

# ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษารณาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร

## Leadership is Relating to Work Efficiency of Employees: A Case Study of Thai Commercial Bank in Sathorn District

### Article History

Received: September 9, 2019  
Revised: December 4, 2019  
Accepted: December 6, 2019

ประทีป แสงแพร<sup>1</sup>  
Prateep Sangpare  
ทองฟู ศิริวงศ์<sup>2</sup>  
Tongfu Siriwongse  
สมพล ทุงหัว<sup>3</sup>  
Somphon Thungwha

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (2) ศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (3) เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล และ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 240 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีเลือกตัวอย่างแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบทีแบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งในภาพรวมและรายด้าน (2) ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด ในภาพรวมและรายด้าน (3) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
Master Student, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University  
E-mail: alwayswealth2016@gmail.com

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University  
E-mail: tongfu1@yahoo.com

<sup>3</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University  
E-mail: sptwa@hotmail.com

ระยะเวลาการทำงานและรายได้แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และ (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

## Abstract

The research objectives are: (1) to study the transformational leadership; (2) to study the work efficiency of employees; (3) to compare work efficiency of employees categorized by personal factors; and (4) to study the relationship between transformational leadership and work efficiency of employees. The sample used in this research was 240 employees of a Thai commercial bank in Sathron District Bangkok which was obtained by using the convenience sampling method. A questionnaire was used as a research tool, and the statistics used in data analysis include frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, the pair-wise test according to the LSD method at the statistical significance level of 0.05, and Spearman's correlation coefficient. The results showed that: (1) The overall transformational leadership was at the highest level in all aspects; (2) The overall work efficiency of the employees was at the highest level in all aspects; (3) Except for gender, the employees with different personal factors including age, education level, working periods and income are different in terms of the overall performance at the 0.05 statistical significant level; and (4) Transformational leadership and work efficiency of employees is positively correlated at a moderate level with statistical significance at 0.05 levels.

**Keywords:** Transformation Leadership, Work Efficiency of Staffs

## บทนำ

ฟินเทค (Fintech) หรือเทคโนโลยีการเงิน (financial technology) หมายถึง โปรแกรมคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งใช้สนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกให้การบริการทางการเงินเกิดขึ้นผ่านระบบดิจิทัลได้ตลอดเวลา ไม่จำกัดทั้งพื้นที่และเวลา นวัตกรรมฟินเทคเป็นนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคไปสู่สิ่งใหม่ (disruptive) เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีแห่งอนาคตที่ให้ผู้คนมีอิสระ และมีสิทธิ์ในการตัดสินใจทางการเงินมากขึ้น

ความสำเร็จทางด้านฟินเทคมีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันของประชากรในหลายประเทศ ซึ่งฟินเทคกำลังทำให้ธุรกิจการเงินแบบดั้งเดิมเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง เพราะเป็นการหลายธุรกรรมการเงินแบบเดิม ทั้งระบบการชำระเงินและการหักเงิน (payment/settlement) โดยปัจจุบัน สถาบันการเงินต่างๆ พัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ปลอดภัย และยังช่วยลดต้นทุนทางการเงินได้อีกด้วย เพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยไม่มีข้อจำกัดว่า

เป็นผลิตภัณฑ์ของสถาบันทางการเงินอีกต่อไป ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้นักธนาคารต่างประเทศหลายแห่งต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง (transform) เป็นฟินเทค (Achawananthakul, 2017)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อประชากรทุกกลุ่ม และอำนวยความสะดวกให้การดำรงชีวิตเป็นไปอย่างง่ายและสะดวกสบายขึ้น ฟินเทคจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อประชากรที่ทำการกิจกรรมทางการเงิน และอำนวยความสะดวกให้การทำธุรกรรมทางการเงินง่ายและสะดวกสบายขึ้น เนื่องจากมีความปลอดภัยสูง มีการใช้งานที่สะดวกและง่าย และมีความรวดเร็ว ประชากรส่วนใหญ่จึงใช้เทคโนโลยีมากขึ้น เมื่อเข้าสู่ยุคที่ผู้บริโภคไม่ได้ต้องการธนาคารแต่ต้องการการบริการทางการเงิน ดังนั้น ธนาคารต้องปรับตัวในทุกกระดับ ผู้บริหารของธนาคารจำเป็นต้องปรับนโยบาย ปรับระบบเทคโนโลยีเพื่อรองรับนวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ ปรับแนวคิด ปรับวิธีคิด ตลอดจนปรับพฤติกรรมของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถก้าวเดินไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติและทันทั่วทั้งที่ต่อ

นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เพื่อให้ธุรกิจธนาคารสามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงและเติบโตท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ไม่มีการปรับตัวหรือปรับตัวได้ช้าจะสูญเสียโอกาสทางธุรกิจและเข้าสู่ภาวะถดถอย (Achawananthakul, 2017)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพนักงานขององค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีทิศทางการทำงานเป็นหนึ่งเดียวและสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้เกิดขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่พยายามกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำเพื่อส่วนรวมและบรรลุความสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวังไว้ โดยทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหรือองค์การและทุ่มเททำงานเพื่อส่วนรวม โดยมุ่งบรรลุความสำเร็จเหนือกว่าที่คาดหวังไว้ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเช่นนี้จะมียุทธวิธีในเชิงแบบอย่างหรือบทบาทอยู่ในอุดมคติของผู้ตาม (idealized influence) มีการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) มีการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจและทุ่มเทการทำงานให้กับผู้นำด้วยความเต็มใจ (Bass & Avolio, 1994) และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีส่วนทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์จึงต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความพร้อมสำหรับรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถตอบสนองประชาชนผู้ใช้บริการธนาคาร จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร นอกจากนี้ การศึกษาเรื่องนี่ยังเกี่ยวกับการตระหนักถึงความเป็นผู้นำองค์การในสายตาของพนักงาน ซึ่งมีหน้าที่วางแผนกระบวนการทำงานและการดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานให้มีความสุขมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การควบคู่กันไป โดยทั้งหมดนี้เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำที่ต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพราะจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร
2. ศึกษาระดับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร
3. เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร ตามปัจจัยส่วนบุคคล
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร

