

ปัจจัยเชิงเหตุและผลของพฤติกรรมการโค้ชของผู้จัดการสาขา ในธุรกิจธนาคาร

Causal Factors and Effect of Coaching Behavior of Branch Managers in Banking Business

เจียมจิต จิระสิทธิกุล¹, มานพ ชูนิน² และ ปิ่นนก วงศ์ปิ่นเพชร³

Jiamjit Jivasitthikul¹, Manop Chunin² and Pinkanok Wongpinpech³

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Industrial and Organization Psychology, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Email: ¹jiamjit2008@hotmail.com, ²manop.chunin17@gmail.com, ³pinkanok.w@arts.kmutnb.ac.th

Received April 9, 2022; **Revised** June 5, 2022; **Accepted** July 5, 2022

Abstract

The purpose of this study was to investigate the validity of the causal relation model of coaching behavior in the banking business. The sample consisted of 663 branch managers within the banking business in Thailand, and they were selected by stratified random sampling from branch managers of banks listed in the Top 100 of banking on the Stock Exchange of Thailand. Data was collected through a questionnaire with five factors considered: emotional intelligence, transformational leadership, trust building, coaching behavior, and self-esteem. Those data were analyzed by utilizing a structural equation model (SEM). Results indicated that the structural model was consistent with empirical data. Results indicated that the structural model was consistent with empirical data by a percentage of 67.8, with the variances associated with coaching behavior explained by emotional intelligence, transformational leadership, and trust building. Specifically, transformational leaders had the strongest direct effect on the coaching behavior of branch managers by a percentage of 78.3. Results indicated that the structural model was consistent with empirical data by a percentage of 95.55, with the variances associated with self-esteem explained by emotional intelligence, transformational leadership, trust building, and coaching behavior.

Keywords: Coaching Behavior, Emotional Intelligence, Transformational Leader, Trust Building, Self-Esteem

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของพฤติกรรม การโค้ชของผู้จัดการสาขาในธุรกิจธนาคาร โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการสาขาธนาคาร 663 คน ใช้วิธีการสุ่ม ตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของผู้จัดการสาขาของธนาคาร ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 100 อันดับแรก โดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถาม 5 ตัวแปรคือ ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ พฤติกรรมการโค้ช และการเห็นคุณค่าในตนเอง โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของพฤติกรรมกรรมการโค้ชของผู้จัดการสาขาใน ธุรกิจธนาคาร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพฤติกรรมกรรมการโค้ชได้ร้อยละ 67.8 โดยภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการโค้ชมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.3 ทั้งนี้ตัวแปรความฉลาดทาง อารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ และพฤติกรรมกรรมการโค้ช สามารถอธิบายความแปรปรวน ในตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเองได้ร้อยละ 95.55

คำสำคัญ: พฤติกรรมการโค้ช, ความฉลาดทางอารมณ์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การสร้างความไว้วางใจ, การ เห็นคุณค่าในตนเอง

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การค้าและการลงทุน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ด้วยเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังกล่าว จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความต้องการ ทางด้านสังคม พฤติกรรมของลูกค้า การแข่งขันทางธุรกิจ และรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการปรับกล ยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทุกองค์การ จึงต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานปัจจุบัน รวมถึงมีความจำเป็นจะต้องเตรียมวางแผนสำหรับอนาคตที่ยังไม่มาถึงไว้ ล่วงหน้า เพื่อให้ธุรกิจได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Roongsangjun, 2016)

จากการเปลี่ยนแปลงข้างต้นส่งผลให้ธุรกิจการเงินและธนาคาร ต้องเตรียมรับมือกับสภาวะการแข่งขันที่ เข้มข้นขึ้น และเป็นปัจจัยกดดันให้รายได้ ค่าธรรมเนียมของธนาคารลดลงอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้รายได้ของ ธนาคารไม่สามารถเติบโตได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงธุรกิจธนาคารต้องตระหนักถึงการเตรียมความพร้อม ใน การตอบสนองและพร้อมรับมือกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมใหม่ (Puttanont, 2022) ซึ่ง ผู้จัดการสาขาของธนาคาร เป็นตำแหน่งสำคัญที่จะเป็นคนกลางระหว่างผู้บริโภคกับธนาคาร และปัจจัยสำคัญที่มีส่วน สนับสนุนให้ผู้จัดการสาขา สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของธนาคารได้คือ “ความสามารถของ บุคลากร” ดังนั้นผู้จัดการสาขาจึงควรมีทักษะของการเป็นผู้นำที่พร้อมจะพัฒนาศักยภาพและความสามารถของ บุคลากรภายในสาขาเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ซึ่งอัจฉรา จุ้ยเจริญ (Juichareon, 2015) ที่ปรึกษา ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้กล่าวไว้ว่า การโค้ชเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากใน ต่างประเทศรวมถึงในประเทศไทย เพราะมีการศึกษาและการสำรวจโดยองค์การต่างๆ สนับสนุนอย่างต่อเนื่องว่า การ

