

DOI: 10.14456/phdssj.2026.12

Received:	April	22, 2025
Revised:	May	15, 2025
Accepted:	January	22, 2026

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

ปฏิกาน กงปัญญา¹ อุดม สมบูรณ์ผล²

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย (2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และ (3) ค้นหาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทยจำนวน 500 ราย ด้วยการวิเคราะห์เส้นทางจากสมการเชิงโครงสร้าง และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารจากสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยที่มีทุนดำเนินการสูงสุดในรอบระยะเวลาบัญชี 2566 จำนวน 10 ราย ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอิทธิพลรวมที่ .80 และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าอิทธิพลรวมที่ 0.51 ค่าอำนาจการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 76 (2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอิทธิพลรวมที่ .74 อำนาจการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 57 และ (3) การวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าแนวทางพัฒนาประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยต้องเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมเปิดกว้าง พัฒนาทักษะ และใช้ระบบพี่เลี้ยง สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง สร้างแรงจูงใจ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายจึงส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลนวัตกรรมทางการเงิน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ประสิทธิผลด้านนวัตกรรม

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

เลขที่ 4 หมู่ 11 ถนนพหลโยธิน ตำบลลาดสวาย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150, ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: patipan9111@gmail.com

² บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Transformational Leadership in Human Resource Development for Financial Innovation Effectiveness of Savings Cooperatives in Thailand

Patipan Kongpanya¹ Udom Somboonpol²

Abstract

This research article aims to study (1) the effects of transformational leadership and human resource development on the effectiveness of financial innovation in savings cooperatives in Thailand; (2) investigate the influence of transformational leadership on human resource development within these cooperatives; and (3) explore strategies to enhance the effectiveness of financial innovation in savings cooperatives in Thailand through transformational leadership and human resource development. Mixed-methods research, combining quantitative and qualitative research methods. a sample of 500 participants, consisting of officers from savings cooperatives and credit union cooperatives in Thailand. By using structural equation modeling. For the qualitative phase, the key informants were 10 executives from savings cooperatives in Thailand with the highest operating capital in the 2023 fiscal year. Content analysis was used to interpret the qualitative data.

Findings are as follows: (1) Transformational leadership and human resource development significantly influence the effectiveness of financial innovation in savings cooperatives in Thailand at the .01 level of statistical significance. Transformational leadership had a total effect value of 0.80, while human resource development had a total effect value of 0.51. The model's predictive power was 76%. (2) Transformational leadership significantly influences human resource development in savings cooperatives in Thailand at the .01 level of statistical significance, with a total effect value of 0.74 and a predictive power of 57%. (3) Qualitative research found that enhancing the effectiveness of financial innovation in savings cooperatives in Thailand requires fostering an open organizational culture, developing skills, and implementing a mentoring system. It is essential to support transformational leadership, where leaders serve as role models, inspire motivation, and promote goal-oriented human resource development. These factors positively influence the effectiveness of financial innovation.

Keywords: Transformational Leadership, Human Resource Development, Innovation Effectiveness

Type of Article: Research Article

¹ Doctor of Business Administration, Western University

4 Moo 11 Hathairaj Road, Ladsawai, Lamlukka, Pathumtani 12150, Thailand

Corresponding Author Email: patipan.9111@gmail.com

² Graduate Western University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันในเชิงธุรกิจทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไร้ขอบเขต ธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การตลาด พฤติกรรมของผู้บริโภค การก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น องค์กรในหลายแห่งได้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาแทนที่ และต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (วรชัย สิงห์ฤกษ์ และคนอื่น ๆ, 2564) สอดรับกับที่ Woodman (2008) ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจหรือสร้างความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจอื่นไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ๆ หรือการพัฒนากระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการได้อย่างทันทั่วถึง นั่นคือความคิดสร้างสรรค์ของทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะไม่ได้มาจากความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรเสมอไป แต่ความคิดสร้างสรรค์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถเป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้น จึงนับเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

ด้วยสถานการณ์แข่งขันในปัจจุบันได้มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาแทนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งในองค์กรหลายแห่งจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น การพัฒนาและปรับปรุง สิ่งที่มีอยู่ในรูปแบบเดิมให้เป็นกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น ส่งผลต่อนวัตกรรมขององค์กรที่เกิดจากการปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น (De Jong & Den Hartog, 2010) โดยต้องอาศัยความรู้ทางด้านทรัพยากรในองค์กร ประกอบด้วย ทรัพยากรทางเทคโนโลยี ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรทางปัญญา ขณะเดียวกัน พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องได้รับการกระตุ้นและได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารในองค์กร (Sherwood, 2001)

