

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา
สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์
A STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
BRANCH MANAGERS OF BRANCH WORK GROUPS OF
GOVERNMENT HOUSING BANK


¹ฐานิสร งานรีบเร็ว และ ²อัศวิน ปสุธรรม
¹Tanit Nganreebrew and ²Asawin Pasutham

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ประเทศไทย
The University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand

¹loma1978_nic@hotmail.com

Received : December 27, 2023; Revised : March 24, 2024; Accepted : April 30, 2024

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยเป็นวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงาน สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จากการตอบแบบประเมินที่ออกแบบจากการเทียบเคียงแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass โดยงานวิจัยได้ศึกษาจากองค์ประกอบทางพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำมีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองอยู่ในระดับสูงมากในแต่ละองค์ประกอบทางพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน โดยผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในระดับสูงมาก และรับรู้องค์ประกอบทางพฤติกรรมของผู้นำมากที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ อีกทั้งยังพบว่ามี ความแตกต่าง หรือช่องว่างของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแงุ่มที่หลากหลาย ทั้งนี้ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นได้ว่าความแตกต่างหรือ ช่องว่าง

¹นักศึกษา กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

²อาจารย์ ดร. กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และประสิทธิภาพใน การทำงานของคนในองค์กร ผลการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรของ ผู้นำในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือกในระดับผู้บังคับบัญชา การจัด กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร รวมถึงการวางแผนการ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มขึ้น และยังเป็นแนวทางในการทำการศึกษาวิจัยในเรื่องการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ : ผู้นำ, ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง, การรับรู้

Abstract

This research aimed to examine the perception of change leadership among branch managers using a quantitative research approach. Data was collected from operational staff in branch offices of the Government Housing Bank. The study utilized a survey based on Bass's transformational leadership model, focusing on four behavioral components: influence, inspiration, intellectual stimulation, and individual consideration. Results indicated high levels of self-perceived change leadership across all components. Subordinates perceived their leaders as highly effective in change leadership, with the highest recognition in intellectual stimulation, followed by influence, inspiration, and individual consideration. The study identified variations in perception, emphasizing the importance of understanding leadership dynamics for organizational effectiveness. The findings offer insights for human resource management, leadership selection, relationship-building activities, and training and development planning to enhance employee engagement and organizational commitment.

Keyword: Leaders, Transformational Leadership, Perception

บทนำ

จากการที่องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความ

มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในตลาดอีกทั้งต้องมีการปรับตัวการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร (ธนาการอาคารสงเคราะห์, 2566)

ภาวะผู้นำ จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ผู้นำที่ดีจึงต้องมีความรู้ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของการสื่อสารในองค์กร ต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากการสื่อสารในองค์กรที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์กร (ธนาการอาคารสงเคราะห์, 2566)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็ว และปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงิน นอกจากนี้ยังเกิดความแข่งขันจากธนาคารที่เปิดตัวให้บริการด้านการเงินดิจิทัลเข้ามาในตลาดด้วย ซึ่งเป็นที่ต้องการให้ธนาคารปรับตัวเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่นี้ ซึ่งทำให้ธนาคารในต้องเร่งความเร็วในการพัฒนาเทคโนโลยีและสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ การเปลี่ยนแปลงธนาคารดิจิทัลมีผลกระทบให้กับองค์กรภายในด้วย การใช้ระบบที่มีข้อมูลและรายงานที่เป็นเชิงมุมมองในการตัดสินใจที่มีความสำคัญ และการติดตามผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเสริมสร้างทีมงานที่มีความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ผู้นำองค์กรต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องรู้จักวิธีปรับตัว พัฒนาองค์กรตลอดเวลา ต้องเผชิญกับทักษะในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทันสมัยรูปแบบใหม่ ๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดได้ ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อเป้าหมายในระยะยาว ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ธนาคารวางไว้ (ธนาการอาคารสงเคราะห์, 2566)

โดยธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีผู้นำองค์กรหลายช่วงอายุ ทั้งคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ความแตกต่างดังกล่าวทำให้การพัฒนาองค์กรค่อนข้างแตกต่างกัน ทั้งทักษะในการใช้เครื่องมือ หากผู้นำมีภาวะผู้นำสูงก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผล สำเร็จตาม เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้ทันกับตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ พร้อมจะพัฒนา ถ่ายทอดขับเคลื่อนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงธนาคารดิจิทัล ผู้นำต้องปรับตัวพร้อมพัฒนาองค์กรตลอดเวลา (ธนาการอาคารสงเคราะห์, 2566)

