

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2

Transformational Leadership Affecting Work Motivation of Employees

in Government Savings Bank Regional 2

นางสาวภนัชญา แคนไชสง

สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ

Panatchada Danthaisong

E-mail : 6524091221@rumail.ru.th

Management, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Thailand

Responding author

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็น ร้อยละ 49.6 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 สถานภาพโสด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 49.9 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 อายุการทำงานอยู่ในช่วงอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 และมีรายได้ช่วง 15,000 – 25,000 บาท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, ธนาคารออมสิน

Abstract

The research of "Transformational Leadership Affecting Work Motivation of Employees in Government Savings Bank Regional 2" aimed to study the transformational Leadership Affecting Work Motivation of

Employees in Government Savings Bank Regional 2. The characteristics of the sample respondents that the majority are female, totaling 181 people which 49.6%. Age between 31-40 years old is totaling 151 people which 41.4%. Single status is totaling 182 people which 49.9%. Bachelor's degree is totaling 222 people which 60.8%. Work experience more than 10 years is 159 people which 43.6% and Salary about 15,000 - 25,000 baht is 97 people which 26.6% The transformational leadership included 4 factors are consideration of individual characteristics, Idealized influence, Inspirational motivation and Intellectual stimulation. In terms of Individual characteristics and Idealized influence were hypothesis supported that the motivation at Work of Employees in Government Savings Bank Regional 2 at a statistical significance level set at 0.05. In terms of Inspirational motivation and Intellectual stimulation was found influence value to the motivation for operating of Employees in Government Savings Bank Regional 2 with no significance level set at 0.05.

Keywords: The transformational leadership, Work Motivation, Government Savings Bank (GSB)

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มีปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องอาศัยปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีสำคัญเพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติโดยมุ่งหวังให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เหนือบุคคลอื่นในการนำพากลุ่มหรือองค์กรสู่จุดหมาย โดยผ่านการวางแผน แนะนำ สั่งการ และตัดสินใจเพื่อนำพาให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง (กวี วงศ์พุด, 2550) ในช่วงปีที่ผ่านมามีความสำคัญ ปัจจัยด้านผู้นำขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่คนในสังคมต้องการเห็นภาพคนรุ่นใหม่ที่มีมุมมองแนวคิดและความคิดใหม่ๆ และเป็นผู้นำภายใต้แรงกดดันที่เกิดจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในสังคมปัจจุบัน โดยมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่ได้ถูกกล่าวไว้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองภาพของตนเองและงานในแง่มุมใหม่ๆ ซึ่งทำให้เกิดการนึกคิดและตระหนักรู้ การดำเนินงานขององค์กรทั้งในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ซึ่งยังช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแนวทางนโยบายขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Bass & Avolio, 1994 อ้างใน ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ, 2560) ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) สถาบันการเงินที่สำคัญแห่งหนึ่งและเป็นที่รู้จักของประชาชนในประเทศไทย มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง ปี 2566 ธนาคารได้เป็นเสาหลักสำคัญของรัฐบาลในการผลักดันมาตรการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในโครงการต่างๆ อาทิ สินเชื่อเพื่อประชาชน สินเชื่อแก้ไขปัญหาหนี้ มาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินประชาชน (พักชำระหนี้) และอื่นๆ ซึ่งทุกโครงการได้ดำเนินไปประสพผลตามที่รัฐบาลวางไว้ ทำให้เกิดเงินทุนหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง

ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งในเรื่องของผู้นำองค์กร ภาพลักษณ์องค์กรและคุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้ธนาคารออมสินสามารถพัฒนาระบบการดำเนินงานการบริการในทุกด้าน (แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2566 - 2570, 2565) และธนาคารออมสินมีสาขาที่เปิดให้บริการ จำนวน 1,039 สาขาทั่วทุกจังหวัด ซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของธนาคารออมสินสาขางานกิจการสาขา 1 - 6 ธนาคารออมสินภาค 1 - 18 มีบุคลากรทั้งพนักงานและลูกจ้างรวม 16,757 คน เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี รองรับรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยครบวงจรสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย (รายงานประจำปีธนาคารออมสิน,2566)

การขับเคลื่อนการบริหารงานของธนาคารนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ด้านผู้นำ เพราะในรูปแบบการบริหารงานของธนาคาร ผู้บังคับบัญชาในสาขางานต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายตามวาระของระเบียบธนาคาร บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรจึงอาจต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสม การมีผู้นำที่ดีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานอย่างเต็มกำลังด้วยความระมัดระวัง รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและมีความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวให้อย่างรวดเร็ว มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความรักผูกพันต่อองค์กร สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ลดการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ลดอัตราการลาออก จึงอาจกล่าวได้ว่าพนักงานในองค์กรนั้นจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นในตนเอง ความก้าวหน้าในชีวิต ความชอบความถนัดในงานที่ได้รับมอบหมายผู้บังคับบัญชา แต่แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดคือ การที่มีผู้นำที่ดี

ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 โดยผู้ทำการวิจัยหวังว่าผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ ปรับปรุงและเสริมสร้างแผนการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมในด้านการพัฒนาของผู้นำในองค์กร เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้และผลของการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับนักศึกษาและผู้สนใจได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลกระทบบในทางบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร คือ พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 จำนวน 918 คน (รายงานประจำปีธนาคารออมสิน, 2566)

2. ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธนาคารออมสิน ภาค 2

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2

2. สามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นไปพัฒนาปรับปรุงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 เกิดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Theory of Transformational Leadership)

ทฤษฎีของ Howell & Avolio (1993) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้มีความสามารถมีศักยภาพที่สูงขึ้น ผ่านองค์ประกอบเฉพาะ 4 ด้านคือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจและเกิดความจงรักภักดีต่อผู้นำ รวมถึงรู้สึกมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง

แนวคิดและทฤษฎีของแรงจูงใจ (Motivation)

Herzberg (1959) ทฤษฎีแรงจูงใจมีการกล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งหากคำนึงถึงปัจจัยค่าจูน ได้แก่ 1. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 2. ลักษณะของงาน (Work itself) 3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) 4. เงินเดือน (Salary) ดังนั้นปัจจัยค่าจูนเหล่านี้จึงมีความสำคัญเมื่อประกอบกับประเภทของการจูงใจภายนอก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขมากขึ้นยิ่งถ้าองค์กรมีปัจจัยที่จูงใจมาก พนักงานในองค์กรนั้นก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก ทำให้พนักงานนั้นมีความรู้สึกอยากทำงาน เต็มใจและทุ่มเทที่จะปฏิบัติงาน ตลอดจนการลาออก พนักงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำเร็จตรงตามนโยบายและบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชาพอใจในงานที่ปฏิบัติ

วิธีดำเนินงานวิจัย

วิธีการเก็บข้อมูล

1. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจทานความถูกต้องและความเหมาะสม และนำร่างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา รวมถึงให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ โดยใช้เกณฑ์ค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) ปรากฏว่าแบบสอบถาม มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีค่าคะแนน IOC เท่ากับ 1.00 และนำแบบสอบถามไปหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เพื่อทำการตรวจสอบหาค่าความน่าเชื่อถือคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ไม่ต่ำกว่า 0.70 โดยผลการวิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือได้ของส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.978 และส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ เท่ากับ 0.959 ถือว่าอยู่ในระดับที่มีความน่าเชื่อถือ

3. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ เห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและจัดทำแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Online Survey) โดยการสร้างแบบสอบถามใน Google Form ให้กับพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 และให้กลุ่มเป้าหมายช่วยกระจายแบบสอบถามส่วนบุคคลที่มีลักษณะเดียวกับที่ตรงกับความต้องการของผู้วิจัย