โค้ชช่วยในการพัฒนาบุคคลและทีมมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น อีกทั้งเพิ่มความรู้สึกรักผูกพันของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การโค้ช มีรากศัพท์มาจากภาษาอังกฤษซึ่งแปลว่า รถม้า ความหมายที่นำมาใช้ในปัจจุบันหมายถึงการนำพาผู้ได้รับการโค้ชจากจุดหนึ่งไปยังจุดหมายปลายทางอีกจุดหนึ่ง (Lolak, 2018) สหพันธ์การโค้ชนานาชาติ หรือ International Coaching Federation (ICF) ซึ่งเป็นองค์การด้านการโค้ชของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก ได้ให้คำนิยาม “การโค้ช” ไว้ว่า การโค้ชคือความร่วมมือระหว่างโค้ชและผู้ที่ได้รับการโค้ช โดยมีขั้นตอนและกระบวนการ รวมถึงการทำทนายเชิงความคิด เพื่อเป็นการจุดประกายให้ผู้ที่ได้รับการโค้ชได้เห็นโอกาสและเกิดแรงบันดาลใจในการใช้ศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง เพื่อสร้างความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและในหน้าที่การงาน (Niratpattanasai et al., 2012) และในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวทางการพัฒนาการโค้ชของสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ ซึ่งได้อธิบายถึง สมรรถนะของโค้ช ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของโค้ช โดยใช้กระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้รับการโค้ช โดยแบ่งออกเป็น 8 ด้านได้แก่ 1) การแสดงออกถึงการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม 2) การสร้างความชัดเจนในกรอบความคิดของการโค้ช 3) การสร้างและรักษาไว้ซึ่งข้อตกลงในการโค้ช 4) การพัฒนาความเชื่อมั่นและความปลอดภัย 5) การอยู่ในสถานะของปัจจุบัน และให้ความใส่ใจอย่างเต็มที่กับผู้รับการโค้ช 6) การฟังอย่างตั้งใจ อย่างครบถ้วนทั้งความคิดและความรู้สึก 7) การทำให้เกิดการตระหนักรู้ เกิดปัญญาและการเรียนรู้ และ 8) การนำพาสู่การเติบโตของผู้รับการโค้ช การเรียนรู้และค้นพบสิ่งต่างๆ ให้เปลี่ยนไปสู่การกระทำด้วยตัวเอง (International Coaching Federation, 2021)

จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจธนาคาร รวมถึงความจำเป็นในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา รวมถึงการพัฒนาพฤติกรรมโค้ช เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงปัจจัยเชิงเหตุและผลของพฤติกรรมโค้ชของผู้จัดการสาขาในธุรกิจธนาคาร ว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมโค้ช และพฤติกรรมโค้ชของผู้จัดการสาขาจะส่งผลต่อเรื่องใด โดยงานวิจัยนี้จะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่จะใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมโค้ชให้กับผู้จัดการสาขาของธนาคาร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจธนาคารให้สามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของพฤติกรรมโค้ชของผู้จัดการสาขาในธุรกิจธนาคารกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยเชิงเหตุและผลของพฤติกรรมโค้ชของผู้จัดการสาขาในธุรกิจธนาคาร โดยมีการศึกษาตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่

1) พฤติกรรมโค้ช หมายถึง การแสดงออกของผู้จัดการสาขาในการทำหน้าที่เป็นโค้ช โดยใช้การกระตุ้นความคิดด้วยกระบวนการที่สร้างสรรค์ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยใช้แนวคิดของสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ (International Coaching Federation, 2021)

2) ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้จัดการสาขาในการรับรู้เข้าใจและบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง รวมถึงรับรู้เข้าใจและบริหารจัดการอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างกัน โดยใช้แนวคิดของ Goleman (2006)

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้จัดการสาขาในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีการแสดงออกถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แนวคิดของ Bass & Riggio (2006)

4) การสร้างความไว้วางใจ หมายถึง ความสามารถของผู้จัดการสาขา ในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการแสดงความสามารถ สร้างความน่าเชื่อถือ สร้างความผูกพัน รวมถึงเป็นที่พึ่งพาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยใช้แนวคิดของ Blanchard, Olmstead & Lawrence (2013)

5) การเห็นคุณค่าในตนเอง หมายถึง การที่ผู้จัดการสาขาได้รับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง ว่ามีความสามารถ มีความสำคัญ มีอำนาจ และมีคุณความดี รวมถึงมีประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรด้วย โดยใช้แนวคิดของ Coopersmith (1984)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการสาขาของธนาคารขนาดใหญ่ โดยพิจารณาคัดเลือกจากธนาคารที่มีรายชื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย 100 อันดับแรก (SET 100) จากธนาคารที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ จีง ซึ่งกำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากข้อมูล ณ 16 มิถุนายน 2564 (The Stock Exchange of Thailand, 2021)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการสาขาของธนาคาร โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 10-12 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ ตามแนวคิดของ Hair et al. (2010) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีใช้กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 630 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสาขาของธนาคารกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทย

ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – ตุลาคม 2564

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เป็นประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องของพฤติกรรมการโค้ช โดยได้ทำการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีปัจจัยเหตุ 3 ปัจจัยคือ ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความไว้วางใจ และมีการศึกษาปัจจัยผลจากพฤติกรรมการโค้ช คือ การเห็นคุณค่าในตนเอง รายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมการโค้ช (Coaching Behavior) การโค้ชคือการใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำผู้รับการโค้ชไปสู่ความสำเร็จตามความปรารถนาของผู้รับการโค้ช การโค้ชเป็นไปเพื่อความเจริญงอกงามของผู้รับการโค้ช มิใช่การประเมินความสามารถของผู้รับการโค้ช (Bloom et al., 2005) ซึ่งการโค้ชคือ กระบวนการพัฒนามนุษย์ที่มีกระบวนการอย่างชัดเจน และให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้โค้ชและผู้รับการโค้ช ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เพื่อประโยชน์ของผู้ได้รับการโค้ช ซึ่งการโค้ชได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการขับเคลื่อนในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพส่วนบุคคล (Cox, Bachkirova & Clutterbuck,

