

สันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร*

Peace Innovation of New-Generation Leaders to Enhance
Organization Engagement¹สุภกิจ บุญเลี้ยง และ ชันทอง วัฒนะประดิษฐ์¹Supakit Bunleang and Khantong Wattanapradith

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: supakit.bunleang@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่อง “สันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่ที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กรและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีศาสตร์สมัยใหม่และหลักพุทธสันติวิธีที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร และ 2) เพื่อพัฒนาและนำเสนอสันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้พันธุ์ใหม่ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน แบบการวิจัยเชิงทดลอง โดยใช้เครื่องมือวิจัยในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) แบบสอบถามปลายเปิดหรือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องบุคลากร และ ผู้บริหารหน่วยงานของธนาคารกรุงไทย รวมจำนวน 43 คน 2) การทำสนทนากลุ่มเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน และ ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการทดลองอบรมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้นำองค์กรของธนาคารกรุงไทยจำนวน 44 คน ใช้แบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ในการประเมินผลก่อนและหลังการทดลองร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยแบบสังเกตการณ์ การสะท้อนคิด การทำกิจกรรมกลุ่ม การถอดบทเรียน และการติดตามเรียนรู้งานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติวิเคราะห์ค่าที (t-test) ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แบบอุปนัยวิธี

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรต้องการผู้นำพันธุ์ใหม่ที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร 2) แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีศาสตร์สมัยใหม่ และหลักพุทธสันติวิธี เป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะผู้นำพันธุ์ใหม่ และ 3) สันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่ด้วยการอบรม และ การฝึกอบรมที่ให้ผู้นำได้เรียนรู้งานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง ผู้นำที่เข้าร่วมอบรมมีสมรรถนะการเป็นผู้นำพันธุ์ใหม่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ: สันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำ; ผู้นำพันธุ์ใหม่; ความผูกพันในองค์กร

Abstract

The research article titled "Peace Innovation for New-Generation Leaders to Enhance Organizational Engagement" employs a mixed-method research approach. The study aims to

*Received July 31, 2024; Revised December 6, 2024; Accepted January 8, 2025



achieve two main objectives: (1) to examine the current issues and the essential needs for developing new breed leaders who enhance organizational engagement, and to analyze modern theories and Buddhist peace methods that support the development of new-generation leaders in enhancing organizational engagement, and (2) to develop and present the peace innovation for new-generation leaders to enhance organizational engagement. The research employed a mixed-method experimental design, utilizing qualitative data collection tools including (1) open-ended questionnaires with two key informant groups, personnel responsible departments and executives of Krung Thai Bank, totaling 43 individuals, and (2) focused group discussions with six experts. Quantitative data were gathered through a practical training experiment with 44 organizational leaders from Krung Thai Bank, using a questionnaire to assess new-generation leader characteristics for enhancing organizational before and after the experiment. This was complemented with qualitative data from observation, reflective thinking, group activities, lesson learned sessions, and on-the-job training follow-ups. Quantitative data were analyzed using t-test statistics, while qualitative data were analyzed through inductive methods.

The research findings reveal that: 1) Organizations need new-generation leaders to enhance engagement. 2) Transformational leadership, modern theories, and Buddhist peace principles are key concepts in developing these leaders' competencies. 3) Peace innovation of the new-generation leader method, involving training and on-the-job learning, significantly improves the competencies of participating leaders.

Keywords: Peace Innovation of the Leader; New-Generation Leader; Organization Engagement

บทนำ

การบริหารงานองค์กรไม่ว่าในยุคใด ๆ หัวใจสำคัญในการนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว คือ “ผู้นำ” โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงผันผวนอย่างรวดเร็ว โลกในยุคศตวรรษที่ 21 ความสามารถในการปรับตัวของผู้นำจึงเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดท่ามกลางการแข่งขันที่สูงและนับวันยิ่งรุนแรง บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มสำคัญยิ่งขึ้นกับบทบาทผู้นำในอนาคต (Sandwijk, 2018) กล่าวได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จและเกิดสันติสุขได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ความต้องการคุณลักษณะในการนำองค์กรมีมากขึ้นกว่าในอดีต ผู้นำจึงมีฐานะสำคัญในการนำความเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรภายใต้กระแสของโลก VUCA ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก Volatile (ผันผวน), Uncertain (ไม่แน่นอน), Complex (ซับซ้อน), Ambiguous (คลุมเครือ) จาก VUCA สู่แนวคิดเรื่อง BANI ในเวลาถัดมาซึ่งพยายามจะอธิบายกรอบคิดและพยากรณ์โลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด และส่งผลกระทบหลายด้าน โดยเฉพาะภาคธุรกิจ ถูกคิดค้นโดย Jamais Cascio นักอนาคตวิทยาและนักพฤติกรรมศาสตร์ชาวอเมริกัน (Cascio, 2020)