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการออมและการเข้าถึงบริการทางการเงินของสมาชิกในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงิน เช่น ระบบการชำระเงินดิจิทัลและแพลตฟอร์มสินเชื่อออนไลน์ ส่งผลให้สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Damapour & Aravind, 2012) ด้วยจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน ทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างมากในการประกอบธุรกิจทั้งสหกรณ์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยเฉพาะที่เป็นลักษณะสถาบันการเงินอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ จำเป็นต้องเข้าสู่การแข่งขันกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องแข่งขันกับเวลา โอกาส ข้อมูล ข่าวสาร การบริการและประสิทธิภาพในการบริหารการเงินเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นไปตามหลักสหกรณ์ แต่เมื่อมีการแข่งขันกันอย่างมากก็พบว่ามีกรณีทุจริตในการบริหารสหกรณ์และผู้กระทำความผิดได้รับโทษตามกฎหมายมากขึ้นเช่นเดียวกัน ดังนั้นในการบริหารงานสหกรณ์ต้องให้สมาชิกทุกคนได้รับการบริการทุกเรื่องอย่างเท่าเทียมกัน โปร่งใส และเป็นธรรม ตลอดจนสามารถให้สมาชิกทุกคนตรวจสอบการบริหารได้ เพื่อให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการบริหารงานของสหกรณ์

จากการศึกษาข้างต้น พบว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เหล่านี้จากสภาวะการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา อีกทั้งความช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์และภาครัฐที่มีไม่เพียงพอ ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องปรับตัวให้ทันกาลในยุคของความเปลี่ยนแปลง มีงานวิจัยเสนอว่าปัญหาของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยคือ การขาดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Esamah et al., 2023) ส่งผลให้การพัฒนานวัตกรรมทางการเงินไม่ต่อเนื่อง ทำให้ปรับตัวได้อย่างจำกัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ทั้งนี้เพราะในบริบทดังกล่าว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่ประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ (Bass & Riggio, 2006) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มประสิทธิผลของการบริหารงานในทุกภาคส่วน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามต้องการขององค์กรมากที่สุด (วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย และคนอื่น ๆ, 2568) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรโดยการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Burns, 1978) โดยผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้สามารถส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน (Avolio & Bass, 2004) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเงิน และส่งเสริมให้องค์กรสามารถนำนวัตกรรมทางการเงินมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Podsakoff et al., 1990)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผ่านผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงิน (Garavan et al., 2017) โดยเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านทักษะทางเทคนิคและการบริหารจัดการ จะสามารถนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ (Nonaka & Takeuchi, 1995) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการเรียนรู้ในองค์กร (organizational learning) ที่ชี้ให้เห็นว่าการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Argote, 2011)

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นประเด็นที่มีความสำคัญในการศึกษาวิจัยในบริบทของประเทศไทย เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้สามารถแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดการเงินในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

3. เพื่อค้นหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร ตัวแปรต้นคือ (1) ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (1.3) การกระตุ้นภูมิปัญญา (1.4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ (1.5) การสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพัน ตัวแปรส่งผ่านได้แก่ (2) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย (2.1) ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (2.2) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (2.3) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (2.4) ด้านกฎระเบียบวินัยของพนักงาน (2.5) การฝึกอบรม (2.6) การศึกษา (2.7) การพัฒนาส่วนบุคคล (2.8) การพัฒนาอาชีพ และ (2.9) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และตัวแปรตามได้แก่ (3) ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย อันประกอบด้วย (3.1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (3.2) การยอมรับและการใช้งานนวัตกรรมทางการเงิน (3.3) ความสามารถในการสร้างสรรค์และปรับตัวขององค์กร (3.4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ (3.5) ผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในประเทศไทย ที่แจ้งข้อมูลกับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยว่ามีการพัฒนาใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการเงิน หรือพัฒนาแอปพลิเคชันทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 250 สหกรณ์ สหกรณ์ละจำนวน 2 คน รวมเป็นจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 500 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากผู้บริหารจากสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยที่มีทุนดำเนินการสูงสุดในรอบระยะเวลาบัญชี 2566 (กรมส่งเสริมสหกรณ์, ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2567) จำนวน 10 แห่ง จำนวนแหล่งละ 1 คน รวมจำนวน 10 คน ใช้วิธีสัมภาษณ์เจาะลึกจากสถานที่จริง และผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ไร้สาย

