

ผลกระทบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ ของธนาคารพาณิชย์ไทย

สมฉวี ศิริโสภณา¹ ประยงค์ มีใจเชื้อ²
ชาคริต สกฤติสริยาภรณ์³ วิรัช สงวนวงษ์วาน⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลกระทบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และทีมที่ทรงประสิทธิภาพ ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และทีมที่ทรงประสิทธิภาพ และศึกษาผลกระทบของความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ การวิจัยนี้ เก็บและรวบรวมข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ 5 แห่ง จำนวน 620 คน แล้วนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model–SEM) และนำข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์มาประกอบการอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และทีมที่ทรงประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และทีมที่ทรงประสิทธิภาพ และความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรมีผลกระทบทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ จากการวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม การเป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพนั้น ไม่ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงปัจจัยเดียว แต่ต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ร่วมกัน จึงจะทำให้เกิดผลกระทบสูงสุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง; วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้; ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร; ทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุซงฎิบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
อีเมล: Somchawee@hotmail.com

^{2,3,4} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

The Effects of Transformational Leadership on Effective Teams at Thai Commercial Banks

Somchawee Sirisopana¹ Prayong Meechaisue²
Chakrit Skulitsariyaphorn³ Virat Sanguanwongwan⁴

Abstract

In this research, the researcher studies the effects of transformational leadership on organizational learning culture, employee engagement and effective teams. The researcher also examines the effects of organizational learning culture on employee engagement and effective teams. Furthermore, finally, the researcher investigates the effects of employee engagement on effective teams. In the quantitative phase of this research, a sample population of 620 subjects was selected from employees at large five Thai commercial banks. A questionnaire was used as a research instrument for collecting germane data from the members of the sample population. The data were processed using a computer software program employing applications of the structural equation modeling (SEM) method. In the qualitative phase of this research, data were collected by means of interviews. These data were employed to supplement the discussion of research findings.

Findings are as follows:

Transformational leadership positively influenced organizational learning culture, employee engagement and effective teams. Organizational learning culture showed positive effects on employee engagement and effective teams. Moreover, employee engagement manifested positive effects on effective teams. In conclusion, the findings showed that the factor exerting effects on effective teams at the highest level was employee engagement. Nevertheless, paying attention to the single factor of effective teams does not suffice. Other factors must be considered together alongside the factor of effective teams in order to bring about maximally beneficial results.

Keywords: Transformational Leadership; Learning Organization Culture; Employee Engagement; Effective Teams

Type of Article: Research Article

¹ Doctor of Business Administration Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok District, Bangkok 10240, Thailand
E-mail: Somchawee@hotmail.com

^{2,3,4} Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องตลอดเวลา ประกอบกับการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร แนวทางหนึ่งที่มีการนำมาปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรคือ การปรับโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นไปในลักษณะทีม โดยทีมที่ทรงประสิทธิภาพ (Effective teams) คือ ทีมที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจที่ตรงกัน มีความพยายามในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง มีความเชื่อถือไว้วางใจกัน มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา (Robbins, 2012; Douglass, M. E. & Douglass, D. N., 1992) การทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เนื่องจากการทำงานเป็นทีม จะเกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความสอดคล้อง รวดเร็ว และทันเวลาต่อการเปลี่ยนแปลง ทีมที่ทรงประสิทธิภาพ สามารถนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler, 2004)

เมื่อมีการรวมกลุ่มมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมสิ่งสำคัญที่ต้องมีคือ ผู้นำ โดยผู้นำที่เป็นที่ต้องการภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ได้แก่ ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย สามารถชักจูงให้สมาชิกปฏิบัติตาม ด้วยการทำความเข้าใจในเป้าหมายของทีม จูงใจให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น ช่วยเหลือ และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Robbins, 2012; Douglass, M. E. & Douglass, D. N. 1992) ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรนั้นจึงขึ้นอยู่กับ

กับคุณสมบัติหรือภาวะผู้นำ (Coyle, 1997) จาก การทบทวนวรรณกรรมพบว่า ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีผลต่อการสร้างความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรและมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Salanova et al., 2011; Ghadi et al., 2013) และเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดการร่วมมือของคนในองค์กรและการทำงานเป็นทีมเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น การมีผู้นำที่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับทีมจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของทีมที่ดีได้ตามเป้าหมายที่มีร่วมกัน สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจ การทำงานร่วมมือกันสามัคคี และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดในที่สุด

