

The Influence of Branch Managers' Servant Leadership on Banks' Constructive Organization Culture and Effectiveness

Kittisak Sangthong

Faculty of Management Technology
Rajamangala University of Technology
Srivijaya, Nakhon Si Thammarat Campus,
Thailand

Putwimon Chotchara

Doctor of Philosophy program in Department
of Management, Prince of Songkla University,
Songkla, Thailand

Abstract

The objective of this research was to examine the influence of servant leadership of the branch managers on banks' constructive organization culture and effectiveness as perceived by employees of the southern branches of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperative (BAAC). The sample was composed of 413 BAAC employees. The stratified proportional sampling method was applied to sample. Research instruments was a questionnaire with a 5-point rating scale. Statistical technique was Multilevel Structural Equation Modeling (SEM). The research results showed that the model was consistent with the empirical data with goodness of fit measures of: $\chi^2/df = 1.847$; RMSEA = 0.045; CFI = 0.99; SRMR = 0.037; AGFI = 0.92. It was found that the servant leadership had a positive and direct influence on constructive organization culture. It was also found that servant leadership had a positive and direct influence on the effectiveness of BAAC. Thus, BAAC managers should give importance to servant leadership for enhancing the service quality, consequently increasing the BAAC performance in accordance with the Thailand 4.0 model.

Keywords

Servant leadership, constructive organization culture, effectiveness, Bank for Agriculture and Agricultural Cooperative (BAAC)

CORRESPONDING AUTHOR

Kittisak Sangthong, Faculty of Management Technology Rajamangala University of Technology
Srivijaya, Nakhon Si Thammarat Campus, 80110 Thailand. Email: Singhanakhon_1@hotmail.com
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

อิทธิพลภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของ ผู้จัดการสาขา ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบ สร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของธนาคาร

กิตติศักดิ์ แสงทอง

คณะเทคโนโลยีการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช (เสิงไหญ่)

พชรวิมล คชรัตน์

หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้จัดการสาขาที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของธนาคาร ตามการรับรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารจำนวน 413 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือวิจัยมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยได้ค่าสถิติ $\chi^2/df = 1.847$; RMSEA = 0.045; CFI = 0.99; SRMR = 0.037; AGFI = 0.92 นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของธนาคาร ดังนั้น ผู้จัดการธนาคารควรให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานโดยรวมของธนาคารเพื่อการขับเคลื่อนประเทศสู่โมเดลไทยแลนด์ 4.0

คำสำคัญ

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ, วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์, ประสิทธิผลของธนาคาร, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

บทนำ

“ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การ เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นกระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม การที่ผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูงเชื่อได้ว่าสามารถใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพในการบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ (Yukl, 2012) ซึ่งประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) ถือเป็นภาพรวมขององค์การที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลผลิตที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรในองค์การที่มีความพึงพอใจในงาน

