

**ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน
กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร**
Leadership is Relating to the Quality of Work Life for Employees
A Case Study of Thai Commercial Bank in Sathorn District

อูบลรัตน์ เขมวุดานนท์¹

Aubonrat Kemavutanont

ทองฟู ศิริวงศ์²

Tongfu Siriwongse

สมพล ทุ่งหว่า³

Somphon Thungwha

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (2) ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน (3) เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานจำแนกตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลและ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ประชากรตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 240 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีเลือกตัวอย่างแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบทีแบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ สเปียร์แมน ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน (2) คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน (3) ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการทำงานและรายได้แตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศและระดับการศึกษาและ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยภาพรวมในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Graduate student, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

E-mail: aubonrat_k@yahoo.co.th

² รองศาสตราจารย์ ดอกเตอร์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Associated Professional, Doctor, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

E-mail: tongful@yahoo.com

³ รองศาสตราจารย์ ดอกเตอร์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Associated Professional, Doctor, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

E-mail: sptwa@hotmail.com

Abstract

There are four research objectives to (1) study the transformational leadership of management (2) study the quality of work life for employee (3) comparison of quality of work life for employee according to personal factors and (4) study the relationship between transformational leadership and quality of work life for employee. The sample used in this research was 240 employees of a Thai commercial bank in Sathron District Bangkok which was obtained by Convenience Sampling method. We use a questionnaire as tools. The statistics used in data analysis include frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and correlation coefficient of Spearman. The results showed that (1) The overall transform leadership were at the highest level in all aspects. (2) The overall quality of work life for the employees was at the highest level in all aspects. (3) Personal factors include working periods and income are differences, the overall performance was significantly with statistical significance at 0.05 level except personal factor on gender and age, education level and (4) The relationship between transformed leadership and quality of work life for employees is positively correlated at a moderate level with statistical significance at .01 levels

Keywords: Transformation Leadership, the Quality of Work Life for Employees

บทนำ (Introduction)

Bank of Thailand (2018) กล่าวว่าระบบสถาบันการเงินทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตัวกลางระดมเงินทุนและจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจไปสู่ภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการด้านการชำระราคาสินค้าและบริการ ระบบสถาบันการเงินที่พัฒนา มีประสิทธิภาพและมีเสถียรภาพย่อมสนับสนุนให้เศรษฐกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งปัจจุบันมีผลสำรวจ Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption เผย 10 เทคโนโลยีพลิกโฉมธุรกิจการเงินโลกในอีก 5 ปีข้างหน้า พบว่าในปี 2563 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะเป็นตัวแปรสำคัญที่เข้ามาเปลี่ยนโฉมอุตสาหกรรมธุรกิจบริการทางการเงิน (financial Services) ทั่วโลกอย่างรวดเร็ว โดยมี 10 เทคโนโลยีสำคัญที่มีอิทธิพลและสร้างผลกระทบต่อธุรกิจบริการทางการเงินและหน่วยงานกำกับดูแลรวมไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ (PWC, 2017) จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วดังกล่าว ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้นำที่สามารถนำธนาคารพาณิชย์ไทยไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้จะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เมื่อผู้นำมีคุณสมบัติตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะทำให้สามารถนำพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของธนาคารทุ่มเทการทำงานให้กับธนาคารด้วยความเต็มใจ, พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจและมีความสุขที่ได้อยู่กับธนาคาร, และสามารถทำให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างเหมาะสม แล้วทั้งหมดนี้จะส่งผลโดยตรงต่อธนาคารที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของธนาคารได้ตามที่วางกลยุทธ์ไว้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งมั่นในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร ความสำคัญของปัญหาดังกล่าว รวมถึงตระหนักถึงเรื่องการรับรู้ของความเป็นผู้นำองค์กรในสายตาของพนักงาน ซึ่งมีหน้าที่วางแผนกระบวนการทำงานและการดูแลผู้อยู่ได้บังคับบัญชา หรือพนักงานให้มีความสุขมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ตลอดจนรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรควบคู่กันไป โดยทั้งหมดนี้เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำที่ต้องบริหารจัดการให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมเพราะจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนองานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร
2. ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร
3. เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร ตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร

บททวนวรรณกรรม (Literature Review)