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ณาการ อาคารสงเคราะห์ จะช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะสามารถ บริหารงาน บริหารคน บริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเพิ่มโอกาสทางธุรกิจได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ของ ผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ณาการอาคารสงเคราะห์
2. เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการรับรู้ภาวะผู้นำ ของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ณาการอาคารสงเคราะห์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ณาการ อาคารสงเคราะห์ ใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่ง Link แบบสอบถาม Google Form ให้แก่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งในกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้บริหารระดับต้น และพนักงานปฏิบัติการ ที่มีอายุระหว่าง 21 ปี ถึง 60 ปี ทุกคนของอาคาร อาคารสงเคราะห์ ประกอบด้วย สายงานกลุ่มงานสาขา ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานปฏิบัติการ จำนวนพนักงานรวม 3,497 คน (อาคารอาคารสงเคราะห์, 2566) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยอ้างอิงจากตารางสำเร็จรูป Krejcie and Morgan (1970) กลุ่มตัวอย่างที่ต้องใช้ในงานวิจัยนี้ จำนวน 346 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ณาการ อาคารสงเคราะห์ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกคำตอบได้เพียงข้อเดียว ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) โดยเลือกตอบตัวเลือกเพียงตัวเลือกเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด ได้แก่ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ผู้วิจัยจึงทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 30 ราย และนำมาทดสอบโดยใช้ค่าทางสถิติ Cronbach's alpha ในการพิจารณาความเชื่อมั่น ซึ่งในงานวิจัยนี้ค่าที่ยอมรับได้ คือต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูลและดำเนินการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อคำนวณหาค่าสถิติต่าง ๆ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ดังนี้

5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage)

5.1.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.1.3 วิธีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยการใช้วิธีการสร้างแผนผังสาเหตุ และผลของการเกิด หรือผังก้างปลา ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เพื่อการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และวิธีการประเมินทางเลือก ใช้วิธีประเมินทางเลือกโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สามารถสรุปผลในภาพรวมได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี ตำแหน่งงานพนักงานปฏิบัติการ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสาขา ดังแสดงตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสาขา โดยรวม

ปัจจัยขวัญและกำลังใจ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.52	0.58	มากที่สุด
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.46	0.64	มากที่สุด
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.61	0.54	มากที่สุด
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.44	0.65	มากที่สุด
รวม	4.51	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสาขา ในภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดอันดับแรก คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

3. วิธีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำจากองค์ประกอบทางพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยได้นำผลคะแนนที่ได้จากการประเมินเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้จัดการสาขา อยู่ในระดับมากที่สุด (จากตารางที่ 1) ดังนี้

3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน โดยผู้จัดการสาขาได้ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายในการทำงาน และได้สื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงเป้าหมาย หรือแผนการทำงานอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอ พร้อมสร้างความเชื่อมั่นว่าทักษะและประสบการณ์การทำงานของตนนั้น จะสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าตนจะสามารถนำทีมให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานได้ ทั้งนี้ ตนเองได้ทุ่มเทและเสียสละให้กับการทำงานค่อนข้างมากเช่นเดียวกัน ทั้งในงานประจำส่วนและงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงได้เสียสละเวลาและแสดงถึงความพร้อมที่จะทำทีมประสบความสำเร็จ ซึ่งตนเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ถึงความทุ่มเทและความเสียสละของตน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผู้จัดการสาขานั้นเอง

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้นำ ผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่เป็นคนมองปัญหาในแง่บวก และพยายามแก้ปัญหาที่เข้ามาให้สำเร็จ โดยได้สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทีมงาน แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน จนสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่วางไว้ สะท้อนถึงการตอบแบบสอบถาม จากการแสดงออกทั้งพฤติกรรมและการพูดสื่อสารให้ทีมเกิดความเชื่อมั่นในการ