2014) สอดคล้องกับความหมายของ วิชัย วงศ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา (Wongyai & Patphol, 2014) ที่ให้ความหมายไว้ตรงกับบริบทของผู้นำในองค์การ โดยสรุปความหมายของการโค้ช ไว้ว่าการที่บุคคลคนหนึ่งซึ่งมีความรู้และประสบการณ์สูงกว่าดำเนินการพัฒนาบุคคลอีกคนหนึ่งที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า โดยใช้วิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมกับบริบทและธรรมชาติของผู้รับการโค้ช และสอดคล้องกับสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ (International Coaching Federation, 2021) ที่ได้อธิบายถึง สมรรถนะหรือพฤติกรรมของโค้ชที่ดี ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม การโค้ช การสร้างความชัดเจนในกรอบความคิดของการโค้ช การสร้างและรักษาไว้ซึ่งข้อตกลงในการโค้ชที่ชัดเจน การพัฒนาความเชื่อมั่นและความปลอดภัย รักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกัน การมีสมาธิอยู่กับปัจจุบัน และให้ความใส่ใจอย่างเต็มที่กับผู้รับการโค้ช แสดงออกถึงการฟังอย่างตั้งใจ และการกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชเกิดปัญญาและการเรียนรู้ เพื่อนำพาการเรียนรู้สู่การเจริญเติบโตและส่งเสริมให้ผู้รับการโค้ชมีอิสรภาพในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้มีการวิจัยโดยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) พบว่าการโค้ชส่งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพในตนเอง นอกจากนี้การโค้ชยังมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมทางปัญญา กระตุ้นการเห็นคุณค่าในตนเอง และความตระหนักถึงความพึงพอใจในการทำงานและช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอีกด้วย การโค้ชที่มีประสิทธิภาพควรรวมการเผชิญปัญหาทางปัญญา หรือ การรวมพฤติกรรมความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และเทคนิคที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาในเชิงบวก และมีวิธีการแบบบูรณาการเพื่อจัดการกับค่านิยม แรงจูงใจในการโค้ช เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นบวกอีกด้วย (Wang et al., 2022)

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) Cooper & Sawaf (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่าคือความสามารถของบุคคลที่จะเข้าใจ และประยุกต์ใช้พลังจากการรู้จักอารมณ์มาเป็นมาตรฐานของพลังข้อมูล การสร้างความสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวผู้อื่นได้ ในส่วนแนวคิดของ Mayer & Salovey (1997) ได้เสนอความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การประเมินอารมณ์ได้ถูกต้องและแสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสม 2) การควบคุมและปรับเปลี่ยนอารมณ์ โดยแสดงออกได้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ 3) ความสามารถในการใช้ประโยชน์ของอารมณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาและการปรับตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Goleman (2006) ที่ให้ความหมายไว้ว่า คือ ความสามารถในการรับรู้และการเข้าถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมถึงบริหารอารมณ์ตนเองเพื่อให้ส่งเสริมการพัฒนาด้านอารมณ์และปัญญาได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การรับรู้อารมณ์ตนเองและสามารถตรวจสอบอารมณ์ที่เกิดขึ้น 2) การจัดการและการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เหมาะสม 3) การสร้างแรงจูงใจในตนเองและความพยายามที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมาย 4) การรับรู้อารมณ์ผู้อื่นและสามารถเข้าอกเข้าใจผู้อื่น และ 5) การบริหารความสัมพันธ์และมีทักษะทางสังคมที่ดี ทั้งการสื่อสารและโน้มน้าวใจผู้อื่นได้

ทั้งนี้มีการวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรม 1,048,880 ฉบับ ได้สรุปองค์ประกอบหลักของความสำเร็จในการโค้ช ซึ่งประกอบไปด้วย คุณภาพของโค้ช พฤติกรรมของโค้ช การมีส่วนร่วมของผู้รับการโค้ช และกระบวนการโค้ช โดยพฤติกรรมของโค้ชที่จะทำการโค้ชประสบความสำเร็จ จะเชื่อมโยงกับทักษะทางอารมณ์ของโค้ช หมายถึงการโค้ชจะต้องมีการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีด้วย (Cidral, Berg & Paulino, 2021) ซึ่งผลการวิจัยถือว่าหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญคือความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) Bass & Avolio (1994) ได้ให้ความหมายคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำที่ปฏิบัติตัวเพื่อเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นให้เปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ และแรงจูงใจของผู้ตามไปสู่ภาวะที่สูงขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำเสนอวิสัยทัศน์ การพัฒนาความสัมพันธ์ และทำ

ให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำเป้าหมายที่สูงกว่าที่คาดหวัง และสูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตน สำหรับ Bass & Riggio (2006) ได้สรุปองค์ประกอบของความเป็นผู้นำจาก Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือเป็นผู้ที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ คือเป็นผู้กระตุ้นจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ 3) การเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา คือทำให้ผู้อื่นเกิดความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ 4) การเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้

ทั้งนี้ มีงานวิจัยได้ศึกษาพบว่าผู้จัดการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับพฤติกรรมการโค้ช โดยให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นรายบุคคล คำนึงถึงความต้องการ ความสามารถและแรงบันดาลใจของพนักงานที่แตกต่างกัน ผู้จัดการเน้นการรับฟัง และชื่นชมเอกลักษณ์ของพนักงานแต่ละคน ช่วยให้เขาได้พัฒนาจุดแข็งและความสามารถ การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล หมายความว่าผู้นำแสดงความเข้าใจ และส่งเสริมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Sosik & Jung, 2010)

การสร้างควมไว้วางใจ (Trust Building) Sharkie (2009) ได้กล่าวถึง ความไว้วางใจว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจในการทำงานได้มากกว่า ความคาดหวัง ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญ ในการสร้างความร่วมมือและสร้างผลงานขององค์กร นอกจากนี้ Mayer, Davis & Schoorman (1995) ได้กล่าวว่าความไว้วางใจ เป็นความรู้สึกของความเชื่อใจ และมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความมั่นคง ความเชื่อถือได้ สอดคล้องกับ Blanchard et al. (2013) ได้กล่าวว่าความไว้วางใจ หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ 2) ความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความผูกพันและความใส่ใจกับผู้อื่น และ 4) การเป็นที่พึ่งพาได้ แสดงความรับผิดชอบและรักษาคำมั่นสัญญา