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ โดยศึกษาจากธุรกิจการเงินการธนาคาร เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจการเงินการธนาคารกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial technology) และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบของการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในด้านส่วนแบ่งตลาด ผลการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ลดลงจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารพาณิชย์ที่ลดลง โดยภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างบรรยากาศองค์การที่ถ่ายทอดมาจากวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้จากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทีม และองค์การ โดยต้องเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งยังมีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้

เกิดผลการดำเนินงานที่ทรงประสิทธิภาพ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร มีผลกระทบต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และทีมที่ทรงประสิทธิภาพ
2. ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรและทีมที่ทรงประสิทธิภาพ
3. ศึกษาผลกระทบของความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อยืนยันทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการศึกษา
2. นำความรู้ที่ได้ มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทีมที่ทรงประสิทธิภาพ
3. เป็นแนวทางให้ธนาการเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร ที่จะพัฒนาทีมที่ทรงประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ ผู้นำที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความคล้อยตาม จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง ด้วยการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์การ พร้อมกับการส่งเสริมนวัตกรรม

(innovation) และเทคโนโลยีใหม่ๆ (Belhiah, 2007); Burns (1978) เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถในการจูงใจและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ตาม Bass (1985) พัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของเบิร์น โดยผู้นำไม่ใช่แค่เพียงการจูงใจผู้ตามให้มีความพยายามมากขึ้น แต่เป็นความชัดเจนที่เพิ่มขึ้น ผู้นำจะจูงใจผู้ตามด้วยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงผลประโยชน์ขององค์การหรือทีมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ทำให้ผู้ตามเห็นถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ทีม และองค์การ (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1995) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การศึกษาครั้งนี้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การส่งเสริมความเป็นตัวตน (individualized consideration) คือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความต้องการและความจำเป็นเป็นรายบุคคล 2. การมีอิทธิพลทางความคิด (idealized influence) คือ ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนับถือศรัทธา ไว้วางใจ ให้ความเคารพ เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม 3. การส่งเสริมให้เกิดแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การกระตุ้นให้ทีมมีความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดี และการคิดเชิงบวกเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจส่วนรวม 4. การส่งเสริมให้เกิดความคิด (intellectual stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดในการแก้ปัญหา สนับสนุนให้สมาชิกใช้สติปัญญา ใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างระมัดระวัง สนับสนุนให้เกิดแนวทางใหม่ที่ดีกว่าเดิม (Horwitz et al., 2008) ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Bass, 1985) ส่งเสริมให้ผู้ตาม

มองปัญหาในมุมมองใหม่ๆ (Boyett, 2006) ซึ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมทีมที่ทรงประสิทธิภาพในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization culture) คือ แนวทางการสร้างการรับ การถ่ายโอน ความรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ใหม่ (Garvin, 1993, pp. 8-91) รวมถึงการบูรณาการทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ ให้ไปสู่วิศวกรรมของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Watkins & Dirani, 2013, pp. 148-162) กระตุ้นหัวใจให้เกิดความกระตือรือร้น ความรู้สึกร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน พัฒนาและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การสื่อสาร การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดความแตกต่างและเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การศึกษาครั้งนี้ กำหนดองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ แห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) คือ การสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้จากงานที่ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและมีการเจริญเติบโตในบทบาทหน้าที่ 2. การส่งเสริมการสนทนา/แสดงความคิดเห็นร่วมกัน (inquiry and dialogue) คือ กระบวนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่ม และทีม ผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น เพื่อขยายความรู้จากบุคคล ไปสู่ทีมและไปสู่องค์การ 3. การส่งเสริมการเรียนรู้และคิดร่วมกันภายในทีม (team learning) คือ การสร้าง การเรียนรู้และการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 4. อิสระในการ กำหนดเป้าหมาย (empowerment) คือ การจงใจให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วม ทั้งด้านความคิด การพัฒนา และการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 5. ระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (embedded system/system to capture and share learning) หรือการสร้างระบบ

รับและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ คือ การสร้างระบบแบ่งปันความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน 6. ระบบของการเชื่อมต่อ (system connection) คือ การให้ความช่วยเหลือ ผ่านการติดตามข่าวสารข้อมูลองค์ความรู้จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์การสามารถเชื่อมโยงเข้ากับชุมชนได้ 7. ความเป็นผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (strategic leadership) คือ รูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการเรียนรู้ และใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ เพื่อผลด้านการปฏิบัติงาน

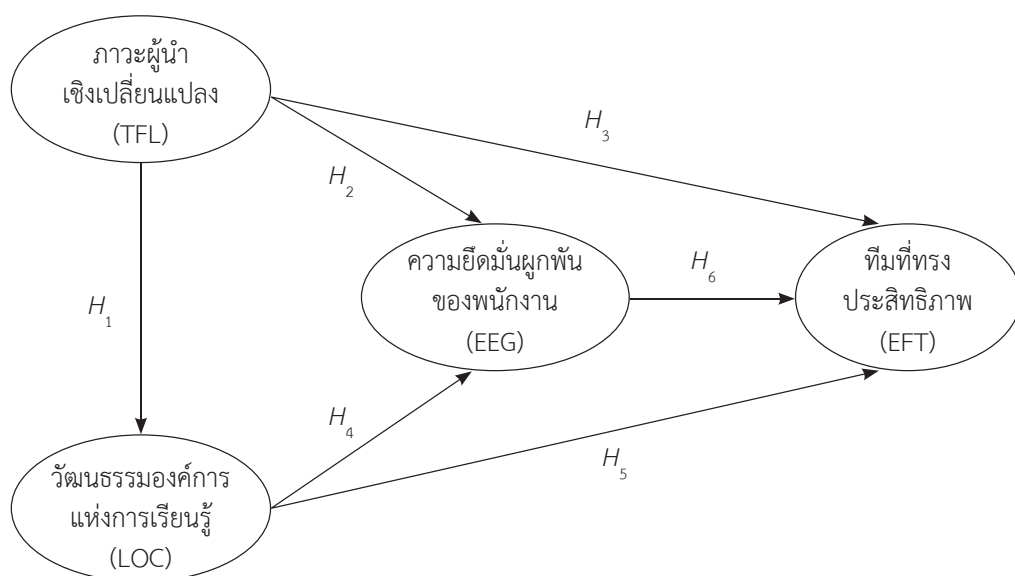
ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) คือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับตัวบุคคลที่เกิดจากการจงใจ ทั้งทางด้านกายภาพ ด้านอารมณ์ และด้านความคิด ที่แสดงถึงพลัง ความมุ่งมั่นทุ่มเท และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน (Bakker & Demerouti, 2008) บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันจะมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน (May et al., 2006) มีความรู้สึกพึงพอใจในงาน (Harter et al., 2002; Saks, 2006) เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงาน (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002) มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Andrew & Sofian, 2012, p. 500; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2006) และมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Bakker & Schaufeli, 2008; Saks, 2006) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การศึกษาครั้งนี้กำหนดองค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ความกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน (vigor) คือ ความพร้อมทั้งกายและใจ ความมีพลัง ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 2. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน (dedication) คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเท จดจ่อ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยรับรู้ว่

งานนั้นมีความสำคัญ มีคุณค่า ทำหาย ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการยึดมั่นต่อองค์กร 3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (absorption) คือ ความตั้งใจ ความสุขในการปฏิบัติงาน จนยึดติดอยู่กับการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

ทีมที่ทรงประสิทธิภาพ (Effective team) คือ ทีม

ที่มีศักยภาพและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีแนวทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาท มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เชื่อถือไว้วางใจกัน เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสมาชิกมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนด สมมุติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้
สมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร

สมมุติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

สมมุติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร

สมมุติฐานที่ 5

วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

สมมุติฐานที่ 6

ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาในเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (mixed-methods research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และใช้การวิจัยเชิง

คุณภาพมาสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติ

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในเรื่องนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ ที่มีส่วนแบ่งตลาดของสินทรัพย์รวมตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของสินทรัพย์รวมธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบ ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยไม่นับรวมธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อยและธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ จำนวน 5 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ประชากรทั้งสิ้นจำนวน 113,067 คน

