

บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโลกยุค VUCA ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

Antecedents Influencing Employee Performance in the VUCA World of Commercial Banks in Thailand

Received: September 19, 2023

Revised: October 28, 2023

Accepted: November 27, 2023

จิรสุดา สัมปาตอง¹ วงศ์ธีรา สุวรรณิน² และวิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย³

Jirasuda Sumpaotong, Wongtheera Suvannin,

and Wisit Rittiboonchai

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาแนวทางการบริหารบุพปัจจัยที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโลกยุค VUCA ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 555 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.60-1.00 ถือว่าสอดคล้องตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ 0.50 และได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคหรือค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรายด้านอยู่ระหว่าง 0.700-0.896 ถือว่าสอดคล้องตามเกณฑ์ที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าต้องไม่น้อยกว่า 0.700 ใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง จากนั้นทำวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 10 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปผลด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัย จากนั้นบูรณาการผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าบุพปัจจัยทั้ง 4 ด้านสำคัญและมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากบุพปัจจัยดังกล่าว โดยผลการปฏิบัติงานด้านงานในหน้าที่และด้านบริบทมีความสัมพันธ์ในลักษณะสนับสนุนกัน แต่สำคัญต่างกันตามลักษณะของงาน ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างหลังปรับมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University; Email: sumpaotong@yahoo.com

² สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Department of International Business, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University; Email: nok1997@hotmail.com

³ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม; Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University; Email: wisitson@npru.ac.th

ประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนที่ผ่านเกณฑ์ ($\chi^2=101.40$, $df=80$, $\chi^2/df=1.27$, $p\text{-value}=0.05$, $RMSEA=0.02$, $CFI=1.00$, $GFI=0.98$, $AGFI=0.96$) ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน สนับสนุนทุกข้ออย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สำหรับแนวทางการบริหารเพื่อให้พนักงานได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในยุค VUCA ต้องเริ่มจากการที่พนักงานมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม มีความผูกพันในงานของตน เข้าใจรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนำไปใช้อย่างเหมาะสม สิ่งสำคัญคือต้องได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากองค์กร ทั้งทักษะและเครื่องมือการทำงาน ตลอดจนพัฒนาบุปผาปัจเจกดังกล่าวย่างสม่ำเสมอให้พนักงานทุกระดับ เน้นการบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเข้ากับกิจกรรมหลัก

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โลกยุค VUCA

ABSTRACT

In this research investigation, the researchers examine the consistency of the model with the empirical data and investigate the management approaches of antecedents affecting employee performance in the VUCA world of commercial banks in Thailand. The mixed-methods research of quantitative and qualitative approaches was employed. In the quantitative research, the sample population consisted of 555 employees in commercial banks in Thailand. The technique of multi-stage sampling was employed. The research instrument was a questionnaire. The index of item objective congruence (IOC) of 0.60-1.00 was considered to be consistent with the accepted criteria of 0.50. The Cronbach's alpha coefficient or the reliability of each component of 0.700-0.896 was considered to be consistent with the generally accepted criteria of not less than 0.700. Descriptive statistics and the structural equation model were employed. In the qualitative research, the key informants consisted of ten executives of commercial banks in Thailand using the technique of purposive sampling with in-depth interviews. The conclusion was conducted using the inductive analysis. The quantitative and qualitative research findings were then integrated.

Findings showed that the highest proportion of the members of the sample population strongly agreed that all four aspects of the antecedents were important and exhibited an influence on employee performance at the highest level. Employee performance was directly and indirectly

influenced by such antecedents. The task and contextual performance exhibited a supportive relationship but differed in importance according to the nature of the work. The adjusted structural equation model was consistent with the empirical data based on the qualified fit index ($\chi^2 = 101.40$, $df = 80$, $\chi^2/df = 1.27$, $p\text{-value} = 0.05$, $RMSEA = 0.02$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.96$). The hypothesis analysis supported all items at the statistically significant level of 0.01.

In regard to the management approaches to ensure good employee performance and efficiency in the VUCA world, it should start with employees having the characteristics of transformational leadership and innovative work behaviors. They need to have work engagement, understanding, and apply the human resource management model appropriately. Most importantly, the organization must adequately support both skills and tools. Such antecedents should be consistently developed for employees at all levels. Transformational leadership and innovative work behaviors should be integrated with major activities.

Keywords: Transformational Leadership, Innovative Work Behaviors, Employee Performance, VUCA World

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรธุรกิจทุกภาคส่วนล้วนกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้มีศักยภาพ ได้ผลตอบแทนประจำปีที่ดี เติบโตอย่างยั่งยืนและมั่นคง กำกับดูแลกิจการตามหลักธรรมาภิบาล และมีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี ในปัจจุบันการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่ายเหมือนที่ผ่านมา เพราะนอกจากการแข่งขันทางธุรกิจแบบเข้มข้นและไร้พรมแดนแล้ว ยังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจโดยมีทั้งปัจจัยที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง โดยเรียกสถานการณ์ดังกล่าวว่า World of VUCA โลกที่มีลักษณะของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความไม่ชัดเจน (Ambiguity) มีการเปลี่ยนแปลงทุกวันทั้งด้านบวกและลบ (ประยงค์ มีใจชื้อ, 2561; รวิทวีพร สุวรรณรัตน์, 2560) ตัวอย่างของโลกยุค VUCA ที่เด่นชัดในช่วงทศวรรษนี้ก็คือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกตั้งแต่ปลายปี 2562 จนถึงปัจจุบัน มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความไม่ชัดเจน ครบทุกองค์ประกอบ และยังไม่สามารถคาดคะเนจุดสิ้นสุดของสถานการณ์ได้ เนื่องจากโรคที่เกิดจากเชื้อไวรัส

โควิด-19 เป็นโรคอุบัติใหม่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรักษาโรคนี้ยังมีน้อยมาก (ดอน นาครทรรพ, 2563)