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา ครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศไทยอันเป็นที่ตั้งของสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา พฤษภาคม พ.ศ. 2567 ถึง มกราคม พ.ศ. 2568

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์สำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการนำนวัตกรรมทางการเงินมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ที่สนใจ สามารถปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การนำผลการวิจัยไปใช้สามารถช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์ไทย

ลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสให้สมาชิกสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินที่มีคุณภาพและปลอดภัยมากขึ้น

4. การศึกษาค้นคว้าจะเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับนักวิชาการ และผู้นำสหกรณ์ได้นำแนวคิดดังกล่าวนำไปพัฒนานวัตกรรมทางการเงินในบริบทของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

5. ผู้นำสหกรณ์สามารถนำผลดังกล่าวไปช่วยให้พนักงานและบุคลากรในสหกรณ์ออมทรัพย์ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการปรับตัวต่อเทคโนโลยีทางการเงินใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามทำงานอย่างมีแรงจูงใจสูง พร้อมทั้งส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร (Bass & Riggio, 2006) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม (Avolio & Bass, 2004) โดยพฤติกรรมเด่นคือ ความซื่อสัตย์ การตัดสินใจอย่างยุติธรรม และยึดถือประโยชน์ส่วนรวม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารเป้าหมายร่วมได้ดี จะช่วยให้บุคลากรมีแรงผลักดันในการทำงาน (Bass & Riggio, 2006) เช่น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและสนับสนุนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (3) การกระตุ้นภูมิปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบ กล้าตั้งคำถาม และเสนอแนวทางใหม่ ๆ (Damanpour & Aravind, 2012) พร้อมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้จากความผิดพลาด (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละคน สนับสนุนการเติบโตเฉพาะด้าน และให้คำปรึกษาตามศักยภาพ (Garavan et al., 2017) และ (5) การสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพัน (motivation and commitment building) ผู้นำสร้างความรู้สึผูกพันผ่านการให้รางวัล ชื่นชม และส่งเสริมสมดุลชีวิตกับงาน (Podsakoff et al., 1990) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทัศนคติที่เปิดกว้าง และนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ (Avolio & Bass, 2004)

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development)

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (Argote, 2011; Garavan et al., 2017) โดยเป็นกลไกสำคัญที่ใช้บริหารบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Armstrong, 2019)

องค์ประกอบหลักของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) การสรรหาและคัดเลือก ต้องใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส เช่น การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและการทดสอบสมรรถนะ (Dessler, 2021; Gatewood et al., 2018) (2) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรมีความเป็นธรรมและสอดคล้องกับตลาดแรงงาน พร้อมสวัสดิการเสริม เช่น ประกันสุขภาพ (Armstrong, 2019; Milkovich et al., 2022) (3) ความปลอดภัยและสุขภาพ จำเป็นต้องมีมาตรการที่เข้มงวด เช่น การอบรมอาชีวอนามัยและอุปกรณ์ป้องกัน (Goetsch, 2018;

Neal & Griffin, 2021) (4) กฎระเบียบและวินัยพนักงาน ควรชัดเจน เป็นธรรม และใช้แนวทางสร้างสรรค์ เช่น การให้คำปรึกษา (Bohlander & Snell, 2013; Robbins & Judge, 2024) (5) การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยควรมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Noe, 2020; Salas et al., 2012) (6) การศึกษาองค์การควรสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น โครงการทุนการศึกษาและพัฒนาอาชีพ (Werner & DeSimone, 2009) (7) การพัฒนาส่วนบุคคล ส่งเสริมผ่านคำแนะนำและแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Boyatzis et al., 2019; Goleman, 2020) (8) การพัฒนาอาชีพควรมีโครงการ เช่น การหมุนเวียนงานหรือการให้คำปรึกษาเพื่อสร้างความก้าวหน้า (Greenhaus et al., 2019; Hall, 2002) และ (9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นระบบ เช่น การประเมินแบบ 360 องศา (Aguinis, 2019; Pulakos, & Battista, 2020) และงานวิจัยระบุว่าการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นตัวกลางสำคัญในการส่งผ่านผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จด้านนวัตกรรมทางการเงินขององค์กร (Damanpour & Aravind, 2012)

ประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์

นวัตกรรมทางการเงิน คือการประยุกต์เทคโนโลยีใหม่และแนวคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการทางการเงิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขัน (Nonaka & Takeuchi, 1995) และตัวชี้วัดประสิทธิผลของนวัตกรรมทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ ประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพทางการเงิน (financial performance) ประเมินจากการเติบโตของสินทรัพย์ รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ และผลตอบแทนจากการลงทุน (Berger et al., 2019) รวมถึงสัดส่วนรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อรายได้รวม (Frame & White, 2019) และความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (Miller, 2008) (2) การยอมรับและใช้งานนวัตกรรม (adoption and utilization) วัดจากระดับการใช้ Mobile Banking หรือ e-Payment ซึ่งสะท้อนความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ ความสะดวก ความปลอดภัย และความไว้วางใจ (Davis, 1989) รวมถึงสถิติการใช้งาน เช่น จำนวนผู้ใช้ ความถี่ และจำนวนธุรกรรมดิจิทัล และ (3) ความสามารถในการสร้างสรรค์และปรับตัว (innovative capability) แสดงถึงศักยภาพของสหกรณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น สินเชื่อดิจิทัล หรือการลงทุนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งสะท้อนการตอบสนองต่อเทคโนโลยีและความต้องการสมาชิก ความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องจะช่วยรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Christensen, 1997)

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)

การวัดความได้เปรียบในการแข่งขันของสหกรณ์ออมทรัพย์สะท้อนถึงความสามารถในการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งและสร้างคุณค่าให้กับสมาชิกได้มากกว่า ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากหลายปัจจัยสำคัญ เช่น ผลตอบแทนที่เหนือกว่า อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่แข่งขันได้ การบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ ความหลากหลายและคุณภาพของบริการ รวมถึงความสะดวกในการเข้าถึงบริการของสมาชิก (Berger et al., 2019; Frame & White, 2019; Miller, 2008)

ประเด็นที่สามารถใช้ประเมินความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ (1) ผลตอบแทนที่เหนือกว่า เช่น เงินปันผลหรือเฉลี่ยคืนที่มากกว่าสถาบันการเงินอื่น (2) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด (3) การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลตอบแทนและความเสี่ยงที่เหมาะสม (4) ความหลากหลายของบริการ เช่น เงินฝาก สินเชื่อ สวัสดิการ (5) คุณภาพบริการ ที่สะท้อนจากความพึงพอใจ ความสะดวก รวดเร็ว (6) ช่องทางการเข้าถึงบริการ ทั้งออนไลน์และสาขา (7) โครงสร้างการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ

ในการควบคุมต้นทุนและการตัดสินใจ (8) ความมั่นคงทางการเงิน เช่น ระดับเงินทุนสำรอง อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน และ (9) การกำกับดูแลกิจการ ที่โปร่งใสและปฏิบัติตามกฎหมาย

