

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร

Transformational Leadership of Commercial Bank Executives in Bangkok

กนกพร กลีบม้าย*
ญาณกร วรากุลรักษ์**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อหาความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และรูปแบบผู้นำ ของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในภาพรวม/อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.01$) และรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88-4.11$)
2. การยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานระดับปฏิบัติการตามผู้นำของธนาคารพาณิชย์ ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) และรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83-3.93$)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) กับการยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานระดับปฏิบัติการตามผู้นำ ในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม และ

* หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

** อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

รายด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ผู้บริหาร, การยอมรับ

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the transformational leadership of Siam Commercial Bank (SCB)'s executives in Bangkok, and 2) to determine the relationship between the acceptance of SCB personnel in Bangkok and transformational leadership of SCB executives, classified by personal factors and leadership model of SCB personnel in Bangkok. The sample of this study was 400 SCB personnel in Bangkok. The research instrument was the questionnaire used to collect data. Data were analyzed through percentage, mean, and standard deviation. The hypothesis testing was conducted by one-way ANOVA and Pearson's simple correlation.

The results of this research found that:

1. Overall operational personnel had high level of opinion towards transformational leadership of executives (SCB) ($\bar{x} = 4.01$). When individual aspects were considered, transformational leadership of SCB executives was rated at high level ($\bar{x} = 3.88-4.11$).

2. Overall operational personnel had high level of opinion towards the acceptance and compliance of SCB executives ($\bar{x} = 3.85$). When individual aspects were considered, their acceptance and compliance was rated at high level ($\bar{x} = 3.83-3.93$).

3. At both overall and individual aspects, transformational leadership of executives (SCB) and acceptance and compliance was highly positively related with statistical significance level of .05.

Keywords: leadership, executive, acceptance

บทนำ

ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ถือเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทโดดเด่นในการช่วยพัฒนาประเทศไทยมาโดยตลอดมีการแข่งขันกันอย่างมากในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เพื่อช่วงชิงลูกค้า อาทิ การแข่งขันกันปรับดอกเบี้ยทั้งเงินฝาก เงินกู้ และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ในแต่ละธนาคารมีอยู่เพื่อดึงดูดลูกค้า โดยปรับกลยุทธ์กระบวนการในการที่จะให้บริการลูกค้า ทั้งทางด้านการเปิดสาขาใหม่อย่างต่อเนื่อง การปรับระบบองค์กรของฝ่ายงานในสำนักงานใหญ่ สำนักงานภาค สำนักงานเขตสาขาทำ Re-engineering การปรับปรุงสถานที่ Re-branding และสำหรับตัวบุคลากรได้มีการจัดอบรมเพิ่มเติมความรู้โดยตลอด ตลอดจน การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ เช่น การกระจายตู้ ATM ไปยังแหล่งชุมชน ห้างสรรพสินค้า ปั้มน้ำมัน เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าทันที ไม่จำเป็นต้องให้ลูกค้ามาทำรายการที่ธนาคาร หรือการออกบัตรเครดิตในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการใช้จ่ายของลูกค้า รวมถึงบัตรเครดิตของธนาคารได้ร่วมมือกับร้านค้าต่าง ๆ ในการให้ส่วนลดเพื่อให้ลูกค้าได้ประโยชน์สูงสุด เป็นต้น (วีระเกียรติ เลิศวิไลกุลนที, 2549)

การให้บริการที่หลากหลายของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการให้การต้อนรับการอำนวยความสะดวก การช่วยเหลือ การให้ข้อมูล การให้คำแนะนำปรึกษาและการแก้ไขปัญหาซึ่งนับวันยังมีความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มมาก

ขึ้นผลกระทบจากสภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจที่เพิ่ม ความรุนแรงของธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง จึงเน้นไปที่เป้าหมาย ของตัวเลขทั้งทางด้านเงินฝาก และเงินกู้ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในการเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และ ยังควบคุมค่าใช้จ่ายในทุก ๆ ด้าน เพื่อจุดมุ่งหมาย สุดท้ายคือ กำไรสูงสุดนั่นเอง

นอกจากนี้การที่รัฐบาลไทยเปิดให้ธนาคาร จากต่างประเทศเข้ามาตั้งสาขาในเมืองไทยได้อย่างเสรี ทำให้ธนาคารไทยได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่มี มากขึ้น หากเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพ ความ สามารถทางการบริหาร และด้านเทคโนโลยี ต้นทุนใน การให้สินเชื่อ ธนาคารของไทยอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ในไทยทุกแห่งจึงต้อง พัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และบริการลูกค้า ให้ดีขึ้น เพื่อให้สามารถรับมือกับการแข่งขันได้ทัน ท่วงที