## แนวคิด/ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Phoomsri (2018) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การที่ผู้นำและผู้ตามต่างช่วยเหลือกันและกันเพื่อยกระดับขวัญกำลังใจในการทำงานและการจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแก่ชีวิตของบุคคลและองค์การ ช่วยกำหนดการรับรู้และคุณค่าขึ้นใหม่ และช่วยเปลี่ยนความคาดหวังและแรงบันดาลใจของพนักงาน โดยขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้นำ คุณลักษณะและความสามารถ การสื่อสาร วิสัยทัศน์ที่เปี่ยมไปด้วยพลังและเป้าหมายที่ท้าทายต่างๆ ได้ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงถูกมองในเชิงอุดมคติว่าเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมในการทำงานที่เน้นประโยชน์ของทีมหรือองค์การเป็นหลัก และพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์การ

Bass (1985) ได้อธิบายกลไกทางด้านจิตวิทยาที่เป็นหลักฐานสนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนชื่อเรียกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ใช้คำว่า Transforming เป็น Transformational และอธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัดได้จากอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยผู้ตามของผู้นำลักษณะนี้จะมีความรู้สึกไว้วางใจ ซินชม ภักดี และเคารพผู้นำ เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักกว่าที่กำหนดหรือคาดไว้ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีมากกว่าการตอบสนองความต้องการของตนเท่านั้น แต่ยังให้วิสัยทัศน์และภารกิจที่สร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าหรือตัวตนที่แท้จริงของตนอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้นำยังเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางความคิด และการให้ความสำคัญกับบุคคล นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามสรรหา

วิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อท้าทายและเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จ โดยภาวะผู้นำสามารถแสดงการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ Kinicki and Fugate (2016) อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายของ Bertocci (2009) ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการให้กำลังใจและจูงใจพนักงานให้บรรลุเป้าหมายที่เกินกว่าที่คาดหวังไว้

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า พฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลแบบมีอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) เป็นผู้นำที่มีบทบาทอยู่ในอุดมคติของผู้ตามซึ่งเป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าปรารถนาเจริญรอยตามอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้มีมาตรฐานทางคุณธรรมและศีลธรรมสูงมาก ทำเฉพาะสิ่งถูกต้อง เป็นที่เคารพ และไว้วางใจของผู้ตามอย่างมาก โดยผู้นำจะให้มุมมองเชิงวิสัยทัศน์และทำให้ผู้ตามรับรู้ได้ถึงภารกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำมีการสื่อสารเชิงกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานทำให้เกิดความผูกพันกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้นำจะชักจูงกลุ่มให้ทุ่มเทรวมพลังกันด้วยภาษาและอารมณ์ความรู้สึกเพื่อบรรลุเป้าหมาย

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม และตั้งคำถามท้าทายความเชื่อและค่านิยมเดิมๆ ผู้นำประเภทนี้สนับสนุนให้พนักงานเปิดแนวคิดสู่นวัตกรรม วิธีการทำงานใหม่ๆ ต่อบริษัท และกระตุ้นให้เกิดการคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบด้วยตัวพนักงานเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำสร้างบรรยากาศของการสนับสนุนพนักงานด้วยการรับฟังความต้องการของพนักงานอย่างจริงจัง ผู้นำมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาในการช่วยให้พนักงานบรรลุความสำเร็จ โดยผู้นำอาจมอบหมายงานเพื่อให้พนักงานได้เผชิญบทเรียนที่ท้าทายนำไปสู่พัฒนาด้วยตนเอง

## 2. แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Plowman and Peterson (1960) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยสรุปองค์ประกอบได้ 4 ประการ ได้แก่

1. คุณภาพของงาน (quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผลลัพธ์ของงานมีประโยชน์ มีความคุ้มค่าและผู้ใช้ผลงานนี้เกิดความพอใจผลการทำงาน ผลงานมีความถูกต้อง ได้มาตรฐานและสำเร็จได้ในระยะเวลารวดเร็ว นอกจากนี้ ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2. ปริมาณงาน (quantity) ปริมาณงานที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ผู้ผลิตผลงานวางแผนไว้อย่างลงตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขระยะเวลาที่เหมาะสม

3. เวลา (time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้อย่างเหมาะสมกับงานและมีการพัฒนาเทคนิคการทำงาน ตลอดจนเทคนิคการวางตำแหน่งอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งาน ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

4. ค่าใช้จ่าย (costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดต้องเป็นไปตามที่วางแผนไว้ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาคุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา และค่าใช้จ่าย ซึ่งใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด ใช้ความพยายามความสามารถ และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องและการทำงานให้สำเร็จภายในเวลาและงบประมาณที่กำหนด โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ ตรงกับมาตรฐานการบรรลุวัตถุประสงค์ คุณภาพ และเป้าหมายที่ตั้งไว้

## บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

Somsang (2011) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่ง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการกระตุ้นปัญญาและด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่งโดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) พนักงานที่มีอายุและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานคนปัจจุบันแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีเพศและระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่งโดยรวมมีความสัมพันธ์สูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านการค้ำประกันถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นปัญญาและด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Song, Kolb, Lee, and Kim (2012) ศึกษาเรื่องบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร: ผลกระทบจากการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโครงสร้างที่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งมีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และการสร้างความรู้ในองค์กร นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานเป็นสื่อกลางที่สำคัญซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความรู้ในองค์กร

Suban (2011) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (2) การบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงธนใต้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Sungphaya and Srisopha (2017) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน (2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู ร้อยละ 84.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