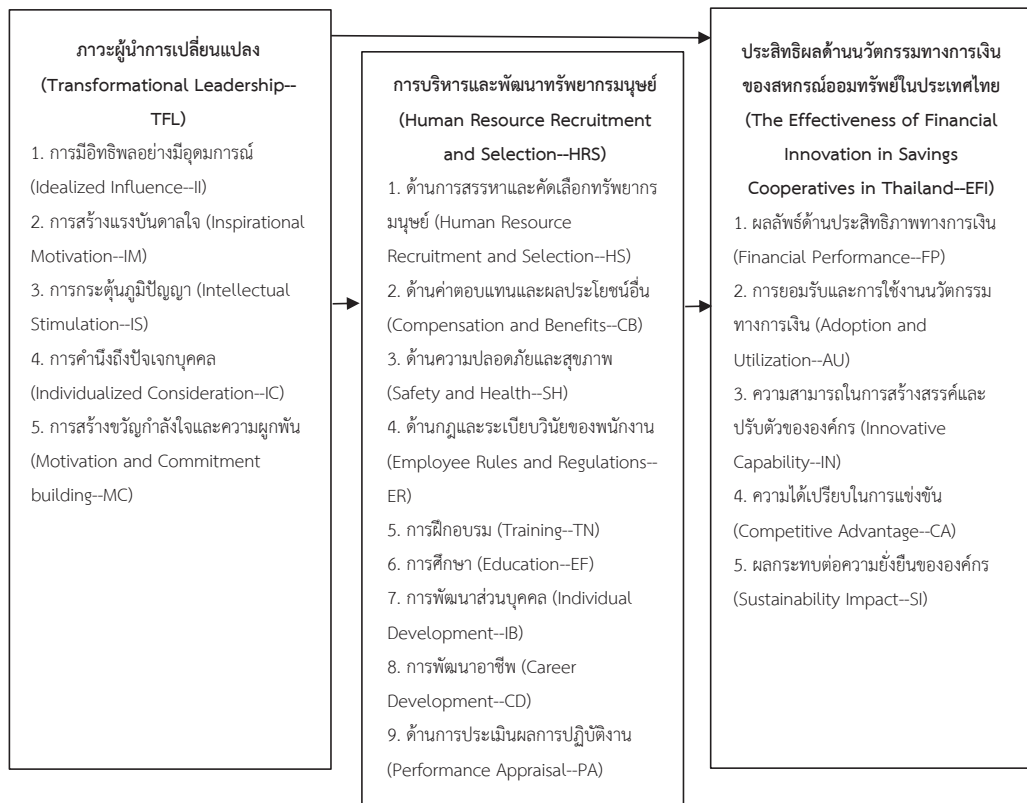
ผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร (sustainability impact)

ซึ่งเกิดจาก ความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับคุณภาพและความสะดวกของบริการผ่าน ความผูกพันของสมาชิก โดยประเมินระดับความพึงพอใจและความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ ผ่านการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์โดยพิจารณาความสามารถในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และจากการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยประเมินระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการและตัดสินใจของสหกรณ์

เมื่อองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี และส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ย่อมนำไปสู่ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางการเงินที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Podsakoff et al., 1990)

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนารอบแนวคิด โดยอาศัยแนวคิดเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จาก Bass and Riggio (2006), Damanpour and Aravind (2012), Garavan et al. (2017) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จาก Argote (2011), Armstrong (2019) ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ จาก Berger et al. (2019), Frame and White (2019), Miller (2008), Nonaka and Takeuchi (1995) ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (H1): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 2 (H2): การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 3 (H3): ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยโดยมีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed-methods research) ประกอบด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้ การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยทำการสุ่มเก็บข้อมูลจากสหกรณ์ออมทรัพย์ที่แจ้งข้อมูลกับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ว่ามีการพัฒนาใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการเงิน หรือพัฒนาแอปพลิเคชันทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 250 สหกรณ์ สหกรณ์ละจำนวน 2 คน รวมเป็นจำนวนตัวอย่างในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 500 คน ผู้วิจัยกำหนดตัวอย่างจากสูตรของ Hair et al. (2010) ที่เสนอว่าการกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้ โดยอัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้ที่ 10:1 การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 19 ตัวแปร จึงคำนวณได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับจำนวน 190 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มความเหมาะสมและความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 500 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น โดยเลือกตัวอย่างแบบสะดวก ขณะที่ การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วยผู้บริหาร/ประธาน/ผู้จัดการ/รองผู้จัดการหรือตัวแทนผู้บริหาร ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยที่มีทุนดำเนินการสูงสุดในปีบัญชี 2566 ทั้งหมดจำนวน 10 แห่ง แห่งละจำนวน 1 คน รวมจำนวน 10 คน โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยปริมาณ ได้แก่วิธีแบบสอบถาม ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน วัดความตรงของข้อคำถาม เพื่อเป็นตัวแทนในสิ่งที่ต้องการวัดและนิยามศัพท์ ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 มีการทดสอบค่า (Cronbach's alpha) จากกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน ได้ค่าอัลฟาครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.73-0.88 ถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงที่น่าเชื่อถือได้ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้วิจัยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) แบบมีกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีการสื่อสารต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