จากปัจจัยขับเคลื่อนและความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงข้างต้น องค์กรที่ปรับรูปแบบธุรกิจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวเท่านั้นจึงอยู่รอด แนวทางการปรับตัวได้แก่ ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ปรับนโยบายหรือวัฒนธรรมองค์กรด้านกระบวนการ หรือนำเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยอาจใช้หลายแนวทางผสมกันตามบริบทในขณะนั้น ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560) กล่าวว่า การที่องค์กรจะมีความสามารถในการปรับตัวขึ้นอยู่กับคุณภาพของคน และคนที่มีคุณภาพจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คุณภาพของคนสะท้อนได้จากผลการปฏิบัติงานหรือความสามารถในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ปัจจุบันองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการตระหนักมากขึ้นว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็น ซึ่งต้องนำรูปแบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบริบทมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีเป็นบันไดสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้ ด้วยเหตุที่บุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรธุรกิจแทบทุกภาคส่วน จึงจำเป็นที่องค์กรเหล่านั้นต้องมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะและความสามารถในการปฏิบัติงานตรงกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย หนึ่งในคุณลักษณะดังกล่าวก็คือแนวคิดและวิถีปฏิบัติแบบมีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรขององค์กร โดยอาจมีในระดับมากน้อยต่างกันไปตามลักษณะพฤติกรรมพื้นฐาน การเรียนรู้และประสบการณ์การทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้ที่มีภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำ แต่ผู้ที่เป็นผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยต้องการทราบว่าในช่วงสถานการณ์ซึ่งมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างมาก พนักงานมีการปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือไม่อย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงมุมมองและการปรับตัวของพนักงานสอดคล้องกับบริบทที่ต้องการศึกษา จึงสนใจศึกษาของค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานอย่างเห็นได้ชัด อีกทั้งมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนสาขาอย่างมีนัยสำคัญพร้อมการปรับเปลี่ยนรูปแบบ ซึ่งก็คือธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย นอกจากสถานการณ์โควิด-19 ยังมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมผู้บริโภคมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการ ด้วยการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจรวมทั้งการให้บริการทางการเงิน เพื่อปรับการทำธุรกรรมการเงินแบบเก่าเป็นแบบใหม่ หรือดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital Banking) ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรม เพิ่มช่องทางบริการให้มีความหลากหลาย ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถทำรายการผ่านระบบออนไลน์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น (ภคพร เปลี่ยนไพโรจน์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล, 2562)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบบุปปัจจัยที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโลกยุค VUCA ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารบุปปัจจัยที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโลกยุค VUCA ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แนวคิด พฤติกรรม และกระบวนการของบุคคลที่ประพัตตินเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ด้วยหลักคุณธรรมและจริยธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เข้าใจในวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร จนสามารถโน้มน้าวใจผู้ร่วมงานในการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้นกว่าระดับปกติด้วยความเต็มใจ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและกระบวนการการจัดการพนักงานให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่และด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ครอบคลุมถึงการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความมีอิสระในงาน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด มีความก้าวหน้าในอาชีพ และมีความสุขในการทำงาน

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการสังเกตผู้อื่น สิ่งรอบตัว หรือโอกาสทางธุรกิจ เพื่อสร้างความคิดใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือแก้ไขปรับปรุงพัฒนาต่อยอดของเดิมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ สามารถเชื่อมโยงกระบวนการทำงานเข้าด้วยกันจนเป็นภาพชัดเจน ทำให้เข้าใจและปฏิบัติตามง่าย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ได้ และมีวิธีจัดลำดับความสำคัญได้ดี

ความผูกพันในงานของพนักงาน หมายถึง การแสดงออกของพนักงานถึงความมุ่งมั่น ความพยายาม การให้ความสำคัญ ความเข้าใจ และภูมิใจในงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย โดยปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสดชื่น กระตือรือร้น และมีความสุข รู้สึกว่าชีวิตคือการทำงาน ทำให้แยกตัวออกจากงานได้ยาก ทำให้อุดหนุนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถและความรับผิดชอบเฉพาะตำแหน่ง และงานที่นอกเหนือจากงานที่องค์กรกำหนด โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่มีข้อจำกัดในการ

ปฏิบัติงานอย่างมาก ส่งผลให้พนักงานต้องใช้ความสามารถในการจัดการงานด้วยตัวเอง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสารและใช้สื่อสารสนเทศหรือเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่ ๆ ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ รวมถึงการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

บุพปัจจัย หมายถึง ตัวแปรเหตุที่เกิดขึ้นแล้ว ส่งผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรในลำดับถัดมา

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทุกด้านของโลกยุค VUCA ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรนอกเหนือไปจากคณะผู้บริหารก็คือ พนักงานทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งควรมีทั้งทักษะด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคคลรอบข้าง ทักษะการโน้มน้าวใจ ทักษะการสื่อสารที่ดี เปิดกว้างและผลักดันความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกคุณลักษณะที่ Katzenbach and Khan (อ้างถึงใน Dhillon & Nguyen, 2020, p. 53) เสนอว่าควรมีอย่างยิ่งในโลกยุค VUCA ก็คือความสามารถในการจัดการเชิงโครงสร้าง (organizational quotient) ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง รู้ว่าเมื่อใดควรให้ความสำคัญกับแง่มุมใดด้วยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ Lawrence (2013) ได้กล่าวในบทความ UNC Executive Development ถึงคุณลักษณะของผู้นำยุค VUCA ไว้ที่น่าสนใจว่า ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจปัจจุบันนั้น คือ “ความปกติใหม่” ที่ไม่เพียงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในรูปแบบการทำธุรกิจขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนวิธีการนำของผู้นำหรือภาวะผู้นำอีกด้วย ทักษะและความสามารถที่มีอยู่เดิมนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) มากขึ้น เพื่อให้สามารถในการรับมือกับเหตุการณ์ในยุค VUCA ได้เป็นอย่างดี การคิดเชิงวิพากษ์เป็นกระบวนการคิดหรือตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีหรือที่ได้รับจากผู้อื่น เมื่อมีข้อมูลเพียงพอก็ทำให้เกิดความกล้าคิดแตกต่างไปจากเดิม กล้าสงสัย กล้าท้าทายข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้ได้มุมมองใหม่ ๆ ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี (Palagrit.com, ม.ป.ป.)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในศตวรรษที่ผ่านมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกปรับเปลี่ยนแนวคิดไปตามการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทางวิชาการ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กรกับความต้องการและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน (Bennett, 2021) และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการสรรหา พัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถ จัดให้มีการฝึกอบรม กำหนดระบบการให้ค่าตอบแทนและรางวัล และกำหนดนโยบายด้านการปฏิบัติตนของพนักงานที่เหมาะสมกับ