ทั้งนี้ มีงานวิจัยได้ศึกษาเรื่องปฏิสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นภาวะผู้นำแบบโค้ช ความพึงพอใจในงาน ความไว้วางใจ และความภักดีต่อองค์กร พบว่าปัจจัยทั้งสี่ประการ เป็นองค์ประกอบหลักของพฤติกรรมโค้ช พบว่าภาวะผู้นำในการโค้ชมีผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความไว้วางใจและพึงพอใจในงาน (Kim, Bang & Wee, 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Ken Blanchard Companies (2017) ที่ได้ศึกษาจากผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ 1,850 คน พบว่าการโค้ชและความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก หมายถึง บุคคลที่รับรู้ว่ามีผู้นำของเขาแสดงพฤติกรรมโค้ชมีแนวโน้มที่จะไว้วางใจผู้นำมากขึ้นด้วยเช่นกัน

การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self Esteem) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ได้กล่าวถึงเรื่องการเห็นคุณค่าในตนเองหรือ Self-Esteem Needs คือ ความต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่อง เป็นความต้องการที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์ความรู้สึกนึกคิดในการเพิ่มขีดความสามารถของตนเองได้ (Sun et al., 2016) สอดคล้องกับแนวคิดของ Coopersmith (1984) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะพื้นฐานของการเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งบุคคลใช้เป็นเครื่องตัดสินในการประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การรับรู้ว่าคุณมีความสามารถ 2) การรับรู้ว่าคุณมีความสำคัญ 3) การรับรู้ว่าคุณมีอำนาจ และ 4) การรับรู้ว่าคุณมีความดี สอดคล้องกับงานวิจัย ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในการสร้างแรงจูงใจและการเห็นคุณค่าในตนเองโดยได้ทำการศึกษาผู้นำที่เข้าเรียนหลักสูตรการจัดการธุรกิจในมหาวิทยาลัยเอกชน 297 คน พบว่าความสามารถของผู้นำสามารถทำให้ลูกน้องเห็นคุณค่าในตนเองผ่านกระบวนการโค้ช และส่งผลให้ผู้นำได้รับรู้และเห็นคุณค่าในตนเองด้วยเช่นเดียวกัน (Castelli, 2008)

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยมีดังนี้ ประชากร คือ ผู้จัดการสาขาของธนาคารที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 100 อันดับแรก จากข้อมูล ณ 16 มิถุนายน 2564 ซึ่งมีรายชื่ออยู่ 7 ธนาคาร เรียงลำดับตัวอักษรดังนี้ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน) และ ธนาคาร ทีเอสโก จำกัด (มหาชน) (The Stock Exchange of Thailand, 2021)

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการสาขาของธนาคาร โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 10-12 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ ขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 500 ตัวอย่าง (Hair et al., 2010) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 47 พารามิเตอร์ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ จึงต้องใช้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 500 คน และเพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูล จึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 20 รวมทั้งสิ้น 600 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random sampling) โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแยกประชากรหรือผู้จัดการสาขาของแต่ละธนาคาร ซึ่งมีหน่วยประชากรเป็นผู้จัดการสาขาที่มีลักษณะเหมือนกัน และใช้การสุ่มตามสัดส่วนของจำนวนผู้จัดการสาขาในแต่ละธนาคาร ซึ่งอ้างอิงจำนวนสาขาของธนาคาร จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ 16 มิถุนายน 2564 (Bank of Thailand, 2021) โดยแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อย่อ	ชื่อธนาคาร	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	เก็บเพิ่ม 20%
1	BBL	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	1,148	157	188
2	KBANK	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	868	118	142
3	KKP	ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	65	9	11
4	SCB	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	855	117	140
5	TISCO	ธนาคาร ทีเอสโก จำกัด (มหาชน)	57	8	9
6	TTB	ธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน)	670	91	110
รวมทั้งสิ้น			3,663	500	600

ที่มา: รายชื่อธนาคารใน Set 100 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (กรกฎาคม 2564) และจำนวนสาขาของธนาคารจากธนาคารแห่งประเทศไทย (มิถุนายน 2564)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ได้พัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ชุด คือ แบบสอบถามชุดที่ 1 พฤติกรรมการโค้ช ใช้หลักการของสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ (International Coaching Federation, 2021) มาสร้างเป็นข้อคำถาม แบบสอบถามชุดที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ ใช้แนวคิด Goleman (2006) มาสร้างข้อคำถามประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การรู้และเข้าใจอารมณ์ตนเอง, การจัดการอารมณ์ตนเอง, การสร้างแรงจูงใจในตนเอง, การรับรู้อารมณ์ผู้อื่น และการบริหารความสัมพันธ์ แบบสอบถามชุดที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวคิด Bass & Riggio (2006) มาสร้างข้อคำถามประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ, การเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา และการเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล แบบสอบถามชุดที่ 4 การสร้างความไว้วางใจ ใช้แนวคิดของ Blanchard et al. (2013) มาสร้าง

ข้อคำถามประกอบด้วย 4 ด้าน ความสามารถ, ความน่าเชื่อถือ, ความผูกพัน และการเป็นที่พึ่งพาได้ และแบบสอบถามชุดที่ 5 การเห็นคุณค่าในตนเอง ใช้แนวคิดของ Coopersmith (1984) มาสร้างข้อคำถามประกอบด้วย 4 ด้านคือ คือ การมีความสามารถ, การมีความสำคัญ, การมีอำนาจ และการมีคุณความดี

ทั้งนี้แบบสอบถามทั้ง 5 ชุด ได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดย การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยมีการหาคุณภาพเครื่องมือวัดด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน โดยเลือกข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Srisatitnarakoon, 2012) หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกลุ่มทดลองที่มีคุณสมบัติเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแต่ละแบบสอบถามทั้ง 5 ฉบับ คือ พฤติกรรมการโคช ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ และการเห็นคุณค่าในตนเองเท่ากับ 0.976, 0.954, 0.966, 0.955 และ 0.959 ตามลำดับ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 และมีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสม ถือว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Srisatitnarakoon, 2012) หลังจากนั้นได้นำมาตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 150 คน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามเกณฑ์ Hair et al., (2010) เสนอว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นไว้ จากการวิเคราะห์พบว่า โมเดลการวัดทั้ง 5 ตัวแปร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีรายละเอียดดังข้อมูลในตารางที่ 2 หลังจากนั้นจึงนำเครื่องมือวิจัยไปใช้ในกระบวนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis; CFA)