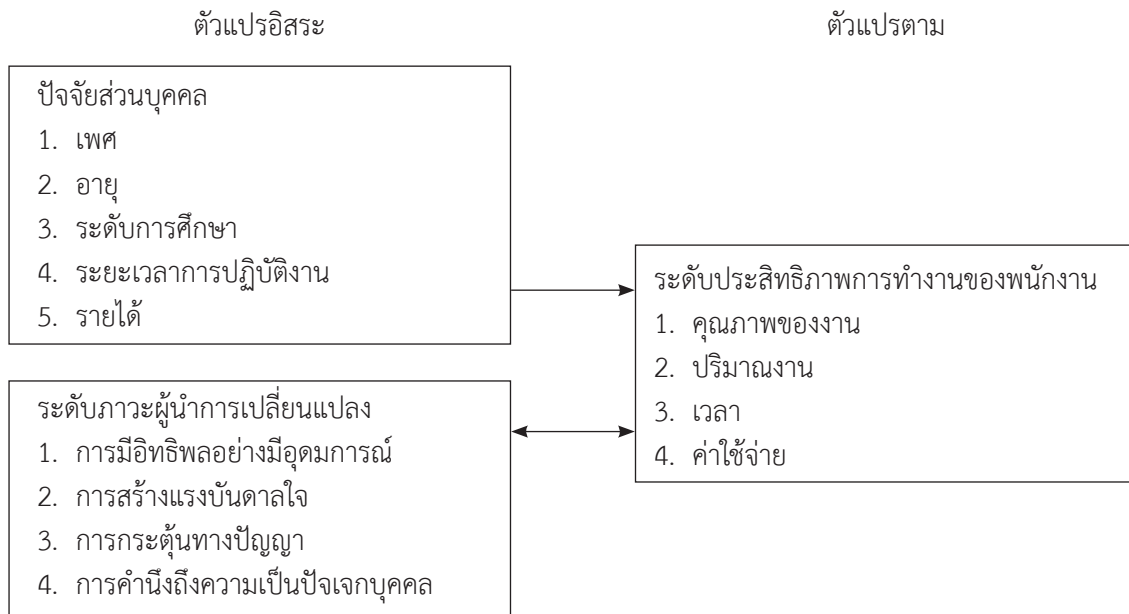
Thitikunrat (2013) ศึกษาเรื่องระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อแผนกวางแผนผลิต บริษัท ชันโซ่ อินเทอร์เน็ต จำกัด ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ชันโซ่ อินเทอร์เน็ต จำกัด ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกวางแผนผลิตบริษัท ชันโซ่ อินเทอร์เน็ต จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านลักษณะงาน ด้านความรวดเร็วการปฏิบัติงาน ด้านความถูกต้องของการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสำเร็จตรงเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และ (2) ผลการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานที่มีเพศและอายุงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกวางแผนผลิตโดยรวมไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ การศึกษา หน่วยงาน และตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกวางแผนผลิตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

Wongkrajang (2014) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพการทำงาน: กรณีศึกษาบริษัท เอ็มพีเอ็ม เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลการประเมินอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบสูงสุดอันดับแรก คือ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการค้ำประกันถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และพบว่า พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานอันดับแรก ได้แก่ คุณภาพงาน รองลงมา คือ ปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านคุณภาพงาน ปริมาณงาน



และระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพงานที่ต่างกัน อายุงานที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านคุณภาพงานที่ต่างกัน และอิทธิพลภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ด้านของคุณภาพงาน ปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานของ Plowman and Peterson (1960) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร มีการกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

การทดสอบสมมติฐานทั้งสองข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นเรื่อง “ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่ง

ในเขตสาทร” ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด (concept framework) และระเบียบวิธีการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 600 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561 จากแผนกทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95.00 ระดับความคลาดเคลื่อน ร้อยละ 5.00 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย สำนักงานใหญ่ในเขตสาทรโดยการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ส่วนที่ 2 สอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี Bass and Avolio (1994) คำถามมีจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 5 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 5 ข้อ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน

5 ข้อ ส่วนที่ 3 สอบถามประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานตามทฤษฎี Plawman and Peterson (1989) คำถามมีจำนวนทั้งสิ้น 13 ข้อ แบ่งเป็นด้านคุณภาพของงานจำนวน 4 ข้อ ด้านปริมาณงาน จำนวน 3 ข้อ ด้านเวลา จำนวน 3 ข้อ และด้านค่าใช้จ่าย จำนวน 3 ข้อ โดยส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ลักษณะการวัดแบ่งตามระดับความคิดเห็นโดยมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ 5 หมายถึง “มากที่สุด” 4 หมายถึง “มาก” 3 หมายถึง “ปานกลาง” 2 หมายถึง “น้อย” และ 1 หมายถึง “น้อยที่สุด” มีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ระดับประสิทธิภาพการทำงาน
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 - 5.00	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 - 4.20	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 - 3.40	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 - 2.60	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.80	ระดับน้อยที่สุด

วิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) พบว่า มีค่าเท่ากับ 1 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 < \alpha < 1$  ค่าที่ใกล้เคียง 1 มากแสดงว่า มีความเชื่อมั่นซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า แบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.819 และแบบสอบถามเรื่องประสิทธิภาพการทำงานมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.803

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.80 ขึ้นไป	มากที่สุด
0.60 - 0.79	มาก
0.40 - 0.59	ปานกลาง
0.20 - 0.39	น้อย
ต่ำกว่า 0.20	น้อยที่สุด

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนา อันได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติทดสอบทีแบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระกัน (independent sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน (Spearman's Correlation Coefficient) โดยเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Wangpanich, 1983) เป็นดังนี้

## ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวม ผู้นำของพนักงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.368) โดยสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับพนักงานเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.627) รองลงมา คือ ผู้นำมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.613)

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมผู้นำของพนักงานมีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.406) โดยสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ผู้นำของพนักงานกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.642) รองลงมา คือ

เรื่องผู้นำของพนักงานให้ความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ ( $\bar{X} = 4.41, S.D. = 0.586$ )

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมผู้นำของพนักงานมีภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.417$ ) โดยสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ผู้นำของพนักงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน ( $\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.604$ ) รองลงมา คือ ผู้นำของพนักงานนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.608$ )

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมผู้นำของพนักงานมีภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.506$ ) โดยสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ผู้นำของพนักงานคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.618$ ) รองลงมา คือ ผู้นำของพนักงานรับฟังปัญหาในการทำงานของพนักงานด้วยความตั้งใจ ( $\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.661$ )