บริบทขององค์กร (Armstrong อ้างถึงใน Dhillon & Nguyen, 2020, p. 44) ดังนั้นหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นต่อองค์กรทุกภาคส่วน เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนไปทิศทางใดก็ต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น อาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กร (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2563; สถาพร วิชัยรัมย์ และ ธนากร เพชรสินจรัส, 2562; สากล พรหมสถิตย์) การที่องค์กรดำเนินภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพสอดคล้องกับงาน ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จำเป็นต้องรอให้องค์กรเป็นผู้ที่จัดการให้พนักงานเพียงฝ่ายเดียว ตัวพนักงานก็ต้องจัดการตัวเองด้วย เพื่อให้มีทุนที่เพิ่มขึ้นและนำทุนเหล่านั้นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (วิชุดา สร้อยสุด, เมธิณี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้าอ่าง, และ โชติ บดีรัฐ, 2564)

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

ยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ส่งผลให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และเทคโนโลยีปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวอย่างมากทุกด้านเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดความท้าทายในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเชิงสร้างสรรค์ เพิ่มพูนองค์ความรู้ และพัฒนาทักษะ เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม จนสามารถพัฒนาสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญมากในปัจจุบัน โดยรูปแบบจะขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร การอยู่รอดขององค์กรต้องอาศัยนวัตกรรมที่แตกต่างจากเดิม อาจเป็นนวัตกรรมจากการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แต่ไม่ว่ารูปแบบใด สิ่งสำคัญยิ่งกว่าความสำคัญของนวัตกรรมคือ สิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (พัชสิริ ชมพุดา, 2551; วิทย์ มงคลวิสุทธิ, บุญทวรรณ วิงวอน, และ สุริยจรัส เตชะตันมื่นสกุล, 2564) พนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองเชิงนวัตกรรมและมีภาวะผู้นำ สามารถวางแผน กำหนดทิศทางและกระบวนการ พัฒนาตนเองและรู้ถึงวิธีแก้ปัญหาเพื่อเอาชนะความท้าทายหรือข้อจำกัด ส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีนวัตกรรม หากองค์กรจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานเชื่อมั่นในความสามารถของตน สามารถผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ (มนัษยา จันทเขต, มานพ ชูนิล, และ ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร, 2564)

ความผูกพันในงานของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความผูกพันของพนักงาน พบว่าใช้คำเรียกหลายแบบ ซึ่งอาจมีความหมายแตกต่างกันไปตามบริบทของงานวิจัยหรือจากการแปลภาษาต่างประเทศ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยให้ความสนใจความผูกพันของพนักงานที่มีต่องานที่ตนปฏิบัติ จึงใช้คำว่า ความผูกพันในงานของพนักงาน บุญทริกา นิลผาย (2562) กล่าวว่าความผูกพันในงานเป็นสภาวะทางจิตด้านอารมณ์และความคิดเชิงบวก

ที่มีต้องงาน เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน รู้สึกว่างานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต มีความสุขและมีสมาธิจดจ่ออยู่กับการทำงาน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด และไม่รู้สึกลี้ภัยความเหน็ดเหนื่อย ในขณะ
ที่ Schaufeli and Bakker (อ้างถึงใน ปิยรัตน์ วงศ์ทองเหลือ, 2560, น. 31) กล่าวว่า ความผูกพันในงาน หมายถึงสภาวะทางจิตใจในด้านอารมณ์และความคิดในเชิงบวกที่มีต่องาน ซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา และไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับวัตถุ สถานการณ์ ตัวบุคคล หรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งเท่านั้น บุคคลที่มีความผูกพันในงานเป็นคนที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน มีความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค กระตือรือร้นอยู่เสมอ มองว่างานเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน มีสมาธิจดจ่ออยู่กับการทำงาน จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ อรอนงค์ ดุ้ยแสน และ พิมพ์ชนก เครือสุคนธ์ (2561) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่องาน หมายถึง การทำงานโดยมีพลังในการทำงาน รู้สึกต้องการทำงาน และพยายามพัฒนางานให้มากกว่าที่ได้รับมอบหมาย และสามารถทำงานได้ดีแม้ว่าทำคนเดียวหรือต้องทำร่วมกับผู้อื่นก็ตาม

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้องค์กรแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ก็คือทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงาน องค์กรธุรกิจทุกประเภท ขนาดใหญ่หรือเล็ก ล้วนต้องมีพนักงานเป็นองค์ประกอบ โดยทั่วไปองค์กรย่อมคาดหวังการได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีจากพนักงานซึ่งแตกต่างกันได้ในแต่ละบุคคล การได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาจมาจากความรู้ความสามารถของตัวพนักงานเอง หรือจากปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น อิทธิพลจากหัวหน้างาน ความเชื่อถือและศรัทธาในหัวหน้างาน ความรักความผูกพันในองค์กร รวมถึงการที่พนักงานได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพิ่มเติม (มัทรินทร์ ชาญเลขา, 2563) ยิ่งเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนรวดเร็วไม่แน่นอนในโลกยุค VUCA หัวใจสำคัญของการปรับตัวรับมือ VUCA ก็คือการพัฒนาคนหรือพนักงานทั้งทัศนคติและทักษะในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์กรอาจพิจารณาปรับนโยบายบริหารงานบุคคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การยกระดับทักษะพนักงาน (Reskill) การสร้างแรงจูงใจ (Retain) ตลอดจนการโยกย้ายพนักงานหรือเลิกจ้าง (Replace) (รักษ์ วรกิจโกศาทร, 2561) บางองค์กรอาจต้องปรับเปลี่ยนนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แม้กระทั่งการมีผู้ร่วมงานต่างช่วงวัย หรือต่างเชื้อชาติเพิ่มขึ้น