การกำหนดขนาดตัวอย่าง ได้พิจารณาวิธีการกำหนดจากพารามิเตอร์หรือจำนวนตัวแปรที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ซึ่งการกำหนดขนาดหน่วยตัวอย่างต้องควบคุมกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่าด้วยในอัตราส่วน 20 ต่อ 1 และไม่ควรน้อยกว่า 10 ต่อ 1 (Hair et al., 2006) โดยการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 22 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดตัวอย่างสูงสุดที่ควรจะเป็นเท่ากับ $22 \times 20 = 440$ หน่วย จากการตรวจสอบกับเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างและความเหมาะสมของการวิเคราะห์ (Comrey & Lee, 1992) พบว่า จำนวนตัวอย่าง 440 หน่วย อยู่ในเกณฑ์ระดับดี และเพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ระดับดีมาก และเพื่อความคลาดเคลื่อนไว้ร้อยละ 5 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดตัวอย่างไว้เท่ากับ 620 หน่วย เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนขนาดของกลุ่มประชากร

วิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการศึกษา ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นการปรับปรุงองค์ประกอบจากมาตรวัดลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของ Bass & Avolio (1994; 2004), Bass (1985) และ Ghadi et al. (2013)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization culture) เป็นการปรับปรุงองค์ประกอบจากมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Watkins & Dirani (2013)

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร (Employee engagement) ใช้แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานยูเทรคส์ (Utrecht Work Engagement Scale -- UWES) ของ Schaufeli et al. (2006)

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับทีมที่ทรงประสิทธิภาพ (Effective team) เป็นการปรับปรุงองค์ประกอบจาก Team Effectiveness Diagnostic โดย London Leadership Academy, National Health Service

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model -- SEM) และตรวจสอบความสอดคล้อง

ของโมเดล (Goodness of fit measure) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 447 คน คิดเป็นร้อยละ 72.1 ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อายุ 31-40 ปี จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 ด้านการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 423 คน ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.10, SD = 0.064) เมื่อพิจารณารายข้อของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่าเฉลี่ย ผู้นำให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน (Mean = 4.23, SD = 0.717) เป็นลำดับที่ 1 ผู้นำ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดพลังทางความคิด ที่จะแก้ปัญหาและพัฒนางาน (Mean = 4.17, SD = 0.736) เป็นลำดับที่ 2 และน้อยที่สุด คือ ผู้นำ มีเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน (Mean = 3.96, SD = 0.740)

2. วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.99, SD = 0.051) เมื่อพิจารณารายข้อของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ในองค์การของข้าพเจ้า พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ อย่าง

ต่อเนื่อง (Mean = 4.13, SD = 0.725) เป็นลำดับที่ 1 ในองค์การของข้าพเจ้า มีผู้นำที่แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Mean = 4.05, SD = 0.772) เป็นลำดับที่ 2 และน้อยที่สุด คือ ในองค์การของข้าพเจ้า พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาต่างๆ ได้อย่างเปิดเผย (Mean = 3.90, SD = 0.811)

3. ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.04, SD = 0.161) เมื่อพิจารณารายข้อของตัวแปรความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร พบว่า ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจ เมื่อสามารถทำงานที่มีความท้าทายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (Mean = 4.24, SD = 0.683) เป็นลำดับที่ 1 ข้าพเจ้า ให้ความสำคัญในงานที่ข้าพเจ้าต้องปฏิบัติ (Mean = 4.20, SD = 0.654) เป็นลำดับที่ 2 และน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าสามารถทำงานต่อเนื่องได้เป็นเวลานาน โดยไม่ต้องหยุดพัก (Mean = 3.74, SD = 0.911)

4. ทีมที่ทรงประสิทธิภาพ พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.15, SD = 0.062) เมื่อพิจารณารายข้อของตัวแปรทีมที่ทรงประสิทธิภาพ พบว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้ต่อการแก้ไขปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Mean = 4.26, SD = 0.689) เป็นลำดับที่ 1 การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Mean = 4.26, SD = 0.654) เป็นลำดับที่ 2 และน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าสามารถทำงานท่ามกลางความคิดเห็นที่ความแตกต่าง โดยไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับสมาชิกคนอื่นภายในทีม (Mean = 4.04, SD = 0.710)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity)

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบจำลอง ซึ่งเป็นแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structure equation model - SEM) พบว่าแบบจำลองสมการ

