

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน:
กรณีศึกษาพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
The Relationship between Transformational Leadership and Work
Motivation Case Study: Customer Service Bangna Branch of Siam
Commercial Bank Public Company Limited

ณภัทร วรรณธนาสิน

นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบัญชีและวิทยาการจัดการ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

E-mail: napat.wanthanasin@scb.co.th

ตรีวิทย์ อัสวาศิริศิลป์

อาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบัญชีและวิทยาการจัดการ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

E-mail: dhriwit@yahoo.com

Napat Wanthanasin

Student, Master of Business Administration

Faculty Accounting and Management Science, Southeast Bangkok College

Dhriwit Assawasirisilp

Lecturer, Master of Business Administration

Faculty Accounting and Management Science, Southeast Bangkok College

รับเข้า: 23 กรกฎาคม 2563 แก้ไข: 14 สิงหาคม 2563 ตอรับ: 20 สิงหาคม 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ 2) ศึกษาระดับแรงจูงใจของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 194 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย คือ แบบสอบถามซึ่งมีค่าความตรงตามเนื้อหา (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.93 และภาพรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้วิเคราะห์

ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย สถิติทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดค่าที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัย พบว่า 1) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ธนาคารไทยพาณิชย์

Abstract

This study aims 1) to study the level of transformational leadership at Bangna Customer Service, the Siam Commercial Bank Co., LTD 2) to study motivation of employees at Bangna Customer Service, Siam Commercial Bank Co., LTD 3) to study the relationships between transformational leadership and motivation of employees at Bangna Customer Service, Siam Commercial Bank Co., LTD. The sample size of 194 employees from Bangna Customer Service, Siam Commercial Bank Co. with multi-stage sampling, the research instrument utilized in this study was a questionnaire, having an IOC of 0.67-1.00 and overall reliability at 0.93 and having overall work motivation at 0.95. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, t-test, One-Way ANOVA, and hypothesis testing using Pearson's Correlation Coefficient with statistical significance level at .05.

The study results showed that 1) the overall perception of transformational leadership at Bangna Customer Service, Siam Commercial Bank Co., LTD was at high level. When considering each aspect, it shows that level of transformational leadership was high in every aspect. 2) The overall motivation of employees at Bangna Customer Service, Siam Commercial Bank Co., LTD. was at high level. 3) Hypothesis testing showed transformational leadership had a positive correlation with work motivation of the employees at Bangna customer service, Siam commercial bank Co., LTD with statistically significant at .05 level.

Keywords: transformational leadership, work motivation, Siam Commercial Bank

บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบัน พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกองค์กรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาสินค้าและบริการอยู่เสมอ ด้วยนวัตกรรมในยุคเทคโนโลยีใหม่ที่ก้าวหน้าล้ำสมัย จึงจะช่วยยกระดับองค์กรให้พัฒนาสินค้าและบริการคุณภาพสูงในการแข่งขันในระดับสากลท่ามกลางกระแสโลกเทคโนโลยีระบบดิจิทัล 4.0 ด้วยการแข่งขันทางการตลาด องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา และการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรขององค์กร 5 ประการ ประกอบด้วย เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ เทคโนโลยี และบุคลากร (กิวาวิ พูลทวิ, 2558: 4) โดยเฉพาะ ทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เนื่องจากบุคลากรสามารถจัดสรรทรัพยากรด้านอื่นอีก 4 ประการ ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอันดับแรก ที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำที่ดีต้องมีทั้งความรู้ความสามารถ และมีศิลปะในการชี้แนะ กระตุ้นให้ผู้อื่นยึดมั่นในความถูกต้องเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม

นอกจากผู้นำจะมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรแล้ว พนักงานถือเป็นทรัพยากรสำคัญและเป็นตัวแปรของความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากหากไม่มีผู้ปฏิบัติตามความสำเร็จขององค์กรจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวแปรไปสู่การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร คือ ความร่วมมือ ความสามัคคีของบุคลากรภายในองค์กร เมื่อบุคลากรเกิดความร่วมมือและสามัคคีกัน สิ่งตามมา คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันกับองค์กร อันจะส่งผลให้บุคลากรทุ่มเททั้ง ร่างกายและจิตใจ ทุ่มเทความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีให้กับงาน ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่มีได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร บุคลากรนั้นอาจจะขาดความสามัคคี ขาดทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควรหรือบุคลากรมีการลาออกจากงานบ่อยครั้ง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรลดน้อยลง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำมิได้ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากร ผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำนอกจากจะไม่สามารถพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ยังส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลกระทบสุดท้ายคือการที่พนักงานลาออกจากองค์กรไปในที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีคุณสมบัติ การโน้มน้าว การจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมาจากการใช้อำนาจ หรือการปราศจากการใช้อำนาจบังคับขู่เข็ญก็ตาม และสิ่งที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในการบริหารบุคลากร คือ การใช้แรงจูงใจมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน บุคลากรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรและส่งผลให้อัตราการลาออกจากงานลดลงในที่สุด

