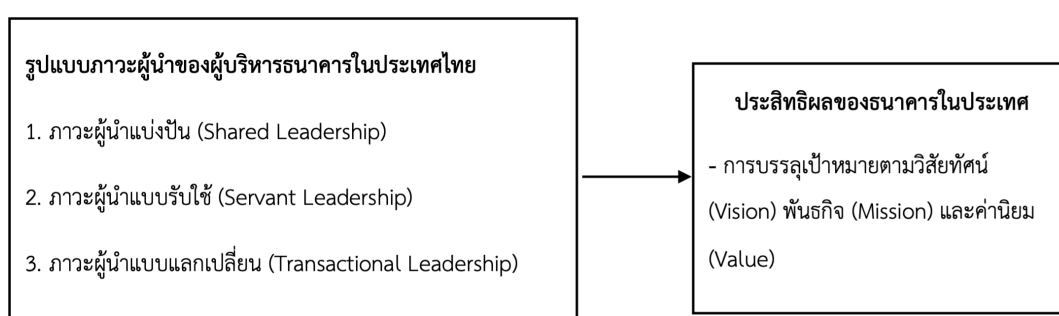
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ด้วยคุณลักษณะของผู้นำที่รู้จักปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่วาดภาพวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาในอนาคต อีกทั้งช่วยส่งเสริมบุคลากรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ช (coach) เป็นที่ปรึกษา (advisor) เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังก่อให้เกิดค่านิยมร่วม (Share values) และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (Lowe et al., 1996, p. 416; Bodla & Nawaz, 2010, p. 370; Vitale & Karkouloulian, 2010, p. 124)

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation leadership) ด้วยคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามพัฒนาวิธีการให้บริการและวิธีผลิตใหม่ เกิดกระบวนการคิดค้นผลิตภัณฑ์ให้เกิดทุนทางปัญญาและเกิดนวัตกรรม (Perren and Grant, 2001, p. 6) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร (Drucker, 2002, pp. 149-150) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่โดดเด่น ดังที่ Tajeddini (2011, p. 6) กล่าวว่า การได้มาขององค์ความรู้ใหม่ทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพที่ 1

กรอบแนวคิด



5. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยศึกษาเฉพาะกรณีเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เอื้ออำนวยธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผล

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและพื้นที่การวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารชั้นกลาง จำนวน 6 คน และผู้บริหารชั้นต้น จำนวน 9 คนของธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ และผู้บริหารชั้นกลาง จำนวน 6 คน และผู้บริหารชั้นต้น จำนวน 9 คนของธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชนในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน

2. ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย

1. ประสิทธิผลของธนาคารในประเทศ โดยวัดในมิติของ การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value)
2. ภาวะผู้นำแบ่งปัน (Shared Leadership) ประกอบด้วย (1) การแสวงหาความรู้ (Learning) (2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) หรือการถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) และ (3) การมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากร
3. ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) ประกอบด้วย (1) การอุทิศตนของผู้นำ (dedication) และ (2) ผู้นำตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น (valuing of others)
4. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ประกอบด้วย (1) การใช้วิธีเสริมแรงด้วยการให้รางวัล (contingent reward) และ (2) การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking)

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ประกอบด้วย (1) ผู้นำมีความสามารถในการปรับตัว (adaptive capacity) และ (2) ผู้นำให้การเอาใจใส่สมาชิกเป็นรายบุคคล (individualized consideration)

6. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำรู้จักสร้างนวัตกรรม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviews) โดยใช้คำถามปลายเปิด (open-ended) แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เป็นแนวทางสำคัญในการเข้าถึงข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) โดยมีความยืดหยุ่นในการตั้งคำถามเพิ่มเติมที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการสัมภาษณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (purposive sampling) ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (data satiation) และใช้การตรวจสอบข้อมูลเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ได้แก่ การตรวจสอบแบบสามเส้า (Data Triangulation) การเปรียบเทียบจากการใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายวิธี (Methodological Triangulation) และการเปรียบเทียบจากการใช้ทฤษฎีแนวคิดหลายๆ ชุด ซึ่งหากผู้วิจัยมีประเด็นสงสัย หรือมีคำถามที่ได้คำตอบไม่ชัดเจน ผู้วิจัยจะกลับไปสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งเพื่อยืนยันประเด็นข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และนำไปตอบคำถามการวิจัยได้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาและการลดทอนข้อมูล จัดระเบียบข้อมูลและตารางถ้อยคำเพื่อมาเปรียบเทียบและสร้างเป็นข้อสรุปขอการศึกษาโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล เชื่อมโยงปรากฏการณ์และข้อมูลที่ได้จากกรณีศึกษา

6. ผลการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีส่วนเอื้ออำนวยธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผล

ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง สามารถบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) เป็นผลมาจากธนาคารมีผลประกอบการดี สามารถสร้างกำไรจากการดำเนินงาน เนื่องจากผู้บริหารของทั้งสองแห่งมีภาวะผู้นำครบ 5 รูปแบบที่ผสมผสานกัน โดยกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในด้านนวัตกรรมบริการทางการเงิน ปรับรูปแบบการให้บริการให้ทันสมัย ปรับปรุงด้านการพัฒนาคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ผู้บริหารทั้งสองแห่งบริหารงานได้ตามเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ที่ตั้งไว้

2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของของภาวะผู้นำธนาคารเฉพาะกิจของรัฐและธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำธนาคารเฉพาะกิจของรัฐและธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน พบว่า ทั้งสองแห่งไม่มีความแตกต่างกัน โดยมีภาวะผู้นำครบทั้ง 5 รูปแบบ จึงไม่พบความแตกต่างระหว่างธนาคารทั้งสองแห่ง จากการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารธนาคารทั้งสองแห่งมีภาวะผู้นำครบทั้ง 5 รูปแบบ ส่งผลให้ธนาคารเกิดประสิทธิผล จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำและลักษณะการดำเนินงานระหว่างธนาคารทั้งสองแห่ง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ และธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน

รูปแบบภาวะผู้นำ	ธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ	ธนาคารพาณิชย์ของภาคเอกชน
ภาวะผู้นำแบ่งปัน (Shared Leadership)	-ผู้นำแสวงหาการเรียนรู้ ส่งเสริมความรู้และทักษะให้กับบุคลากร มีการฝึกอบรม การอบรมออนไลน์ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ -ผู้นำแบ่งปันความรู้ ด้วยการพัฒนาหลักสูตร กลยุทธ์การโปรโมทสินค้า และจัดคอร์สออนไลน์ -ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น การพูดคุย และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ	-ผู้นำแสวงหาการเรียนรู้ ผู้นำและบุคลากรได้เรียนรู้แบบไร้ขีดจำกัด การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การอบรมออนไลน์ และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ -ผู้นำแบ่งปันความรู้ บุคลากรได้เรียนรู้แบบไร้ขีดจำกัด และจัดคอร์สออนไลน์ -ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เน้นการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในทุกกิจกรรม
ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership)	-ผู้นำการอุทิศตน ผู้นำทุ่มเท กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง -ผู้นำตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น ผู้นำให้ความสำคัญของบุคลากร	-ผู้นำการอุทิศตน ผู้นำมุ่งมั่น เสียสละ กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง -ผู้นำตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น เน้นการลงทุนเพื่อพัฒนาด้านบุคลากร
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	-ผู้นำวิธเสริมแรงด้วยการให้รางวัล ผู้นำกำหนดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรของธนาคาร การให้รางวัล และการจ่ายเงินโบนัส -ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรใช้รู้จักความคิดเชิงสร้างสรรค์ และให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่	-ผู้นำวิธเสริมแรงด้วยการให้รางวัล ผู้นำให้ค่าตอบแทน ยกย่องชมเชย การให้รางวัล และการจ่ายเงินโบนัส -ผู้นำส่งเสริมในด้านความคิดใหม่ ๆ จากการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	-ผู้นำที่ปรับตัว เน้นการปรับตัวเข้าสู่บริการในยุคดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว การปรับตัวด้านสื่อสารออนไลน์ การจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง -ผู้นำที่การเอาใจใส่เป็นรายบุคคล เปิดโอกาสให้แต่ละบุคลากรทำงานตามที่ถนัด ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	-ผู้นำที่ปรับตัว ผู้นำเน้นการปรับตัวสู่บริการในยุคดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ -ผู้นำที่การเอาใจใส่สมาชิกเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความเท่าเทียม ดูแลบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation Leadership)	-ผู้นำที่เน้นพัฒนานวัตกรรม วางโครงสร้างพื้นฐานการจัดการนวัตกรรม และวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม	-ผู้นำที่รู้จักใช้สร้างนวัตกรรม เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางการเงิน

สรุปภาพรวม

ภาวะผู้นำของธนาคารทั้งสองแห่งมีภาวะผู้นำครบทั้ง 5 รูปแบบ โดยผู้บริหารเน้นส่งเสริมความรู้และทักษะให้กับบุคลากร เน้นการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรมออนไลน์ การส่งเสริมผ่านหลักสูตรต่าง ๆ และคอร์สออนไลน์ต่าง ๆ พร้อมทั้งให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ด้วยการสร้างศูนย์การเรียนรู้ที่ทันสมัย สร้างพื้นที่ของการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน อีกทั้งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและอุทิศตน พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และหากลยุทธ์ใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อก้าวทันต่อความทันสมัยของโลกดิจิทัล พร้อมทั้งสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเงินให้โดดเด่นและทันสมัย

7. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถสรุปรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีส่วนเอื้ออำนวยธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผล ตรงกับแนวคิดของนักวิชาการและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบ่งปัน จากคุณลักษณะที่เน้นการแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ทำให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการที่ทันสมัยและแปลกใหม่ ตรงกับ Pedler, Burgoyne, and Boydell (1997) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรส่งเสริมการเรียนรู้และแบ่งปันสิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ และต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของทุกคน ตรงกับแนวคิดของ Uhl-Bien et al. (2007) ที่ว่า การเรียนรู้สิ่งใหม่ช่วยให้องค์กรความเติบโตและพัฒนา และการแสวงหาความรู้มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Woodcock and Francis, 1994, p. 10) เป็นภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร สอดคล้องกับ Kotas (2015) ศึกษาเรื่อง Key success factors for social services organizations in Poland พบว่า ความสำเร็จเป็นผลมาจากการที่สมาชิกร่วมมือกันในการทำงานด้วยความเต็มใจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การจัดสรรผลประโยชน์ และการติดตามประเมินผล ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำแบ่งปันจึงสามารถองค์การให้เกิดการพัฒนาและบรรลุผลสำเร็จ (Goldsmith et al., 2003; Wood, 2005)

2) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ทุ่มเทในการทำงาน มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทาย กล้าทำ และกล้าเสี่ยง (Kouzes & Posner, 1997) เป็นผู้ที่มีการมีจริยธรรม มีคุณธรรม และมีความสามารถ ตรงกับที่ Yukl (2002) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบรับใช้ไว้ว่า เป็นผู้ที่ใช้บริการคอยทะนุถนอมและปกป้อง โดยผู้นำจะแสดงถึงความมีจริยธรรม และรับผิดชอบในงานที่ตนทำ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับ Daft (2015) ที่ให้มุมมองว่า ภาวะผู้นำแบบรับใช้จะมุ่งพัฒนาความเจริญทั้งแก่ตนเองและผู้ร่วมงาน โดยภาวะผู้นำแบบนี้ช่วยให้เกิดการเกิดประสิทธิผล (Dierendonck, 2011, p. 1233)

3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่เน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและบุคลากร โดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผลให้บุคลากรทุ่มเทและพยายามใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบใหม่ นับว่าเป็นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับ Hussain et al. (2017) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะคอยกำกับดูแล และสนับสนุนให้บุคลากรผลิตผลงานอย่างสร้างสรรค์และเต็มความสามารถ (Oldham & Cummings, 1996, p. 632) และส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงาน (Obiwuru et al., 2011)

4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถปรับตัวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และเอาใจใส่บุคลากรที่คำนึงความแตกต่างและความถนัดเป็นรายบุคคล (Bodla & Nawaz, 2010, p. 210) ผู้นำเป็นศูนย์กลางของการรวมกลุ่ม (Bass, 2008, p. 15) และทำหน้าที่เป็นโค้ช (coach) เป็นที่ปรึกษา (advisor) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยเป็นภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร (Lowe et al., 1996, p. 416; Bass, 1998; Geyer and Steyrer, 1998;

Avolio et al., 1999; Bodla & Nawaz, 2010, p. 370) ดังงานวิจัยของ Manmartvihuk & Yongsunrot (2010) ที่ศึกษาเรื่อง “Transformation Leadership with the Performance Effectiveness of the Administrators Organization in AMPHOE Muang, Nakhon Sawan” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ Elenkov (2002) ที่ศึกษาเรื่อง “Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies” พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

5) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากการเป็นผู้นำที่เน้นการพัฒนาตนเองและบุคลากรมุ่งสู่การเรียนรู้ (Leading to learn) จนสามารถพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรม นำมาสู่การคิด (Leading to think) และการเปลี่ยนแปลง (Leading to change) สร้างองค์การมีความโดดเด่นและผลงานที่แปลกใหม่ สอดคล้องกับ Perren and Grant (2001) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องเน้นการสร้างนวัตกรรม เพราะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเกิดกำไรอย่างต่อเนื่อง (Rothwell, 1992) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tajeddini (2011) ที่พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ และงานวิจัยของ ันนัยมัย เจริญกุล (2557) ศึกษาเรื่อง “ปัญหาแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิด AEC” พบว่า ผู้ประกอบการควรปรับตัวและเรียนรู้ในการสร้างนวัตกรรมด้วยการผลิตสินค้าใหม่ ๆ และขยายช่องทางการตลาดโดยการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (social media)

8. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีส่วนเอื้ออำนวยนาครในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบ่งปัน (2) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (5) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งไม่ว่าจะเป็นองค์การทั้งภาครัฐหรือภาคเอกชน ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำมีภาวะผู้นำครบทั้ง 5 รูปแบบ จะสามารถพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิผลได้ นอกจากนี้ จากการศึกษาที่พบว่า ในปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารของธนาคารให้ความสำคัญมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์การ และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเฉพาะเมื่อองค์การได้รับผลกระทบจากโรคโควิด 19 ทำให้พฤติกรรมของลูกค้าหันมาใช้ช่องทางออนไลน์มากขึ้น องค์การจึงเกิดการแข่งขันด้านดิจิทัล แอปพลิเคชันแบงก์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการขายสินค้าดิจิทัล ไปจนถึงการขยายบริการจับคู่ธุรกิจ และหาพันธมิตรทางการค้า ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “หลังจากนี้ธนาคารยังต้องปรับตัวอีกมากท่ามกลางความท้าทายที่แปลกใหม่ขึ้น ต้องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการลูกค้า โดยเน้นนวัตกรรมทางการเงิน การพัฒนาด้านบริการดิจิทัลใหม่ๆ เราต้องสามารถพัฒนาให้เป็นองค์การสมัยใหม่ที่ต้องใช้การบริหารจัดการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้สำเร็จ”

9. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยองค์การต้องพร้อมที่จะปรับให้ทันยุค Digital Transformation 2.0
2. องค์การจะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนผลักดันสำคัญคือ บุคลากร หากบุคลากรทุกคนทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น องค์การจึงควรมีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เด่นชัด
3. ผู้นำควรเน้นการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และการเมือง ตลอดจนคู่แข่งและลูกค้า โดยกำหนดกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
4. องค์การควรสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เพื่อให้ได้ผลการศึกษาคือครอบคลุม ควรศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของสถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อทราบและเข้าใจภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในบริบทที่แตกต่างกัน
2. เพื่อให้สอดคล้องกับองค์การในยุคดิจิทัล ควรเน้นศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะพัฒนาทักษะด้านการจัดการนวัตกรรม สอดคล้องกับองค์การสมัยใหม่ที่ต้องใช้การบริหารจัดการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (creative economy)
3. เพื่อให้องค์การพร้อมก้าวสู่การเปลี่ยนแปลง ควรเน้นศึกษาด้านการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

รายการอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, นิคม เจียรจินดา และวิมล เวศสุนทรเทพ. (2560). ภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 18(1), 10-20.
- ฉันทชัย เจียรกุล. (2557). ปัญหาแนวทางการปรับตัวของ OTOP เพื่อพร้อมรับการเปิดAEC (The Problems and the Adaptation of OTOP to AEC). *วารสารนักบริหารมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ*, 34(1), 181-184.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล: การวิเคราะห์. *วารสารร่มพญักษ์*, 30(1), 89-116.
- พิทยา บารววัฒนา. (2556). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 16). ศักดิ์โสภณการพิมพ์.
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรกรณีศึกษาธุรกิจในประเทศไทย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2550). *รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ* (พิมพ์ครั้งที่ 20). สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- Achua, C. F. and Lussier, R. N. 2010. *Effective Leadership* (4th Ed.). Cengage Learning.
- Andersson, P. H., Hiltunen, K. & Villanen, H. (2004). Promoting Quality in Finnish Companies. *Ministry of Trade and Industry, Edita Publishing, Helsinki*, 7(1), 56-81.
- Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1986). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999) "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(2), 441-462.
- Banbury, M. C., & Mitchell, W. (2010,10 April). *The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival*. <http://www3.interscience.wiley.com/journal/114124266/abstract>> April 2023.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of executive*. Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4th Ed.). The Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bodla, M. A., & Nawaz, M. M. (2010). Transformational Leadership Style and Its Relationship with Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1), 370-381.
- Cameron, Kim S. (2005). Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence Through Positive Organizational Scholarship. In *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Ken G. Smith and Michael A. Hitt. eds. Oxford University Press.
- Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman, J. M. Pennings & Associates (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. Brace and World.
- Chester, N. M. (1966). *And Introduction to School Administration*. Mcmillan.
- Daft, R.L. (2003). *Management* (6th Ed.). Thomson.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design* (12th Ed). Cincinnati.
- Daryania, S. M., & Amini, A. (2016). Management and organizational complexity. *Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 356-366.
- Dierendonck, Van. Dirk. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (2nd Ed.). Houghton Mifflin.
- Drucker, P. F. (1994). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Heinemann.
- Elenkov, Detelin S. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Researc*, 5(5), 467-480.
- Geyer, A.L. J. and Steyrer, J.M. (1998) "Transformational Leadership and Objective Performance in Banks. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 397-420.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1994). *Organizations*. McGraw-Hill.
- Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (2003). *Global Leadership: The Next Generation*. Financial Times Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Indianapolis: The Robert K. *Greenleaf Center*, 3(2). 1-37.
- Hall, M. J. (2002). Aligning the Organization to Increase Performance Results. *The Public Manager*, 31(2), 7-10.
- Halpin, A.W. (2006). *Theory and Research in Administration*. Macmillan.
- Hoy, K.W. & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research, practice*. McGraw-Hill.
- Hussain S. T., Jaffar, A. Lei, Shen, Jamal, H. M., & Tayyaba, A. (2017). Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-11.

- Kempster, S. and Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *International Journal of Entre-preneurial Behaviour and Research*, 1(6), 6–35.
- Kotas, M. (2015). Key Success Factors for Social Services Organizations in Poland. *Management*, 19(2), 122-135.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- Manmartvihuk, P., & Yongsunrot, P. (2011). Transformation Leadeership with the Performance Effectiveness of the Administrators Organization in AMPHOE Muang, Nakhon Sawan. *Management Journal Lampang Rajabhat University*, 4(1), 103-114.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., Nwankwere, O., & Idowu, A. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprise in Ikosi-Ketucouncil Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(1), 607–634.
- Pearce (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997), *The Learning Company*, McGraw-Hill Publishing Company, London.
- Improvements,” *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268–84.
- Perren, L., & Grant, P. (2001). *Management and Leadership in UK SMEs: Witness Testimonies from the Work of Entrepreneurs and SMEs Managers*. Council for Excellence in Management Leadership.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press, 25(19), 189-223.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (7th Ed.). Prentice Hall.
- Rothwell, R. (1992). Successful Industrial Innovation: Critical factors for the 1990s. *Research and Development Management*, 22(3), 221-239.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T.J., & Moore, J.H. (1989). *Schooling for Tomorrow*. Allyn & Bacon.
- Steers, R. M., Ungson, G. R., & Mowday, R. T. (1985). *Managing Effective Organizations: An Introduction*. Kent.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Stogdill, R. M. (2004). *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press.
- Tajeddini, K. (2011). The Effects of Innovativeness on Effectiveness and Efficiency. *Education Business and Society: Contemporary Middle Eastern*, 4(1), 6-18.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Vigoda-Gadot, E. (2007) Leadership style, organizational politics, and employee’s performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.

Weiss, S. D. & Legand, P. C. (2011). *Innovative intelligence*. John Wiley & Sons

Wood, M. (2005). Determinants of Shared Leadership in Management Teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64-85.

Woodcock, M., and Francis, D. (1994). *Teambuilding strategy*. (7th Ed.). Brookfield. Gower Publishing.

Yukl, G. A (1994). *Leadership in organization* (3rd Ed.). Prentice-Hall.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations* (5th Ed.). Upper Saddle River.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Ed). Prentice Hall.