โครงสร้างมีค่า $\chi^2 = 140.24$, $df = 137$, $\chi^2/df = 1.0236$, $p\text{-value} = 0.40734$, $CFI = 1.000$, $GFI = 0.980$, $AGFI = 0.963$, $RMSEA = 0.006$ จากผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงค่าดัชนีบ่งชี้ตามเกณฑ์ทุกค่า แบบจำลองสมการโครงสร้างนี้ จึงมีความเหมาะสมกลมกลืนกับแบบจำลองการวิจัยที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยอมรับ สมมุติฐานหลักที่ว่า ตัวแบบจำลองตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

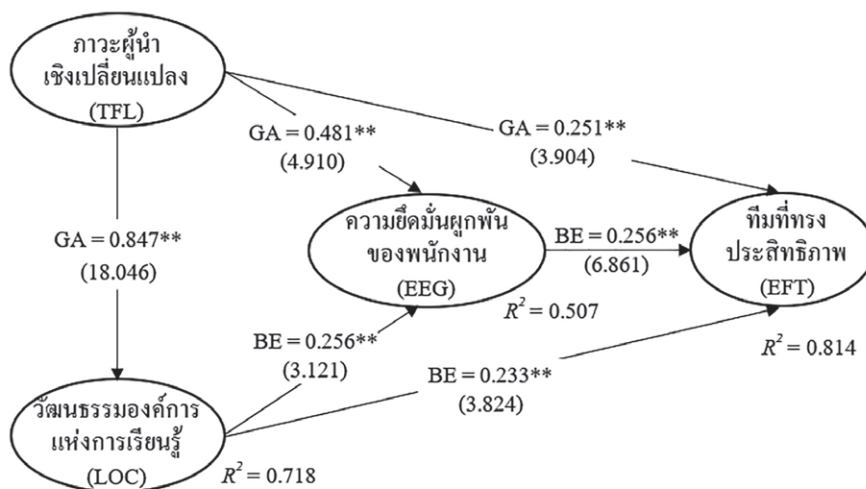
การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์และการทดสอบ สมมุติฐานโดยวิเคราะห์ตัวแบบจำลองเชิงสาเหตุ

จากผลการวิจัย (ภาพ 2) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยตรง (GAMMA) จากภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงถึงวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.847 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร เท่ากับ 0.481 และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ เท่ากับ 0.251 โดยวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อความ

ยึดมั่นผูกพันของบุคลากร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางส่งผลโดยตรง (BETA) จากวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร เท่ากับ 0.256 วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ เท่ากับ 0.233 และความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร มีอิทธิพลต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ เท่ากับ 0.256

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรในทางอ้อม มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.375 อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรในทางอ้อม มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.216 และอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรในทางอ้อม มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.065

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวม เท่ากับ 0.626 อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวม เท่ากับ 0.697 อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวม เท่ากับ 0.298



ภาพ 2 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

ตาราง 1

อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

ตัวแปร สาเหตุ	ตัวแปรผลลัพธ์								
	LOC			EGG			EFT		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TFL	.847**	-	.847**	.481**	.216**	.697**	.251**	.375**	.626**
LOC			.256**	-	.256**	.233**	.065**	.298**	
EEG						.256**	-	.256**	
ตัวแปรแฝง	.718	.507	.814						

 ภายใน R^2
 $\chi^2 = 140.24, df = 137, \chi^2/df = 1.0236, p\text{-value} = 0.40734, CFI = 1.000, GFI = 0.980,$
 $AGFI = 0.963, RMSEA = 0.006$
ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

เมื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัยมาทำการทดสอบตาม สมมติฐานตามที่ได้กำหนดไว้ 6 สมมติฐาน พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐานมีความสอดคล้องกับ สมมติฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H_1) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.847 และค่า $t\text{-value}$ เท่ากับ 18.046 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 หมายความว่า เมื่อมีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น จะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 2 (H_2) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.481 และค่า $t\text{-value}$ เท่ากับ 4.910 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 หมายความว่า เมื่อมีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น จะส่งผลให้ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 3 (H_3) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.251 และค่า $t\text{-value}$ เท่ากับ 3.904 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 หมายความว่า เมื่อมีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น จะส่งผลให้เป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 4 (H_4) วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.256 และค่า $t\text{-value}$ เท่ากับ 3.121 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 หมายความว่า เมื่อมีวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สูงขึ้น จะส่งผลให้ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 5 (H_5) วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.233 และค่า $t\text{-value}$ เท่ากับ 3.824 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 หมายความว่า เมื่อมีวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สูงขึ้น จะส่งผลให้เป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