โลกยุค VUCA

ช่วงทศวรรษที่ผ่านมาโลกมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมาก สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจภายในและภายนอกองค์กรผันผวนตลอดเวลา มีเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ที่ทันสมัยสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจเข้มข้นขึ้น ส่งผลให้องค์กรหลายภาคส่วนเกิดขึ้นและปิดตัวลง นอกจากนี้ยังมีภัยธรรมชาติ ความขัดแย้งระหว่างประเทศ และสถานการณ์ล่าสุดคือการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกตั้งแต่

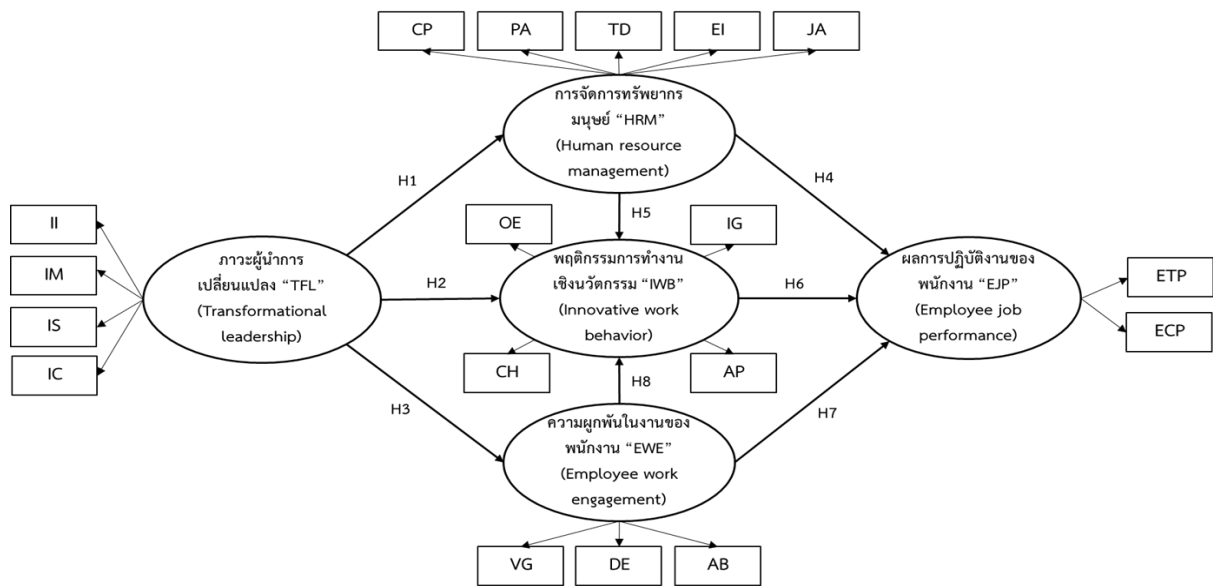
ต้นปี 2563 โดยเรียกสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความวุ่นวาย เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยากต่อการคาดเดา และวางแผนรับมือ ว่า “VUCA World” ส่งผลกระทบแทบทุกองค์กร แม้ว่าในอดีตองค์กรประสบความสำเร็จเพียงใดก็ไม่ได้หมายความว่าประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ด้วยอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างชันในทุกด้าน ในสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรควรเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างจากเดิมเป็นรูปแบบโมดูลาร์ที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว อีกทั้งมุ่งเน้นให้มีการเปลี่ยนกระบวนการแบบเก่าซึ่งความเป็นผู้นำจะอยู่เฉพาะในบุคคลหรือบทบาทหน้าที่ ไปสู่กระบวนการใหม่ที่กระจายความสามารถในการเป็นผู้นำไปทั่วทั้งองค์กร กำหนดกรอบในการพัฒนาผู้นำโดยมุ่งเน้นที่การนำนวัตกรรมมาใช้ให้มากยิ่งขึ้น (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017) โลกยุค VUCA ประกอบด้วยคำ 4 คำคือ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความไม่ชัดเจน (Ambiguity) (HUBBA Thailand, 2564)

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันในงานของพนักงาน
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม
6. พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
7. ความผูกพันในงานของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
8. ความผูกพันในงานของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการทราบความสำคัญและอิทธิพลของบุพปัจจัย รวมถึงค้นหาแนวทางทางการบริหารบุพปัจจัยที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโลกยุค VUCA ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กำหนดตัวแปรแฝง 5 ตัวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ความผูกพันในงานของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย: การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 12 ธนาคาร จำนวน 133,018 คน (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2564 แสดงในรายงานประจำปี 2564) ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมอยู่ในช่วง 490-980 คน เลือกตัวอย่างที่มีคุณสมบัติในการเป็นตัวแทนประชากร โดยเริ่มจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบบเจาะจงโดยกำหนดคำถามคัดกรองคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามไว้เป็นคำถามแรก ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานประจำระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารระดับกลาง ที่ร่วมงาน 1 ปีขึ้นไปของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจึงจะทำรายการต่อ ถ้าไม่ใช่ให้จบการตอบแบบสอบถาม จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามสะดวกหรือสมัครใจ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 555 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม มี 6 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ถึง 6 เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ สำหรับอภิปรายผลและแปลความหมาย โดยมีที่มาจาก การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 5 ประเด็น ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ความผูกพันในงานของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งสิ้น 61 ข้อ กำหนดการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยที่ได้ตามการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นคือ 0.80 โดยช่วงคะแนน 4.51 ถึง 5.00 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง ช่วงคะแนน 3.41 ถึง 4.20 หมายถึงเห็นด้วย ช่วงคะแนน 2.61 ถึง 3.40 หมายถึงเฉย ๆ ช่วงคะแนน 1.81 ถึง 2.60 หมายถึงไม่เห็นด้วย และช่วงคะแนน 1.00 ถึง 1.80 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. การตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่พัฒนาให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับบริบทของงานวิจัย จำนวน 5 ท่านตรวจสอบความสอดคล้องและ