โลกยุค BANI มาจากคำ 4 คำ ได้แก่ Brittle (ความเปราะบาง) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วแทบทุกอย่าง มาเร็วไปเร็ว ความสำเร็จในโลกธุรกิจปัจจุบันไม่อาจอยู่คงทนถาวร Anxious (ความวิตกกังวล) เหตุการณ์หลาย ๆ เหตุการณ์ อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในช่วงเวลาเดียวกันหรือใกล้ ๆ กัน ทางเลือกที่คิดว่าใช่อาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ถูกต้องเสมอไป สามารถล้มเหลวได้ Nonlinear (ไม่เป็นเส้นตรง)

ความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆไม่เป็นเส้นตรง เหตุและผลอาจไม่แปรผันตามกันชัดเจนเหมือนเดิม Incomprehensible (เข้าใจได้ยาก) สถานการณ์บางอย่าง หรือ หลายอย่างมันจะงงๆ ดูเหมือนจะเข้าใจแต่ไม่เข้าใจ ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวของโลก บทบาทของผู้นำจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะสามารถเป็นผู้พลิกวิกฤตเป็นโอกาส หรือยังคงเป็นผู้นำแบบเดิมที่ยังคงอนุรักษ์การเป็นผู้นำแบบเดิมที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รอวันที่จะล่มสลายไปพร้อมกับองค์กร การเปลี่ยนแปลงผู้นำให้เป็นผู้นำพันธุ์ใหม่จึงมีความต้องการจำเป็นสำหรับองค์กรยุคใหม่ในโลก VUCA สู่ BANI ณ ปัจจุบัน

ดังนั้น องค์กรจะอยู่รอด หรือ สูญพันธุ์ทางธุรกิจแล้วอยู่ภายใต้การนำของผู้นำทั้งสี่ ความเป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ที่นำพาความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ซึ่งรวมถึงการสร้างความรู้ความผูกพันในองค์กรเพื่อให้พนักงาน อุทิศตนให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ แนวคิดผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถูกนำเสนอครั้งแรกโดย James MacGregor Burns ซึ่งกล่าวถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม เป็นผู้นำต้นแบบให้คนในองค์กร หรือ เป็นผู้นำเชิงبارมี คือผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กรมีความอยากที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้นำที่กระตุ้นการทำงานและพัฒนาปัญญากับพนักงานภายในองค์กรได้ และ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงานแบบปัจเจกบุคคล ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมุ่งเน้นพัฒนาผู้นำองค์กรในระดับเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติและพฤติกรรมกับพนักงานภายในองค์กรได้ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการกระตุ้นปัญญา และการมุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงาน (Burns, 1985)

บทความงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร โดยองค์กรที่นำมาศึกษา คือ ธนาคารกรุงไทย ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนและช่วยเหลือผลักดันนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐในด้านต่าง ๆ ผลกระทบที่เกิดจากโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงและผันผวนทำให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของการให้บริการทางการเงินเพื่อตอบโจทย์ยุคดิจิทัล การบริการเงินฝาก เงินกู้ รวมถึงการบริหารเงินในรูปแบบใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อลูกค้าบุคคล และ ธุรกิจ เกิดการปรับตัวอย่างมากของทั้งผู้ให้บริการ และ ผู้รับบริการ ธนาคารกรุงไทย เป็นสถาบันการเงินที่สำคัญสถาบันหนึ่งของภาครัฐ ในการยกระดับและพัฒนาเรื่องดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital Banking) เพื่อช่วยสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน สนับสนุนความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน ผู้นำพันธุ์ใหม่ที่องค์กรต้องการนอกจากจะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรแล้ว การใช้เทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานจึงเป็นเรื่องที่ธนาคารให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก (Krung Thai Bank, 2023)

ในยุคดิจิทัล ผู้นำและบุคลากรในองค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะในสถาบันการเงิน ทั้งจากธนาคารและธุรกิจ Non-Bank การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการพัฒนาทักษะใหม่ (Re-Skill, Up-Skill) สำหรับพนักงาน ซึ่งสร้างความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ การระบาดของโคโรนาไวรัสเร่งให้เกิดการทำงานจากที่บ้าน หรือที่ใดก็ได้ (Work from Home, Work from Anywhere) พนักงานและผู้บริหารต้องใช้เครื่องมือและช่องทางดิจิทัล หากไม่สามารถปรับตัวได้ อาจต้องโยกย้ายหน้าที่หรือลาออกจากองค์กร

จากที่กล่าวมา ผลของการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยทั้งภายนอก และภายใน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยผลสำรวจการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มงานที่ผู้วิจัยบริหารงานอยู่

มีคะแนนความผูกพันต่อองค์กรลดลงต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของสายงาน และ ของธนาคาร และ คะแนนความผูกพันต่อองค์กรของธนาคารในภาพรวม ก็ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดไว้ เช่นกัน

ผู้นำในองค์กรธุรกิจต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและภาวะโรคระบาดที่เร่งความเปลี่ยนแปลงในชีวิตวิถีใหม่ ความท้าทายของผู้นำคือการพัฒนาบุคลากรหลากหลายวัยที่มีความสามารถในการปรับตัวแตกต่างกัน ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจและจงใจพนักงานให้ปรับเปลี่ยนบทบาท เพิ่มทักษะและความรู้เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง การรักษาความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปข้างหน้า