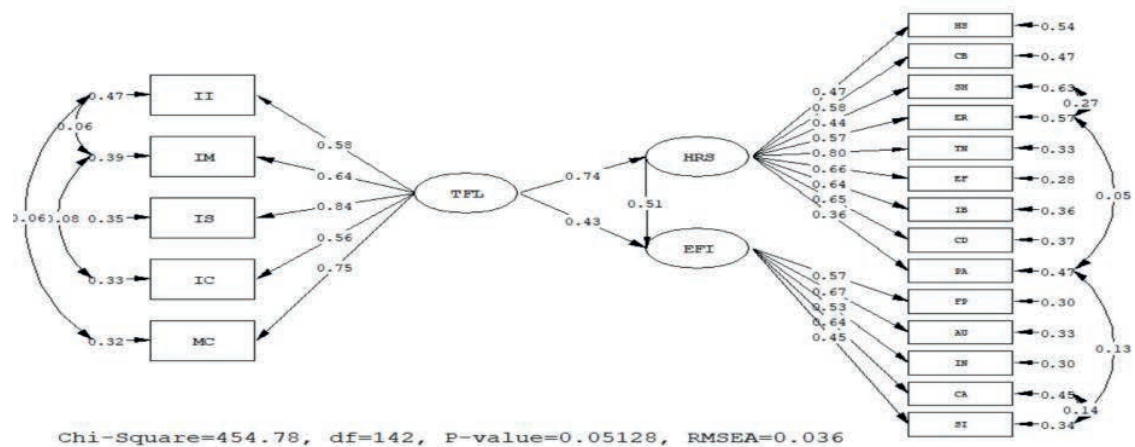
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลกลับคืน ผู้วิจัยได้จัดกระทำข้อมูลโดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ และใช้เฉพาะข้อมูลที่มีความครบถ้วน จากนั้นจึงตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์

ที่กำหนด และนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติ สำหรับสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อประมวลผลข้อมูลพื้นฐานจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม สถิติเชิงอนุมาน สำหรับการทดสอบสมมติฐานใช้ SEM เพื่อทดสอบการวิเคราะห์เส้นทาง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักใช้การวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสรุปคำตอบ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.80 อายุระหว่าง 36-45 ปี ร้อยละ 37.80 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 78.00 ระดับรายได้ 20,001-30,000 บาท ร้อยละ 28.00 สถานภาพโสด ร้อยละ 74.60 อายุงานน้อยกว่า 2 ปี ร้อยละ 28.40 มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ/รองผู้จัดการด้านพัฒนาองค์กร ร้อยละ 35.80 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี ร้อยละ 44.60

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.04 SD = 0.64) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (Mean = 4.15 SD = 0.67) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.07 SD = 0.55) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ (Mean = 4.15 SD = 0.68) ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับมาก (Mean = 4.14 SD = 0.53) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร (Mean = 4.15 SD = 0.68)



ภาพ 2 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย (ตัวแบบหลังปรับ)

ตาราง 1

การวิเคราะห์เส้นทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิผลด้าน
นวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRS)			ประสิทธิผลด้านนวัตกรรม ทางการเงิน (EFI)		
	$R^2 = .57$			$R^2 = .76$		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: TFL	.74** (0.07) 10.87	- - -	.74** (0.07) 10.87	.43** (0.04) 6.69	.37** (0.05) 7.33	.80** (0.06) 14.41
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: HRS				.51** (0.07) 6.84	- - -	.51** (0.07) 6.84

* sig ≤ .05 ** sig ≤ .01

$\chi^2/df = 2$; $df = 142$; $p = .510$; $\chi^2/df = 3.106$; RMSEA = .036; NNFI = .97; CFI = .96; SRMR = .037

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .43 ค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ .37 ค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .80 และทุกเส้นทางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐานที่ 1 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ค่าอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลรวม เท่ากับ .51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐานที่ 2 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยโดยผ่านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลรวม เท่ากับ .74 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยอมรับสมมติฐานที่ 3 ผลการทดสอบได้ค่า χ^2/df เท่ากับ 3.106 (น้อยกว่า 5) ค่า RMSEA เท่ากับ .036 (น้อยกว่า .05) NNFI เท่ากับ .97 (มากกว่า .95) CFI เท่ากับ .96 (มากกว่า .95) และ SRMR เท่ากับ .037 (น้อยกว่า .05) แสดงให้เห็นว่าตัวแบบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้ผลสรุป ดังนี้

