

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการ  
ของผู้บริหารธนาคารออมสิน  
A Model of Integrated Buddhist Transformational Leadership  
Development for Administrators of  
Government Savings Bank

อโนมา หอวิเชียร  
Anoma Horvichien<sup>๑</sup>

Received: April 07, 2021

Revised: April 25, 2022

Accepted: April 30, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาสภาพทั่วไปของธนาคารออมสินในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓ และการพัฒนาภาวะผู้นำของธนาคารออมสิน ๒. ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน ๓. เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารออมสินเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมุ่งเน้นในเรื่องบริหารตน บริหารคน บริหารงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสินประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน และกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้บริหารปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นพฤติกรรมนิสัย

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการ,  
การพัฒนาภาวะผู้นำ

---

<sup>๑</sup> สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Buddhist Studies Graduate School Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand  
Email: anoma0907@gmail.com โทร. ๐๘๑-๕๖๓-๕๑๑๓.



### Abstract

The research article was a model of Integrated Buddhist Transformational Leadership Development for administrators of Government Savings Bank (GSB). The objectives were : 1. To study the general states of GSB during the year of 2019-2020 and the leadership development of GSB's administrators, 2. To study the model of the integrated Buddhist transformational leadership development of GSB's administrators, and 3. To propose guidelines for applying the model of the integrated Buddhist transformational leadership development of GSB's administrators. Using a qualitative research methodology. The results of the research were GSB prepared personnel to support the situation that has somehow changed both in the economy and society. The leadership development focused on the self-management, human management, and management to keep up with the changes. The model of the Integrated Buddhist transformational leadership development of GSB's administrators which consists of the characteristics of administrators for the integrated Buddhist transformational leadership development of GSB's administrators and the activities to enhance the integrated Buddhist transformational leadership development of GSB's administrators. In this, the activities to enhance the integrated Buddhist transformational leadership development of GSB's administrators can be practically made by which ones get the skills cultivated through their habit till they become habitually performed respectively.

**Keywords:** Transformational Leadership, Integrated Buddhist Transformational Leadership, Leadership Development.

## ๑. บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่ก้าวเข้าสู่โลกแห่งดิจิทัล ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล ภายใต้ต้นนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เน้นส่งเสริมการขยายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับองค์การในเรื่องต่างๆ อย่างไรก็ตามการริเริ่มเปลี่ยนแปลงก็ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง โดยผู้บริหารที่มีความสามารถมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังพนักงานทุกระดับบริหารงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี มีความสามารถในการสื่อสารใช้แรงจูงใจและให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญต้องเป็นผู้บริหารที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารหรือ ผู้นำ จึงถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก มีบทบาทสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจ ปลุกฝังศรัทธาความกลมเกลียวความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) โดยใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องการอันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่มนั่นเอง<sup>๒</sup> ธนาคารออมสินเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง ย่อมมีส่วนร่วมในการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จึงต้องเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งกำหนดแนวทางและทบทวนทิศทางการพัฒนาบนพื้นฐานด้านทรัพยากรและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด “ประเทศไทย ๔.๐” (Thailand 4.0)<sup>๓</sup> ผู้บริหารต้องเป็นหลักสำคัญในการดำเนินการ เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงของธนาคาร ด้วยเหตุนี้ จึงมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำงานที่ท้าทายกำหนดกลยุทธ์แปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้ สามารถชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจและยินดีปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ภายใต้การกำกับดูแลและ

<sup>๒</sup> สมพงษ์ สิงหะพล, ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร, (นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๗), หน้า ๑๐.

<sup>๓</sup> ธนาคารออมสิน, รายงานประจำปี ๒๕๖๒, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.gsb.or.th>. [๙ ตุลาคม ๒๕๖๓]. หน้า ๑๗.

การบริหารกิจการที่ดี โดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณซึ่งเป็นแนวทางการประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นคนดีขององค์กรและสังคม

## ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

บทความวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน” มีวัตถุประสงค์คือ

๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของธนาคารออมสินในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓ และการพัฒนาภาวะผู้นำของธนาคารออมสิน

๒) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน

๓) เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน

## ๓. วิธีดำเนินการวิจัย/รูปแบบการวิจัย/ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดำเนินการวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาสภาพทั่วไปของธนาคารออมสินในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓ และการพัฒนาภาวะผู้นำของธนาคารออมสิน โดยศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ บทความ หนังสือ วารสาร สื่อออนไลน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักพรหมวิหาร ๔ และการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แล้วจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๓ รูป/คน ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารออมสิน ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสิน และผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า จำนวน ๗ คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของธนาคารออมสิน การพัฒนาภาวะผู้นำของธนาคารออมสิน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน