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>				
1.	หัวหน้าของพนักงานเป็นแบบอย่างที่ดี โดยทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน	4.23	0.633	มากที่สุด
2.	หัวหน้าของพนักงานแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับท่านเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ	4.49	0.627	มากที่สุด
3.	หัวหน้าของพนักงานมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน	4.48	0.613	มากที่สุด
4.	หัวหน้าของพนักงานร่วมรับผิดชอบกับท่านเมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน	4.44	0.610	มากที่สุด
5.	หัวหน้าของพนักงานประพฤติตนอย่างเหมาะสม ให้เกียรติกับท่านและทีมงานในหน่วยงาน	4.39	0.618	มากที่สุด
สรุปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		4.40	0.368	มากที่สุด
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>				
6.	หัวหน้าของพนักงานสนับสนุนให้ท่านหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การทำงานแบบมีระบบ การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหา	4.40	0.618	มากที่สุด
7.	หัวหน้าของพนักงานมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของท่าน	4.33	0.638	มากที่สุด
8.	หัวหน้าของพนักงานให้ความเชื่อมั่นว่าท่านสามารถทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ	4.41	0.586	มากที่สุด
9.	หัวหน้าของพนักงานถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ท่านรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน	4.33	0.575	มากที่สุด
10.	หัวหน้าของพนักงานกระตุ้นให้ท่านมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม	4.43	0.642	มากที่สุด
สรุปด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		4.38	0.406	มากที่สุด
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>				
11.	หัวหน้าของพนักงานเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น	4.39	0.617	มากที่สุด
12.	พนักงานนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.42	0.608	มากที่สุด



**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
13	หัวหน้าของพนักงานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน	4.44	0.604	มากที่สุด
14	หัวหน้าของพนักงานส่งเสริมให้ท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทักษะในการทำงาน	4.33	0.650	มากที่สุด
15.	หัวหน้าของพนักงานประชุมร่วมกับท่านและทีม เพื่อร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.26	0.678	มากที่สุด
สรุปด้านการกระตุ้นทางปัญญา		4.37	0.417	มากที่สุด
<b>การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>				
16.	หัวหน้าของพนักงานรับฟังปัญหาในการทำงานของท่านด้วยความตั้งใจ	4.38	0.661	มากที่สุด
17.	หัวหน้าของพนักงานคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของท่าน	4.44	0.618	มากที่สุด
18.	หัวหน้าของพนักงานสอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อท่านต้องการคำชี้แนะ	4.37	0.660	มากที่สุด
19.	หัวหน้าของพนักงานได้กระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน	4.29	0.695	มากที่สุด
20.	หัวหน้าของพนักงานให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของท่าน และผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.33	0.723	มากที่สุด
สรุปด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล		4.36	0.506	มากที่สุด
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม		4.38	0.340	มากที่สุด

2. ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีดังนี้

1. ด้านคุณภาพงาน โดยภาพรวมพนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.407) โดยประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด คือ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.665) รองลงมา คือ พนักงานทำผลงานที่มีความถูกต้อง เรียบร้อย และได้มาตรฐานที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.652) พนักงานมีการประเมินตนเองในเรื่องของคุณภาพงานที่ทำอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.616) และพนักงานได้ทำผลงานที่มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธนาคารและผู้ใช้บริการ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.681)

2. ด้านปริมาณงาน โดยภาพรวมพนักงานมีประสิทธิภาพด้านปริมาณงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.547) โดยประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด คือ พนักงานวางแผนในการบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.770) รองลงมา คือ งานที่ปฏิบัติ มีปริมาณงานที่เหมาะสมและเป็นไปตาม

เป้าหมายที่ธนาคารกำหนด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.695) และพนักงานสามารถปฏิบัติงานครบตามจำนวนที่ธนาคารกำหนด ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.774)

3. ด้านเวลา โดยภาพรวมพนักงานมีประสิทธิภาพด้านเวลาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.517) โดยประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด คือ พนักงานเห็นความสำคัญของเวลาและใช้เวลาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธนาคาร ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.684) รองลงมา คือ พนักงานใช้เวลาในการทำงานเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย เสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.684) และพนักงานเห็นความสำคัญของเวลาและใช้เวลาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธนาคาร ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.668)

4. ด้านค่าใช้จ่าย โดยภาพรวมพนักงานมีประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.553) โดยประสิทธิภาพในระดับมากที่สุด คือ ธนาคารมีการควบคุมกระบวนการทำงานอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.721) รองลงมา คือ พนักงาน

มีส่วนร่วมในการควบคุมกระบวนการทำงานอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.677) ธนาคารมีนโยบายรณรงค์ประหยัดพลังงานเพื่อช่วยลดต้นทุนของธนาคาร ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.647) พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารที่ช่วยลดต้นทุนในการทำงานลง

โดยยังได้รับผลงานตามต้องการ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.672) และธนาคารมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการทำงานเพื่อช่วยลดต้นทุนในการจ้างบุคลากรเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.758)

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>คุณภาพงาน</b>				
1.	พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมาย	4.37	0.665	มากที่สุด
2.	พนักงานทำผลงานที่มีความถูกต้อง เรียบร้อย และได้มาตรฐานที่กำหนด	4.31	0.652	มากที่สุด
3.	พนักงานได้ทำผลงานที่มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธนาคารและผู้ใช้บริการ	4.27	0.681	มากที่สุด
4.	พนักงานมีการประเมินตนเองในเรื่องของคุณภาพงานที่ทำอยู่เสมอ	4.28	0.616	มากที่สุด
สรุปด้านคุณภาพงาน		4.31	0.407	มากที่สุด
<b>ปริมาณงาน</b>				
5.	พนักงานสามารถปฏิบัติงานครบตามจำนวนที่ธนาคารกำหนด	4.20	0.774	มาก
6.	งานที่ปฏิบัติ มีปริมาณงานที่เหมาะสม และเป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด	4.22	0.695	มากที่สุด
7.	พนักงานวางแผนในการบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด	4.31	0.770	มากที่สุด
สรุปด้านปริมาณงาน		4.25	0.547	มากที่สุด
<b>เวลา</b>				
8.	พนักงานใช้เวลาในการทำงานเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และเสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด	4.18	0.668	มาก
9.	พนักงานเห็นความสำคัญของเวลาและใช้เวลาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธนาคาร	4.40	0.684	มากที่สุด
10.	ธนาคารมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อลดเวลาในการปฏิบัติงาน	4.14	0.756	มาก
สรุปด้านเวลา		4.24	0.517	มากที่สุด
<b>ค่าใช้จ่าย</b>				
11.	ธนาคารมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการทำงานเพื่อช่วยลดต้นทุนในการจ้างบุคลากรเพิ่มขึ้น	4.12	0.758	มาก
12.	พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของธนาคารที่ช่วยลดต้นทุนในการทำงานลงโดยยังได้รับผลงานตามต้องการ	4.23	0.672	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการทำงาน (ต่อ)