การพัฒนาผู้นำในยุคปัจจุบันควรใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ร่วมกับการใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มและหลักพุทธสันติวิธี โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งช่วยสร้างความร่วมมือและวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร การผสมผสานแนวคิดเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในทีมงาน รวมถึงส่งเสริมคุณภาพงานและความสุขทางจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา การศึกษาเรื่องนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้นำต้นแบบและยกระดับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่ที่จะเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร และ วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีศาสตร์สมัยใหม่ และหลักพุทธสันติวิธีที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร
2. เพื่อพัฒนาและนำเสนอต้นแบบนวัตกรรมการพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยสันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาผู้นำในปัจจุบันให้เป็นผู้นำต้นแบบที่สามารถบูรณาการแนวคิดสมัยใหม่ประยุกต์กับแนวคิดเชิงพุทธหรือพุทธสันติวิธี ผสมผสานกับการใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ให้ได้ชื่อว่าผู้นำพันธุ์ใหม่ เป็นการบูรณาการศาสตร์ตะวันตกกับศาสตร์ทางพุทธศาสนาไปใช้ในการสร้างความผูกพันในองค์กรให้เกิดกับพนักงานทุกระดับ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research Design) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดและเครื่องมือวิจัย ได้แก่ แนวคิดศาสตร์สมัยใหม่เรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผสมกับ หลักพุทธธรรม “พรหมวิหาร 4” และ นำเรื่องสมรรถนะด้านดิจิทัลมาปรับใช้ เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดและเครื่องมือวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Group Interview) การประเมินก่อนและหลังการทดลอง ด้วยแบบประเมิน แบบสอบถามการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร (Pre-Post Test) กระบวนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ หาคุณภาพเครื่องมือโดยตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) มีการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (Index of Consistence : IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เครื่องมือวิจัยได้รับรองจริยธรรมการวิจัย จากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ใบรับรองที่ อว.8007/ว.466

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดที่มีโครงสร้างกับกลุ่มผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย เขตพื้นที่ กรุงเทพฯ ภาคกลาง และ ภาคตะวันออก ๒๒ เขต ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อนำมาสรุปกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้มีผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 หลังจากได้กรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้นำ “ร่างหลักสูตรการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร” ได้จัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาผู้นำและองค์กรยุคใหม่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านสันติวิธีและการจัดการความขัดแย้ง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิด้านจิตวิทยาครอบครัว ผู้ทรงคุณวุฒิด้านสันติศึกษาและการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็นจากแต่ละท่าน พร้อมกับปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรก่อนนำไปใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 5 นำหลักสูตรที่ผ่านการสนทนากลุ่มไปใช้งานจริงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับผู้บริหารหน่วยงาน 22 เขตพื้นที่ ใน เขตกรุงเทพฯ ภาคกลาง และ ภาคตะวันออก จำนวน 44 คน โดยมีการประเมินก่อน และ หลังอบรม (Pre Test-Post Test) ด้วยแบบประเมินเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ผลคะแนนของกลุ่มตัวอย่างทั้งก่อนและหลังเข้าอบรมในหลักสูตรเพื่อดูพัฒนาการและความเข้าใจในหลักสูตร ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันในองค์กร โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแบบบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าสถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ (Percentage: %) ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) สำหรับอธิบายข้อมูลแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) โดยการวิเคราะห์ผลการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ด้วยสถิติวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย t-test (one-test post-test design) และ สังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม มาถอดเทป และจัดหมวดหมู่ แยกแยะวิเคราะห์ประเด็นเพื่อวิเคราะห์และค้นหารูปแบบการพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างและสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพผู้นำให้เป็นผู้มีผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรต่อไป

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อทราบสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีศาสตร์สมัยใหม่ และหลักพุทธสันติวิธีที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาสภาพบริบท ปัญหาความผูกพันในองค์กร พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่มีจิตใจรักองค์กร สร้างความสามัคคี การทำงานเป็นทีม สนับสนุนและชี้แนะ แล้วถ่ายทอดไปยังพนักงานในระดับต่าง ๆ การสร้างความผูกพันในองค์กรต้องเริ่มจากผู้นำ หากผู้นำมีจิตใจรักองค์กร พร้อมสร้างการทำงานเป็นทีม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ก็ย่อมจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีและพลังบวกให้เกิดขึ้นกับทีมงาน ผู้นำจะต้องมองเห็นคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและถ่ายทอดไปยังพนักงานที่มีตำแหน่งลดหลั่นกันลงไป ความผูกพันในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของ ทีม และ เป็นตัวสร้างความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน และ สร้างความคิดริเริ่มในองค์กร ผู้นำที่เก่งคนเก่งงาน มีวิสัยทัศน์ มีศีลธรรม ยุติธรรม รับผิดชอบ มีความเด็ดขาด มีความฉลาดทางอารมณ์ จะส่งผลให้พนักงานอยาก

ร่วมงานด้วย เมื่อทีมงานสนุกกับงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ความผูกพันก็จะเกิดขึ้นส่งผลกระเพื่อมจากตัวเอง ทีมงาน หน่วยงาน จนถึงผูกพันทั้งองค์กร