ตัวแปร	การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis; CFA)							
	χ^2	df	P Value	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI	SRMR
เกณฑ์การพิจารณา			>0.05	<2.00	≤0.05	≥0.90	≥0.90	≤0.05
พฤติกรรมการโคช (CB)	314.547	276	0.055	1.140	0.030	0.993	0.967	0.050
ความฉลาดทางอารมณ์ (EI)	134.891	117	0.123	1.153	0.032	0.992	0.961	0.048
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	197.338	184	0.238	1.072	0.022	0.997	0.971	0.048
การสร้างความไว้วางใจ (TB)	102.000	83	0.077	1.229	0.039	0.995	0.977	0.045
การเห็นคุณค่าในตนเอง (SE)	71.942	68	0.349	1.058	0.020	0.999	0.978	0.049

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือผู้จัดสาขาของธนาคาร โดยการส่งเป็น QR Code เพื่อขอความร่วมมือส่งไปทางระบบออนไลน์-โดยใช้เวลาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2564 จนถึงเดือนตุลาคม 2564 รวม 3 เดือน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเพื่อทำการวิเคราะห์ทั้งสิ้น 663 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) และใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของพฤติกรรมการโคชของผู้จัดการสาขา โดยพิจารณาความสอดคล้อง

กลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ของ Hair, et al., (2010) คือ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) คำนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) น้อยกว่า 0.07 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มากกว่า 0.97 และค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (RFI) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) น้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มากกว่า 0.90 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มากกว่า 0.90

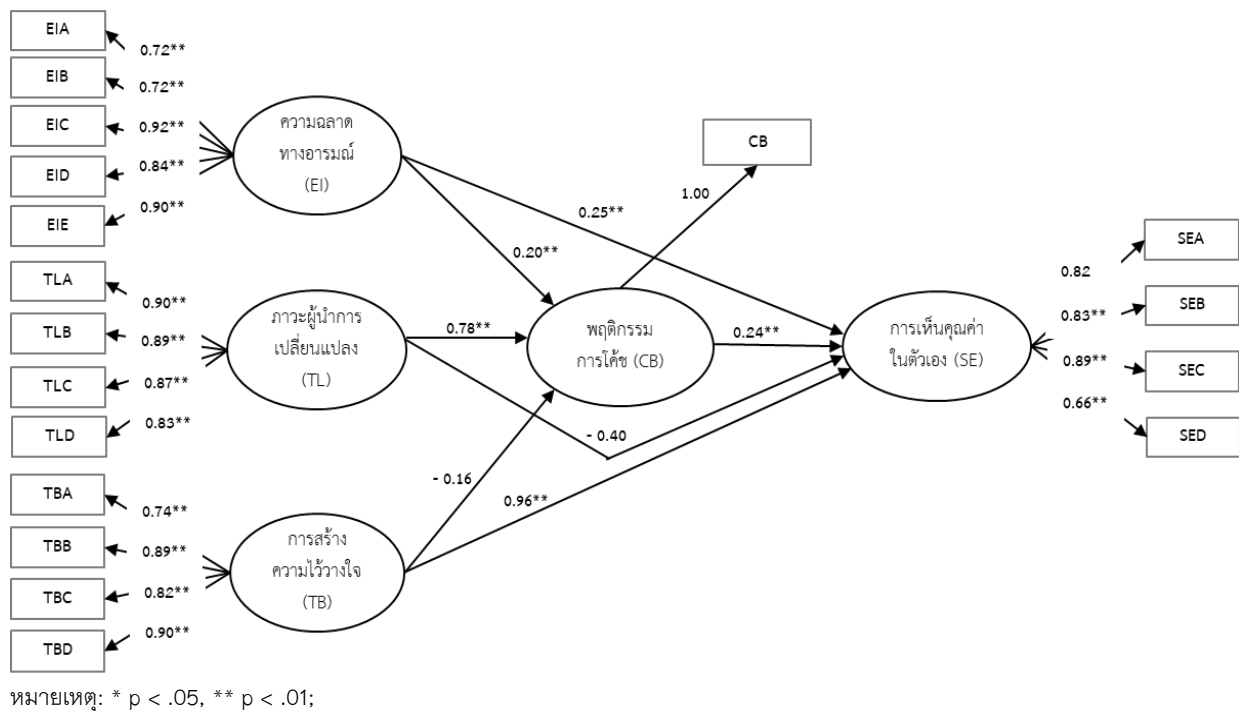
ผลการวิจัย

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของพฤติกรรมการโค้ชของผู้จัดการสาขา พบว่า ไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 73.564 ที่องศาอิสระ 58 ระดับนัยสำคัญ (P-Value) เท่ากับ 0.082 ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.020 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (RFI) เท่ากับ 0.995 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.013 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.988 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.964 จากข้อมูลสถิติทั้งหมดแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความไว้วางใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรพฤติกรรมการโค้ชได้ร้อยละ 67.8 ส่วนตัวแปรตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ และพฤติกรรมการโค้ช สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรการเห็นคุณค่าในตนเอง (SE) ได้ร้อยละ 95.55 ตามรายละเอียดในตารางที่ 3 และภาพประกอบที่ 1

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของพฤติกรรมการโค้ช (n = 663)