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
13.	ธนาคารมีการควบคุมกระบวนการทำงานอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	4.38	0.721	มากที่สุด
14.	พนักงานมีส่วนร่วมในการควบคุมกระบวนการทำงานอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	4.34	0.677	มากที่สุด
15.	ธนาคารมีนโยบายรณรงค์ประหยัดพลังงานเพื่อช่วยลดต้นทุนของธนาคาร	4.34	0.647	มากที่สุด
สรุปด้านค่าใช้จ่าย		4.28	0.553	มากที่สุด
ประสิทธิภาพการทำงานโดยภาพรวม		4.27	0.409	มากที่สุด

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน

1. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกันในภาพรวม ( $F = 14.62, P < 0.05$ ) โดยพนักงานที่มีอายุ ระหว่าง 20-30 ปี ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.405$ ) มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีที่สุด รองลงมา ได้แก่ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ( $\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.403$ ) พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ( $\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.366$ ) และพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.316$ ) ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานระหว่างอายุพนักงานเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า จำนวน 5 คู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันมากที่สุด รองลงมา คือ พนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี กับพนักงานที่มีระหว่าง 41-50 ปี ตามลำดับ และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี กับพนักงานที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความแตกต่างกันน้อยที่สุด

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานกับอายุพนักงาน

อายุของพนักงาน	20 - 30 ปี ( $\bar{X} = 4.45$ )	31 - 40 ปี ( $\bar{X} = 4.40$ )	41 - 50 ปี ( $\bar{X} = 4.21$ )	51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.95$ )
20 - 30 ปี ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = 0.405$ )	-	0.049	0.232*	0.492*
31 - 40 ปี ( $\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.403$ )		-	0.182*	0.443*
41 - 50 ปี ( $\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.366$ )			-	0.261*
51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.316$ )				-

( $F = 14.62, P < 0.05$ )

2. พนักงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานต่างกันภาพรวม ( $F = 3.37, P < 0.05$ ) โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( $\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.446$ ) มีประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด

รองลงมา คือ พนักงานมีระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.22, S.D. = 0.358$ ) และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า ( $\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.387$ ) มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานระหว่างระดับการศึกษาของพนักงานเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า จำนวน 2 คู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ พนักงานที่มีการศึกษาระดับ

น้อยกว่าปริญญาตรี กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามีความแตกต่างกันมากที่สุด และพนักงานที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี กับพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความแตกต่างกันน้อยที่สุด

**ตารางที่ 4** การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานกับระดับการศึกษาของพนักงาน

ระดับการศึกษา	น้อยกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.22$ )	ปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.33$ )	ปริญญาโทหรือสูงกว่า ( $\bar{X} = 4.10$ )
น้อยกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.357)	-	-0.113*	0.117*
ปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.445)		-	0.229
ปริญญาโทหรือสูงกว่า ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.387)			-

(F = 3.37, P < 0.05)

3. พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานต่างกันในภาพรวม (F = 11.37, P < 0.05) โดยพนักงานมีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 5-10 ปี ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.366) มีประสิทธิภาพการทำงานดีที่สุด รองลงมา คือ พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.459) พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 11-15 ปี ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.378) ตามลำดับ และพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 15 ปี ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.346) มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานระหว่างระยะเวลาการทำงานของพนักงานเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า จำนวน 3 คู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 5-10 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันมากที่สุด รองลงมา คือ พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานระหว่าง 11-15 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันน้อยที่สุด

**ตารางที่ 5** การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานกับระยะเวลาทำงานของพนักงาน

ระยะเวลาทำงานของพนักงาน	น้อยกว่า 5 ปี ( $\bar{X} = 4.39$ )	5 - 10 ปี ( $\bar{X} = 4.46$ )	11 - 15 ปี ( $\bar{X} = 4.37$ )	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 4.11$ )
น้อยกว่า 5 ปี ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.459)	-	-0.734	0.0168	0.279*
5 - 10 ปี ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.366)		-	0.090	0.352*
11 - 15 ปี ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.378)			-	0.262*
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.346)				-

(F = 11.37, P < 0.05)

4. พนักงานที่รายได้แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานต่างกันในภาพรวม (F = 3.04, P < 0.05) โดยพนักงานมีรายได้ระหว่างน้อยกว่า 20,001 บาท ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.305)

มีประสิทธิภาพการทำงานดีที่สุด รองลงมา คือ พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 30,001-40,000 บาท ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.178) พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ( $\bar{X} = 4.27$ ,

S.D. = 0.484) พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป ( $\bar{X}$  = 4.24, S.D. = 0.398) ตามลำดับ และพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 40,001-50,000 บาท ( $\bar{X}$  = 4.11, S.D. = 0.244) มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานระหว่างรายได้ของพนักงานเป็นรายคู่ที่ระดับ

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า จำนวน 2 คู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ พนักงานที่มีรายได้น้อยกว่า 20,001 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 40,001-50,000 บาท มีความแตกต่างกันมากที่สุด และพนักงานที่มีรายได้น้อยกว่า 20,001 บาท กับพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป มีความแตกต่างกันน้อยที่สุด