กล่าวโดยสรุป คือ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผู้นำดังกล่าวควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำควรมีความรักในองค์กรและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความร่วมมือและความผูกพันในทีมงาน การเป็นแบบอย่างที่มีจิตใจรักองค์กรจะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น
2. ผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวกจะส่งเสริมการระดมความคิดร่วมกันในทีม การสร้างเป้าหมาย การสนับสนุนและช่วยเหลือในการทำงานของทีมจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน
3. ผู้นำต้องสามารถกำหนดและโน้มน้าวทิศทางให้กับทีมงาน โดยการมีทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อทีม การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความผูกพันในทีมจะช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ
4. ผู้นำที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในเชิงบวกจะส่งผลให้พนักงานตัดสินใจอยู่ในองค์กร ในขณะที่ผู้นำที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไปในทางลบ พนักงานอาจตัดสินใจย้ายหรือลาออก
5. ผู้นำต้องไม่เมตตาเห็นคุณค่าของทีมงาน และใส่ใจในความผูกพันของพนักงาน คอยสนับสนุนและช่วยเหลือทีมงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อการพัฒนาและนำเสนอสันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร จากงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ และกำหนดเป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อรูปแบบการพัฒนาผู้นำดังกล่าวว่า MEKMU⁺ model (MEKMU PLUS)

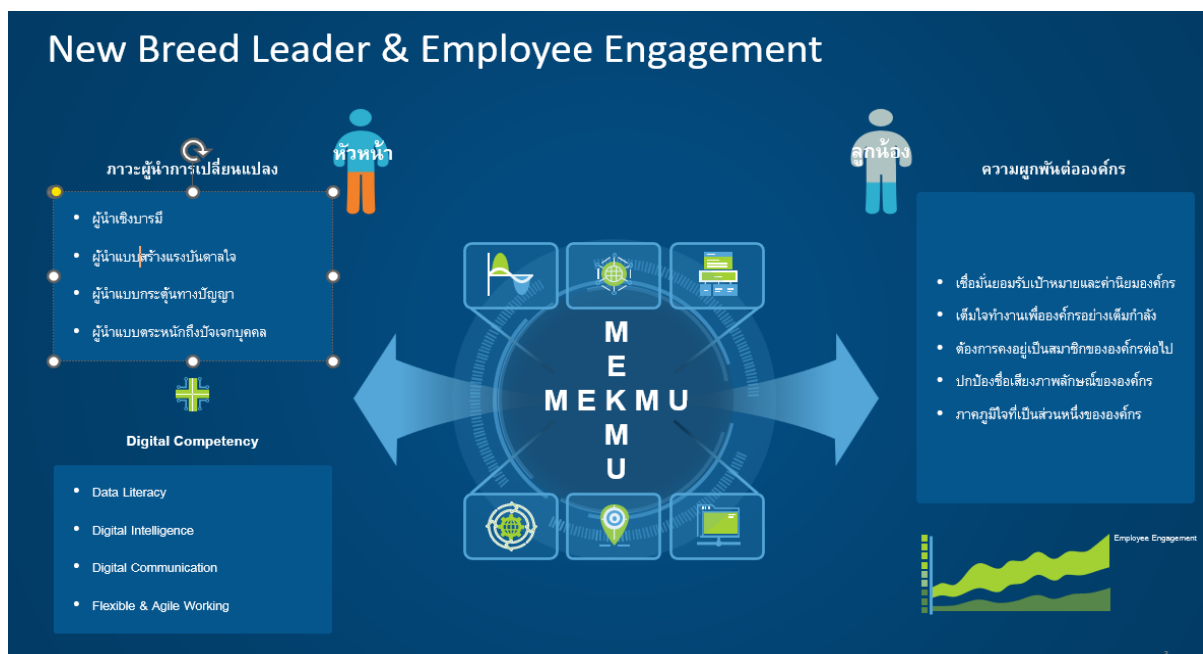


Figure 1: The MEKMU⁺ Model Concept (MEKMU PLUS)

ตามภาพ Model ที่พัฒนาขึ้น มีหลักของพรหมวิหารธรรม 4 เป็นแกนกลาง เหมือนเป็นหัวใจของผู้นำ ที่จะเป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ ซึ่งต้องเติมเปี่ยมด้วยหลักของสามัคยาต่อคนรอบข้างในสถานการณ์ปกติ และ