คุณภาพของเนื้อหา หากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 ถือว่ามีความสอดคล้องตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ 0.50 (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2556) จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงแล้ว ไปทดลองเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยจำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค เกณฑ์ที่ยอมรับโดยทั่วไปต้องไม่น้อยกว่า 0.700 (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2556) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรายด้านอยู่ระหว่าง 0.700-0.896 ถือว่ามีความเชื่อมั่นตามเกณฑ์

4. การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลทุติยภูมิได้จากการค้นคว้าเอกสารประกอบการเรียน หนังสือ งานวิจัย บทความจากวารสารและเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในงานวิจัย โลกยุค VUCA และธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ส่วนข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับ สอบทานความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล ได้แบบสอบถามจำนวน 555 ชุด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่และค่าร้อยละ อธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อธิบายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรในงานวิจัย สรุปและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของผลการวิจัยและยืนยันนัยพหุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ระเบียบวิธีวิจัย: การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดไว้ 6-10 คน ตามรูปแบบของ Morse (อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2561, น. 7) ทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสายงาน ผู้บริหารด้านกลยุทธ์และนโยบาย และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเข้าใจบริบทของ VUCA

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือแบบสัมภาษณ์ประเภทมีโครงสร้าง หลังจากพัฒนาข้อคำถาม ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจทานและให้คำแนะนำ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย

3. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ และกรอบแนวคิดของงานวิจัยให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ ส่งข้อคำถามและนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ จากนั้นรวบรวม ตรวจสอบ และเรียบเรียงข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับข้อมูลครบถ้วนแล้ว นำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย จากนั้นบูรณาการและเชื่อมโยงผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพบว่า พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 555 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่หรือพนักงานปฏิบัติการ ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี สังกัดสายงานกลุ่มลูกค้าธุรกิจ/พาณิชย์
2. พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าตนมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน โดยคุณลักษณะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เด่นชัดที่สุด รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.62	0.53	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.52	0.52	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.53	0.55	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.52	0.51	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	4.54	0.46	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านมีความสำคัญ โดยด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน ความมีอิสระในงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตามลำดับ

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. การบริหารค่าตอบแทน	4.46	0.59	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.48	0.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา	4.51	0.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.27	0.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. ความมีอิสระในงาน	4.41	0.64	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	4.43	0.48	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4. พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าตนมีคุณลักษณะพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมทุกด้าน โดยคุณลักษณะด้านการทำให้ความคิดถูกยอมรับเด่นชัดที่สุด รองลงมาคือ การนำไปประยุกต์ใช้ การสำรวจโอกาส และการสร้างความคิด ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. การสำรวจโอกาส	4.34	0.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. การสร้างความคิด	4.27	0.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. การทำให้ความคิดถูกยอมรับ	4.51	0.53	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. การนำไปประยุกต์ใช้	4.41	0.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	4.38	0.49	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

5. พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าตนมีความผูกพันในงานที่ทำทุกด้าน โดย ด้านการอุทิศตนให้กับงานผูกพันมากที่สุด รองลงมาคือ การมีพลังในการทำงาน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความผูกพันในงานของพนักงาน

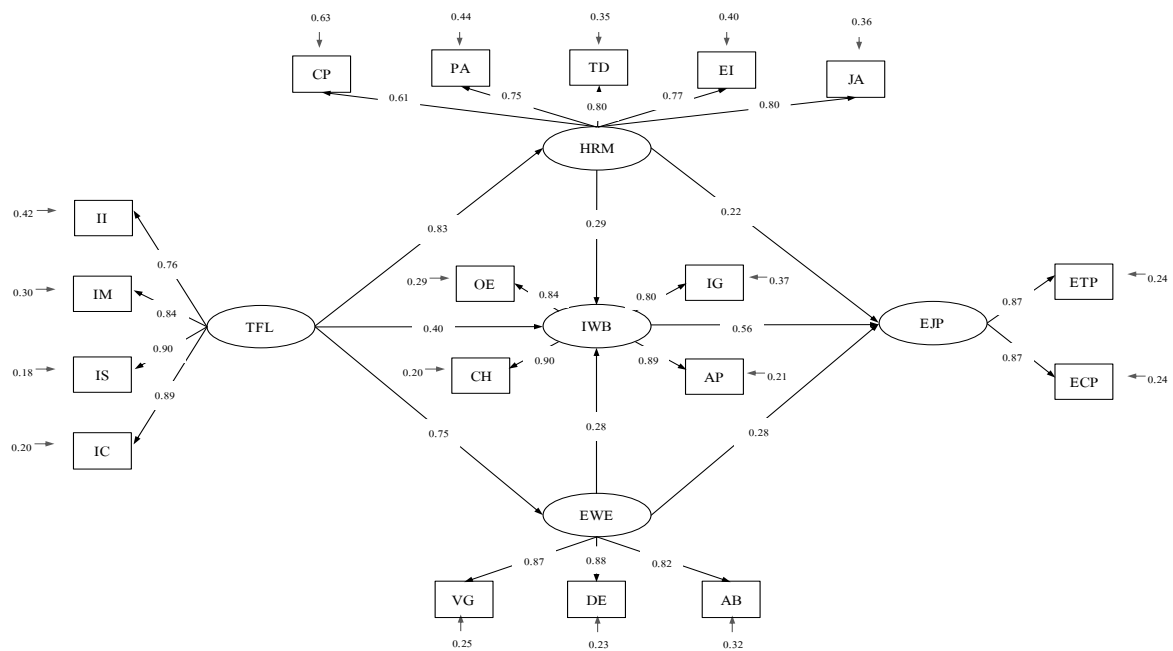
ความผูกพันในงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. การมีพลังในการทำงาน	4.17	0.66	เห็นด้วย
2. การอุทิศตนให้กับงาน	4.35	0.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน	4.10	0.72	เห็นด้วย
รวม	4.21	0.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

6. พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าตนมีการรับรู้ในผลการปฏิบัติงานทุกด้าน โดยผลการปฏิบัติงานด้านบริบทมากที่สุด รองลงมาคือด้านผลการปฏิบัติงานในหน้าที่

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1. ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่	4.21	0.56	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ผลการปฏิบัติงานด้านบริบท	4.42	0.55	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	4.31	0.51	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

7. ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างหลังการปรับมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนที่ใช้ตรวจสอบ ดังภาพ 2