**ตารางที่ 6** การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ระหว่างประสิทธิภาพการทำงานกับรายได้ของพนักงาน

รายได้ (บาท)	น้อยกว่า 20,001 บาท ( $\bar{X}$ = 4.58)	20,001 - 30,000 บาท ( $\bar{X}$ = 4.27)	30,001 - 40,000 บาท ( $\bar{X}$ = 4.45)	40,001 - 50,000 บาท ( $\bar{X}$ = 4.11)	มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป ( $\bar{X}$ = 4.24)
น้อยกว่า 20,001 บาท ( $\bar{X}$ = 4.58, S.D. = 0.305)	-	0.309*	0.127	0.470*	0.338*
20,001 - 30,000 บาท ( $\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.484)		-	-0.182	0.161	0.028
30,001 - 40,000 บาท ( $\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.178)			-	0.342	0.210
40,001 - 50,000 บาท ( $\bar{X}$ = 4.11, S.D. = 0.244)				-	-1.323
มากกว่า 50,000 บาทขึ้นไป ( $\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.398)					-

(F = 3.04, P < 0.05)

4. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน จากการศึกษาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทรโดยภาพรวมในทิศทางบวกระดับปานกลาง ( $r$  = 0.500) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทรในแต่ละด้าน พบว่า เกือบทุกด้านได้แก่ด้านคุณภาพงาน ( $r$  = 0.412) ด้านเวลา ( $r$  = 0.414) และด้านค่าใช้จ่าย ( $r$  = 0.443) มีความสัมพันธ์ทิศทางบวกในระดับปานกลาง ยกเว้น ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้านปริมาณงานที่มีความสัมพันธ์อยู่ระดับน้อย ( $r$  = 0.380) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### การอภิปรายผล

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Somsang (2011), Song, Kolb, Lee, and Kim (2012), Suban (2011), Sungphaya and Srisopha (2017), และ Wongkrajang

(2014) และที่ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถบริหารองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงในทุกด้านที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. ระดับประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Somsang (2011), Song, Kolb, Lee, and Kim (2012), Suban (2011), Sungphaya and Srisopha (2017), และ Wongkrajang (2014) ที่ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ พนักงานต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การเติบโตไปยังทิศทางที่องค์การกำหนด

3. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Somsang (2011) ทั้งนี้เป็นเพราะธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทรมีวัฒนธรรมที่เน้นการมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจและหน้าที่ให้กับบุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจน ซึ่งการมอบหมายงานจะเป็นไปตามลำดับขั้นของตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัย



ของ Wongkrajang (2014) ทั้งนี้ เป็นเพราะธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทรเป็นองค์กรที่มีความหลากหลายในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ หากเป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ปัจจุบันธนาคารจะรับสมัครพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จึงทำให้ระดับการศึกษามีผลกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ในส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาทำงานสอดคล้องกับ Somsang (2011) และ Wongkrajang (2014) ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าการทำงานในธนาคารจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะที่ต้องสั่งสมโดยผ่านการเรียนรู้จากการทำงาน ดังนั้น เมื่อพนักงานทำงานมากขึ้นจะมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และทักษะมากขึ้นตามลำดับ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานดีขึ้นไปในทางเดียวกัน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thitikunrat (2013) ทั้งนี้ เป็นเพราะหากพนักงานไม่มีความกังวลเรื่องรายได้ประจำเดือนที่สามารถดูแลครอบครัวได้อย่างปกติ จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานการทำงานของพนักงานทิศทางการในระดับปานกลางซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chongvisal (2000), Somsang (2011), และ Suban (2011) ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวก ทั้งนี้ เป็นเพราะองค์กรเป็นธนาคารที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และปลอดภัย ซึ่งปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ธนาคารต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำควรปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เหมาะสมและทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้พนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ผู้นำได้วางแผนไว้ ซึ่งจะช่วยให้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และเกิดผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ สำหรับการทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

#### ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการ

ปรับปรุง พัฒนาทักษะและศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น และสามารถนำผลการวิจัยไปวิเคราะห์หาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง และใช้เป็นแนวทางวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านปัจเจกบุคคล ซึ่งธนาคารควรรักษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำทุกๆ ด้าน ธนาคารควรจัดอบรมให้ผู้นำของแผนกต่างๆ โดยให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ทันกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์การทำงานอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้ในการจัดการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา โดยต้องเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ผู้นำที่แบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับพนักงานและทีมงาน มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน รับผิดชอบต่อพนักงานและทีมงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน ตลอดจนประพฤติตนอย่างเหมาะสม ให้เกียรติพนักงานและทีมงาน สนับสนุนให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การทำงานแบบมีระบบ การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหา รวมถึงเป็นผู้นำที่มอบหมายงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถของพนักงาน เชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำงานที่ทำทลายได้สำเร็จ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน และกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น นอกจากนั้น ผู้นำยังต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น สนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทักษะในการทำงาน ประชุมร่วมกับพนักงานและทีมเพื่อร่วมกันระดมความคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รับฟังปัญหาในการทำงานของพนักงานด้วยความตั้งใจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง สอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการการชี้แนะ กระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของพนักงานและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เป็นต้น

2. จากการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร มีระดับ ความพึงพอใจในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย โดยธนาคารควร พิจารณา ดังนี้