จากการค้นคว้าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน สรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Phoomsri (2018) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือกันและกันเพื่อสร้างระดับขวัญกำลังใจและการจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแก่ชีวิตของบุคคลและองค์กร ช่วยกำหนดการรับรู้และคุณค่าขึ้นใหม่ และช่วยเปลี่ยนความคาดหวังและแรงบันดาลใจของพนักงาน โดยขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้นำ คุณลักษณะและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เปี่ยมไปด้วยพลังและเป้าหมายที่ท้าทายต่างๆ ได้ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงถูกมองในเชิงอุดมคติว่าเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ของทีมหรือองค์กรเป็นหลัก และพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์กร

Bass (1985) ได้อธิบายกลไกทางจิตวิทยาที่เป็นหลักฐานสนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนชื่อเรียกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ใช้คำว่า Transforming ไปเป็น Transformational และอธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัดได้จาก อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยผู้ตามของผู้นำลักษณะนี้จะมีความรู้สึกไว้วางใจ ชื่นชม รักดีและเคารพผู้นำ เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความตั้งใจที่จะทำงานหนักกว่าที่กำหนดหรือคาดไว้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามมากกว่าเพียงแค่การตอบสนองความต้องการของตนเท่านั้นแต่ยังให้วิสัยทัศน์และภารกิจที่สร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าหรือตัวตนที่แท้จริงของตนอีกด้วย นอกจากนี้ผู้นำยังเปลี่ยนและจูงใจผู้ตามผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางความคิด และการให้ความสำคัญกับบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามกระตุ้นให้ผู้ตาม สรรหาวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อท้าทายสิ่งที่เป็นอยู่เดิมในองค์กร และเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จ และภาวะผู้นำสามารถแสดงการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในเวลาเดียวกัน

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่าพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีด้วยกัน 4 ประการดังนี้

1. การมีอิทธิพลแบบมีอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) เป็นผู้นำที่มีบทบาทอยู่ในอุดมคติของผู้ตามซึ่งเป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าปรารถนาเจริญรอยตามอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้มีมาตรฐานทางคุณธรรมและศีลธรรมสูงมาก มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นที่เคารพ ไว้วางใจของผู้ตามอย่างมาก ผู้นำประเภทนี้จะให้มุมมองเชิงวิสัยทัศน์และทำให้ผู้ตามรับรู้ได้ถึงภารกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำมีการสื่อสารเชิงกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานทำให้เกิดความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำจะชักจูงกลุ่มให้เกิดความทุ่มเทรวมพลังกันด้วยภาษาและอารมณ์ความรู้สึกเพื่อบรรลุเป้าหมาย

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม และตั้งคำถามท้าทายความเชื่อและค่านิยมเดิมๆ ผู้นำประเภทนี้สนับสนุนให้พนักงานเปิดแนวคิดสู่นวัตกรรม วิธีการทำงานใหม่ๆต่อองค์กร กระตุ้นให้เกิดการคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบด้วยตัวพนักงานเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำประเภทนี้สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนพนักงานด้วยการรับฟังความต้องการของพนักงานอย่างจริงจัง ผู้นำมีบทบาทเป็นโค้ชหรือที่ปรึกษาในการช่วยให้พนักงานบรรลุความสำเร็จ ผู้นำอาจมอบหมายงานเพื่อให้พนักงานได้เผชิญบทเรียนที่ท้าทายนำไปสู่พัฒนาด้วยตัวของเขาเอง

2. แนวคิดและทฤษฎีคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน

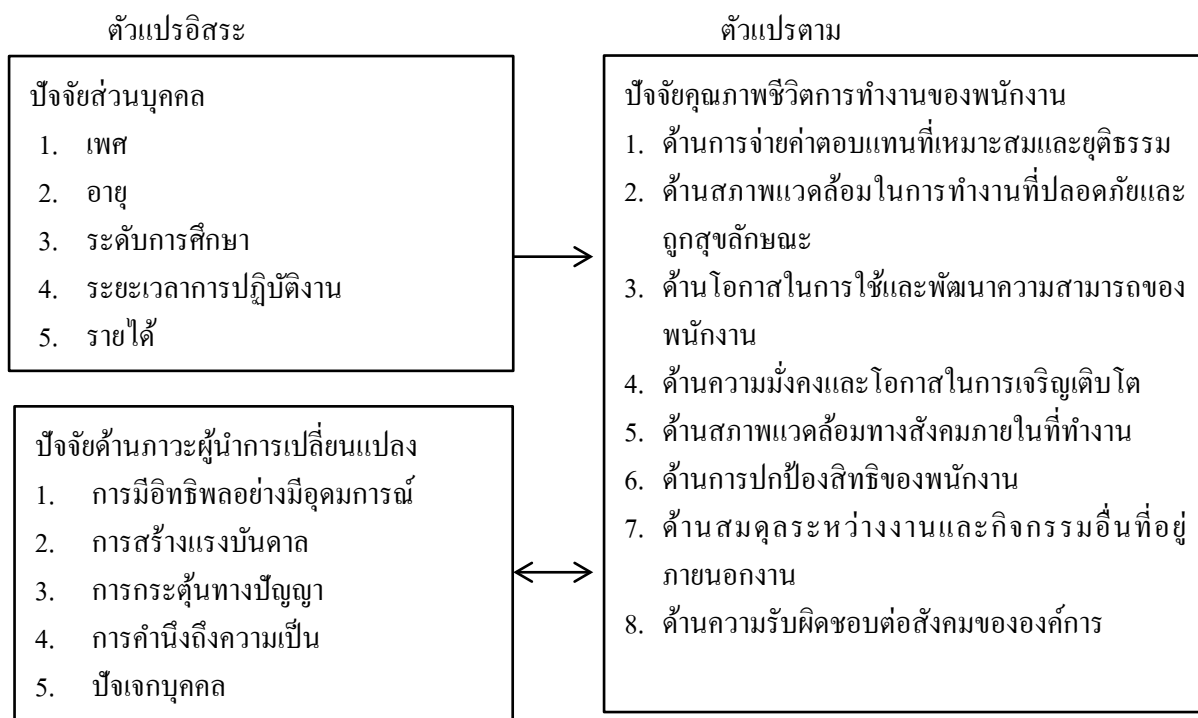
Khheanchanan (2008) กล่าวว่าคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นศัพท์ที่มีความหมายครอบคลุมกว้างและเป็นนามธรรม ผู้บริหารสามารถกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงานจากผลตอบแทนและประโยชน์ที่พนักงานได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมและก้าวหน้าในองค์กร ความมั่นคงในงาน ประเภทของงาน คุณสมบัติขององค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมเกือบทุกด้านที่เกี่ยวกับบุคคลและถ้าผู้บริหารไม่กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ก็จะทำให้เกิดความยากและความไม่แน่นอนในการนำไปปฏิบัติ

Walton (1975) ได้กล่าวว่าคุณภาพชีวิตของพนักงานประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Working Conditions)
3. โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Opportunity to Use and Develop Worker Capabilities)
4. ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต (Opportunity for Continue Growth and Security)
5. สภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน (Social Environment of Work Place)
6. การปกป้องสิทธิของพนักงาน (Protection of Workers' Rights)
7. สมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน (Balance of Work and Nonwork Life)
8. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Organizational Social Responsibility)

Walton (1975) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างกว้างๆ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่าปัจจัยแวดล้อมของบุคคล เนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถตรวจสอบ และผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการแก้ไขและจัดการได้ ขณะที่ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร อย่างไรก็ดี ถึงแม้แนวความคิดของ Walton จะไม่สามารถประเมินคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลได้ในทุกมิติ แต่เราก็สามารถใช้แนวความคิดของเขาในการพัฒนาเกณฑ์และมาตรฐานที่เหมาะสม เพื่อวัดคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์กรได้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานของ Walton (1975) ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน
 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน
- การทดสอบสมมติฐานทั้งสองข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ใช้การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นเรื่อง “ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ภูมิศึกษาธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร” ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด (concept framework) และระเบียบวิธีการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวนประมาณ 600 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561) ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 240 คน เป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย สำนักงานใหญ่ในเขตสาทร โดยการใช้ตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยเป็นการออกแบบแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี Bass and Avolio (1994) คำถามมีจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ ได้แก่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จำนวน 5 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจจำนวน 5 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญาจำนวน 5 ข้อ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลจำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานตามทฤษฎี Walton (1975) คำถามมีจำนวนทั้งสิ้น 24 ข้อ แบ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจำนวน 3 ข้อ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะจำนวน 3 ข้อ โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงานจำนวน 3 ข้อ ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโตจำนวน 3 ข้อ สภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงานจำนวน 3 ข้อ การปกป้องสิทธิของพนักงานจำนวน 3 ข้อ สมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงานจำนวน 3 ข้อ และ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจำนวน 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” เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมาพิจารณาความถี่ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลคำนวณ โดยพิจารณาอัตราภาคชั้นของช่วงระดับคะแนนข้างต้น จึงกำหนดให้แบ่งระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ระดับประสิทธิภาพการทำงาน
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00	กำหนดให้เป็น ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20	กำหนดให้เป็น ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40	กำหนดให้เป็น ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60	กำหนดให้เป็น ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80	กำหนดให้เป็น ระดับน้อยมาก

วิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) พบว่ามีค่าเท่ากับ 1 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยจะมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ค่าที่ใกล้เคียง 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.958

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ สถิติเชิงพรรณนาอันได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานได้แก่ สถิติทดสอบทีแบบกลุ่มตัวอย่างอิสระกัน (independent sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
.80 ขึ้นไป	มากที่สุด
.60-.79	มาก
.40-.59	ปานกลาง
.20-.39	น้อย
ต่ำกว่า .20	น้อยมาก

ผลการศึกษา (Research Finding)

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.24, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.425) โดยสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การแบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับพนักงานเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 4.36, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.742) รองมาคือเรื่อง ผู้นำมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.28, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.750)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.21, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.457) โดยสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุดคือผู้นำของพนักงานสนับสนุนให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.25, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.717) ผู้นำของพนักงานให้ความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 4.24, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.709) และผู้นำของพนักงานถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.23, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.653)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.23, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.427) โดยสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุดคือผู้นำของพนักงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.27, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.730) รองมาคือและผู้นำของพนักงานเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น (ค่าเฉลี่ย 4.25, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.713)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.34, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.508) โดยสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุดคือผู้นำของพนักงานคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพ (ค่าเฉลี่ย 4.38, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.655) รองมาคือเรื่องผู้นำของพนักงานสอนงานและให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการคำแนะนำ (ค่าเฉลี่ย 4.35, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.669)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน ระดับความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้านประกอบด้วย

ด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยภาพรวมพนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.40, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.426) โดยสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานค่าตอบแทนที่ได้รับ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.49, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.627) รองมาคือเรื่อง พนักงานพอใจกับสวัสดิการต่างๆ ที่ท่านได้รับจากองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.48, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.613) และพนักงานรู้สึกพอใจกับการได้ทำงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 4.23, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.633) ตามลำดับ

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ โดยภาพรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.41, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.465) โดยสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานคิดว่าธนาคารมีการป้องกันรักษาความปลอดภัยอย่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 4.44, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.610) รองมาคือเรื่อง พนักงานคิดว่าหน่วยงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณและจำนวนผู้ปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.40, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.618) และพนักงานคิดว่าบรรยากาศในที่ทำงานเหมาะสม เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ พื้นที่ที่ทำงาน เป็นต้น (ค่าเฉลี่ย 4.39, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.618) ตามลำดับ

ด้านโอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยภาพรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตด้านโอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.36, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.435) โดยสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานได้ปฏิบัติงานของท่านโดยใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานอย่างเต็มที่ (ค่าเฉลี่ย 4.41, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.586) รองมาคือพนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.33, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.638) และพนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ทำท้าทายความสามารถและเหมาะสมกับศักยภาพของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.33, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.575) ตามลำดับ

ด้านความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต โดยภาพรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตด้านความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโตอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.41, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.469) โดยสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานรู้สึกว่างานที่พนักงานทำช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.43, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.642) รองมาคือพนักงานได้รับการสนับสนุนและได้รับมอบหมายงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.42, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.608) และพนักงานรู้สึกมั่นคงในอาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ (ค่าเฉลี่ย 4.39, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.617) ตามลำดับ

ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน โดยภาพรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.37, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.124) โดยสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ คนมีคุณค่าต่อบริษัทที่สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จได้ (ค่าเฉลี่ย 4.44, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.604) รองมาคือพนักงานรู้สึกมีความสุขกับการได้รับการยอมรับ และได้รับความสนใจจากเพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก (ค่าเฉลี่ย 4.33, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.650) และพนักงานรู้สึกว่าบรรยากาศในการทำงานมีความเป็นมิตร รวมทั้งท่านและเพื่อนร่วมงานมีการเคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ย 4.26, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.678) ตามลำดับ

ด้านการปกป้องสิทธิของพนักงาน โดยภาพรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตด้านการปกป้องสิทธิของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.40, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.517) โดยสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานได้รับความเคารพในสิทธิและความเป็นส่วนตัวของพนักงานในระดับที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.44, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.618) รองมาคือพนักงานได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.38, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.661) และพนักงานได้รับโอกาสจากธนาคารให้สามารถเสนอข้อเสนอนะ ความคิดเห็น และธนาคารรับฟังข้อเสนอนะ และความคิดเห็นของท่าน (ค่าเฉลี่ย 4.37, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.660) ตามลำดับ

ด้านสมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน โดยภาพรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตด้านสมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.35, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.549) โดยสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานสามารถแบ่งเวลางานออกจากเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.44, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.618) รองมาคือพนักงานพอใจการจัดแบ่งเวลาสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละวันของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 4.33, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.723) และพนักงานพอใจกับชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัวที่มีความลงตัว (ค่าเฉลี่ย 4.29, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.695) ตามลำดับ

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยภาพรวมพนักงานมีคุณภาพชีวิตด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.33, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.550) โดยสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ พนักงานคาดหวังกับผลงานของพนักงานที่มีส่วนช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าผู้บริหาร และองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.37, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.660) รองมาคือพนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต รู้สึกมีเกียรติ และเป็นส่วนหนึ่งของธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 4.33, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.723) และพนักงานเห็นด้วยและสนับสนุนนโยบายของธนาคารในด้านการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม (ค่าเฉลี่ย 4.29, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.695) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน

พนักงานที่อายุแตกต่างกันคุณภาพชีวิตการทำงานต่างกันในภาพรวมอย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นแต่ละด้านพบว่าพนักงานที่อายุแตกต่างกันคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต สภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน สมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน

พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันคุณภาพชีวิตการทำงานต่างกันในภาพรวมอย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นแต่ละด้านพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต สภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน สมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน

พนักงานมีรายได้แตกต่างกันคุณภาพชีวิตการทำงานต่างกันในภาพรวมอย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นแต่ละด้านพบว่าพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต การปกป้องสิทธิของพนักงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ทั้งนี้พนักงานที่มีเพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันคุณภาพชีวิตการทำงานไม่ต่างกันอย่างนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

4. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานการทำงานของพนักงาน

จากการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับควมมีคุณภาพของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร โดยภาพรวมในระดับมากที่สุด ($r=0.855$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทรในแต่ละด้าน พบว่าเกือบทุกด้านได้แก่ ด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ($r=0.419$) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ($r=0.689$) โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน ($r=0.696$) ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต ($r=0.689$) การปกป้องสิทธิของพนักงาน ($r=0.753$) สมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน ($r=0.706$) และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ($r=0.696$) ยกเว้นด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงานที่มีความสัมพันธ์ระดับน้อยมาก ($r=0.177$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (Discussion/Conclusion)

1. ระดับความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gilleta (2013); Lin, Lennan, Hunt and Cox (2015); Hermawati (2016); Nakmorn (2015); Shapyam, K. (2016) และ Phongcharoentrakul (2018) ที่ผลการวิจัยพบว่าระดับความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

เนื่องจากผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถบริหารองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงในทุกด้านที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. ระดับความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านสอดคล้องกับ Gilleta (2013); Lin, Lennan, Hunt and Cox (2015); Hermawati (2016); Shapyam, K. (2016) และ Phongcharoentrakul (2018) ที่ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เนื่องจากพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ พนักงานต้องมีคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมากเมื่อพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานแล้วจะสามารถทำให้องค์การเติบโตไปยังทิศทางที่องค์การกำหนด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน ผลการวิจัยพบว่าโดยรวมค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากในทิศทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Gilleta (2013); Lin, Lennan, Hunt and Cox (2015); Hermawati (2016); Nakmorn (2015); Shapyam, K. (2016) และ Phongcharoentrakul (2018) ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทางบวก ทั้งนี้เป็นเพราะองค์การเป็นธนาคารที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และปลอดภัย ซึ่งปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ธนาคารต้องเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้นำควรปรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เหมาะสมและทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้พนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ผู้นำได้วางแผนไว้ ซึ่งจะช่วยให้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และเกิดผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ สำหรับการทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงาน

จากผลการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพชีวิตทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร ผลการวิจัยนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาทักษะและศักยภาพเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น และสามารถนำผลการวิจัยไปวิเคราะห์หาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมต่อธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงและใช้เป็นแนวทางการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านปัจเจกบุคคล ซึ่งธนาคารควรรักษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำทุก ๆ ด้าน ธนาคารควรจัดอบรมให้ผู้นำของแผนกต่าง ๆ ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ทันกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์การทำงานอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้ในการจัดการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา โดยต้องเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ผู้นำที่แบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับท่านและทีมงาน ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ผู้นำที่รับผิดชอบกับท่านและทีมงานเมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน และผู้นำที่ประพฤติตนอย่างเหมาะสม ให้เกียรติท่านและทีมงาน ผู้นำที่สนับสนุนให้พนักงานหาวิธีการเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน เช่น การ

ทำงานแบบมีระบบ การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหา ผู้นำที่มอบหมายงานที่ทำทลายความรู้ ความสามารถของพนักงาน ผู้นำที่แสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำงานที่ทำทลายได้สำเร็จ ผู้นำที่ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานรับรู้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน และผู้นำที่กระตุ้นในพนักงานมีจิตสำนึกในการทำงาน เป็นทีม เป็นต้น ผู้นำที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการคิดและเสนอความคิดเห็น ผู้นำที่สนับสนุนให้พนักงาน นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การทำงาน ผู้นำที่ส่งเสริมให้พนักงานศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทักษะในการทำงาน และผู้นำที่ประชุมร่วมกับพนักงาน และทีม เพื่อร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้นำที่รับฟังปัญหาในการทำงานของพนักงานด้วยความตั้งใจ ผู้นำที่คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพของพนักงาน ผู้นำที่สอนงานและให้ คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการการชี้แนะ ผู้นำที่กระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน และผู้นำที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของพนักงานและผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เป็นต้น

2. จากการศึกษาวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งหนึ่งในเขตสาทร มีระดับความพึงพอใจในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต สภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน การปกป้องสิทธิของพนักงาน สมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังนี้

การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ค่าตอบแทนคือสิ่งพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานซึ่งอาจจ่ายในรูปของตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ธนาคารต้องกำหนดค่าตอบแทนและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของค่าครองชีพที่สูงและมีเกณฑ์ปรับเงินเดือนอย่างยุติธรรม เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ การที่พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการป้องกันรักษาความปลอดภัยอย่างเพียงพอ สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ และหน่วยงานมีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณและจำนวนผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน ได้แก่พนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง ได้ปฏิบัติโดยใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ทำทลายความสามารถ และเหมาะสมกับศักยภาพพนักงาน เป็นต้น

ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต ได้แก่พนักงานรู้สึกว่าการที่ท่านทำช่วยให้ท่านมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รู้สึกมั่นคงในอาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ และได้รับการสนับสนุนให้ทำผลงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

สภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน ได้แก่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อบริษัทที่สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จได้ รู้สึกมีความสุขกับการได้รับการยอมรับรวมทั้งได้รับความสนใจจากเพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกและต่างแผนก และรู้สึกว่าบรรยากาศในการทำงานมีความเป็นมิตร รวมทั้งท่านและเพื่อนร่วมงานมีการเคารพในสิทธิซึ่งกันและกัน เป็นต้น

การปกป้องสิทธิของพนักงาน ได้แก่ พนักงานได้รับมอบหมายงานตรงตามความสามารถของพนักงาน ได้รับความเคารพในสิทธิและความเป็นส่วนตัวของพนักงานในระดับที่เหมาะสม และได้รับโอกาสจากองค์กรให้สามารถเสนอข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และองค์กรรับฟังข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของพนักงาน เป็นต้น

สมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน ได้แก่ พนักงานพอใจกับชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัว มีความลงตัวสมดุล พอใจการจัดแบ่งเวลาสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละวันของพนักงานและสามารถแบ่งเวลางาน ออกจากเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้แก่ พนักงานคาดหวังกับผลงานของพนักงานที่มีส่วนช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ผู้อื่น และองค์กร เห็นด้วยและสนับสนุนนโยบายขององค์กรในด้านการช่วยเหลือและพัฒนา สังคม และพนักงานรู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต รู้สึกมีเกียรติ และ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยภาพรวมในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นผู้บริหารสามารถนำผลงานวิจัยนี้ นำไปเป็นแนวทางปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยพิจารณาปัจจัยเรื่องระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษา ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดเพื่อให้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานรักษา ระดับความพึงพอใจให้อยู่ในระดับมากที่สุดต่อไป

เอกสารอ้างอิง (Reference)

- Bank of Thailand (2018). *Khrōngsāng rabop sathāban kāmngcān* [Thai Structure of the Thai financial institution system] Retrieved July 17, 2019, from <https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/FIStructure/Pages/default.aspx>
- 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.
- Gilletta Nicolas. (2013), *The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey*, International Journal of Nursing Studies, 50(10), 1359-1367.
- Hermawati Adya. (2016), *Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance*, International Journal of Law and Management, 59(6), 1143–1158.
- Khheanchanan, N. (2008). *PhrUttikam 'ongkan* [Organizational Behaviors]. Bangkok: SE-ED education PLC. Publisher.
- Lin, P.Yi., Lennan, S.M., Hunt, N. and Cox, T. (2015), *The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study*, BMC Nursing 14, 33.

- Nakmorn, C. (2015). *Kānsŭksā phāwa phū nam kān tittō sŭsān krabuānkān nai kānthamngān thī mi phon tō khunnaphāp chīwit khōng phanakngān radap patibatkān khōng thanākhan phānit Thai nai khēt Krung Thēp Maha Nakhōn*. [A study of leadership styles, communication and work process influencing quality of work life of operational employees in a Thai Commercial Bank in Bangkok Metropolitan areas] (Master thesis's, Bangkok University)
- Phongcharoentrakul, S. (2018). *Kānsŭksā phāwa phū nam khōng huānā ngān saphāpwætloṃ nai kānthamngān lāe wathanatham nai kānthamngān thī mi phon tō khunnaphāp chīwit nai kānthamngān khōng phanakngān radap patibatkān nai 'utsāhakam yān yon yān Udomsuk khēt bāng nā Krung Thēp Maha Nakhōn* [A Study of Supervisor's leadership, Work Atmosphere and Organizational Cultures influencing employees' quality of work life in Automobile industry, Udomsuk area, Bangna District Bangkok] (Master thesis's, Bangkok University)
- Phoomsri, C. (2018). *Phāwa phū nam samrap phūbōrihān 'ongkān: Næokhit thritsadi lāe koṛani sŭksā* [Leadership for executives: Concepts, theories, and cases]. Bangkok: Panyachon Publisher.
- PwC (2017), *Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption, 10 Technology Game Changers*. Retrieved 15 June 2019, from www.pwc.com/fstech2020
- Richard E Walton. (1975), *Quality of working life: problems, projects and the state of the art* (Vol. 1, Chap. 5, pp. 91-104). New York: The Free Press, Collier-Macmillan.
- Shapyam, K. (2016). *Kānsŭksā khōmūn suān bukkhon laksana khwāmpen phū nam lāe khwām phūkphan tō 'ongkōn thī mi phon tō khunnaphāp chīwit kānthamngān koṛani sŭksā phanakngān patibatkān bōrisat 'ēkkachon nai khēt Krung Thēp Maha Nakhōn* [A study of demographic characteristics, leadership traits and organisational loyalty toward satisfaction in the workplace: A case study of employees in Bangkok] (Master thesis's, Bangkok University)
- Sriya Akkadej (2012). *Kānsŭksā khunnaphāp chīwit nai kānthamngān khōng kharatchakan thahan kōngphan thahan rap thī sōng krom thahan rap thī nŭngroṛisip 'et čhangwat Chon Buri* [A study of quality of working life of military officials 2nd Infantry Battalion, 111th Infantry Regiment, Chon Buri Province] (Master thesis's, Burapa University)
- Yamane, T. (1973), *Statistics: An Introductory Analysis*. Third edition. New York: Harper and Row Publication.