ภาพ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (หลังปรับ)

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (ก่อนและหลังปรับแบบจำลอง)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ก่อนปรับแบบจำลอง		หลังปรับแบบจำลอง	
		ค่าดัชนีที่ได้	ผลการพิจารณา	ค่าดัชนีที่ได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	5.00	ไม่ผ่าน	1.27	ผ่าน
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่าน	0.053	ผ่าน
RMSEA	< 0.05	0.085	ไม่ผ่าน	0.022	ผ่าน
CFI	> 0.95	0.98	ผ่าน	1.00	ผ่าน
GFI	> 0.95	0.89	ไม่ผ่าน	0.98	ผ่าน
AGFI	> 0.95	0.85	ไม่ผ่าน	0.96	ผ่าน
SRMR	< 0.05	0.045	ผ่าน	0.018	ผ่าน
CN	> 200	151.98	ไม่ผ่าน	624.19	ผ่าน

8. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโลกยุค VUCA ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่าบุพปัจจัยทั้ง 4 มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมสูงที่สุด 0.87 รองลงมาคือ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ความผูกพันในงานของพนักงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลน้อยที่สุด

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ตัวแปร	ตัวแปรเหตุ											
	TFL			HRM			IWB			EWE		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
HRM	0.83**	-	0.83**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IWB	0.40**	0.45**	0.85**	0.29**	-	0.29**	-	-	-	0.28**	-	0.28**
EWE	0.75**	-	0.75**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EJP	-	0.87**	0.87**	0.22**	0.16**	0.39**	0.56**	-	0.56**	0.28**	0.15**	0.43**

หมายเหตุ มีนัยสำคัญทางสถิติ ** ที่ระดับ .01 (t value > 2.576), DE: อิทธิพลทางตรง, IE: อิทธิพลทางอ้อม, TE: อิทธิพลรวม

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้บริหารระดับสูงให้ทรรศนะถึงอิทธิพลและความสำคัญของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโลกยุค VUCA ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ในทิศทางสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ กล่าวคือคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญที่พนักงานในองค์กรควรมีก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม รวมถึงพนักงานควรมีความผูกพันในงานของตน เข้าใจรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งความสำคัญและอิทธิพลของบุพปัจจัยดังกล่าวอาจมากหรือน้อยต่างกันตามบริบทของงานที่ปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือต้องได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอและสม่ำเสมอจากองค์กร ควรจัดสรรให้พนักงานทุกระดับตามความเหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบและงบประมาณ

สรุปและอภิปรายผล

1. ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างหลังการปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนที่ผ่านเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าบุพปัจจัยทั้ง 4 ด้านสำคัญและมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Purit Pongpearchan (2016) และ คมกริช นันทะโรจวงศ์ (2564) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Li et al. (2019) และลักษณา ศรีบุญวงศ์, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, และ พัชราภรณ์ อารีย์ (2563) 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liang et al. (2017) และ Al-Amin (2017) 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มี

อิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hassan (2016) และงานวิจัยของ สุกสาคอน สี่จันทา และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2562) 5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ansari et al. (2018) และ Imran and Al-Ansi (2019) 6) พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nasir et al. (2018) และมนัษยา จันทเขต และคณะ (2564) 7) ความผูกพันในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิสา พลายแก้ว (2560) และ Waseem and Mehmood (2019) และ 8) ความผูกพันในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim and Koo (2017) และ Li et al. (2019)

อภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณผนวกกับการวิจัยเชิงคุณภาพได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากบุพปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านสัมพันธ์ในลักษณะสนับสนุนกันแต่มีความสำคัญต่างกันตามบริบทของงาน งานตามหน้าที่นั้นทำให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปอย่างราบรื่นตามกระบวนการ ในขณะที่งานในบริบทช่วยสนับสนุนให้งานตามหน้าที่ราบรื่นยิ่งขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5) การที่พนักงานจะได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในยุค VUCA ต้องเริ่มจากการมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม มีความผูกพันในงานของตน เข้าใจรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากองค์กรโดยวางแผนพัฒนาบุพปัจจัยดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอให้พนักงานทุกระดับตามความเหมาะสมกับงานและงบประมาณ

ปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้จำกัดเฉพาะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร (กนกวรรณ ศรีสุนทร และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2565) เน้นบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเข้ากับกิจกรรมหลัก มอบหมายงานที่ท้าทายให้อำนาจการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์นวัตกรรม เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวน รวดเร็ว ไม่แน่นอนในโลกยุค VUCA หัวใจสำคัญของการปรับตัวรับมือก็คือการพัฒนาคนหรือพนักงาน โดยเฉพาะทัศนคติและทักษะในการปฏิบัติงาน (รักษ วรวิจิตร, 2561) สิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานได้สำเร็จก็คือ สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคลในการประยุกต์ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จประกอบด้วย การจัดการตนเอง การสื่อสาร การรวมพลังทำงานเป็นทีม ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการเป็นพลเมืองที่ดี (วัฒนาพร ระงับทุกข์, 2563) กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผลต้องมีความชัดเจน เพิ่มการอบรมทักษะการปฏิบัติงานด้านอื่นเพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้ นอกจากนี้เครื่องมืออุปกรณ์ใช้ในงานและการสื่อสารต้องเพียงพอ