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล	พฤติกรรมการโค้ช (CB)			การเห็นคุณค่าในตนเอง (SE)		
		TE	IE	DE	TE	IE	DE
ความฉลาดทางอารมณ์ (EI)		0.204**	–	0.204**	0.296**	0.049*	0.246*
		(0.077)		(0.077)	(0.096)	(0.023)	(0.096)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)		0.783**	–	0.783**	–0.207	0.190*	–0.397
		(0.171)		(0.171)	(0.220)	(0.093)	(0.266)
การสร้างความไว้วางใจ (TB)		–0.162	–	–0.162	0.923**	–0.039	0.963**
		(0.117)		(0.117)	(0.153)	(0.035)	(0.166)
พฤติกรรมการโค้ช (CB)		–	–	–	0.242**	–	0.242**
					(0.092)		(0.092)
ค่าสถิติ $\chi^2 = 73.564$; df = 58; p = 0.082; GFI = 0.988; AGFI = 0.964; CFI = 1.000; RFI = 0.995; SRMR = 0.013; RMSEA = 0.020							
สมการโครงสร้าง		CB	SE				
R ²		0.678	0.955				

หมายเหตุ: * p < .05, ** p < .01; TE (standardized total effect) = ผลรวมอิทธิพลในรูปคะแนนมาตรฐาน, IE = อิทธิพลทางอ้อมในรูปคะแนนมาตรฐาน (standardized indirect effect), DE = อิทธิพลทางตรงในรูปคะแนนมาตรฐาน (standardized direct effect), ตัวเลขในวงเล็บ = unstandardized estimated parameter/standard error



ภาพที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของพฤติกรรมการโค้ชของผู้จัดการสาขาในธุรกิจธนาคาร

หมายเหตุ: EI หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน (EIA การรู้และเข้าใจอารมณ์ตนเอง / EIB การจัดการอารมณ์ตนเอง / EIC การสร้างแรงจูงใจในตนเอง / EID การรับรู้อารมณ์ผู้อื่น / EIE การบริหารความสัมพันธ์) TL คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน (TLA การเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ / TLB การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ / TLC การเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา / TLD การเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) TB หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ ประกอบด้วย 4 ด้าน (TBA ความสามารถ / TBB ความน่าเชื่อถือ / TBC ความผูกพัน / TBD การเป็นที่พึ่งพาได้) CB หมายถึง พฤติกรรมการโค้ช และ SE หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเอง ประกอบด้วย 4 ด้าน (SEA การมีความสามารถ / SEB การมีความสำคัญ / SEC การมีอำนาจ / SED การมีคุณค่า)

จากตารางที่ 3 และภาพที่ 1 สามารถสรุปผล ได้ดังต่อไปนี้

- 1) ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการโค้ช เท่ากับ 0.204 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- 2) ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง เท่ากับ 0.246 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3) ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง โดยผ่านพฤติกรรมการโค้ช เท่ากับ 0.049 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการโค้ช เท่ากับ 0.783 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง มีผลเท่ากับ -0.397 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
- 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง โดยผ่านพฤติกรรมการโค้ช เท่ากับ 0.190 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7) การสร้างความไว้วางใจ ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการโค้ช มีผลเท่ากับ -0.162 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8) การสร้างความไว้วางใจ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง เท่ากับ 0.963 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

9) การสร้างความไว้วางใจ ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง โดยผ่านพฤติกรรมการโค้ช มีผลเท่ากับ -0.039 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

10) พฤติกรรมการโค้ช มีอิทธิพลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง เท่ากับ 0.242 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

1. ความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงทั้งต่อพฤติกรรมการโค้ช และการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้จัดการสาขาของธนาคาร รวมถึงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเห็นคุณค่าในตนเองโดยผ่านพฤติกรรมการโค้ช เป็นไปตามแนวคิดของ Goleman (2006) ว่าความฉลาดทางอารมณ์ เป็นการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น และสามารถเข้าใจและจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น และมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thelwell et al. (2011) ที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์กับความสามารถในการเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Chapman (2005) พบว่าความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำแบบโค้ช มีผลเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะเมื่อมีโปรแกรมการฝึกทักษะในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ให้แก่อนำ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการโค้ช และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเห็นคุณค่าในตนเองโดยผ่านพฤติกรรมการโค้ช เป็นไปตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่การมีศักยภาพที่มากขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Starcevic (2022) ที่ได้ศึกษาพบว่าผู้ที่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จะมีทักษะในการสื่อสารที่เป็นบวก และใช้ขั้นตอนในการโค้ชในการช่วยให้ผลลัพธ์ขององค์กรไปในทางบวก และทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Berg & Karlsen (2016) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบโค้ช (Coaching Leadership Style) ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้จัดการโครงการในกลุ่มธุรกิจทางการเงินในสแกนดิเนเวียจำนวน 12 คน พบว่าความท้าทายของภาวะผู้นำแบบโค้ชมี 3 เรื่องคือ ความแตกต่างของพนักงาน ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ ความกดดันด้านเวลา ซึ่งใน 2 เรื่องแรกงานวิจัยนี้ได้อ้างอิงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) และภาวะผู้นำที่เน้นการให้ความสำคัญกับความแตกต่างของพนักงาน ตามแนวคิดของ Sosik & Jung (2010) เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้จัดการสาขาของธนาคาร แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นการทำงานร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นจึงไม่ได้ส่งผลต่อการเห็นคุณค่าของตนเองเพียงผู้เดียวเท่านั้น

3. การสร้างความไว้วางใจ ไม่มีทั้งอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการโค้ช และไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเห็นคุณค่าในตนเองผ่านพฤติกรรมการโค้ช ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามแนวคิดของ สหพันธ์โค้ชนานาชาติ หรือ International Coaching Federation (2021) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้โค้ชและผู้ได้รับการโค้ช เป็น 1 ใน 8 ของสมรรถนะของโค้ช แต่ในงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการโค้ชของผู้จัดการสาขาในธนาคาร เป็นหน้าที่