ธนาคารไทยพาณิชย์ (Siam Commercial Bank of Thailand) เป็นธนาคารไทยแห่งแรก มีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางการเงินในประเทศไทยผ่านวัฏจักรเศรษฐกิจมากมาย ก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินครบวงจรชั้นนำของประเทศ

นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย นอกเหนือจากบริการเงินรับฝากและธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ในส่วนของลูกค้าบุคคล ธนาคารให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการบัตรเครดิต บัตรเดบิต บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการโอนเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมด้วยเครือข่ายการให้บริการที่กว้างขวางและครอบคลุม ภายใต้วิสัยทัศน์ที่จะเป็น “ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด (The Most Admired Bank)” ธนาคารได้มียุทธศาสตร์หลักภายใต้โครงการ Transformation ที่ถูกออกแบบมาเพื่อปรับรากฐานต่าง ๆ ที่สำคัญ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของธุรกิจการเงินที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวขับเคลื่อน ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล ธนาคารเชื่อมั่นว่า ด้วยก้าวที่กล้าแห่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะสามารถพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจและศักยภาพในทุกด้านของธนาคาร ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความแตกต่าง พร้อมทั้งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสังคมอย่างยั่งยืน

ในปี พ.ศ.2562 พบว่าอัตราการลาออกของพนักงานมีจำนวนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับข้อมูลการลาออกของพนักงานในปี พ.ศ.2561 โดยในปี พ.ศ.2561 พนักงานลาออก 271 คน จากพนักงานทั้งหมด 323 คน คิดเป็นร้อยละ 83.90 และในปี พ.ศ.2562 พนักงานลาออก 351 คน จากพนักงานทั้งหมด 391 คน คิดเป็นร้อยละ 89.76 (ชรินทร์ นนธ์แก้ว, 2562: 1) จากการสังเกตของผู้ศึกษากระบวนการทำงานภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในทีมแทบทุก 6 เดือน ซึ่งอาจเกิดจากพนักงานไม่สามารถปรับตัวเข้ากับหัวหน้าทีมได้ หรืออาจมีสาเหตุมาจากการขาดการเอาใจใส่ต่อพนักงาน และขาดความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้วยลักษณะที่งานไม่ท้าทาย ไม่มีโอกาสใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และไม่ตระหนักถึงคุณค่างานของตนภายในองค์กร รวมถึงการขาดความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำที่มาจากภาวะผู้นำของหัวหน้าทีม โดยสังเกตจากบางทีมมีอัตราจำนวนพนักงานลาออกมากผิดปกติ แต่ในขณะที่บางทีมไม่มีจำนวนพนักงานลาออกเลย (ชรินทร์ นนธ์แก้ว, 2562: 1) จากการที่พนักงานลาออกส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน ยิ่งไปกว่านั้นต้นทุนในการสรรหา และพัฒนาบุคลากรใหม่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรมโดยใช้เวลา 3 เดือนเป็นอย่างน้อย หากพนักงานมีอัตราการลาออกสูงขึ้นจากปีก่อน นอกจากจะกระทบต่อการขาดแคลนด้านแรงงานยังส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ เนื่องจากปริมาณผู้ให้บริการลดน้อยลงและผู้ขอรับบริการมีมากขึ้น ทำให้ระยะเวลาในการรอการรับบริการนานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าบางส่วนไม่ได้รับการให้บริการและเกิดการร้องเรียนตามมาภายหลัง

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาต้องการที่จะศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณีพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) Bernard M. Bass (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561: 123-125) มาประยุกต์ใช้ โดยมีตัวแปรอิสระ คือ พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 4 ตัวแปร คือ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เนื่องจากตัวแปรดังกล่าวสามารถใช้ตรวจสอบสมมติฐานของงานวิจัยได้ และมีความเหมาะสมสำหรับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์งานวิจัย โดยจะสามารถเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานและลดอัตราการลาออกของพนักงานส่งผลให้การให้บริการลูกค้าของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สูงมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจตามความคิดเห็นของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg, Mausner, Shydemman (อ้างถึงใน ณีฐพันธ์ เขจรนนท์, 2551: 88-89) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561: 123-125)