2.1 คุณภาพของงาน (quality) จะต้องมีคุณภาพสูง ได้แก่ ผลงานมีความถูกต้อง เรียบร้อย และได้มาตรฐาน ตามที่กำหนด พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพ ของงานที่ได้รับมอบหมาย และทำผลงานที่มีคุณภาพและก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อธนาคารและผู้ใช้บริการ รวมถึงประเมินตนเอง ในเรื่องของคุณภาพงานที่ทำอยู่เสมอ เป็นต้น ดังนั้น ธนาคาร ควรกำหนดหลักเกณฑ์การทำงานที่ได้มาตรฐานเพื่อให้พนักงาน ทุกคนไม่ว่าจะทำงานนานแล้วหรือเพิ่งเข้าทำงานใหม่ สามารถ เข้าใจวิธีการทำงานที่เป็นขั้นตอนของแต่ละกระบวนการ ด้วยหลักเกณฑ์เดียวกัน เช่น การเขียนขั้นตอนการทำงาน (procedure) เป็นลายลักษณ์อักษรที่เรียกว่า “คู่มือปฏิบัติการ (Department Operating Instructions: DOI)” โดยจะต้อง มีการทบทวนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือหากระหว่างปี ธนาคาร มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ของธนาคาร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปรับปรุง DOI ให้ ทันสมัยและใช้งานได้จริงเพื่อให้การทำงานเป็นบรรทัดฐาน เดียวกัน ส่วนพนักงานเองควรต้องยึดถือ DOI และทำตาม ขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด หากพบว่า ขั้นตอนการทำงาน ไม่สอดคล้องกับ DOI พนักงานควรแจ้งหัวหน้างานและ ตรวจสอบว่าขั้นตอนการทำงานเปลี่ยนแปลงจริงและต้อง ปรับปรุง DOI หากสิ่งที่เขียนใน DOI ถูกต้องแล้วแต่พนักงาน ไม่ได้ทำตาม DOI พนักงานจะต้องปรับวิธีการทำงานให้เข้าสู่ มาตรฐานตามที่ DOI กำหนด

2.1.1 ควรจัดอบรมให้กับพนักงาน โดย แยกเป็นพนักงานใหม่และพนักงานที่ทำงานแล้ว ควรจัด หลักสูตรฝึกอบรมพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ตั้งแต่วันแรก ของการเข้าทำงาน เพื่อให้ทราบวัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับของธนาคาร กลยุทธ์ของธนาคารในปัจจุบัน และรู้จัก ผู้บริหารของธนาคาร เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเข้าใจและ รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร สำหรับพนักงานที่ทำงานแล้ว ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องโดยกำหนด ชั่วโมงฝึกอบรมปีละ 24 ชั่วโมง ซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมแบบ ที่ต้องเข้าเรียนและการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (E-learning) โดยจัดหลักสูตรอบรมให้มีความหลากหลายทั้งเรื่องทักษะ ด้านความรู้ (hard skills) และทักษะด้านอารมณ์ (soft skills)

ซึ่งถือว่าสำคัญมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ส่วนพนักงานเองควรใส่ใจฝึกอบรบตามที่ธนาคารกำหนด อย่างเคร่งครัดและให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม โดยนำ ความรู้ ทักษะ และเทคนิคที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ ในการทำงานทั้งส่วนของทักษะด้านความรู้ และทักษะ ด้านอารมณ์ อย่างเต็มที่เพื่อให้ผลงานของพนักงานที่น่าเสนอ เป็นที่น่าพอใจ

2.1.2 ควรกำหนดขั้นตอนการประเมิน ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยให้ พนักงานทำแผนเป้าหมายประจำปีร่วมกับหัวหน้างานตั้งแต่ เดือนมกราคมของแต่ละปี และกำหนดให้มีการประเมินผล รอบครึ่งปีเพื่อตรวจสอบว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความคืบ หน้าหรือไม่และต้องปรับการทำงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุความ คาดหมายสำหรับผลการประเมินประจำปี ส่วนพนักงานเอง ต้องกระตือรือร้นในการสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้เท่ากับ หรือมากกว่าเป้าหมายที่กำหนด

2.2 ปริมาณงาน (quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้อง เป็นไปตามคาดหวังของหน่วยงาน ได้แก่ พนักงานสามารถ ปฏิบัติงานครบตามจำนวนที่กำหนด งานที่ปฏิบัติมีปริมาณงาน ที่เหมาะสม และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พนักงาน วางแผนในการบริหารเวลาเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย ที่กำหนด เป็นต้น ดังนั้น ธนาคารควรดำเนินการต่อไปนี้

2.2.1 ควรให้หัวหน้างานกำหนดอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบและกำหนดผลงานที่ต้องส่งเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส รายครึ่งปี และรายปี กับพนักงานแต่ละคน ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่ต้องรับผิดชอบตาม ขอบเขตของงาน เพื่อให้พนักงานสามารถวางแผนงาน ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและส่งมอบงานภายในเวลาที่กำหนด โดย หัวหน้างานควรต้องมีการประชุมหารือกับพนักงานและทีมงาน ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นการประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนแล้ว แต่ความเหมาะสม โดยเนื้อหาในการประชุมเพื่อระดมสมอง (brain storm) รวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และหาวิธีแก้ไขปัญหามาตามระเบียบและหลักการของธนาคาร

2.2.2 ควรให้หัวหน้างานประเมินความ มากน้อยและความยากง่ายของงานให้เหมาะสมกับพนักงาน แต่ละระดับ เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างสมดุลและสามารถ บริหารเวลาได้พร้อมกับสามารถส่งมอบงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนพนักงานเองต้องรู้หลักการการทำงาน ต้องรู้จักการจัดลำดับ ความสำคัญ การบริหารงานและเวลาเพื่อให้มั่นใจว่าผลงาน ของพนักงานเองมีประสิทธิภาพและสามารถส่งมอบภายในเวลาที่ กำหนด

2.3 เวลา (time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน จะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการ เหมาะสมกับงาน และนำเทคโนโลยีทันสมัยพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวก รวดเร็วขึ้น พนักงานเห็นความสำคัญของเวลาและใช้เวลา อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรการ เป็นต้น ดังนั้น ธนาคารควรประยุกต์เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงาน ส่วนที่เห็นว่าระบบสามารถทำงานดีกว่ามนุษย์เพื่อลดขั้นตอน ที่ไม่จำเป็น และทำให้งานมีความสมบูรณ์และแม่นยำมากขึ้น ทั้งนี้ ต้องพิจารณาร่วมกันกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับกับ ต้นทุนที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่วนพนักงานเอง ควรเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเพื่อทำงานร่วมกันอย่างลงตัว ทั้งความสามารถมนุษย์และความถูกต้องแม่นยำของเทคโนโลยี และควรคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่สามารถลดขั้นตอน การทำงานบางอย่างที่ซ้ำซ้อนแล้วใช้เทคโนโลยีมาช่วยใน การทำงานให้มากขึ้น