คำถามที่ 1 “ในฐานะผู้บริหาร ท่านมีแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบุคลากรของสหกรณ์อย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป” ผลการวิจัยได้ข้อสรุปดังนี้

“ในฐานะผู้บริหาร การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบุคลากรของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป อันดับแรก เราต้องสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ต่อมา เราต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมที่เน้นทั้ง Hard Skills เช่น เทคโนโลยีทางการเงิน และ Soft Skills เช่น ความคิดสร้างสรรค์และการปรับตัว นอกจากนี้ การนำระบบพี่เลี้ยง (mentoring) มาใช้ จะช่วยให้บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ สุดท้าย ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง เราต้องสร้างแรงจูงใจผ่านระบบงานที่เหมาะสม เช่น การให้รางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์และการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งจะทำให้บุคลากรพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเงินต่อไป”

คำถามที่ 2 “ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิผลของนวัตกรรมทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างไร และมีตัวชี้วัดใดที่ท่านใช้ในการประเมินผลกระทบดังกล่าว” ผลการวิจัยได้ข้อสรุปดังนี้

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของนวัตกรรมทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนและปรับใช้นวัตกรรมให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม หากบุคลากรมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม ย่อมสามารถนำเทคโนโลยีและกระบวนการทางการเงินใหม่ ๆ ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราประเมินผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมโดยใช้ตัวชี้วัดหลายด้าน ได้แก่ (1) อัตราการยอมรับและใช้งานระบบใหม่ เช่น Mobile Banking หรือ e-Payment โดยวัดจากจำนวนสมาชิกที่ใช้งานและความถี่ในการทำธุรกรรม (2) ระดับความพึงพอใจของบุคลากร ต่อโครงการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัว (3) ผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น การเติบโตของสินทรัพย์และรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ และ (4) ระดับนวัตกรรมขององค์กร วัดจากจำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ที่เปิดตัวและจำนวนข้อเสนอแนะจากบุคลากรที่ถูกนำไปพัฒนา ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายชัดเจนและการวัดผลที่เหมาะสมจะช่วยให้สหกรณ์สามารถใช้นวัตกรรมทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด”

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้ว่า การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมทางการเงินในสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง พัฒนาทักษะบุคลากร และใช้ระบบพี่เลี้ยง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม การประเมินผลกระทบโดยใช้ตัวชี้วัด เช่น อัตราการใช้งานระบบใหม่ ความพึงพอใจของบุคลากร ผลลัพธ์ทางการเงิน และระดับนวัตกรรมองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายจะช่วยให้สหกรณ์ใช้นวัตกรรมทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปการบูรณาการผลการวิจัยแบบผสานวิธีพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกสูงต่อประสิทธิผลนวัตกรรมทางการเงินโดยการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกลางสำคัญ ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง พัฒนาทักษะ และใช้ระบบพี่เลี้ยง สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง สร้างแรงจูงใจ และวัดผลด้วยตัวชี้วัดเช่น อัตราการใช้งานระบบใหม่ ความพึงพอใจบุคลากร และผลลัพธ์ทางการเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีเป้าหมายจึงส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลนวัตกรรมทางการเงิน

การอภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวก ต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยพบว่าเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและนวัตกรรมขององค์การ โดยได้ยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยของ Jung et al. (2003) ที่ได้ศึกษาถึงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมนวัตกรรมขององค์การ โดยได้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดริเริ่มของพนักงาน งานวิจัยของ García-Morales (2012) โดยงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การผ่านการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสร้างนวัตกรรม และ วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย และคนอื่น ๆ (2568) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Noe (2020) ที่มุ่งเน้น การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการลงทุนในการฝึกอบรม และการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้รับทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว งานวิจัยเสนอเพิ่มเติมว่าการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรมทางการเงินโดยเฉพาะ สามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ๆ แนวโน้มตลาด และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยมี การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle (2011) งานวิจัยที่ศึกษาผลกระทบของ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อนวัตกรรมพบว่าการลงทุนในทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยงานดังกล่าวเสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการสนับสนุนการฝึกอบรม การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานผ่าน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมทางการเงินไปใช้ นอกจากนี้ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรดึงดูด รักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนวัตกรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวใจสำคัญในการประสิทธิผลด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ด้วยการเริ่มต้นจากผู้นำจะทำให้เกิดคุณภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และจากผลดังกล่าวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาให้คนสร้างนวัตกรรมทางการเงิน ซึ่งเป็น