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สำหรับการทดสอบสมมติฐาน

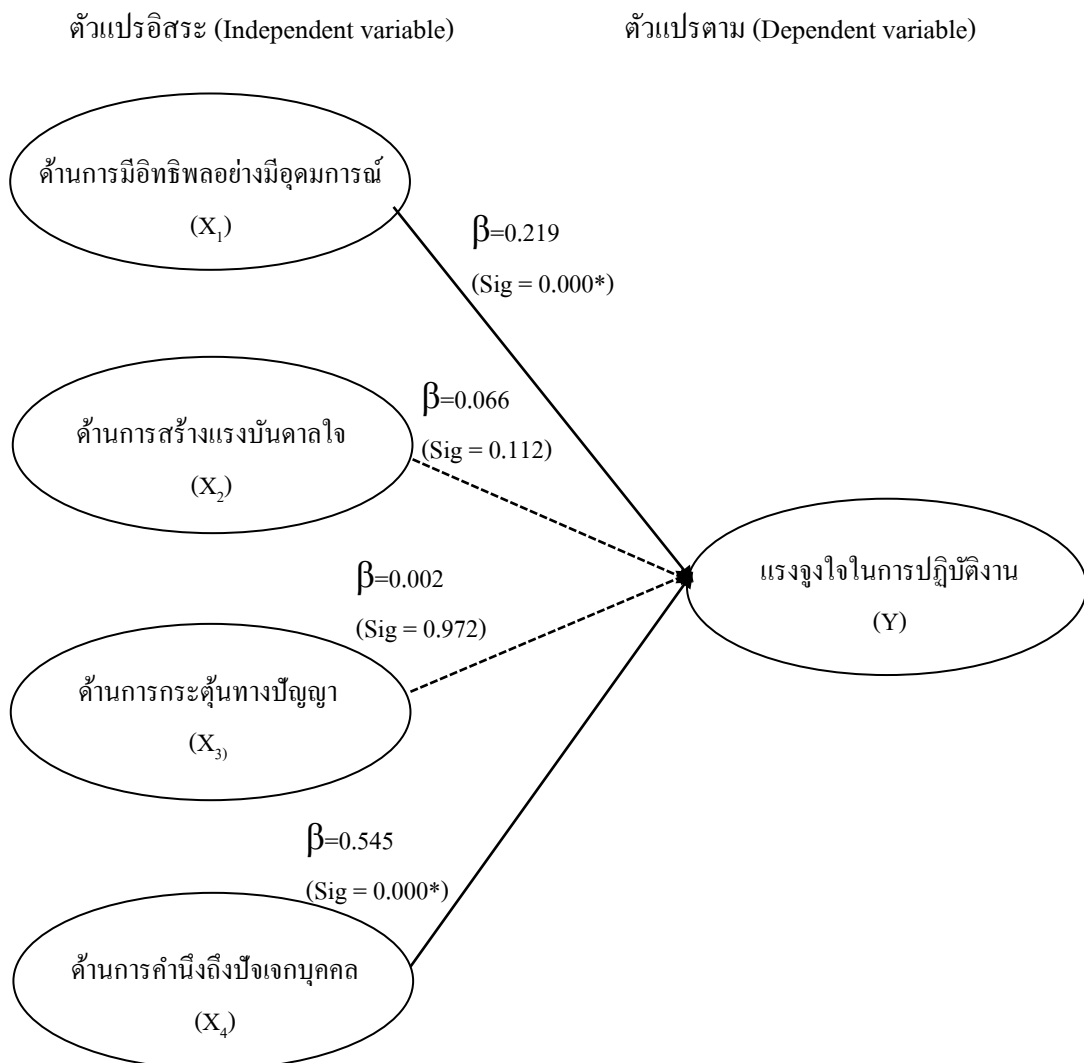
ผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 49.6 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 สถานภาพโสด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 49.9 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 มีอายุการทำงานอยู่ในช่วงอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 และมีรายได้ช่วง 15,000 – 25,000 บาท จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธนาคารออมสิน ภาค 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.32 (SD = 0.52) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.29 (SD = 0.54) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.27 (SD = 0.53) และลำดับสุดท้ายด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.25 (SD = 0.56)

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 4 ด้าน คือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.38 (SD = 0.48) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.30 (SD = 0.53) และและมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก 2 ด้านคือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.20 (SD = 0.63) และด้านเงินเดือน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.04 (SD = 0.69)

4. ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการหาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ซึ่งวิเคราะห์สถิติตามเงื่อนไขของสมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาพที่ 1 Model ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2 โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้างต้น สามารถอธิบายเหตุผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีระดับความคิดเห็นสูงสุด ($\beta = 0.219$) มีค่า Sig = 0.000 สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อแรงจูงใจทางบวกในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 ให้ความสำคัญในเรื่องของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่น ทั้งยังผู้นำต้องสามารถบริหารจัดการงาน โดยสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ พลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้เสมอ และต้องบริหารงานได้ดี มีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยอมรับของพนักงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมะสุกรี ตายะกาเร็ง (2565) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา และสอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์และอำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และต้องรวมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับความคิดเห็นลำดับที่ 2 ($\beta = 0.006$) มีค่า Sig = 0.112 สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากการที่ธนาคารออมสินเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่ให้บริการด้านการเงินระดับประเทศและมีการจัดตั้งกิจการมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้พนักงานธนาคารมีความเชื่อมั่นในองค์กร ไม่ว่าจะเรื่องระบบการทำงาน สวัสดิการต่างๆ และชีวิตหลังเกษียณ การสร้างแรงบันดาลใจ เจตคติที่ดี การให้ขวัญกำลังใจ รวมถึงสนับสนุนกระตุ้นให้มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน จึงไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพงษ์ ลักษณ์วุธ (2564) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการดำเนินงานคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ (พชอ.) จังหวัดบึงกาฬ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจพนักงานรวมถึงกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีสิ่งจูงใจ เช่น รางวัล และการให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับความคิดเห็นลำดับที่ 3 ($\beta = 0.002$) มีค่า Sig = 0.972 สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การกระตุ้นทางปัญญาจึงไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2 การที่ผู้นำให้ความเชื่อมั่นกับพนักงานว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีพิสูจน์แก้ไข