2. แนวทางการบริหารบุปปัจจัย อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และความผูกพันในงานของพนักงาน ในยุคที่โลกเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือที่เรียกว่ายุค VUCA นั้นมีดังนี้ 1) องค์กรต้องเตรียมพร้อมทั้งนโยบายการดำเนินธุรกิจและบุคลากร โดยสามารถแปลงความท้าทายที่เกิดขึ้นให้เป็นวิสัยทัศน์และการดำเนินการที่ชัดเจนได้ และที่สำคัญคือเตรียมบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่คล่องแคล่ว่องไวในการปรับตัว เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาทุกรูปแบบที่คาดเดาการเปลี่ยนแปลงได้ยากหรือคาดเดาไม่ได้ คุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Juhro & Aulia, 2018) 2) องค์กรควรสร้างบรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงานรวมถึงการจัดกิจกรรมที่เอื้อให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) องค์กรควรจัดกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานรับรู้ได้ถึงคุณค่าและการมีส่วนร่วม อันจะก่อให้เกิดความผูกพันในการทำงาน 4) องค์กรต้องเตรียมรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การทบทวนค่าตอบแทนและสวัสดิการ เกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงาน การให้พนักงานทำงานที่บ้านแทนสำนักงานหรือรูปแบบผสมผสานกัน การปรับวิธีหรือกระบวนการทำงาน จัดเครื่องมืออุปกรณ์การทำงาน และการสื่อสาร การฝึกอบรมพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในงานหลายด้าน ตลอดจนการให้อำนาจการตัดสินใจในงาน ซึ่งรูปแบบและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนไป นำมาสู่บริบทที่แตกต่างจากเดิม ทั้งด้านการปฏิบัติงาน การประเมินผล การประสานงาน อุปกรณ์การทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย และยังส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานด้วย (พิมพ์นารา หิรัญกุล, 2565)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์หัตถิทธิพลเชิงสาเหตุ พบว่าค่าหัตถิทธิพลแต่ละเส้นทางสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ซึ่งจะส่งผลให้ได้ค่าหัตถิทธิพลรวมที่ดีขึ้น อันหมายถึงการส่งผลให้พนักงานได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะดังนี้ องค์กรควร 1) เสริมสร้างให้พนักงานตระหนักและเข้าใจถึงคุณลักษณะและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม จนสามารถสร้างคุณลักษณะดังกล่าวให้เกิดขึ้นได้ในตนเอง เพื่อเตรียมพื้นฐานในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง 2) สนับสนุนให้พนักงานเกิดความผูกพันในการทำงาน โดยมอบหมายงานที่รับรู้ได้ถึงคุณค่าและการมีส่วนร่วม ให้โอกาสการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและสบายใจ และ 3) ให้ความรู้และสนับสนุนให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงเข้าใจข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์ อาทิ การปฏิบัติงานจากที่บ้าน การนำเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ มาใช้ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบังคับบัญชา เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุดทุกด้าน แสดงถึงความตระหนักต่อการปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีเพียงบางประเด็นที่ต้องเสริมเพิ่มเติมเพื่อตอบสนองโลกยุค VUCA ได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นดังนี้ องค์การควร 1) เสริมกิจกรรมประจำวันหรือการฝึกอบรมที่มีการสอดแทรกคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ การประชุมสั้น ๆ ในทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กิจกรรมการเล่าเรื่อง (storytelling) การเรียนรู้ร่วมกับเพื่อน (Peer Learning) เป็นต้น 2) จัดอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ให้เหมาะสมเพียงพอ ทบทวนรูปแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับงาน กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน เน้นฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะในงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อความต่อเนื่องในการเรียนรู้และได้ผลิตภาพที่ดียิ่งขึ้น เพิ่มทักษะการสอนงานระบบพี่เลี้ยง (mentoring) การโค้ช (Coaching) และการทำงานที่หลากหลาย (Multi Skill) การอบรมเรื่องนอกเหนือจากงานในหน้าที่เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองและพัฒนาคิดนอกกรอบ การสื่อสารข้อมูลสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรจากผู้บริหารสูงสุด เช่น ผลการดำเนินงาน แผนการลงทุน เป้าหมายระยะยาว สถานการณ์โลก เพื่อให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติตนได้ถูกต้อง 3) เน้นฝึกทักษะการปฏิบัติงานหลักอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดสมรรถนะ (Competency) ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม นำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค 4) หาแนวทางหรือกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเป็นหนึ่งเดียว มีความสุขและสนุกกับการทำงาน เน้นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น เสริมกิจกรรมการเล่าเรื่องที่สอดแทรกความภาคภูมิใจในงาน ความสำเร็จ ความมุ่งมั่น ความประทับใจหรือประสบการณ์ที่น่าจดจำ และ 5) สำรวจแนวปฏิบัติและความยากง่ายของการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานภายใต้ข้อจำกัดในช่วงสถานการณ์โควิด-19 เพื่อกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานหรือค่าตอบแทนพิเศษ (Incentive) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐาน ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะต่อองค์กรดังนี้ 1) พิจารณาแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานทุกระดับตามความเหมาะสมกับงานในความรับผิดชอบ 2) พิจารณาแผนพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมให้กับพนักงานทุกระดับควบคู่ไปกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและงบประมาณขององค์กร ซึ่งต้องพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ 3) เพิ่มดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในการทำงานใหม่ ๆ หรือให้เงินรางวัลพิเศษสำหรับพนักงานที่ทำโครงการด้านส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กรสำเร็จ 4) สนับสนุนให้พนักงานสร้างความผูกพันในงาน เนื่องจากมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 5) กำหนดรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้

สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เน้นการฝึกอบรมระบบซอฟต์แวร์และเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลให้สอดคล้องกับลักษณะงานหรือค่างาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

จากผลการวิจัยพบประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้ 1) เนื่องจากช่วงเวลาของการศึกษาข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้อยู่ในช่วงที่สถานการณ์โควิด-19 ยังไม่สิ้นสุด ทำให้เกิดข้อจำกัดบางประการ ซึ่งอาจทำให้ผลการวิจัยสะท้อนได้เพียงภาพกว้างและขาดความสมบูรณ์ไปบ้าง จึงเห็นควรเสนอให้ทำงานวิจัยต่อเนื่องทั้งในบริบทเดิมหรือบริบทอื่น 2) ศึกษาเพิ่มเติมถึงค่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่งผ่านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมจากนั้นผ่านความผูกพันในงานของพนักงาน หรือส่งผ่านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมจากนั้นผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายด้านว่าด้านใดมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโลกยุค VUCA ในระดับมากกว่ากัน 4) ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ นอกเหนือจาก 5 ด้านในงานวิจัยนี้ เพื่อดูผลว่าด้านใดมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโลกยุค VUCA มากกว่ากัน 5) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามระดับตำแหน่งงาน อายุงาน ช่วงวัย แต่ละระดับให้ค่าอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโลกยุค VUCA อย่างไร และ 6) ศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เช่น ภาวะผู้นำประเภทอื่น ความพึงพอใจในงาน การสื่อสารในองค์กร พฤติกรรมความเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ศรีสุนทร และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(12), 101-117.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมกริช นันทะโรจวงศ์. (2564). การเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่มีนวัตกรรม: อิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 13(1), 44-65.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2561). ปัญหาการกำหนดกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(2), 1-21.