โดยสถาบันที่ทำหน้าที่ให้บริการทางการเงิน เช่น การรับฝาก-ถอนเงิน การให้สินเชื่อ การรับชำระเงิน และธุรกรรมทางการเงินอื่น ๆ ตามที่ได้รับอนุญาต แก่ ลูกค้าไม่ว่าจะเป็นประชาชนทั่วไป บริษัท ห้างร้าน หรือ หน่วยงานราชการ ซึ่งประกอบธุรกิจสถาบันการเงินภายใต้พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 และมีธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแล โดยแบ่ง ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สถาบันการเงิน 2) สำนักงานผู้แทนธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ 3) บริษัทบริหารสินทรัพย์ และ 4) ผู้ให้บริการที่ไม่ใช่ สถาบันการเงิน (Non-bank)

สถาบันการเงิน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) ธนาคารพาณิชย์ (Commercial Bank) หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบ ธุรกิจการรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือเมื่อ ครบกำหนดระยะเวลา ให้สินเชื่อ ซื้อขายตั๋วแลกเงิน ซื้อ ขายเงินตราต่างประเทศ รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการ

ประกันภัยและหลักทรัพย์ ธุรกิจอนุพันธ์ทางการเงิน ธุรกิจธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (e-banking) ธุรกิจการ เงินและธุรกิจการให้บริการอื่นธนาคารพาณิชย์แบ่งออก ได้อีก 4 ประเภท ดังนี้ 1) ธนาคารพาณิชย์ไทย ปัจจุบัน มีทั้งสิ้น 17 แห่ง 2) ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย (Retail Bank) 3) ธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคาร พาณิชย์ต่างประเทศ (Subsidiary) 4) สาขาของธนาคาร พาณิชย์ต่างประเทศ (Foreign Bank Branch Full Branch) มี 14 แห่ง

2) บริษัทเงินทุน (Finance Company) หมายถึง บริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจเงินทุน โดย รับฝากเงินหรือรับเงินจากประชาชนที่ต้องจ่ายคืนเมื่อ ทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนดไว้ และสามารถ ให้กู้ยืมเงินตามประเภทของธุรกิจเงินทุนที่ได้รับอนุญาต เช่น การให้กู้ยืมเงินระยะปานกลางและระยะยาว แก่ กิจการอุตสาหกรรม เกษตรกรรม หรือพาณิชย์กรรม การให้สินเชื่อบางประเภท แต่ไม่สามารถประกอบธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับเงินตราต่างประเทศได้ ซึ่งปัจจุบันมี 2 แห่ง คือ บริษัทเงินทุนกรุงเทพธนพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เงินทุน แอ็ดวานซ์ จำกัด (มหาชน)

3) บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ (Credit Fancier Company) หมายถึง บริษัทที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบ ธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ โดยสามารถรับฝากเงินหรือรับ เงินจากประชาชนที่จะจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลากำหนด ไว้ เช่น ไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และต้องฝากเงินไม่น้อยกว่า หนึ่งพันบาท โดยสามารถให้กู้ยืมเงินโดยวิธีรับจำนอง อสังหาริมทรัพย์ การรับซื้ออสังหาริมทรัพย์โดยวิธีขาย ฝาก ซึ่งปัจจุบันมี 3 แห่งคือ บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ลินน์ ฟิลลิปส์ มอร์เทเก็จ จำกัด บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ สหวิริยา จำกัด บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ แคปปิตอล ลิงค์ จำกัด

ทั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติ การของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นบุคคลากรที่มีปริมาณ มากที่สุด และสำคัญที่สุด สำหรับงานแต่ละสาขาของ

ธนาการ เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เป้าหมายสำคัญของการให้บริการทางการเงินคือการสร้างงานบริการที่มีคุณภาพ และรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ พนักงานระดับปฏิบัติการ จึงเป็นกลุ่มที่จะสามารถสร้างความประทับใจได้ดีที่สุด ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของธนาการเป็นสำคัญภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำทั้งหลายช่วยสร้างความชัดเจนแก่พนักงานระดับปฏิบัติการให้รับรู้ว่าจะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2550) มีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางรวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกันก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเองภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตาม ว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วยภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดภาวะผู้นำเป็นผลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก และภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคมเพราะผู้นำแต่ละองค์กร หรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกันแต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น รวมทั้งภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้างเป็นกระบวนการในการริเริ่ม

และดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีกระบวนการหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กร

จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กรที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้นและภาวะผู้นำที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบส (Bass, 1990)

แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแนวทางใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) มีแนวคิดว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformational) การปฏิบัติงานของผู้ตามให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานเกินเป้าหมายที่กำหนด ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจและคุณธรรมของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะอยู่ในระดับสูง โดยเบส (Bass, 1990:27) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มี 2 ประเภท มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำใช้ภาวะแบบเปลี่ยนสภาพเพื่อพยายามพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากการที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามอันเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ภาวะผู้นำสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกัน

อาจใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหรือในเวลาที่แตกต่างกันเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่จำเป็นต้องมีปฏิริยาต่อสภาพแวดล้อม แต่เป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมโดยพยายามที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์ (Bass, 1990)

ดังนั้นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้อุบัติการณ์มีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ของเบส ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เกิดความพยายามที่เกินเป้าหมายที่กำหนด ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ และคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จโดยชักชวนชักนำให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีเต็มใจให้ความร่วมมือ อีกทั้งภาวะผู้นำของ Bass ยังเน้นให้ผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้้องค์การอยู่รอดในสังคม

พฤติกรรมผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่จะโน้มน้าวให้ผู้ตามเต็มใจทำงาน มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความเต็มใจ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2554:19) ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้นำและพยายามเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีดังที่เบิร์นส์ (Burns, 1987:55-80) ได้เสนอความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำคือการนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้ผู้นำและผู้ตามกลายเป็นพันธมิตรร่วม คือการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ซึ่งธุรกิจธนาคารในอดีตถือว่าเป็นสถาบันที่เป็นตัวกลางในการรับฝากเงินจากผู้ที่มีเงินออม ซึ่งนำเงินฝากและรับผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ย หรือเงินปันผล

โดยธนาคารจะนำเงินเหล่านั้นปล่อยกู้ให้กับผู้ที่ต้องการใช้เงินทุนแต่ธนาคารในปัจจุบันธนาคารยังต้องทำหน้าที่มากกว่าผู้ระดมเงินทุน (fund raiser) และผู้ให้กู้ยืม (lender) โดยธนาคารขนาดใหญ่หลายแห่งได้พัฒนาเป็นเครือข่ายธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร มีการคิดค้นนวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ ตลอดทั้งนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการบริการ เพื่อให้การบริการและการบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในช่วงระยะเวลาของการเปลี่ยนผ่านไปสู่กิจการธนาคารยุคใหม่ปรากฏการณ์หรือปัจจัยที่มีผลอย่างสำคัญต่อพัฒนาการของธุรกิจธนาคารนอกเหนือจากแรงผลักดันทางด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมและนโยบายการเปิดตลาดเสรีในภาคบริการอันรวมถึงภาคการธนาคารแล้วแนวการวิเคราะห์จกต้องไม่อาจมองข้ามปัจจัยพื้นฐานที่มีส่วนสนับสนุนให้พัฒนาการด้านต่าง ๆ เป็นไปได้ในปัจจุบันธนาคารต่าง ๆ ได้มีนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและแข่งขันได้ของธุรกิจ อาทิ

1. การควบรวมกิจการของธนาคารในกลุ่มต่าง ๆ อาทิ การควบรวมกิจการระหว่างธนาคารศรีนครกับธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์กับธนาคารอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย/และธนาคารทหารไทย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความไว้วางใจแก่ลูกค้าความสามารถในการแข่งขันการประหยัดต้นทุนตลอดจนเป็นช่องทางในการขยายตลาดและต่อยอดธุรกิจแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง/เช่นบัตรเครดิต สินเชื่อให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น เป็นต้น

2. การตอบสนองความต้องการทางการเงินตามโครงสร้างประชากรใหม่โดย พบว่า ในอนาคตข้างหน้าแนวโน้มโครงสร้างประชากรจะมีผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นธนาคารและสถาบันการเงินต่างตระหนักเป็นอย่างดีถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากร

ดังกล่าวจึงต้องคิดหาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมโดยมุ่งที่การสร้าง ความมั่นคงจากรายได้ที่ต่อเนื่องในช่วงบั้นปลายของชีวิต ทั้งผลการวิจัยของบริษัท Deloitte ในสหรัฐฯ พบว่า สถาบันทางการเงินชั้นนำของโลกมีการใช้จ่ายลงทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ถึงปีละ 11 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ เพื่อสร้างความแตกต่าง และช่วงชิงความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3. การปรับตัวด้านบริการและกิจการภายในของธนาคารต่าง ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าสูงสุดและรักษาลูกค้าเดิมในคงอยู่อย่างยั่งยืนทั้งนี้ ริชาร์ด โควา เซวิซผู้บริหารของ Wells Fargo สถาบันการเงินชั้นนำแห่งหนึ่งในสหรัฐฯ กล่าวว่าผลิตภัณฑ์/และการให้บริการทางการเงินของธนาคารแต่ละแห่งโดยเนื้อแท้ไม่มีความแตกต่างกันแต่สิ่งที่ธนาคารสามารถสร้างความแตกต่างได้ คือ การให้บริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าธนาคารที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงควรเน้นการให้บริการที่จะสร้างความประทับใจเพื่อจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่หลากหลายประเภท โดยการ cross selling ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ลูกค้าที่ใช้บริการหลาย ๆ อย่างจากธนาคารแห่งหนึ่งมักจะไม่ได้เปลี่ยนไปใช้บริการของธนาคารอื่นซึ่งคือการไว้วางใจในธุรกิจนั่นเอง

ตามเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย และศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ในแต่ละด้านว่าเป็นอย่างไรและเพื่อเป็นแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตภูมิภาคอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อหาความสัมพันธ์กับการยอมรับของบุคลากรธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และรูปแบบผู้นำ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดของตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยกำหนดความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (William G. Zikmund. 2003) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน ผู้วิจัยจึงสำรวจกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีก 15 คน รวมขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ชุด
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีจำนวน 1 ชุด คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นลักษณะคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
 - ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับ (ธนาคารพาณิชย์ไทย) ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ (idealized influence) 2. ด้านการจูงใจด้วยแรงดลใจ

(inspirational motivation) 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และ 4. ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล (individualized consideration) โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ ลิเคิร์ท (Likert)

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับการยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานปฏิบัติการต่อนโยบายของผู้ประกอบการด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ 2. ด้านการมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 3. ด้านการทำงานเป็นทีม และ 4. ด้านความสำเร็จของงาน

4. ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยประสานงานกับฝ่ายบัณฑิตศึกษาคณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ เพื่อขอหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้จัดการสาขาต่างๆ ของธนาคารพาณิชย์ ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตในการแจกแบบสอบถามพนักงานปฏิบัติการ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. ผู้วิจัยได้ดำเนินการและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายผลการศึกษา ได้แก่ การแจกความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารพาณิชย์ผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุระหว่าง 21-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นโสด โดยมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี

2. ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) 4 ด้านประกอบด้วย/ด้านการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ ด้านการจูงใจด้วยแรงดลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล ในภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ ด้านการจูงใจด้วยแรงดลใจ ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล และด้านที่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) สัดส่วนต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานปฏิบัติการต่อนโยบายของผู้ประกอบการด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านการมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความสำเร็จของงาน ในภาพรวมการยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานปฏิบัติการต่อนโยบายของผู้ประกอบการตามความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้านการมีทัศนคติ ที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติอยู่ และด้านที่มีผลต่อการยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานปฏิบัติการต่อนโยบายของผู้ประกอบการ สัดส่วนต่ำที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) กับการยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานระดับปฏิบัติการตามผู้นำ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย)

มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการปฏิบัติตามของพนักงานระดับปฏิบัติการตามผู้นำ ในเขตกรุงเทพมหานครทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยด้านการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์โดยรวมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย)

4.1 ด้านการมีทัศนคติ ที่ดีต่อองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์โดยรวมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) คือ ด้านการจงใจด้วยแรงดลใจมีความสัมพันธ์มากที่สุด และด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคลมีความสัมพันธ์น้อยสุด

4.2 ด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์โดยรวมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) คือ ด้านการกระตุ้นการเข้าปัญหามีความสัมพันธ์มากที่สุด และด้านการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์มีความสัมพันธ์น้อยสุด

4.3 ด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์โดยรวมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) คือ ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคลมีความสัมพันธ์มากที่สุด และด้านการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์มีความสัมพันธ์น้อยสุด

4.4 ด้านการมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความสัมพันธ์โดยรวมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) คือ ด้านการใช้อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ความสัมพันธ์มากที่สุด และด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคลมีความสัมพันธ์น้อยสุด

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจ และนำมาอภิปรายผลผลได้ดังนี้

จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ยังสามารถระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน พร้อมสามารถสร้างความไว้วางใจ ปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความยุติธรรม รวมถึงประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากร และสามารถวิเคราะห์ปัญหาแนวโน้มทิศทางในอนาคตของการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสอดคล้องกับชรัตน์จีนชาวข่า (2547) กล่าวว่า การจงใจด้วยแรงดลใจ คือ การที่ผู้บริหารใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร้าเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าสามารถ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ แต่ไม่สอดคล้องกับอัญชลีชาญณรงค์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชากรณีศึกษา องค์การบริหารงานโดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์ แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอินพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานขององค์กรมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายตามลำดับ

2) ด้านการจงใจด้วยแรงดลใจ ในภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนาคารพาณิชย์ไทย) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ผู้นำสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน โดยการจัดหาทรัพยากร งบประมาณวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพียงพอ และเอื้อต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังสามารถถ่ายทอดความคิดสำคัญเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อถือให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และมีความห่วงใย แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากรทุกคน สอดคล้องกับชรัชน์ จินขาวขำ (2547) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ คือ การที่ผู้บริหารใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร้าเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าสามารถ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงาน และทดลองโครงการใหม่ ๆ และยังสอดคล้องกับเบส และอวลีโอ (Bass, & Avolio, 1990) กล่าวว่า การจูงใจด้วยแรงดลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์ กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกตระหนักรู้ว่า ภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการจูงใจด้วยแรงจูงใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ การจูงใจด้วยแรงดลใจ

3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนากร พาดิษฐ์ไทย) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้นำเสนอแนะให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม และ

พัฒนา เพื่อนำมาพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ สั่งมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ อย่างเต็มที่พร้อมแจ้งข่าวสาร ความเปลี่ยนแปลงทางแวดวงการเงิน การธนาคาร นโยบายต่าง ๆ ขององค์กรให้แกบุคลากรทราบสม่ำเสมอทั่วถึงกันให้อิสระแกบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ พร้อมชี้แนะและเสนอแนะให้บุคลากรศึกษาปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนางาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าของธนาคาร และกระตุ้นให้บุคลากรเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา พร้อมรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน สอดคล้องกับชรัช บุญยมนิ (2550) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา ผู้นำต้องส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา เหตุผล ความสุขุมรอบคอบและความระมัดระวังในการแก้ปัญหา ผู้นำต้องช่วยผู้ตามให้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด คิดนอกกรอบ (lateral thinking) โดยสรุปคือผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาดตนเองให้แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) กล่าวว่า การกระตุ้นด้วยปัญญา เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ที่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาตัวเอง

4) ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล ในภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ธนากรพานิชย์ไทย) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้นำได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สามารถให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกคนได้ พร้อมมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล รู้ถึงความต้องการของบุคลากรแต่ละคน มอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในสาขา พร้อมรับฟังเรื่องราวของบุคลากรอย่างตั้งใจและเต็มใจ รวมถึงให้ความสนใจแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ร้อยคติดสอดคล้องกับชาร์ตันจินชาวซ่า (2547) กล่าวว่า การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล คือ การที่ผู้บริหารยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน และแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหรือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง และหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการ และให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงานตลอดจนให้คำแนะนำการพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

ข้อเสนอแนะ

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรเน้นการวิเคราะห์ปัญหา แนวโน้ม ทิศทาง ในอนาคตของการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และควรตั้งเป้าหมายในการทำงานอย่างให้กับพนักงานอย่างชัดเจน

2) ด้านการจูงใจด้วยแรงดลใจ ผู้บริหารควรเน้นกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และใส่ใจห่วงใยพร้อมแสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากรทุกคน

3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารควรเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้บุคลากรเห็นแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และควรชี้แนะและเสนอแนะให้บุคลากรศึกษาปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนา และตอบสนองความต้องการของลูกค้าของธนาคาร

4) ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล ผู้บริหารควรเน้นให้ความสนใจแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ร้อยคติ และรับฟังเรื่องราวของบุคลากรอย่างตั้งใจและเต็มใจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการยอมรับและปฏิบัติตามของพนักงานที่ปฏิบัติการณ์นโยบายของผู้นำ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- รัชช บุญยมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2554). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- วีระเกียรติ เลิศวิไลกุลนที. (2549). **คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่**. ปัญหาพิเศษ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บัคคิงส์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส (1989).
- Bass, B.J. and Avolio. (1990). **Transformational leadership development**. Palo algo. CA : Consulting Psychologists.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York: harper & Row.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W.(1970). **Determing Sampling Size for Research Activities. Education Psychological Measurement** . Milton.