ขั้นตอนที่ ๒ ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสินโดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารออมสินจากขั้นตอนที่ ๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักพรหมวิหาร ๔ และการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำมาयर่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน และขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๕ รูป/คน โดยการจัดการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำมาปรับปรุงเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน

ขั้นตอนที่ ๓ เสนอแนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน ได้แก่ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน

#### ๔. ผลการวิจัย

สภาพทั่วไปของธนาคารออมสินในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓ และการพัฒนาภาวะผู้นำของธนาคารออมสิน พบว่ายุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสินต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานทั้งด้านทรัพยากรบุคคลและด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร มีการปรับโครงสร้างองค์กรและปรับกระบวนการ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดต้องเกิดจากความสามารถของบุคลากรของธนาคาร และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารธนาคารทุกระดับชั้น ธนาคารออมสินจึงตระหนักถึงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและรองรับทิศทางงานของธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผู้บริหารของธนาคารออมสิน พบว่า ธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารในทุกๆ ด้าน พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยึดหลักการพัฒนาตามสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะผู้นำ (Leadership Competency) ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร โดยใช้ภาวะผู้นำในการโน้มน้าวใจให้ทีมงานปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในผลงาน รวมทั้งพัฒนาทีมงานและตนเองให้มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ธนาคารได้กำหนดการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารในแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลธนาคารอย่างต่อเนื่อง ด้วยมุ่งหวังที่จะให้ธนาคารมีผู้บริหารที่มีประสิทธิผล คือผู้บริหารจะเน้นความสนใจไปที่โอกาสความเป็นไปได้ไม่ใช่เน้นแต่ปัญหา แต่ปัญหาที่เป็นเรื่องที่จะต้องดูแลและจัดการไม่ให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร และสามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ในการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ หลายวิธีการ เช่น การเรียนรู้จากการทำงาน การแก้ไขปัญหาในการทำงาน การเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบ E-learning การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรม การเรียนตามหลักสูตรในมหาวิทยาลัย การศึกษาดูงาน และการเข้าร่วมสัมมนา ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารจะมีการกิจและหน้าที่การทำงานมาก มีเวลาในการอบรมค่อนข้างจำกัด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความยืดหยุ่น สะดวกแก่ผู้บริหารในการเข้ารับการอบรมหรือพัฒนา และมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่องค์กรต้องการและคาดหวังให้เป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสินประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน และกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออม

สิน โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสินนั้นเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารธนาคารออมสินที่มาจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารออมสินเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารออมสิน และแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาปรับใช้ในการบริหารงานจำแนกออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างมีอุดมการณ์ ๒) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจใฝ่สัมฤทธิ์ ๓) ด้านการกระตุ้นความคิดจิตสร้างสรรค์ ๔) ด้านการให้ความสำคัญรายบุคคล และเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารออมสินเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น จึงต้องกำหนดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน โดยนำข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารออมสินเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของธนาคารออมสิน และแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาบุคคลที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการเรียนรู้แบบนำตนเอง

แนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน ในลักษณะของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน” ซึ่งจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะใช้ในการพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยนำแนวคิดการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการเรียนรู้แบบนำตนเองมาเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบนำตนเองซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการสร้างความต้องการในการเรียนรู้การตั้งจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้การทำการกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้การเรียนรู้กิจกรรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นด้วยตนเองซึ่งอาจจะได้รับหรือไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นก็ตาม การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง รูปแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้แก่ การค้นคว้าเอกสารและแหล่งความรู้ต่างๆ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกับเพื่อนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้

## ๕. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

๕.๑ สภาพทั่วไปของธนาคารออมสินในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๓ และการพัฒนาภาวะผู้นำของธนาคารออมสิน ธนาคารออมสินเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลังมีส่วนร่วมในการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จึงต้องเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง และการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด

“ประเทศไทย ๔.๐” และผู้บริหารถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก มีบทบาทสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจ ปลุกฝังศรัทธาความร่วมมือร่วมใจ มีความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายขององค์กร ต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร รวมทั้งยุทธศาสตร์ของธนาคารสามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานตามแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรหาญ ทับทิมศรี) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต ๔ ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานให้เสมอหน้ากันทั่วทุกคน ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง มีความสามารถสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีเทคนิควิธีการที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้สำเร็จ ใช้เทคนิควิธีการในการจูงใจที่ถูกต้อง ยุติธรรม ไม่สร้างความขัดแย้งในองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ<sup>๔</sup> สำหรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของธนาคารออมสินนั้นจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล กำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดผลตอบแทนตามผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปาณิสรา ตรีสศรี ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจะสั่งการสิ่งใดควรอยู่บนความถูกต้องเหตุผลควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลเมื่อมีผลงาน กล้าตัดสินใจในการมอบหมายงาน มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ มีการปรึกษาหารือกับทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดเป้าหมายที่เป็นทิศทางเดียวกัน<sup>๕</sup> การบริหารจัดการของผู้บริหารธนาคารออมสินมุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักจึงให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานต้องประสานสัมพันธ์กัน บูรณาการร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาวิฑูร

<sup>๔</sup> พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรหาญ ทับทิมศรี), “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต ๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๕</sup> ปาณิสรา ตรีสศรี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (คณะรัฐศาสตร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๙), หน้า บทคัดย่อ.

ธมมโชโต (แสงอินทร์) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มอบหมายงานพร้อมให้คำปรึกษาแนะนำที่ถูกต้อง และส่งเสริมให้บุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ๖ อนาคตต้องกำหนดแผนการเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาผู้นำเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลไว้ในแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน มีนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริหารและพัฒนาผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Mindset, Culture, Skill) และได้กำหนดแนวทางการดำเนินการในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคต ความสามารถในการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องจำเป็นในการวางรากฐานของการพัฒนาบุคลากรเพื่อการดำเนินงานในอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนันทา มิ่งเจริญพร ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารองค์กรส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้<sup>๗</sup> และสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์ ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลเอกชน ผลวิจัยพบว่า เครือข่ายโรงพยาบาลกรุงเทพมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การฝึกอบรมและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย การใช้ E-Learning สำหรับหลักสูตร Mandatory Training และควรพัฒนาไปใช้กับหลักสูตรอื่นๆ ด้วย<sup>๘</sup>

๕.๒ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ

---

<sup>๖</sup> พระมหาวิฑูร ธมมโชโต (แสงอินทร์), “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๗</sup> สุนันทา มิ่งเจริญพร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่.”, **วารสารวิทยบริการ**, ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๒ (เมษายน – มิถุนายน ๒๕๕๖): ๑๕๗-๑๖๗.

<sup>๘</sup> ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลเอกชน”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต**, (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ.



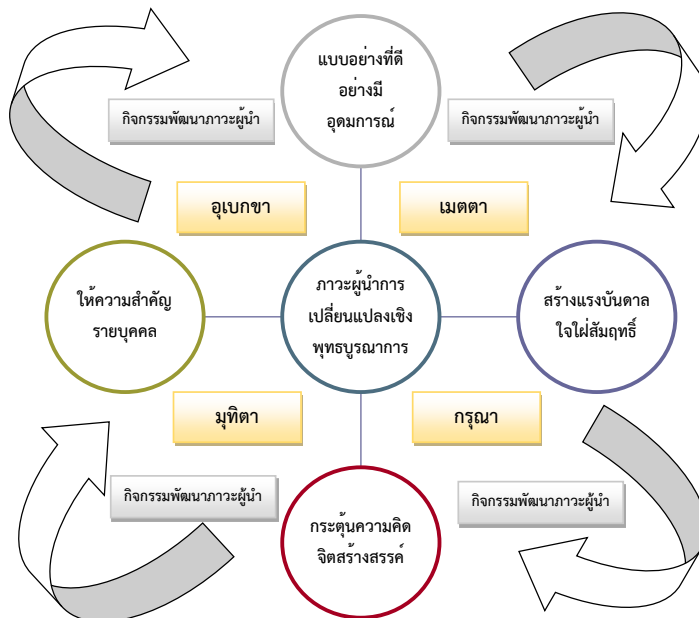
บุรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน และกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ  
 บุรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบุรณาการของ  
 ผู้บริหารธนาคารออมสิน แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ดังนี้ ๑) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างมี  
 อุดมการณ์ ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ชยัน อดทน และมีความรับผิดชอบในบทบาท  
 และหน้าที่ของตน ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารธนาคารออมสิน ต้องเข้าใจ  
 และสามารถสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ต้องมีความรู้ความสามารถใน  
 งานที่ปฏิบัติ สามารถให้คำแนะนำและร่วมแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตา ๒)  
 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้บริหารแสดงออกด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนการ  
 ทำงาน คอยโน้มน้าวชักจูง พุดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำที่เป็นมิตรมีไมตรีต่อกัน สร้าง  
 ขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตาอย่างสม่ำเสมอ ๓) ด้านการกระตุ้น  
 ความคิดจิตสร้างสรรค์ ผู้บริหารแสดงออกด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาใน  
 การทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๔) ด้านการให้  
 ความสำคัญรายบุคคล ผู้บริหารแสดงออกด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชามีการ  
 พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้อง  
 กับงานวิจัยของชานาญ คำปัญญาโสในทัย ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาโรงเรียนในฝัน: พหุกรณีศึกษา พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วย ๑) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี  
 วิสัยทัศน์มีความคิดก้าวไกล มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้และทักษะ มีความสามารถพิเศษ มีความ  
 เชี่ยวชาญ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีพฤติกรรมเป็นนักพัฒนาแบบประชาธิปไตย มีอุดมการณ์ที่  
 แน่วแน่ มีความชัดเจนในเป้าประสงค์ พันธกิจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับนับถือ ๒) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความมุ่งมั่นจริงจัง มีคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส  
 สร้างความเชื่อมั่น มีผลงานเชิงประจักษ์ มีการพัฒนาตนเอง เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส สร้างความ  
 คาดหวัง สร้างความท้าทาย คิดในแง่บวก สร้างเจตคติที่ดี ส่งเสริมความสามารถ สร้างความ  
 ศรัทธา ร่วมสร้างภาพอนาคต ส่งเสริมผลงานที่เป็นเลิศ พัฒนางานใหม่ๆ สร้างทีมงานจุดประกาย  
 ความคิด ๓) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม  
 พัฒนาระบบการคิด พัฒนาทักษะกระบวนการใหม่ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลา เน้น  
 ประสิทธิภาพของงาน ปลุกกระตมจินตนาการ ๔) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เน้น  
 พัฒนาศักยภาพคน เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา เปิดโอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตระหนักถึงความ  
 แตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสผู้มีความสามารถ สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าพัฒนาสู่ความ  
 เป็นเลิศ<sup>๔</sup>