ของผู้จัดการสาขาที่จะต้องปฏิบัติในบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของโค้ชตามแนวคิดของสหพันธ์โค้ชนานาชาติ อย่างไรก็ตามแม้ปัจจัยเรื่องการสร้างความไว้วางใจ จะไม่ได้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโค้ช แต่ผลการวิจัยพบว่าการสร้างความไว้วางใจมีอิทธิพลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Coopersmith (1984) ได้กล่าวว่า บุคคลจะเห็นคุณค่าในตนเอง เมื่อรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ โดยเมื่อบุคคลได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสม รู้สึกว่าตนเป็นที่รักของบุคคลอื่น มีประโยชน์เป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์กรนั่นเอง ในงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้จัดการสาขาของธนาคารเมื่อได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ก็จะทำให้เกิดการเห็นคุณค่าในตนเองเช่นกัน

4. พฤติกรรมโค้ชมีอิทธิพลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้จัดการสาขาของธนาคาร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด Whitmore (2009) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า การโค้ชจะช่วยให้ผู้ได้รับการโค้ชสามารถสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นโดยการให้รับรู้ถึงลักษณะตัวตนจนเกิดความภูมิใจ และโค้ชก็จะเกิดความภาคภูมิใจและได้เห็นคุณค่าในตนเองเช่นกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการโค้ชภายในองค์กร โดยการสำรวจผู้นำในธนาคารในยุโรปพบว่าผลลัพธ์จากการโค้ชภายในมี 5 เรื่องคือ 1) เพิ่มความรวดเร็วในการเจริญเติบโตของผู้จัดการ 2) เพิ่มความจงรักภักดีของผู้จัดการ เพราะรู้สึกว่าคุณค่าจากการได้เป็นโค้ช 3) พัฒนาความสามารถในการสื่อสาร 4) เพิ่มความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง และ 5) เพิ่มคุณค่าให้กับตัวผู้จัดการ เพราะได้ตระหนักว่าหนึ่งในงานของเขา คือการพัฒนาผู้อื่นด้วยการโค้ช (McKee, Tilin & Mason, 2009) ซึ่งผลลัพธ์ตรงกับการเห็นคุณค่าในตนเองตามแนวคิดของ Coopersmith (1984) คือ การรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีความสามารถ การรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ การรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีอำนาจ และการรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีความดี

สรุปผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเหตุและผลของพฤติกรรมโค้ชของผู้จัดการสาขาของธุรกิจธนาคาร สรุปได้ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของพฤติกรรมโค้ชของผู้จัดการสาขา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมโค้ชได้ร้อยละ 67.8 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโค้ชมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.3 และพฤติกรรมโค้ชส่งผลทางตรงต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง ร้อยละ 24.2 ทั้งนี้ความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความไว้วางใจ และพฤติกรรมโค้ช สามารถอธิบายความแปรปรวนในการเห็นคุณค่าในตนเองได้ร้อยละ 95.55

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโค้ช สอดคล้องกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา และธุรกิจยังคงต้องดำเนินงานภายใต้การแข่งขันกันอย่างสูง และมีแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นธนาคารจึงควรจะมีโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาผู้จัดการสาขาให้มีความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้จัดการสาขามีพฤติกรรมโค้ชที่ดี ส่งผลต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาควรจะต้องประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ ควรจะประกอบไปด้วย ทักษะคิด ความรู้สึกนึกคิด และทักษะที่เกี่ยวข้องทั้ง 5 ด้าน ตาม

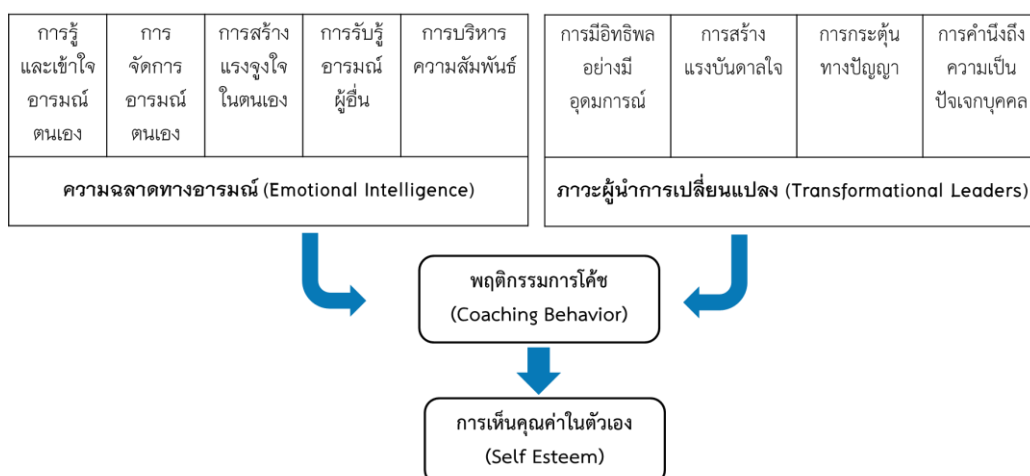
แนวคิดของ Goleman (2006) คือ การรู้และเข้าใจอารมณ์ตนเอง, การจัดการอารมณ์ตนเอง, การสร้างแรงจูงใจในตนเอง, การรับรู้อารมณ์ผู้อื่น และการบริหารความสัมพันธ์ และโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Riggio (2006) ทั้ง 4 ด้านคือ การเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ การเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา และการเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อผู้จัดการสาขาได้รับการพัฒนาตนเองแล้ว องค์การควรมีกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการนำไปพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยอาจจะจัดให้มีกิจกรรมที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการโค้ชในองค์การ เพื่อพัฒนาการโค้ชให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และสร้างวัฒนธรรมการโค้ชให้เกิดขึ้นในองค์การต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการโค้ชในองค์การ โดยอาจจะทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของสหพันธ์การโค้ชนานาชาติ ซึ่งอาจจะศึกษาถึง ความสามารถในการเป็นเพื่อนคู่คิด ความสามารถในการสนทนาที่สร้างสรรค์ ความสามารถในการกระตุ้นความคิด หรือความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจะได้นำมาใช้ในการสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาพฤติกรรมการโค้ชอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างพฤติกรรมการโค้ชของผู้จัดการสาขาในธุรกิจธนาคาร ซึ่งส่งผลถึงการเห็นคุณค่าในตนเอง เพื่อจะได้นำไปพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้ในอนาคตต่อไป โดยได้รับองค์ความรู้ใหม่ที่ได้คือ พฤติกรรมการโค้ช ได้รับอิทธิพลมาจากสองปัจจัยคือ ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้หากต้องการพัฒนาพฤติกรรมการโค้ช สามารถทำการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การรู้และเข้าใจอารมณ์ตนเอง 2) การจัดการอารมณ์ตนเอง 3) การสร้างแรงจูงใจในตนเอง 4) การรับรู้อารมณ์ผู้อื่น และ 5) การบริหารความสัมพันธ์ และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ 3) การเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา และ 4) การเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 ภาพแสดงองค์ความรู้ “การพัฒนาพฤติกรรมการโค้ชของผู้จัดการสาขาของธุรกิจธนาคาร”