บรรลุเป้าหมาย และยังคงเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ในสิ่งที่ตนได้แสดงออกมา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็รับรู้ในทิศทางเดียวกัน เป็นคนมองในเชิงบวก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือปัญหาที่เข้ามาจะมีความยากแค่ไหน ผู้นำจะสามารถส่งเสริมกำลังใจ เพื่อให้เกิดการลงมือแก้ปัญหาให้ผ่านไปได้ มองในแง่บวกและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน จะเห็นได้ว่าการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในหลายมุม และเป็นมุมบวกรวมถึงได้เสนอแนวทางการทำงานใหม่ให้กับทีม ให้สำคัญกับการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการตั้งคำถาม โต้ตอบ พร้อมกระตุ้นให้มองว่าตนได้ถ่ายทอดโดยพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงการมีมุมมองต่อปัญหาที่หลากหลาย และมองในแง่บวก ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาบางครั้งเกิดการรับรู้ที่แตกต่างกัน แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้ว่าการแนะนำแนวทางการทำงานตามความคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการเรียนรู้และปรับตัวไปด้วยการ

3.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีของตนเอง จะเห็นได้ว่าการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน แต่ละคนต้องพัฒนา และได้รับคำแนะนำหรือสอนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง และชัดเจน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองความถนัดในการทำงานของแต่ละคน ทั้งนี้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้ความสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีของตนเอง ตามความถนัด เพื่อนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในทุกด้าน ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ได้แบ่งงานตามความถนัดนั้นทั้งหมด เกิดขึ้นตามสถานการณ์ และมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการรับรู้ถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน ว่าทุกคนไม่สามารถพัฒนาให้เท่าเทียมกันทุกคน

สรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลข้างต้นของการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้จัดการสาขา เพื่อแสดงระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำจากองค์ประกอบทางพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยได้นำผลคะแนนที่ได้จากการประเมินเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้จัดการสาขา และผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการรับรู้ภาวะผู้นำ พบว่า จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผลของการศึกษาในทุกด้าน อยู่ในเกณฑ์ดีมาก เนื่องจากมีความเห็นว่าได้แสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดี ตอบสนองในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ในทิศทางที่ดีมาก

อภิปรายผล

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1. ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำ ของผู้จัดการสาขาสายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สามารถอธิบายผลภาพรวมของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน ได้ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้วิจัยค้นพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้ได้มากนักน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับได้รับการสื่อสารจากหัวหน้าทีมในเรื่องความเชื่อและทัศนคติในการทำงาน ตลอดจนเป้าหมายการทำงานของหัวหน้าทีมอาจต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงวิสัยทัศน์ในการทำงาน นอกจากนี้ การทุ่มเทเสียสละในการทำงานน่าจะมีส่วนสำคัญต่อการให้ความนับถือและไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองของหัวหน้าทีมอาจส่งผลความเชื่อมั่นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมให้คำปรึกษาเมื่อมีข้อสงสัยและเป็นคนเข้าถึงได้ ใส่ใจความต้องการของพนักงานมากกว่าความต้องการของตัวเอง เป็นผู้นำที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่รับรู้ได้ถึงทัศนคติของหัวหน้าทีม โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของทีมได้เป็นผลมาจากการรับรู้ทัศนคติที่เป็นบวกและการพูดให้กำลังใจจากหัวหน้าทีม กระตุ้นให้เห็นถึงศักยภาพของตนเองที่สามารถทำงานประสบความสำเร็จได้ และสามารถรับรู้ถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการทำงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายเน้นถึงความสำเร็จขององค์กร 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นด้านหนึ่งของพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่สามารถรับรู้จากการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นซึ่งส่วนใหญ่รับรู้ว่ามี การตั้งคำถามให้แสดงความคิดเห็นหรือสามารถแสดงความคิดเห็นได้เองตลอดเวลา โดยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังให้ความคิดของตนเองได้รับการยอมรับจากหัวหน้าทีม และสามารถโต้แย้งกันได้อย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่รับรู้ได้ว่าหัวหน้าทีมยังมีส่วนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาและหาทางแก้ไขในหลายหลายแนวทาง มีส่วนกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการให้หาข้อมูลเพิ่มเติม รวมถึง สามารถรับรู้ถึงความคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้าทีมในนำเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อช่วยให้การทำงานของทีมมีประสิทธิภาพมากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาว่า ผู้บริหารจะใช้วิธีการให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เสนอไอเดียใหม่ ๆ ร่วมกันออกแบบวิธีการทำงานให้มีความสะดวก เมื่องานมีปัญหาผู้บริหารจะกระตุ้นให้พนักงานเสนอทางออกหลาย ๆ ทาง และให้เลือกทางออกที่ดีที่สุด และ4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การรับรู้ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ได้จากการที่หัวหน้าทีมปฏิบัติต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองหรือต่อเพื่อนร่วมงานในทีม โดยส่วนใหญ่รับรู้ได้ว่าหัวหน้าทีมเห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะที่เป็นจุดเด่นจุดอ่อนแตกต่างกัน แต่การรับรู้เรื่องการปฏิบัติว่าคำนึงหรือไม่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน อาจมาจากความเห็นเรื่องลักษณะงานที่เหมือนกันอาจทำให้ทุกคนต้องทำงานเหมือนกัน และความใส่ใจจะทำความเข้าใจและยอมรับ