2.4 ค่าใช้จ่าย (costs) ในการดำเนินงานทั้งหมด จะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ ได้แก่ องค์กรต้องมีเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการทำงานเพื่อลดต้นทุนในการจ้าง บุคลากรเพิ่ม ทั้งนี้ พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ช่วยลด ต้นทุนในการทำงานลงโดยยังได้รับผลงานตามต้องการ และองค์กรมีการควบคุมกระบวนการทำงานอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น

2.4.1 ควรคำนึงถึงเทคโนโลยีระยะยาวและ พัฒนาให้เข้ากับกลยุทธ์ของธนาคาร ซึ่งการนำเทคโนโลยี เข้ามาทำงานมากขึ้นจำเป็นต้องเตรียมความรู้ ความเข้าใจ ความพร้อมของพนักงานที่มีอยู่ปัจจุบันให้สามารถปรับ การทำงานให้เข้ากับเทคโนโลยีอันทันสมัย โดยวัตถุประสงค์

สำคัญ คือ เทคโนโลยีสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ สมบูรณ์มากขึ้นสำหรับงานที่มีกระบวนการทำงานซ้ำๆ หรือ งานที่ทำเป็นประจำ (routine work) สำหรับงานที่มีการ ตัดสินใจของมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องอาจจะนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยได้เพียงระดับหนึ่ง ซึ่งธนาคารต้องเตรียมความพร้อม ของพนักงานและวางงานให้เหมาะสมเพื่อให้พนักงานและ เทคโนโลยีทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนพนักงานเอง ต้องปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ของธนาคาร และเตรียมความพร้อม ของตนให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีอย่างลงตัว เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของธนาคารและเป้าหมายของพนักงานเอง

3. จากการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทรทิศทางบวก ในระดับปานกลางเกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพงาน ด้าน เวลา และด้านค่าใช้จ่าย ยกเว้นประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานด้านปริมาณงานที่มีความสัมพันธ์ระดับน้อยอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ดังนั้น ธนาคารควรพิจารณา ปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบาย ของธนาคารและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำความสำเร็จ ทางด้านเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทให้ได้ปริมาณงานมากขึ้น และเป็นระบบมากขึ้น เช่น การทำรายการทางการเงินผ่านระบบ มีการอนุมัติรายการผ่านระบบ มีการควบคุมโดยใช้ระบบ เป็นต้น เพื่อลดปริมาณงานที่ต้องทำโดยพนักงาน (manual) ลดขั้นตอน การปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก ซ้ำซ้อน และลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น จากพนักงานโดยให้ระบบเป็นตัวดำเนินการที่ได้ความถูกต้อง แม่นยำ และลดปริมาณงานได้อย่างมีสาระสำคัญ

## References

Achawananthakul, S. (2017). Ngānwīchāi kāntōceptō khōng Fintech kap 'ōkāt kānsāng sēthakit thī phatthanā yāng thūathung [Research for fintech's growth and the opportunity to create a thoroughly developed economy]. Retrieved July 15, 2019, from <http://www.salforest.com/knowledge/fintech-financial-inclusion>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. Lanham, MD: University Press of America.

- Chongvisal, R. (2000). Kānsuksā phāwa phū nam læ thitthāng mai phūā kānphatthanā phūprakōpkān SMEs [The study of leadership and new direction for developing SMEs entrepreneurs]. *Journal of Development Administration*, 50(1), 81-99.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach*. New Jersey: Mc Graw Hill.
- Phoomsri, C. (2018). *Phāwa phū nam samrap phūbōrihān 'ongkān: Nāōkhithritsadi læ kōrānī suksā* [Leadership for executives: Concepts, theories, and cases]. Bangkok: Panyachon Publisher.
- Plowman, G. E., & Peterson, E. (1960). *Business organization and management*. Queensland: Irwin.
- Somsang, S. (2011). *Phāwa phū nam kān plīanplāēng khōng huānā ngān thī mī khwāmsamphan kap prasitthiphāp kānthamngān khōng phanakngān bōrisat čhathā ngān khām čāt hāēng nīngō* [The relationship between supervisors transformational leadership and employees' efficiency of multi-national recruitment company] (Master thesis's, Srinakharinwirot University).
- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, H., & Kim, H. K. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
- Suban, W. (2011). *Khwāmsamphan rawāng phāwa phū nam kān plīanplāēng kap kānbōrihān ngān bukkhon khōng rōngriān sangkat Krung Thēp Maha Nakhōn klum krung thana tai* [The relationships between transformational leadership and the personnel administration in primary schools under Bangkok Metropolitan Administration of Southern Krungthon Group] (Master thesis's, Dhonburi Rajabhat University)
- Sungphaya, C., & Srisopha, Y. (2017). *Phāwa phū nam kān plīanplāēng khōng phūbōrihān sathān suksā thī song phon tō prasitthiphāp kānthamngān pen thīm khōng khurū sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā matthayommasuksā khēt 9* [Transformational leadership of school administrators effected on the efficiency of working a team of teachers under the Jurisdiction of Secondary Educational Service Area Office 9]. *Silpakorn Educational Research Journal*, 8(2), 318-333.
- Thitikunrat, K. (2013). *Prasitthiphāp kān patibat ngān khōng phanakngān bōrisat sanchai intōēnēchannāēn čhamkat* [The staff performance efficiency of employees in Sunshine International Company Limited] (Independent study, Rambhai Barni Rajabhat University).
- Wangpanich, P. (1983). *Kān watphon kānsuksā* [Educational evaluation]. Bangkok: Thai Wattana Panich Publication.

Wongkrajang, P. (2014). *Itthiphon khōng phāwa phū nam bāp kān plīanplāng tō prasitthiphāp kānthamngān: Kōraṇī suksa bōrisat ‘emphīem theknōlōyī (thailān) čhamkat* [Influences of transformational leadership on performance efficiency: A case study of MPM Technology (Thailand) Company Limited] (Master thesis’s, Rajamangala University of Technology Thanyaburi).

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row.