พร้อมทั้งแนะนำวิธีการและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาพร้อมกระตุ้นให้พนักงานสามารถทำงานอย่างเป็นระบบ แต่ผู้นำขาดมุมมองความคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหายึดแต่เพียงระเบียบแบบแผนขององค์กร ขาดการจงใจในศักยภาพความสามารถของพนักงาน ทำให้การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ได้รับการสนับสนุน ส่งผลให้พนักงานทำงานอยู่ในระบบเดิมๆ ไม่ทันต่อการพัฒนาในปัจจุบัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของ Howell & Avolio (1993) การที่ผู้นำสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงานเล็งเห็นถึงความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร สร้างความตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐานเปลี่ยนมุมมองของปัญหา และสามารถแก้ปัญหาได้ อย่างเป็นระบบ และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

และลำดับระดับความคิดเห็นข้อสุดท้ายคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\beta = 0.545$) มีค่า Sig = 0.000 สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจทางบวกในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า พนักงานธนาคารออมสิน ภาค 2 ให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างของบุคคล ผู้นำต้องมีมุมมองในการส่งเสริม สนับสนุน และแนะนำ ให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของพนักงาน ให้โอกาสสื่อสารกับพนักงาน ได้แสดงความคิดเห็นบนเวทีต่างๆ ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และมอบหมายงานตามลักษณะและความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อพนักงานได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ส่งผลให้การ ทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ (2560) และสอดคล้องกับ Howell & Avolio (1993) ผู้นำจะต้องให้โอกาสและให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของความก้าวหน้า โดยผู้นำจะเป็นที่เลี้ยงที่คอยให้คำปรึกษา สร้างโอกาสสนับสนุน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารต้องรักษาและคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ มุมมองการบริหารงานที่ดีเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม และการเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงานในองค์กร ตลอดจน การสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการบริหารงานและการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการทำงาน มอบหมายงานเฉพาะหรืองานที่สำคัญให้กับพนักงาน ได้ทดสอบความสามารถ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าตนเอง มีคุณค่าและมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นปัญญา ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถของพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความคิดความสามารถ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบสนองการทำงานและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำอัน เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพและเป็นกำลังใจที่สำคัญของพนักงาน โดยการคำนึงถึงลักษณะและ ความสามารถของแต่ละบุคคล

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินภาค 2 ในรูปแบบของงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญ อาจมีการสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรม ฯลฯ ที่สะท้อนความคิดของทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะส่งผลให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาศักยภาพได้ตามเป้าหมายขององค์กร และควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานของธนาคารในภาคหรือเขตอื่นๆ หรือระหว่างธนาคารอื่นๆ เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารงานของธนาคาร

บรรณานุกรม

รายงานประจำปีธนาคารออมสิน ปี 2566. [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. สืบค้นจาก

<https://www.gsb.or.th/media/2023/02/เล่มแผนวิสาหกิจ-2566-2570-ITA-2>.

เล่มแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน-2566-2570. [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. สืบค้นจาก

<https://www.gsb.or.th/media/2023/02/เล่มแผนวิสาหกิจ-2566-2570-ITA-2.pdf>

กรรณิกา บุญช่วย. (2561). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

กนกวรรณ สมวงศ์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพรเขต 2. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

จรงค์ศักดิ์ ธรรมชัชกุล. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11.

ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ณภัทร วรรณชนาสิน. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษานักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์. 7(2), 232-233.

ชนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกาญจนบุรีและเขตราชนบุรี. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร

มะสุกรี ดาชะกาเร้ง. 2565. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

มันทนา ชุมปัญญา. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วันวิสาข์ ทรงบัณฑิต. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร. คณะบริหารธุรกิจ. สาขาการเงินและการธนาคาร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศรดา ไทงาม. (2565). ภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการเงินกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. คณะบริหารธุรกิจ. สาขาการบัญชี. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุรพงษ์ ลักขวุธ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการดำเนินงานคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ (พชอ.) จังหวัดบึงกาฬ. วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ ปีที่ 14 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน - ธันวาคม 2564. , 192-206.
- อรรพรรณ กัทรดำเนินสุข. 2564. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ การปฏิบัติงานของครู. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุลและธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายสู่ ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ. 9(1). 846-847.
- Baldygo, Robert S. (2003). Cascading of Transformational Leadership, In American community Colleges. Proquest-Dissertation Abstracts. NOVA SOUTHEASTERN UNIVERSITY : AAT.
- Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). The motivation to work (Vol. 1): Transaction publishers.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. Journal of applied psychology, 78(6), 891.
- Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003). Motivation and work behavior (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Williams, R.S. (2002). Managing employee performance : Design and implementation in organizations. London: Thomson.