<sup>๔</sup> ชานาญ คำปัญญาโสในทัย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
 ในฝัน: พหุกรณีศึกษา”, วารสารบริหารการศึกษาฉบับชิต, ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – เมษายน  
 ๒๕๖๐): ๔๓-๕๒.

๕.๓ แนวทางการประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสินนั้น จะนำเสนอรูปแบบในลักษณะของ “โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน” ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้แนวคิดการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และแนวคิดการเรียนรู้แบบนำตนเอง ผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมด้วยตนเอง โดยมุ่งหวังให้ผู้บริหารทุกคนคำนึงถึงเป้าหมายของธนาคาร การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารงานตามหลักพุทธธรรม และบริหารตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสมคิด อิศระวัฒน์ เรื่องลักษณะการเรียนรู้ด้วยตัวเองของคนไทย พบว่าการเรียนรู้แบบนำตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีความคิดริเริ่มด้วยตนเอง โดยอาศัยความช่วยเหลือหรือไม่ก็ได้ ผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการที่จะเรียนรู้ของตนเอง กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้แยกแยะ เจาะจง แหล่งข้อมูลในการเรียนรู้ คัดเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมและประเมินผลการเรียนรู้นั้นๆ<sup>๑๐</sup>

## ๖. องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้คือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน ตามรูปภาพดังต่อไปนี้



<sup>๑๐</sup> สมคิด อิศระวัฒน์, “ลักษณะการเรียนรู้ด้วยตัวเองของคนไทย”, รายงานการวิจัย, (คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๘), หน้า ๔.

ส่วนที่หนึ่ง คือวงกลมที่อยู่ด้านในเป็นแกนกลาง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารอสมสิน ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นขยันอดทน มีความรับผิดชอบในบทบาทและหน้าที่ของตน ยึดมั่นในหลักคุณธรรม และจริยธรรมของผู้บริหารธนาคารอสมสิน เข้าใจและสามารถสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ปฏิบัติตนตามวิถีอสมสิน (GSB WAY) พร้อมทั้งชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ ให้คำแนะนำและร่วมแก้ไขปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตา

๒. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานคอยโน้มน้าวชักจูงพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยถ้อยคำที่เป็นมิตรมีไมตรีต่อกัน และให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทบทวนและทบทวนการทำงาน ด้วยการพูดคุยด้วยความเมตตา และแสดงความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายองค์กร แสดงความชื่นชมยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จด้วยความจริงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตาอย่างสม่ำเสมอ

๓. ด้านการกระตุ้นความคิดจิตสร้างสรรค์ ได้แก่ ส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสร้างผลงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นโดยมีหลักการและเหตุผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ปัญหาในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ทันต่อเหตุการณ์ สอนวิธีการปฏิบัติงานถ่ายทอดความคิดใหม่ๆ ในการทำงานด้วยความเมตตา