มีความกรุณาที่อยากช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ พร้อมทั้งต้องมีจิตใจจดจ่อในหัวใจตลอดเวลา ตลอดจนการเป็นผู้นำที่เดินทางสายกลาง ไม่เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง คือการมีอุเบกขาอยู่ตลอดเวลา เรียกผู้นำดังกล่าวว่า MEKMU LEADER ซึ่งต้องเสริมด้วยการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 4 แบบ เพื่อให้ MEKMU LEADER มีความเป็นผู้นำที่สามารถนำพาให้ลูกน้องคล้อยตาม หรือ เชื่อมั่นในผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำเชิงบริหาร ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแบบกระตุ้นปัญญา ตลอดจนผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เพื่อใช้ในการนำพาลูกน้องในสถานการณ์ที่หลากหลาย และแตกต่างกันในแต่ละบริบท ทั้งนี้ การจะเป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ได้นั้น ผู้นำต้องมีสมรรถนะเรื่องดิจิทัล 4 ด้าน ประกอบด้วย Data Literacy Digital Intelligence Digital Communication และ Flexible and Agile Working เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และอนาคต โดยสรุปแล้ว การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ตามที่กล่าวมา จะเรียกผู้นำนั้น ๆ ว่า ผู้นำพันธุ์ใหม่ (New Breed Leader) ตาม ผังความคิด MEKMU+ (MEKMU Plus) เพื่อให้ผู้นำนั้นๆ ไปนำพาลูกน้องให้มีความผูกพันกับองค์กร และผูกพันกับงานที่รับผิดชอบ โดยคาดหวังผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของลูกน้อง 5 มิติ ที่แสดงออกได้ว่าพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรหรือไม่ อย่างไร ประกอบด้วย (1) ความยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร (2) ความเต็มใจทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มกำลัง (3) ความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (4) การปกป้องชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร และ (5) ความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ผลการวิจัยจากหลักสูตรสัมมนาเชิงปฏิบัติการการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการทดลองหลังจากปฏิบัติจริงภายใน 60 วัน โดยเปรียบเทียบภาพรวมความแตกต่างทางสถิติ Pre Test-Post Test

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบภาพรวมความแตกต่างทางสถิติ Pre Test-Post Test

สมรรถนะของผู้นำพันธุ์ใหม่ที่จะไป เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้นำพันธุ์ใหม่ที่จะเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร	4.56	0.37	4.70	0.26	3.64	.001

*p < 0.05

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้นำองค์กรเมื่อได้เข้ากระบวนการเรียนรู้การพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรด้วยสันติวัฒนธรรม มีคะแนนค่าเฉลี่ยคุณลักษณะของผู้นำพันธุ์ใหม่หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญที่ .001 คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำพันธุ์ใหม่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ก่อนการทดลองมี $\bar{X} = 4.56$ S.D. = 0.37 หลังการทดลองมี $\bar{X} = 4.70$ S.D. = 0.26 มีคะแนนความแตกต่างค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบด้วยค่าที่ t-test = 3.64

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบแยกรายด้านความแตกต่างทางสถิติ Pre Test-Post Test

n = 44

คุณลักษณะของผู้นำพันธุ์ใหม่ เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร (องค์ประกอบ)	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.55	0.40	4.69	0.31	3.28	.002
ด้านสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency)	4.49	0.46	4.62	0.39	2.45	.018
ด้านการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	4.62	0.39	4.77	0.29	2.92	.005

*p < 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้นำองค์กรเมื่อได้เข้ากระบวนการเรียนรู้การพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรด้วยสันติวัฒนธรรม มีคะแนนค่าเฉลี่ยคุณลักษณะของผู้นำพันธุ์ใหม่ แยกตามองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ (1) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) ด้านสมรรถนะดิจิทัล และ (3) ด้านการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองทุกด้าน คะแนนเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำพันธุ์ใหม่ที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 4.55$ S.D. = 0.40 หลังการทดลองมี $\bar{X} = 4.69$ S.D. = 0.31 มีคะแนนความแตกต่างค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับค่าที่ t-test = 3.28 อย่างมีนัยสำคัญ sig = .002 คะแนนเฉลี่ยด้านสมรรถนะดิจิทัล มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 4.49$ S.D. = 0.46 หลังการทดลองมี $\bar{X} = 4.62$ S.D. = 0.39 มีคะแนนความแตกต่างค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับค่าที่ t-test = 2.45 อย่างมีนัยสำคัญ sig = .018 คะแนนเฉลี่ยด้านการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = 4.62$ S.D. = 0.39 หลังการทดลองมี $\bar{X} = 4.77$ S.D. = 0.29 มีคะแนนความแตกต่างค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับค่าที่ t-test = 2.92 อย่างมีนัยสำคัญ sig. = .005

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาสันติวัฒนธรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร เมื่อนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างนำร่องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ผู้นำองค์กรเป็นผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรที่มีทักษะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านสมรรถนะดิจิทัล และด้านการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรได้

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ศึกษาผลกระทบการใช้สันติวัฒนธรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

หลังจากผู้นำได้ผ่านหลักสูตรสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ผู้นำแต่ละท่าน ได้นำความรู้จากบทเรียนและจากประสบการณ์ที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง รวมถึงประสบการณ์ที่ได้รับจากวิทยากร ไปใช้จริงกับทีมงานของตน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กรแบบ On the Job Training และ ผู้วิจัยมีการติดตามผล และ ประมวลผลผลลัพธ์ ได้คุณลักษณะของผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร 20 คุณลักษณะ ดังนี้

ตารางที่ 3 คุณลักษณะผู้นำพันธุ์ใหม่ที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร

20 คุณลักษณะของผู้นำพันธุ์ใหม่ที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร	
1. มีคุณธรรมและความยุติธรรม	2. มีทัศนคติที่ดีและคิดเชิงบวก
3. มีความรักและความปรารถนาดี	4. ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ
5. มีความรู้และความสามารถในด้านต่าง ๆ	6. สามารถแก้ไขปัญหาและเจรจาสื่อสารได้
7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น	8. มีความสามารถในการบริหารจัดการเวลาและการเปลี่ยนแปลง
9. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	10. ก้าวทันเทคโนโลยี
11. มี Growth mindset และเสียสละ	12. รับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
13. รับฟังความเห็นของผู้อื่น	14. สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม
15. ให้กำลังใจและชื่นชม	16. มีวิสัยทัศน์และกล้าตัดสินใจ
17. มีระบบและระเบียบในการทำงาน	18. มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ
19. วางแผนการทำงานและเติบโตอย่างยั่งยืน	20. ใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน

องค์ความรู้ใหม่

หลังจากการอบรมสัมมนาและสรุปผล รวมถึงรับฟังผลลัพธ์ที่ผู้นำได้แสดงออกให้เห็น ผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบของโมเดลให้ดูมีพลังขับเคลื่อนมากขึ้นเพื่อใช้เป็นโมเดลต้นแบบสำหรับการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร จาก MEKMU⁺ Model (MEKMU Plus) เป็น 3S-MEKMU Model ตามภาพด้านล่าง

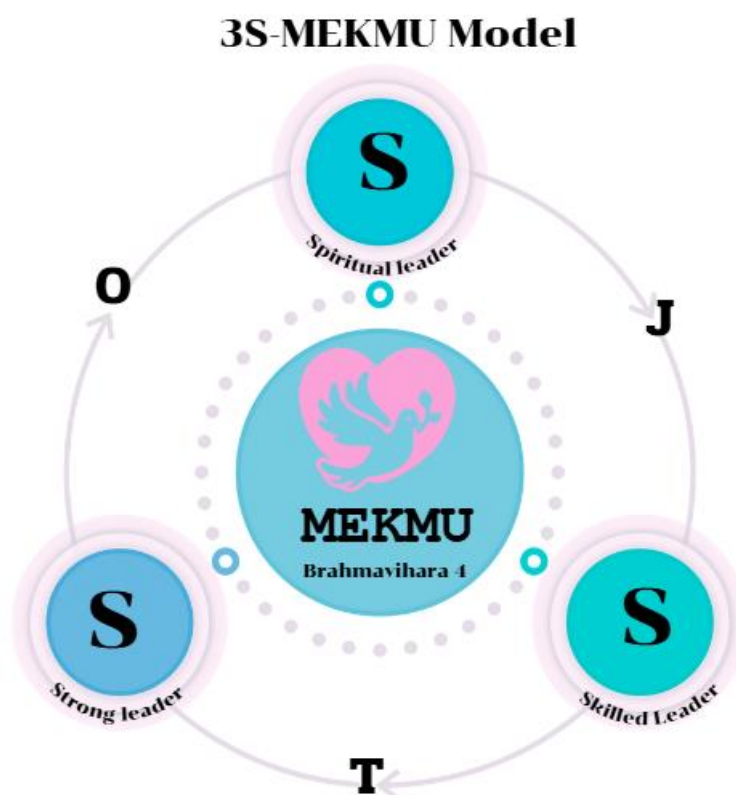


Figure 2: 3S-MEKMU Model



ตามภาพ Model ที่พัฒนาขึ้น มีหลักของพรหมวิหาร 4 เป็นแกนกลาง เหมือนเป็นหัวใจของผู้นำ ที่จะ เป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร สรุปได้ ดังนี้

Spiritual Leader หมายถึง **Spiritual Leader with BRAHMAVIHARA 4** ซึ่งผู้วิจัยใช้คำแทน ว่า MEKMU LEADER หรือ **ผู้นำที่มีจิตวิญญาณของพรหมวิหาร 4** ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา เป็นผู้นำที่มีจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spiritual) เต็มเปี่ยมด้วยหลักพรหมวิหารธรรม 4 เป็นผู้นำที่มีความเมตตาต่อคนรอบข้างในสถานการณ์ปกติ และมีความกรุณาที่อยากช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอโดยเฉพาะใน สถานการณ์ที่ไม่ปกติ พร้อมกับต้องมีมุทิตาจิตในหัวใจตลอดเวลา ตลอดจนการเป็นผู้นำที่เดินทางสายกลาง ไม่ เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง

Strong Leader หมายถึง **Strong Leader with Transformational Leadership** ผู้นำพันธุ์ ใหม่ ต้องเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง และ เต็มไปด้วยพลังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ MEKMU LEADER มีความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้คล้อยตาม หรือ เชื่อมั่นในผู้นำ ไม่ว่าจะ เป็นผู้นำเชิงبارมี ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแบบกระตุ้นปัญญา ตลอดจนผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็น ปังเจกบุคคล เพื่อใช้ในการนำพาลูกน้องในสถานการณ์ที่หลากหลาย และ แตกต่างกันในแต่ละบริบท