สมมุติฐานที่ 6 (H_6) ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.256 และค่า t-value เท่ากับ 6.861 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 หมายความว่า เมื่อมีความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรที่สูงขึ้น จะส่งผลให้เป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การอภิปรายผล

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความสอดคล้องกับสมมุติฐาน 3 สมมุติฐาน ได้แก่ สมมุติฐานที่ 1 สมมุติฐานที่ 2 และสมมุติฐานที่ 3

สมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความชัดเจนในการสร้างความมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร สนับสนุนส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมการสร้าง รั้ง ถ่ายโอนความรู้ผ่านเทคโนโลยี และการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน (Bass & Avolio, 1990; Watkins & Dirani, 2013)

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร เนื่องจาก ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนให้ ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร (Ghadi et al., 2013; Mozammel & Haan, 2016)

สมมุติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ เนื่องจาก ผู้นำ

ที่มีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย กระตุ้น จูงใจ ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ทั้งความสัมพันธ์ในทีม และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Bass & Avolio, 1994; Robbins, 2012; Ghadi et al., 2013)

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ทั้ง 5 แห่ง ที่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ โดยผลที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้นำกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ และสนับสนุน ให้พนักงานแสดงความคิดเห็น หรือร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วิธีการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน ต่อองค์กร ส่งผลให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพัน และนำความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการอบรมในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในงานที่ต้องรับผิดชอบ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาหรือข้อร้องเรียนที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ขณะที่การสอนงานที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการฝึกอบรมนั้น มีทั้งในส่วนที่พนักงานมองว่าเป็นการแนะนำ ให้คำปรึกษา สอนงาน หรือค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และบางส่วนมองว่าการกระทำเช่นนั้นไม่ใช่การสอนงาน แต่เป็นการสั่งหรือบอกถึงวิธีที่ผู้นำต้องการให้ปฏิบัติ จึงมีผลต่อการเป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ ยังคงมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ การเป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีส่วนผสมทั้งภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร การมีเพียงปัจจัยใด

ปัจจัยหนึ่งอาจเป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพได้ แต่ไม่ใช่ทีมที่ทรงประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความสอดคล้อง สมมุติฐาน 2 สมมุติฐาน ได้แก่ สมมุติฐานที่ 4 และ สมมุติฐานที่ 5

สมมุติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร เนื่องจาก เป็นแนวทางในการสร้าง รับ ถ่ายโอนความรู้ ไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน (Senge, 1990; Song et al., 2014)

สมมุติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อเกิดความรู้สึกร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดความแตกต่างและเป็นลักษณะเฉพาะ (Song et al., 2014)

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ทั้ง 5 แห่ง ที่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การสร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะช่วยส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร และทำให้เป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพ การเรียนรู้ร่วมกันจะช่วยให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพัน แต่สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะเป็นส่วนเสริมที่ทำให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมขององค์การร่วมด้วย ลักษณะหรือความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการเรียนรู้หรือการถ่ายโอนความรู้ที่แตกต่างกัน

วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่หล่อหลอมมาโดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่การเริ่มต้นในการทำงาน เป็นการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น จะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเกิดความยึดมั่นผูกพันเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดทีมที่ทรงประสิทธิภาพได้ง่ายขึ้นหรือเป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ศึกษาผลกระทบของความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ

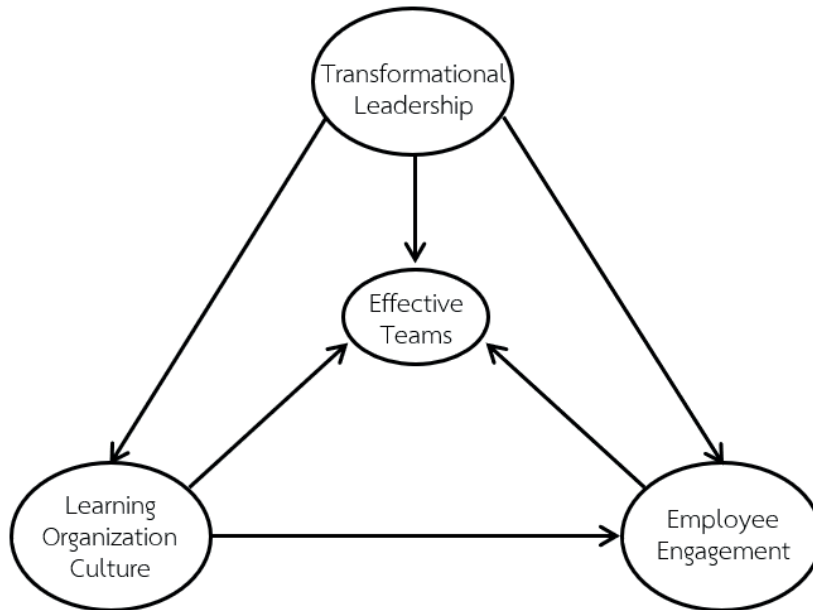
ผลการวิเคราะห์พบว่า มีความสอดคล้องสมมุติฐาน 1 สมมุติฐาน ได้แก่ สมมุติฐานที่ 6