ดอน นาครทรรพ. (2563). *การดำเนินนโยบายเศรษฐกิจในโลก VUCA*. สืบค้นจาก

https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_30Nov2020-2.aspx

บุญทริกา นิลผาย. (2562). *ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะงานกับความผูกพันในงานกรณีศึกษา: บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ประยงค์ มีใจเชื้อ. (2561). *เอกสารประกอบการสอน Management Theory and Theoretical Foundations*. เอกสารอัดสำเนา.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). *กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ส. เอเซียเพลส (1989).

ปิยรัตน์ วงศ์ทองเหลือ. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลและแนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานอุตสาหกรรมอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม: การวิจัยผลฐานวิธี*. ดุษฎีนิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พัชสิริ ชมพุดำ. (2551). *นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิมพ์นารา หิรัญกลี. (2565). *ถอดบทเรียน Work-from-Home ช่วงโควิด-19 สู่การทำงานที่ยืดหยุ่นในอนาคต*. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/work-from-home-22>

ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2562). *มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุคบริการทางการเงินดิจิทัล*. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 8(1), 62-80.

มนัชา จันทเขต, มานพ ชูนิล และปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร. (2564). *ปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิจัยและพัฒนา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม*. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 6(12), 15-30.

มัทรินทร์ ชาญเลขา. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงานธนาคารกสิกรไทยฝ่ายธุรกิจไพรเวทแบงก์ (Private Banking)*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.

รวินท์พร สุวรรณรัตน์. (2560). *แรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรวัยทำงาน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

รักษ์ วรกิจโกศาทร. (2561). *การบริหารคนบนโลกแห่งความผันผวน*. สืบค้นจาก

https://ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/1.vuca_drrak_final.pdf

- ลักษณ์ ศรีบุญวงศ์, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย และพัชราภรณ์ อารีย์. (2563). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและผลปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป. *วารสารพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก*, 31(2), 96-111.
- วัฒนาพร กระจับทุกซ์. (2563). สมรรถนะเด็กไทยในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World). *คุรุสภาวิทยากร*, 1(1), 8-18.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นจาก https://th.wikipedia.org/wiki/วิชุดา_สร้อยสุด, เมธินี อินทร์บัว, จิรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้าอ่าง และโชติ บดีรัฐ. (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. *Journal of Modern Learning Development*, 6(5), 340-350.
- วิทย์ มงคลวิสุทธิ, บุญทวรรณ วิงวอน และสุริยจรัส เตชะตันมินสกุล. (2564). องค์การแห่งนวัตกรรมในฐานะบทบาทเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 16(2), 1-22.
- สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และธนากร เพชรสินจร. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 3(1), 51-64.
- สุกสาคอน สัจันทา และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2562). อิทธิพลของทรัพยากรในงานและความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ของรัฐในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว. *วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 11(21), 148-160.
- สุวิสา พลายแก้ว. (2560). อิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร การให้อำนาจเบ็ดเสร็จเชิงจิตวิทยา และความยุติธรรมในองค์กร ต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์. *ประชุมบัณฑิตบริหารธุรกิจดุสิต* บัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- อรอนงค์ ต้อยแสน และพิมพ์ชนก เครือสุคนธ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในงาน การรับรู้ความสามารถในตนเอง ต่อความผูกพันต่องานของนักสื่อสารมวลชน: บทบาทการเป็นตัวแปรปรับของความกดดันในงาน. *วารสารสื่อสารมวลชน คณะการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 6(1), 130-172.
- Al-Amin, M. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7(2), 27-40.

- Ansari, N. Y. Siddiqui, S. H., & Farrukh, M. (2018). The effect of high performance work practices on employee innovative behavior: The mediating role of job embeddedness. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 8(2), 64-88.
- Bennett, A. M. (2021). The impact of the COVID-19 Crisis on the future of human resource management. *Journal of Human Resource Management*, 9(3), 58-53.
- Dhillon, R., & Nguyen, Q. C. (2020). *Strategies to respond to a VUCA world: A review of existing knowledge*. Lund, Scania, Sweden: LUNDS Universiteit, Department of Business Administration.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- HUBBA Thailand. (2564). *How to: เป็นผู้นำที่รับมือได้ดีกับความท้าทายแบบ VUCA*. สืบค้นจาก <https://www.hubbathailand.com/hubba-blog/how-to-be-a-good-leader-through-vuca>.
- Imran, R., & Al-Ansi, K. S. H. (2019, March). *High performance work system, job engagement and innovative work behavior: An exploration in Omani context*. Paper presented at ICCMB 2019: Proceedings of the 2019 2nd International Conference on Computers in Management and Business, Cambridge, MA.
- Juhro, S. M., & Aulia, A. F. (2018). Transformational leadership through applied neuroscience: Transmission mechanism of the thinking process. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(3), 211-229.
- Kim, M.-S., & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.
- Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. Chapel Hill, NC: UNC Kenan-Flagler Business School.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(1594), 1-21.

- Liang, T.-L., Chang, H.-F., Ko, M.-H., & Lin, C.-W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Nasir, N., Halimatussakdiah, H., Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani, I. (2018). How intrinsic motivation and innovative work behavior affect job performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 292(1), 606-612.
- Palagrit.com. (ม.ป.ป.). *Critical Thinking คืออะไร? สืบค้นจาก* <https://www.palagrit.com/what-is-critical-thinking/>
- Purit Pongpearchan. (2016). Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota's dealer in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(2), 53-63.
- Raghuramapatruni, R., & Kosuri, S. (2017). The straits of success in a VUCA world. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(2), 16-22.
- Waseem, S. N., & Mehmood, K. (2019). A study on the drivers of employee engagement and its relationship with employee performance. *South Asian Journal of Management Sciences*, 13(2), 172-190.