Skilled Leader หมายถึง **Skilled Leader with Digital Competency** การจะเป็นผู้นำพันธุ์ ใหม่ได้นั้น ผู้นำดังกล่าวจะต้องพัฒนาทักษะเรื่องสมรรถนะดิจิทัล 4 ด้าน ประกอบด้วย Data Literacy Digital Intelligence Digital Communication และ Flexible and Agile Working เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัล ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และอนาคต ทั้งนี้ การที่ผู้นำดังกล่าวจะเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ให้เกิดขึ้นได้นั้นต้องเริ่มที่ตนเองก่อน และ ต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาให้อยู่ในชีวิตประจำวัน ของการทำงานในลักษณะ **On The Job Training** คือฝึกทุกวัน ทำทุกวัน ผู้นำทำให้ดู เพื่อจะได้เป็นตัวอย่าง ที่ดีส่งอิทธิพลไปถึงลูกน้องหรือผู้ร่วมงานได้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างเสริมความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ร่วมกัน พนักงานมีความสุข เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสุข ส่งผลให้เกิดสันติสุขในองค์กร และใน ท้ายที่สุดก็จะเกิดความผูกพันในองค์กรนั่นเอง

โดยสรุปแล้วกระบวนการพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้พันธุ์ใหม่ตามทีกล่าวมา ผู้นำที่ได้รับการพัฒนาตาม หลักการ **3S-MEKMU Model** และ นำหลักการดังกล่าวไปใช้ในชีวิตประจำวันการทำงาน หรือ **On The Job Training (OJT)** จึงจะเรียกผู้นั้น ๆ ว่า ผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร นั่นเอง (New Breed Leader for Organization Engagement Leverage) ตามแนวคิดดังกล่าว ผู้นั้น ๆ จะไป นำพาลูกน้องให้มีความผูกพันกับองค์กร และ ผูกพันกับงานที่รับผิดชอบ เกิดความผูกพันในองค์กรต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 สภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่ ที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร จากการศึกษาสภาพปัญหาที่ส่งผลถึงความผูกพันในองค์กรลดลง และจาก การตอบแบบสอบถามเชิงลึกกับผู้บริหารหน่วยงานพบว่าความผูกพันในองค์กรลดลง ความต้องการจำเป็นใน การพัฒนาผู้นำเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสำเร็จและ ประสิทธิภาพในองค์กร ผู้นำมีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร ทั้งนี้ อภิปรายได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำจึงมีความสำคัญ ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้พันธุ์ใหม่ในการ เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ต้องเป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ และ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ มีทักษะทาง เทคโนโลยีดิจิทัล การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือช่วยที่สำคัญในการสร้าง ความผูกพันในองค์กร ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของลูกน้องเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความผูกพัน

ในองค์กร การสร้างความผูกพันในองค์กรเริ่มต้นจากผู้นำ หากผู้นำมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมความร่วมมือและความผูกพันในทีมงาน จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีและพลังบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร ความผูกพันในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของทีม และเป็นตัวสร้างความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน และสร้างความคิดริเริ่มในองค์กร ผู้นำที่เก่งคนเก่งงาน มีวิสัยทัศน์ มีศีลธรรม รับผิดชอบ มีความเด็ดขาด มีความฉลาดทางอารมณ์ จะส่งผลให้พนักงานอยากร่วมงานด้วย ทีมงานสนุกกับงาน กับเพื่อนร่วมงาน และกับหัวหน้า สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass, and Avolio (1991) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมตามผู้นำ 4 รูปแบบ ที่เป็ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกล่าวคือผู้นำเชิงบริวารมี ผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำแบบกระตุ้นปัญญา และ ผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 การพัฒนาสันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร จากการนำ MEKMU⁺ ไปใช้ในการพัฒนาผู้นำ และสรุปความคิดเห็นของผู้นำแต่ละท่าน เรื่องการเป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรได้ชัดเจนทั้งนี้ อภิปรายได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำพันธุ์ใหม่ที่จะเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร มีดังนี้ (1) ต้องมีคุณธรรมและทัศนคติเชิงบวก ได้แก่ มีคุณธรรมและความยุติธรรม มีทัศนคติที่ดีและคิดเชิงบวก มีความรักและความปรารถนาดี ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ (2) ต้องมีความรู้และความสามารถ ได้แก่ มีความรู้และความสามารถในด้านต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาและเจรจาสื่อสารได้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น มีความสามารถในการบริหารจัดการเวลาและการเปลี่ยนแปลง (3) มีการปรับตัวและการเรียนรู้ตลอดเวลา สามารถปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันเทคโนโลยี มี Growth mindset และเสียสละ รับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (4) มีการสื่อสารที่ดี และ ให้การสนับสนุนลูกน้อง รับฟังความเห็นของผู้อื่น สนับสนุนความก้าวหน้าของทีมงานอย่างเท่าเทียม พร้อมทั้งจะให้กำลังใจและให้การชื่นชม (5) มีการบริหารจัดการที่ดี มีความกล้าในการตัดสินใจ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์และกล้าตัดสินใจ มีระบบและระเบียบในการทำงาน มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนการทำงานและเติบโตอย่างยั่งยืน และ (6) มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชยและคณะ กล่าวว่า ผู้นำจะต้องแสดงความสามารถให้เกิดการยอมรับ และในเวลาเดียวกันก็เป็นพี่เลี้ยงให้กลุ่มคนเหล่านี้มีโอกาสกระตุ้นความสามารถทางปัญญาและคำนึงถึงความแตกต่างตามปัจเจกบุคคล ศักยภาพของคนต่างรุ่นที่ทำงานร่วมกันจะเกิดขึ้นสูงสุดก็ต่อเมื่อได้มาทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจ ในฐานะลักษณะเด่นของคน และการที่ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงในการสร้างพลังบวกในการทำงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานย่อมจะดีและส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร (Rittiboonchai, Tareerak, Sawetkotchakul, and Pamornpathomkul, 2023) และยังสอดคล้องกับ มาลินี ศรีไมตรี และคณะ (Srimaitree et al., 2019) กล่าวว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุป

สรุปผลการนำความรู้จากการอบรมเชิงปฏิบัติการสันตินวัตกรรมการพัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กรให้เป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ทำให้เกิดคุณลักษณะของผู้นำพันธุ์ใหม่ ๖ หมวดใหญ่ ๒๐ หมวดย่อย ดังนี้ (1) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและทัศนคติเชิงบวก : มีคุณธรรมและความยุติธรรม มีทัศนคติที่ดีและคิดเชิงบวก มีความรักและความปรารถนาดี ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ (2) เป็นผู้มีความรู้และความสามารถ : มีความรู้และความสามารถ



ในด้านต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาและเจรจาสื่อสารได้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น มีความสามารถในการบริหารจัดการเวลาและการเปลี่ยนแปลง (3) เป็นผู้มีการปรับตัวและการเรียนรู้ตลอดเวลา : สามารถปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันเทคโนโลยี มีGrowth mindset และเสียสละ รับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (4) เป็นผู้มีการสื่อสารและการสนับสนุน : รับฟังความเห็นของผู้อื่น สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม ให้กำลังใจและชื่นชม (5) เป็นผู้มีการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ดี : มีวิสัยทัศน์และกล้าตัดสินใจ มีระบบและระเบียบในการทำงาน มอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนการทำงานและเติบโตอย่างยั่งยืน และ (6) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี : สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชน หน่วยงานภาครัฐ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ สามารถที่จะเพิ่มความผูกพันในองค์กรได้ด้วยผู้นำที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้นๆ โดยต้องเริ่มจากการศึกษาปัญหาภายในองค์กรนั้นๆ ก่อนว่า พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากน้อยเพียงใด และหากพบว่าความผูกพันลดน้อยลง ควรจะต้องรีบค้นหาสาเหตุดังกล่าว เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานระยะยาว จากการที่พนักงานในองค์กรหมดใจในการทำงาน และ อาจโยกย้าย ลาออก ทำให้สูญเสียทรัพยากรที่สำคัญได้

1.2 งานวิจัยนี้ เป็นการการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้นำในองค์กรของธนาคารกรุงไทย ให้เป็นผู้นำพันธุ์ใหม่ตามบริบทที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานของธนาคาร สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุก ๆ หน่วยงานขององค์กรต่าง ๆ ในลักษณะ Action Research ผ่านการทำกิจกรรมร่วมกันของผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารหน่วยงาน ตลอดจนพนักงานในหน่วยงานนั้นๆ ในลักษณะ On the Job Training เพื่อสร้างเสริมการรับรู้ในการนำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ซึ่งเหมาะกับผู้นำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของแต่ละองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษางานวิจัยที่ต่อยอดจากงานวิจัยนี้โดยพัฒนาโมเดลผู้นำพันธุ์ใหม่ในรูปแบบอื่นๆ เพื่อต่อยอดในการพัฒนาผู้นำในแต่ละองค์กร เช่น พัฒนาผู้นำพันธุ์ใหม่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

2.2 ควรส่งเสริมการขยายพื้นที่วิจัยไปยังหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรภาคธุรกิจ ภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ อาทิเช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถานศึกษาต่าง ๆ โรงพยาบาล โรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจบริการที่ต้องใช้คนเป็นหลัก ตลอดจน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนาองค์กร และ พัฒนาประเทศ ต่อไป

References

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publications, Inc.
- Burns, J. M. (1985). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. Retrieved May 15, 2024, from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

- Krung Thai Bank. (2023). *About the Bank*. Retrieved August 1, 2023, from <https://krungthai.com/th/about-ktb/important-policy-direction>
- Rittiboonchai, V., Tareerak, T., Sawetkochakul, S., & Pamornpathomkul, S. (2023). The Influence of Transformational Leadership that Affects Organizational Trust and Happiness at Work of Gen Y Employees. *Humanities and Social Sciences Research Promotion Network Journal*, 6(1), 46-61.
- Sandwijk, G. V. (2018). *21st Century Leadership Skills: Global Thinking, What Does It Mean for Leadership Development?* Retrieved July 28, 2024, from <https://timetogrowglobal.com/21st-century-leadership-skills-global-thinking-what-does-mean-for-leadership-development/>
- Srimaitree, M. et al. (2019). The Influence on Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Affecting Organizational Citizenship Behavior of Employees in Small and Medium Enterprises (Manufacturing) in Lower Northeastern Region 2. *Journal of HR intelligence, Thammasat University*, 14(1), 45-67.