สมมุติฐานที่ 6 ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลทางบวกต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความพฤติกรรมของบุคลากร ทั้งในด้านพฤติกรรม อารมณ์ และความคิด ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมใจในงาน และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Schaufeli & Bakker, 2004; Ibrahim & Falasi, 2014)

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ทั้ง 5 แห่ง ที่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า เมื่อพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันต่องานต่อองค์การแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจ เต็มใจ มุ่งเทให้ กับงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยมองว่าเมื่อองค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตนเองก็จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการด้วยเช่นกัน ส่งผลให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในส่วนของตนเองและส่วนร่วม และเป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพในที่สุด

จากการศึกษาได้ข้อค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันของบุคลากร แม้ว่าในแต่ละปัจจัยนั้นจะส่งผลกระทบต่อทีมที่ทรงประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการเป็นทีมที่ทรงประสิทธิภาพนั้น ไม่ควรให้ความสำคัญ

กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงปัจจัยเดียว องค์การควรให้ แบบจำลองผู้นำทีมที่ทรงประสิทธิภาพที่ได้จากข้อ
 ความสำคัญกับทั้ง 3 ปัจจัยร่วมกัน ผู้วิจัยจึงได้พัฒนา ค้นพบในการวิจัย ดังภาพ 3



ภาพ 3 แบบจำลองผู้นำทีมที่ทรงประสิทธิภาพ (Leadership for Effective Team Model)

Reference

- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Social and Behavioral Sciences*, 40(1), 498-508.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Exceptions*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden
- Belhiah, H. (2007). Toward a new conceptualization of teacher leadership in moroccan schools. In M. Hassim & A. Chaibi (Eds.), *Leadership and Values in Language Education* (pp. 45-55). Bouznika.
- Boyett. (2006). *The Proof that Transformational Leadership Works*. The Science of Leadership.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper Collins.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first Course in Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Coyle, M. (1997). Teacher leadership vs. school management: Flatten the hierarchies. *Clearing House*. 70(5), 236-239
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93-108.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Douglass, M. E., & Douglass, D. N. (1992). *Time Management for Teams*. New York: American Management Association.
- Ghadi et al. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Hair, J.F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th edition), New Jersey: Prentice-Hall International.

- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F.C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148(1), 49-59.
- Ibrahim, Saoud & Falasi, A. L.(2014) "Employee loyalty and engagement in UAE public sector". *Employee Relations*, 36(5), 562-582.
- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43-55.
- National Health Service. (2014). *London leadership academy: Team effectiveness questionnaire*. Retrieved from http://www.londonleadingforhealth.nhs.uk/sites/default/files/Team_effectiveness_diagnostic-LAL1.pdf [In Thai]
- Robbins, P. (2012). *Political Ecology: A Critical Introduction*. John Wiley & Sons
- Sak, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova et al. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advance Nursing*, 67(10), 2256-2266.
- Schaufeli W. B., & Bakker A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. In M.L. Ray & A. Rinzler(Eds.), *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change*. 126-138. NewYork: J.P. Tarcher/Perigee.
- Song J, Yang Q, Yang J, Larsson L, Hao X, Zhu X, et al. (2014). Essential Genetic Interactors of SIR2 Required for Spatial Sequestration and Asymmetrical Inheritance of Protein Aggregates. *PLoS Genet* 10(7), e1004539
- Watkins, K. E., & Dirani, K. M. (2013). A meta-analysis of the dimensions of a learning organization questionnaire looking across cultures, ranks, and industries. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 148-162.