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้าน

ลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดี ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 2) ปัจจัยอนามัย ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผลตอบแทน

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณีพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็น การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 391 คน (ชรินทร์ นนท์แก้ว, 2562: 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 194 คน โดยการ คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 43) ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561: 22) โดยสุ่มศูนย์บริการลูกค้าจาก 2 แห่ง 1) ศูนย์บริการลูกค้าบางนา 2) ศูนย์บริการลูกค้าแจ้งวัฒนะ และจากนั้นจึงสุ่มพนักงานของศูนย์บริการลูกค้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นโดย แบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับ การศึกษา 4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบปลายปิดแบบ (Closed End) แบบ เลือกรับตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าทีมศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การ กระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลักษณะของ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ใช้มาตราส่วนวัดแบบ (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ใน 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความสำเร็จในการ ทำงาน 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดี 4) ด้านความ รับผิดชอบ 5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 6) ด้านนโยบายและการบริหารงาน 7) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน 8) ด้านความมั่นคงในการทำงาน 9) ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน 10) ด้านผลตอบแทน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ใช้มาตราส่วนวัดแบบ (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือจากการศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาแบบสอบถาม IOC ระหว่าง 0.67-1.00 จากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธี Cronbach's Alpha Coefficient (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561: 34) จากการทดสอบค่าความเชื่อมั่น ในภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 และภาพรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 194 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์หาความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีมศูนย์บริการลูกค้าบางนา

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีมศูนย์บริการลูกค้าบางนา ในภาพรวมการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.40$, $SD=0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x}=4.47$, $SD=0.49$) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x}=4.40$, $SD=0.55$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x}=4.36$, $SD=0.54$) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x}=4.35$, $SD=0.59$) ตามลำดับ

1.1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อยดังนี้ หัวหน้าทำหน้าที่ที่พี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน หัวหน้าเป็นที่ปรึกษา

ให้คำแนะนำแก่พนักงานอย่างเป็นธรรมชาติ หัวหน้ากล่าวคำยกย่องชมเชย ในความสามารถของพนักงาน เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และหัวหน้าทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

1.2 การกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อยดังนี้ หัวหน้าช่วยแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของพนักงานเสมอ หัวหน้ามีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน และหัวหน้าฝึกให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

1.3 การสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อยดังนี้ หัวหน้าแสดงถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ หัวหน้ามีวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรักองค์กร หัวหน้าส่งเสริมให้พนักงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และหัวหน้าสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านได้มุ่งมั่น ใส่ใจในการส่งมอบบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ท่านได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และท่านได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตรงตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนาในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.22$, $SD=0.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับแรงจูงใจสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ ($\bar{x}=4.53$, $SD=0.43$) รองลงมา คือ ด้านลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดี ($\bar{x}=4.37$, $SD=0.51$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ($\bar{x}=4.36$, $SD=0.50$) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{x}=4.34$, $SD=0.52$) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{x}=4.31$, $SD=0.54$) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{x}=4.20$, $SD=0.54$) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($\bar{x}=4.20$, $SD=0.59$) ด้านผลตอบแทน ($\bar{x}=4.06$, $SD=0.59$) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ($\bar{x}=4.04$, $SD=0.68$) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{x}=3.83$, $SD=0.79$) ตามลำดับ

2.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ท่านมีความภาคภูมิใจกับผลงานของท่านเป็นอย่างมาก ท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากการปฏิบัติงาน และท่านสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนด

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ หัวหน้าทีมให้ความไว้วางใจ เรื่องจรรยาบรรณข้อมูลลูกค้าในการปฏิบัติงาน ท่านมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติงานของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน และแม้ว่าหัวหน้าทีมจะไม่อยู่ในสถานที่ปฏิบัติงาน ท่านก็ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้าทีม

2.3 ด้านลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดี ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านได้มุ่งมั่น ใส่ใจในการส่งมอบบริการที่ดีให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ท่านได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ท่านได้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตรงตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน และท่านได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ

2.4 ด้านความรับผิดชอบ ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านมีความรับผิดชอบต่อเวลาการประชุมก่อนปฏิบัติงาน (Morning brief) ท่านมีความรับผิดชอบต่อเวลาขณะการปฏิบัติงาน ท่านได้รับการฝึกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และตรงกำหนดเวลา และท่านสามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้ตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุด

2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านมีความพอใจในตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ท่านได้มีโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ท่านได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งงานตามความสามารถจากผลการปฏิบัติงาน และท่านได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมและเป็นธรรม

2.6 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก ท่านได้รับทราบถึงเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนจากหัวหน้าทีม องค์กรของท่านมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน และท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจากการกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงาน

2.7 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าอย่างเป็นระบบ ท่านสามารถปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานได้ด้วยความมั่นใจ ท่านสามารถปฏิบัติงานกับหัวหน้าทีมได้ด้วยความมั่นใจ และหัวหน้าทีมรับฟังความคิดเห็นของท่านในการปฏิบัติงาน

2.8 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับหัวหน้าทีม ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ท่านมีความมั่นใจว่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้ยาวนานและมั่นใจต่อความมั่นคงในอนาคต และตำแหน่งงานปัจจุบันของท่านมีความเสถียรภาพและมั่นคง

2.9 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ สถานที่ทำงานของท่านตั้งอยู่ในบริเวณที่มีการคมนาคมสะดวก พื้นที่ทำงานของท่านมีการแบ่งสัดส่วนในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ท่านมีเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และเหมาะสม และสถานที่ทำงานของท่านมีร้านอาหารเพียงพอ

2.10 ด้านผลตอบแทน ในภาพรวมมีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา จากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านได้รับสวัสดิการอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในระดับเดียวกัน ท่านได้รับผลตอบแทนเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับลักษณะงานและปริมาณงานที่ปฏิบัติ และผลตอบแทนที่ท่านได้รับสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

ผลการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา พบว่า พนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนาที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาครไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		
	n	r	p
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	194	0.53	0.000*
1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	194	0.55	0.000*
2. การกระตุ้นทางปัญญา	194	0.65	0.000*
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	194	0.42	0.000*
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	194	0.59	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ($r=0.53$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มากที่สุด ($r=0.65$) รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r=0.59$) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r=0.55$) และการสร้างแรงบันดาลใจ ($r=0.42$)

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณีพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประเด็นสำคัญที่พบจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาอภิปรายผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

1.1 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากภายในศูนย์บริการลูกค้ามีการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้วยระบบที่เลี้ยงในทุกวัน ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงานและในขณะปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานมีผลผลิตในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น จากการปฏิบัติงานที่หัวหน้าทีมได้รับฟังความเห็นของพนักงานและใช้ประสบการณ์รวบรวมนำความรู้มาให้คำแนะนำภายในทีม โดยได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า และสร้างความรู้สึว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของทีม และอีกส่วนหนึ่งคือเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน (Knowledge Sharing and Management) ในด้านของการปฏิบัติงานที่รวบรวมขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดในการให้บริการลูกค้า ส่งผลให้พนักงานนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามขั้นตอนการให้บริการและเป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bernard M. Bass (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561: 123-125) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือ การที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตาม และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในฐานะผู้ฝึกสอนต่อพนักงาน และรับฟังความต้องการและความกังวลใจของผู้ตาม และสอดคล้องกับงานวิจัยของของ ศิริกัลยา สามไชย (2559: 80) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านความคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