ความแตกต่างระหว่างบุคคล พนักงานจะได้รับการสนับสนุนและคำแนะนำจากหัวหน้า ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งหัวหน้างานยังเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและยอมรับในความเห็นที่เหมาะสม และพฤติกรรมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ว่า ผู้นำมองเห็นโอกาสในการเสริมสร้างทักษะหรือประเมินจุดอ่อนของพนักงานที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม สอดคล้องกับภัทราพร เจริญภาพพัฒนพงศ์ (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการประเมินประสิทธิผลการตรวจสอบภายใน บริษัท นอร์ทอิส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีความสัมพันธ์ที่มียุทธศาสตร์ระหว่างสองปัจจัยดังกล่าว ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายงานว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (Inspiration Motivation) ของพนักงานทั้งในระดับปฏิบัติการ ทำให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ อาจเป็นเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการประเมินผลการตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินประสิทธิผลการตรวจสอบภายในยังขึ้นอยู่กับด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของบริษัท การปฏิบัติงานตรวจสอบที่ดีและมีความเป็นมืออาชีพจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานตรวจสอบ และส่งผลต่อความสำเร็จของการประเมินประสิทธิผลการตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การสร้างแรงบันดาลใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พร้อมกับการเสริมสร้างและพัฒนาด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบ สามารถมีผลในการประเมินประสิทธิผลการตรวจสอบภายในและส่งผลทำให้องค์กรดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นกัน อีกทั้งสอดคล้องกับอัฒนศักดิ์ สิทธิ (2561) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยผู้บริหารมีความคิดเห็นและครูผู้สอนโดยรวม มีระดับความสำคัญที่สูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา เพื่อกระตุ้นทางปัญญาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผูกพันด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ 4) จากผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีของตนเอง จะเห็นได้ว่าการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน แต่ละคนต้องพัฒนา และได้รับคำแนะนำหรือสอนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง และชัดเจน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองความถนัดในการทำงานของแต่ละคน ทั้งนี้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้ความสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีของตนเอง ตามความถนัด เพื่อนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในทุกด้าน ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ได้แบ่ง

งานตามความถนัดนั้นทั้งหมด เกิดขึ้นตามสถานการณ์ และมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีการรับรู้ถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน ว่าทุกคนไม่สามารถพัฒนาให้เท่าเทียมกันทุกคน

2. ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการรับรู้ภาวะผู้นำ ของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ พบว่า จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผลของการศึกษาในทุกด้าน อยู่ในเกณฑ์ดีมาก เนื่องจากมีความเห็นว่าได้แสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชาดี ตอบสนองในแต่ละองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ในทิศทางที่ดีมาก 1) ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าเน้นถึงความสำคัญของการทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน โดยผู้จัดการสาขาได้ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายในการทำงาน และได้สื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือแผนการทำงานอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอ พร้อมสร้างความเชื่อมั่นว่าทักษะและประสบการณ์การทำงานของตนนั้น จะสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือให้แก่ผู้บังคับบัญชาว่าตนจะสามารถนำทีมให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ภัทรพร เจษฎาพัฒพงษ์ (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการประเมินประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน บริษัท นอร์ทอิส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างสองปัจจัยดังกล่าว ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายงานว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (Inspiration Motivation) ของพนักงานทั้งในระดับปฏิบัติการ ทำให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ อาจเป็นเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการประเมินผลการตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในยังขึ้นอยู่กับด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของบริษัท การปฏิบัติงานตรวจสอบที่ดีและมีความเป็นมืออาชีพจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่องานแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานตรวจสอบ และส่งผลต่อความสำเร็จของการประเมินประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การสร้างแรงบันดาลใจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พร้อมกับการเสริมสร้างและพัฒนาด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบ สามารถมีผลในการประเมินประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในและส่งผลทำให้องค์กรดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นกัน 2) จากผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้นำ ผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่เป็นคนมองปัญหาในแง่บวก และพยายามแก้ปัญหาที่เข้ามาให้สำเร็จ โดยได้สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทีมงาน แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน จนสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่วางไว้ สะท้อนถึงการตอบแบบสอบถาม จากการแสดงออกทั้งพฤติกรรมและการพูดสื่อสารให้ทีมเกิด

ความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมาย และยังคงเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ในสิ่งที่ตนได้แสดงออกมา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็รับรู้ในทิศทางเดียวกัน เป็นคนมองในเชิงบวก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือปัญหาที่เข้ามาจะมีความยากแค่ไหน ผู้นำจะสามารถส่งเสริมกำลังใจ เพื่อให้เกิดการลงมือแก้ปัญหาให้ผ่านไปได้ มองในแง่บวกและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ปิณฑชิต โมที (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมความปลอดภัยของพนักงานในโรงซ่อมอากาศยาน เพื่อศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมความปลอดภัยของพนักงานภายในโรงซ่อมอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง การรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมความปลอดภัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการรับรู้ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความปลอดภัยมากที่สุด การซ่อมบำรุงรักษาอากาศยานเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติการทางการบิน ดังนั้น พนักงานทุกคนตระหนักในวัฒนธรรมความปลอดภัยในระดับที่สูงมาก การมีผู้บริหารที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลให้ความสำคัญในผลการปฏิบัติงานตลอดจนรับฟังและแก้ไขปัญหา จะช่วยให้การปฏิบัติงานในโรงซ่อมอากาศยานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายความปลอดภัยได้มากขึ้นอย่างแน่นอน 3) จากผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน จะเห็นได้ว่าการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในหลายมุม และเป็นมุมบวกรวมถึงได้เสนอแนวทางการทำงานใหม่ให้กับทีม ให้สำคัญกับการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการตั้งคำถาม โต้ตอบ พร้อมกระตุ้นให้มองว่าตนได้ถ่ายทอดโดยพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงการมีมุมมองต่อปัญหาที่หลายหลาย และมองในแง่บวก ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาบางครั้งเกิดการรับรู้ที่แตกต่างกัน แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้ว่ามีคำแนะนำแนวทางการทำงานตามความคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการเรียนรู้และปรับตัวไปด้วยการ ซึ่งสอดคล้องกับ อัฒนศักดิ์ สิทธิ (2561) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยผู้บริหารมีความคิดเห็นและครูผู้สอนโดยรวม มีระดับความสำคัญที่สูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา เพื่อกระตุ้นทางปัญญาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือ ผูกพันด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ 4) จากผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีของตนเอง จะเห็นได้ว่าการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องพัฒนา และได้รับคำแนะนำหรือสอนงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง และชัดเจน โดย

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองความถนัดในการทำงานของแต่ละคน ทั้งนี้ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ให้ความสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีของตนเอง ตามความถนัด เพื่อนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในทุกด้าน ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ได้แบ่งงานตามความถนัดนั้นทั้งหมด เกิดขึ้นตามสถานการณ์ และมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการรับรู้ถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน ว่าทุกคนไม่สามารถพัฒนาให้เท่าเทียมกันทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับ ชนาพล จันลา (2563) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี พบว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีระดับความสำคัญที่สูงทั้งส่วนโดยรวมและในด้านทั้งหมด โดยมุ่งเน้นเรื่องปัจเจกบุคคล การวิเคราะห์พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกที่มีนัยสำคัญด้านความต้องการความสัมพันธ์และการพัฒนาผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างกำลังใจให้กับครูในโรงเรียนอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี และทำให้งานเรียนการสอนเกิดประสิทธิผลและสำเร็จในการขยายโอกาสสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา สายงานกลุ่มงานสาขา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษามีดังนี้

1. จากการศึกษารับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผู้นำไม่ได้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ทั้งเชื่อมั่นในทักษะ ความรู้และประสบการณ์การทำงานของตน จึงเชื่อมั่นในความคิดของตนว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แม้ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น แต่สุดท้ายแล้วผู้นำจะยึดถือและทำตามความคิดของตนเองในที่สุด ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ได้รับการรับฟังความคิดเห็นจากผู้นำ จึงทำให้หลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นต่อผู้นำ ผู้นำจึงไม่ได้รับรู้ถึงความคิดเห็นที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ การที่ผู้นำอาจให้ความสำคัญในเรื่องที่ไม่ตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ให้ความสำคัญ รวมทั้งไม่ได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จึงทำให้เกิดความแตกต่างของการรับรู้ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้นำจึงควรเปิดโอกาสและเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น โดยแสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะรับฟังและสร้างบรรยากาศให้ ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันด้วยเหตุผล เพื่อผู้นำ จะได้รับรู้ถึงความคิดและมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากขึ้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้นำ สามารถเข้าถึงและพูดคุยได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจและการรับรู้ที่ตรงกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

2. จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้นำควรให้ความสำคัญต่อการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น โดยการเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา

และปฏิบัติตามความแตกต่างของบุคคล เช่น ทักษะ นิสัย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรให้ความสำคัญกับทุกคน และคำนึงถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ ผู้นำควรแสดงความใส่ใจและตอบสนองความต้องการในการพัฒนาศักยภาพของ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาจุดเด่นและปรับปรุงจุดด้อยของตนเอง โดยไม่ได้ทำลายความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้นำควรส่งเสริมโอกาสและให้กำลังใจในการเติบโตในอาชีพ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงความเอาใจใส่และความปรารถนาดีจากผู้นำ

3. จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้พบว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร กล่าวคือ ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ผู้นำควรเป็นผู้ที่ใกล้ชิด และรู้ถึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดว่าควรส่งเสริมจุดเด่น หรือปรับปรุงจุดด้อยส่วนไหน ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง ที่จะให้การแนะนำได้อย่างใกล้ชิด หากผู้นำสามารถทำบทบาทดังกล่าวได้เป็นอย่างดี จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาได้ตรงตามทักษะ และความเป็นปัจเจกของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นซึ่งสามารถส่งผลต่อการสร้างความผูกพันในองค์กร เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ ว่าตนได้รับการตอบสนองความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและได้รับความใส่ใจจากผู้นำของตน สามารถมองเห็นการเติบโตในเส้นทางสายอาชีพได้ นอกจากนี้ ในการสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร สามารถทำได้โดยการปฏิบัติต่อกันโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กรควรสนับสนุนให้ผู้นำสามารถเรียนรู้ และทำความเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อให้ผู้นำสามารถยอมรับ และบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

4. จากการศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการสาขา ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทีมที่มีขนาดเล็กหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โดยเฉพาะภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของคนภายในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลต่อแรงบันดาลใจในการทำงาน การมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ การรับรู้ภาวะผู้นำระหว่างตัวผู้นำเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ต่อผู้นำ หากมีความแตกต่างกันย่อมแสดงให้เห็นว่าเกิดช่องว่างของการรับรู้หรือขาดความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งภายในองค์กรและอาจกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันในที่สุด องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการลดช่องว่างการรับรู้ภาวะผู้นำระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากยังมีช่องว่างการรับรู้มากเพียงใดยิ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์และประสิทธิภาพของคนในองค์กร ดังนั้น จึงควรเริ่มจากการหาสาเหตุของช่องว่างการรับรู้เรื่องนั้น ๆ แล้วหาแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว การสื่อสารยังมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีส่วนในการทำความเข้าใจ และรับรู้ถึงความต้องการของแต่ละฝ่าย ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในการสื่อสารทั้งในเรื่องการบริหารงานและการบริหารความสัมพันธ์ของคนในองค์กร การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมในองค์กร เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างยั่งยืน

5. จากการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการพัฒนาความสามารถของพนักงานในด้านต่าง ๆ ไปพร้อมกัน โดยการจัดทำโครงการ Employee Engagement เพื่อการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ชนาพล จันลา. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 9(33), 325-334.
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2566). รายงานประจำปี 2565. สืบค้นจาก <https://www.ghbank.co.th>. สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2566.
- ปิ่นทนต์ โมหิ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมความปลอดภัยของพนักงานโรงซ่อมอากาศยาน เพื่อศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมความปลอดภัยของพนักงานภายในโรงซ่อมอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ภัทรพร เจษฎาพัฒน์พงศ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการประเมินประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน บริษัท นอร์ทอีส รับเบอร์ จำกัด (มหาชน). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- อัฒนศักดิ์ สิทธิ. (2561). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), pp. 607-610.