ปัจจัยที่ได้รับการท้าทายในยุคปัจจุบัน

2. การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบุคลากรของสหกรณ์เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป สหกรณ์ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ต่อมาเนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันมีความเป็นพลวัต การปรับตัวให้ทุกคนมีทักษะที่เป็นพลวัตจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ไปที่สหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ผู้ที่สนใจจะนำตัวแบบดังกล่าวไปปรับใช้ในองค์กรอื่น ๆ เพื่อขยายเขตแดนความรู้ในเชิงวิชาการให้มากยิ่งขึ้น

2. งานวิจัยดังกล่าวมุ่งเก็บไปที่ผู้บริหาร และพนักงานสหกรณ์ หากมีการขยายการเก็บข้อมูลไปที่ลูกค้าหรือพนักงานสหกรณ์ก็อาจจะได้ข้อค้นพบที่มีความครอบคลุมในมิติต่าง ๆ มากขึ้น

3. ผลการวิจัย ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งเป็นข้อสังเกตที่น่าสนใจหากจะมีการพัฒนางานวิจัยที่มุ่งไปหาเหตุของ ความยั่งยืนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ในโอกาสต่อไป

References

- กรมส่งเสริมสหกรณ์, ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2567). *สารสนเทศสหกรณ์ ปี พ.ศ. 2567: จำนวนผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ณ 31 ธ.ค. 2567*. <https://drive.google.com/file/d/1GFQqC46CWgdp0yr6odBq0DdBRHM56yvL/view>
- วรชัย สิงห์ฤกษ์, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข. (2564). ปัจจัยสาเหตุและผลของการจัดการความคิดสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์: หลักฐานเชิงประจักษ์ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย, *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 11(2), 207-224.
- วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย, ภคมน โภคะธีรกุล และสุภามาส สนิทประชากร. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 15(1), 176-193.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management learning*, 42(4), 439-446.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (6th ed.). Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Berger, A. N., Molyneux, P., & Wilson, J. O. (Eds.). (2019). *The Oxford handbook of banking* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2013). *Principles of human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Van Oosten, E. B. (2019). *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Harvard Business Review Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Christensen, C. M. (1997). Marketing strategy: learning by doing. *Harvard business review*, 75(6), 141-151.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviours. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

- Esamah, A., Aujiropongpan, S., Rakangthong, N. K., & Imjai, N. (2023). Agile leadership and digital transformation in savings cooperative limited: Impact on sustainable performance amidst COVID-19. *Journal of Human, Earth, and Future*, 4(1), 36-53.
- Frame, W. S., & White, L. J. (2019). Technological change, financial innovation, and diffusion in banking. *Journal of Money, Credit and Banking*, 51(1), 5-36.
- Garavan, T., McCarthy, A., & Carbery, R. (2017). International HRD: Context, processes and people– introduction. *Handbook of International human resource development*, 1-25.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2018). *Human resource selection* (9th ed.). wessex.
- Goetsch, D. L. (2018). *Occupational safety and health for technologists, engineers, and managers* (9th ed.). Pearson.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bloomsbury.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management for life* (5th ed.). Routledge.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R. F. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some empirical findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 525-544.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2022). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Miller, M. (2008). Financial Innovation: Achievements and Prospects. In D. Chew (Ed.), *Corporate Risk Management* (pp. 17-1). New York Chichester, West Sussex: Columbia University Press.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2021). Safety climate and safety at work. In Z. Aycan (Ed.), *Frontiers of occupational health and safety* (pp. 15-26). Routledge.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pulakos, E. D., & Battista, M. (Eds.). (2020). *Performance management transformation: Lessons learned and next steps*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.
- Sherwood, D. (2001). *Smart things to know about innovation & creativity*. Capstone.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development* (4th ed.). Thomson South- Western.
- Woodman, R. W. (2008). Discourse, metaphor and organizational change: The wine is new, but the bottle is old. *British Journal of Management*, 19(4), 320.
- Woodman, R. W. (2008b). Discourse, metaphor, and organizational change: The wine is new, but the bottle is old. *British Journal of Management*, 19(S1), 33-37.