๔. ด้านการให้ความสำคัญรายบุคคล ได้แก่ สนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สังเกตพฤติกรรมและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำปรึกษาช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา และแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล

ส่วนที่สอง คือ สี่เหลี่ยมที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการแต่ละด้านนั้น คือการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาปรับใช้ในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย

๑. เมตตา ได้แก่ ผู้บริหารปรารถนาจะให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าในการทำงาน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานด้วยมิตรไมตรี มีอัธยาศัยดี มีน้ำใจต่อทุกคน ใช้คำพูดที่เหมาะสมเปี่ยมด้วยเมตตาในการดักเตือน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ

๒. กรุณา ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีใจเอื้อเฟื้อช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ต้องเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดี ควรจัดระเบียบและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับงาน ควรให้

คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ถ้ายทอดความรู้อยู่โดยไม่ปิดบัง สนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน

๓. มูทิตา ได้แก่ ผู้บริหารมีความยินดีเมื่อผู้ร่วมงานมีความสุข แสดงความยินดีกับผู้ร่วมงานที่ได้เลื่อนตำแหน่ง สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ขึ้นชมยินดีกับผู้ร่วมงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้วยความจริงใจ

๔. อุเบกขา ได้แก่ ผู้บริหารวางใจให้เป็นกลาง ไม่มีความลำเอียงต่อบุคคลใดบุคคลคนหนึ่ง รักษาจิตไม่ให้ตกไปในความยินดีและยินร้ายนั้นให้ได้ วางเฉยด้วยปัญญา มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานด้วยความเที่ยงธรรม ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม

ส่วนที่สาม คือ ลูกศรที่อยู่รายล้อมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการ และการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาปรับใช้ในการบริหารงาน จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้การพัฒนาตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการ ได้แก่ การฝึกฝนพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาที่กำหนด เลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาตนเอง หรือเลือกบทเรียนที่ใช้ในการส่งเสริมหรือพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการแต่ละด้าน โดยมีการสังเกตและบันทึกการเปลี่ยนแปลงของตนเอง เข้าร่วมกิจกรรมผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ร่วมกันแก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ บอกเล่าประสบการณ์ หรือวิธีการจัดการที่เคยประสบผลสำเร็จ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน สร้างพลังใจในการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการอย่างต่อเนื่อง

### ๗. สรุป

ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน โดยศึกษาสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารออมสินในปัจจุบันซึ่งพบว่าธนาคารมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพด้านสมรรถนะหลักและสมรรถนะด้านผู้นำ รวมทั้งมีแผนการเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารและพัฒนาผู้นำรองรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล พัฒนาผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคต ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะนำหลักพุทธธรรมสำหรับผู้นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผ่านการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการของผู้บริหารธนาคารออมสิน โดยกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการ จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหลักพรหมวิหาร ๔ พร้อมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารออมสิน เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกฝนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร ๔ ด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดการพัฒนาตนเองร่วมกับแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และแนวคิดการเรียนรู้แบบนำตนเองเป็นหลัก

#### ๘. ข้อเสนอแนะ

- ๑) นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธบูรณาการ มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาด้านอื่นๆ เช่น ค่านิยมองค์กร หรือสมรรถนะของพนักงาน
- ๒) นำหลักพุทธธรรมมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ขององค์กร ปลุกฝังให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ๓) นำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในสร้างพฤติกรรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบนำตนเอง

#### บรรณานุกรม

- ชำนาญ คำปัญญาสินไทย์. (๒๕๖๐). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน: พุทธกรณีศึกษา. วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต, ๑๗ (๑), ๔๓-๕๒.
- ธนาคารออมสิน. (๒๕๖๒). รายงานประจำปี ๒๕๖๒. สืบค้นเมื่อ ๙ ตุลาคม ๒๕๖๓, จากเว็บไซต์ : <https://www.gsb.or.th>.
- ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิศย์. (๒๕๕๙). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปานิสรา ตรัสศรี. (๒๕๕๙). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พระครูพิมลกาญจนธรรม (บรรพชาญ ทับทิมศรี). (๒๕๕๖). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำปาง จังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต ๔. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาวิฑูร ธรรมโชโต (แสงอินทร์). (๒๕๖๑). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (๒๕๓๘). ลักษณะการเรียนรู้ด้วยตัวเองของคนไทย. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมพงษ์ สิงหะพล. (๒๕๔๗). ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร. นครราชสีมา, สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สุนันทา มิ่งเจริญพร. (๒๕๕๖). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. วารสารวิทยบริการ, ๒๔ (๒), ๑๕๗-๑๖๗.