1.2 การกระตุ้นทางปัญญา ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าค้นหาแนวทางการปฏิบัติ หาทงออกในด้านของการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ เป็นการพัฒนาตนเองในด้านของความรู้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเป็นการเรียนรู้ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นระบบที่ช่วยน้อง มีความยืดหยุ่น ช่วยเหลือเอื้ออาทร และรับฟังความคิดเห็น แม้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จะเป็นระบบใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน แต่หน่วยงานของศูนย์บริการลูกค้าได้กำหนดนโยบายในการบริหารให้มีระบบที่ช่วยน้อง เพื่อให้สมาชิกภายในหน่วยงานสามารถแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าที่ติดต่อเข้ามาในทุก ๆ วัน ในขณะที่เดียวกันมีรูปแบบการแก้ปัญหาแบบเชิงกระตุ้นทางปัญญา ทันททีที่พนักงานเผชิญปัญหา ที่ตนเองไม่สามารถแก้ปัญหาได้ลำพัง ระบบที่ช่วยน้องจะเข้าประกบ และให้ข้อเสนอแนะ และหาทางออกที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้นสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bernard M. Bass (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561: 123-125) ได้อธิบายว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือการที่ผู้นำท้าทายข้อสันนิษฐานเดิมในการปฏิบัติงาน ยอมรับความเสี่ยงและเรียกร้องความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์จากพนักงาน โดยผู้นำจะพยายามกระตุ้นความคิด สร้างสรรค์จากพนักงานของตน และเปิดโอกาสในการพัฒนาพนักงานให้สามารถคิดได้ด้วยตนเองและสอดคล้องกับงานวิจัยของของ ศิริกัลยา สามไชย (2559: 80) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะผู้นำในศูนย์บริการลูกค้า มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดเป้าหมาย พันธกิจ ไว้ และมีแรงบันดาลใจในการปลุกฝังพนักงานให้รู้จักรักองค์กร ดังนั้น การถ่ายทอดความรู้สึก ความผูกพัน ความรัก ความซื่อสัตย์ ตลอดจนการรักษาผลประโยชน์ขององค์กรผ่านระบบที่เลี้ยง การอบรม และระบบการแก้ปัญหา ของพนักงานในแต่ละวัน พนักงานจะรู้สึกถึงความมั่นใจในการปฏิบัติงานกับหัวหน้าทีม และสามารถปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานได้ด้วยอย่างความมั่นใจในระบบที่เลี้ยงของศูนย์บริการลูกค้า พยายามลดกระบวนการใช้ดุลพินิจของพนักงาน เพื่อลดข้อขัดแย้งระหว่างลูกค้า และพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ลงโดยกำกับให้พนักงานทราบถึงหลักการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กำหนดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก ด้วยลักษณะองค์กรที่เป็นองค์กรแบบแบนราบ การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความคล่องตัวทำให้พนักงาน และหัวหน้าทีมมีความสัมพันธ์อันดี เกิดเสถียรภาพและความมั่นคง พนักงาน

รู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพ ความรู้สึกถึงพี่น้องในระบบการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าระบบงานจะเป็นระบบงานที่กดดันก็ตาม สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลัช ชรัญญชัย (2557: 7-38) ที่กล่าวว่า ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชากระทำตามโดยมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ด้วยความชัดเจนและมั่นใจ ตลอดจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับผู้ที่บังคับบัญชา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำพิ่ง บัวจันธุ์ และ แกมกาญจน์ สมประเสริฐศรี (2559: 75) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

1.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พยายามที่จะส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับปรัชญาของธุรกิจธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ศูนย์บริการมีลักษณะ โครงสร้างองค์กรที่แบนราบ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการสื่อสาร จากการประชุมก่อนการปฏิบัติงาน ยึดปรัชญาการแก้ปัญหาของลูกค้าตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุด มีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพการให้บริการพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่หัวหน้าทีมมิได้เพิกเฉยต่อมิติมนุษยสัมพันธ์ที่ต้องใส่ใจ สร้างจิตวิญญาณในการปฏิบัติงานเป็นทีม และปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานด้วยความมั่นใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (อ้างถึงในพัชรา วาณิชชิน, 2560: 15) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในหลาย ๆ ระดับภายในองค์กรผ่านการเป็นพี่เลี้ยง การสอนงานในระดับบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างแรงจูงใจในขณะที่สร้างทีมสร้างสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นและจัดการข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในระดับทีมงาน รวมทั้งในขณะที่บ่มเพาะวัฒนธรรมการปฏิบัติงานและสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำพิ่ง บัวจันธุ์ และ แกมกาญจน์ สมประเสริฐศรี (2559: 75) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ศูนย์บริการลูกค้าบางนา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและลดอัตราการลาออกของพนักงาน โดยการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเก็บข้อมูลหน่วยงานในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการ บริหารองค์กร สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นข้อมูลสนับสนุน การพัฒนากลยุทธ์องค์กรได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2561). **สถิติสำหรับงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.
- ชรินทร์ นนท์แก้ว. (2562). **สังกัด ธ.ค.** นนทบุรี: ศูนย์บริการลูกค้าแจ้งวัฒนะ.
- ชลัช ทรัพย์ชัย. (2557). **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ภิวาวิ พูลทวี. (2558). **องค์กรและการจัดการ**. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ลำพึง บัวจันธุ์ และ แกมกาญจน์ สมประเสริฐศรี. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ คณะวิทยาการสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศิริกัลยา สามไชย. (2559). **แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3): 607-610.