References

- Bank of Thailand. (2021) *Summary of the number of branches and service points of commercial Banks*. Bank of Thailand. https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.aspx?reportID=904&language=th
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B.M., & Riggio R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Associates Publishers.
- Berg, M., & Karlsen, J. (2016). *A study of coaching leadership style practice in projects*. Management Research Review. 39(9), 1122–1142.
- Blanchard, K., Olmstead, C., & Lawrence, M. (2013). *Trust Works: Four Keys to Building Lasting Relationships*. Harper Collins Publishers.
- Bloom, G.S., Castagna, C.L., Moir, E.R., & Warren, B. (2005). *Blended Coaching: Skills and Strategies to Support Principal Development*. Corwin Press.
- Castelli, P.A. (2008), The leader as motivator: coach and self-esteem builder. *Management Research News*, 31(10), 717–728.
- Chapman, M. (2005). Emotional intelligence and coaching: an exploratory study, In Cavanagh, M., Grant, A.M., & Kemp, T. (Eds), *Evidence-based Coaching (Vol. 1): Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences*, Australian Academic Press.
- Cidral, W., Berg, C. H., & Paulino, M. L. (2021). Determinants of coaching success: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0367>
- Cooper, R.K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Business*. Orion Business Books.
- Coopersmith, S. (1984). *SEI: Self Esteem Inventories*. (2nd ed.). Consulting Psychologist Press.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Social Relationships*. Bantam Books.
- Hair, Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed). Pearson Education.

- International Coaching Federation (ICF). (2021). *ICF Core Competencies*. ICF.
<https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/02/Current-ICF-Core-Competencies.pdf>
- Juicharearn, A. (2015). *Leader as Coach*. Accomm and Image.
- Kim, S.H., Bang W.S., & Wee, K.H. (2020). Effect Relationships among Coaching Leadership, Job Satisfaction, Trust, and Organizational Loyalty. *Asia-pacific Journal of Convergent Research Interchange*, 6(7), 115–124.
- Lolak, K. (2018). *The Positive Leader*. Be Management.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence? In Emotional Development and Emotional Intelligence: Education Implication*. Basis Book.
- Mayer, R.C., Davis. J.H., & Schoorman F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McKee, A., Tilin, F., & Mason, D., (2009). Coaching from the inside: Building an internal group of Emotionally intelligent coaches. *International Coaching Psychology Review*, 4(1) 59–70.
- Niratpattanasai, K., Cousin J.F., Seebungkerd, P., & Pimolsaengsuriya, A. (2012). *Untold Stories of Executive Coaching in Thailand*. Bangkokbiznews.
- Puttanont, W. (2022, June 4). *Speed up for Banking Business to New Normal*. The Bangkok insight. <http://www.thebangkokinsight.com/news/business/370964/>
- Roongsangjun, T. (2016). *Approach of the Thai Labour Movement Towards 21st Century Globalization*. *Journal of Social Work*, 24(2), 104–105.
- Sharkie, R. (2009). Trust in Leadership is Vital for Employee Performance. *Management Research News*, 32(5), 491–498.
- Sosik, J.J., & Jung, D.I. (2010), *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit and Planet*. Routledge.
- Srisatitnarakoon, B. (2012). *Development and Validation of Research Instruments: Psychometric Properties*. Chulalongkorn University.
- Starcevich, M.M. (2022). *Coaching Behaviors of Transformational Leaders*. Coaching & Mentoring. <http://www.coachingandmentoring.com/behaviors-of-transformational-leaders/>
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., & Green, M. (2016). Leadership and Job Satisfaction: Implications for Leaders of Accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 268–275.

- Thelwell, R.C., Lane, A.M., Weston, N.J.V., & Greenlees, I.A. (2008). *Examining Relationships Between Emotional Intelligence and Coaching Efficacy*. West Virginia University
- The Ken Blanchard Companies. (2017). *Coaching Skills: The Missing Link for Leaders*. The Ken Blanchard Companies. <https://www.blanchardcolombia.com/coaching-skills-the-missing-link-for-leaders.pdf>
- The Stock Exchange of Thailand. (2021, Dec 17). *SET50 & SET100 Index Constituents*. https://www.lhsec.co.th/uploads/userfiles/files/2022/SET50_H1_2022.pdf
- Wang, Q., Lai, Y-L., Xu, X., & McDowall, A. (2022). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Contemporary Psychologically Informed Coaching Approaches. *Journal of Work-Applied Management*. 14, 77-101. DOI: 10.1108/JWAM-04-2021-0030.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance* (Wuttinun). Arrow Multimedia.
- Wongyai, W., & Patphol, M. (2014). *Cognitive Coaching* (5th ed.). Charansanitwong Press.