(Gibson et al., 2012) ดังนั้นทุกองค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การภาคการเงินและธนาคารที่จำเป็นจะต้องให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อเป็นมาตรฐานภายนอกที่บ่งชี้ได้ว่าองค์การมีความสามารถในการดำเนินการได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Daff, 2015) มีผลการวิจัยในปัจจุบัน พบว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของธนาคารต่าง ๆ ในประเทศไทย อยู่ในระดับสูงเท่านั้น ยังไม่อยู่ในระดับสูงสุด ถือว่ายังไม่สอดคล้องกับการให้ความสำคัญของผู้รับบริการที่ต้องการให้ธนาคารบริการด้านต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (วรางคณา กาญจนพาที และเนตร์พัฒนาวาวิราช, 2557; พิรญา ชื่นวงศ์ และ วิจิต อู่อ้น, 2559; สุภัตรา กันพร้อม ไชยนันท์ ปัญญาศิริ และดุขฎี สี่วงศ์, 2561) ทั้งนี้เพราะการเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้นเป็นความสามารถขององค์การที่สามารถให้บริการที่มีคุณภาพได้ตามเกณฑ์มาตรฐานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Hoy & Misel, 2013) อย่างไรก็ตามประสิทธิผลการบริการขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ หนึ่งในนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เพราะภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายให้บริการเป็นอันแรก จากนั้นจึงนำผลจากการให้บริการผู้อื่นมากระตุ้นให้บุคคลในองค์การเกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะให้บริการที่เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Greenleaf, 2003) โดยมีผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (Sun, 2016; Coetzer, Bussin & Geldenhuys, 2017) ในขณะเดียวกันยังพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ก็มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การสูงสุดและการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ (Cook & Lafferty, 2003) โดยมีผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (บุญช่วย ศิริเกษ, 2560; Mbabazize, Mucunguzi & Daniel, 2014; Sadia, 2016) จึงเป็นการยืนยันว่าองค์การใดก็ตามที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์จะช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การนั้นบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับบทบาทภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่จะส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ โดยเฉพาะในบริบทขององค์การที่เกี่ยวกับภาคการเงินการธนาคาร ที่พบว่ายังมีการศึกษาในประเทศนี้ไม่มากนักทำให้ขาดองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุและผลของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และการเกิดประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ นอกจากนี้งานวิจัยในประเทศไทยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และประสิทธิผลขององค์การของภาคการเงินการธนาคารยังไม่มี จึงทำให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยมุ่งทำการศึกษาไปยังธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหลักแห่งหนึ่งในการขับเคลื่อนโมเดล “ประเทศไทย 4.0” ตามมติที่ประชุมคณะรัฐมนตรีโดยมีมติเห็นชอบและอนุมัติให้ธนาคารฯ ทุกสาขาดำเนินมาตรการประชารัฐ ผ่านโครงการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อลดต้นทุนปัจจัยการผลิตให้แก่เกษตรกรทั่วประเทศ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ประเทศก้าวพ้นกับดักรายได้ปานกลาง และเน้นให้เกษตรกรรายย่อยและผู้มีรายได้น้อยก้าวพ้นความยากจน ชุมชนอยู่ดีมีสุข ด้วยการพัฒนาความเป็นอยู่ อาชีพ และรายได้ให้แก่ครัวเรือนเกษตรกร ทั้งนี้ในส่วนการดำเนินกิจการของธนาคารฯ ในเขตภาคใต้ แบ่งออกเป็นกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย 6 จังหวัด รวม 45 สาขา และกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง ประกอบด้วย 8 จังหวัด รวม 69 สาขา ซึ่งทางธนาคารฯ ได้ดำเนินการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกรตามมาตรการ

เชี่ยวชาญของรัฐบาลในพื้นที่ภาคใต้ ทำให้ธนาคารต้องต้อนรับและบริการลูกค้าคือเกษตรกร ซึ่งส่วนใหญ่มีฐานะยากจนจำนวนมาก ธนาคารจึงได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่และการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2561) จึงอาจกล่าวได้ว่าสาขาของธนาคารเป็นหัวใจสำคัญของธนาคาร เพราะเป็นจุดในการสร้างสรรค์คุณภาพงานบริการและประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการสาขาถือเป็นบุคลากรของธนาคารที่เป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผล และทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและตามความคาดหวัง ส่วนพนักงานธนาคารในสาขาเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดในธนาคารที่มีบทบาทสำคัญในการร่วมมือและประสานพลังเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของธนาคารให้บรรลุประสิทธิผล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการรับรู้ประสิทธิผลของธนาคาร

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้จัดการสาขาที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เขตภาคใต้ ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นการเติมเต็มช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการให้บริการของธนาคาร และพัฒนาผู้จัดการสาขาให้มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในการดำเนินงานภายในธนาคารให้เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องสูงสุด เพื่อประโยชน์ต่อเกษตรกรผู้รับบริการและบรรลุเป้าหมายของธนาคาร ในฐานะที่เป็นกลไกหนึ่งของรัฐบาลที่จะนำพาประเทศไทยก้าวข้ามกับดักปัญหารายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง พร้อมทั้งเสริมสร้างเศรษฐกิจไทยให้มีความเข้มแข็งและเติบโตได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม จนนำไปสู่โมเดลไทยแลนด์ 4.0

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้จัดการสาขา ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของธนาคาร ตามการรับรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขภาคใต้

แนวคิดและทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และทฤษฎีประสิทธิผลขององค์การมาทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจในเหตุและผลว่าอำนาจและสถานภาพของผู้นำแบบผู้ให้บริการจะนำไปสู่การบรรลุวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ในการที่จะกระตุ้นให้พนักงานธนาคารมีทัศนคติและแบบแผนของพฤติกรรมที่ดีและมีความสำคัญต่อองค์การ ถ้าวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์เปิดโอกาสให้กับความคล่องตัวและกระตุ้นการมุ่งภายนอกของบุคลากรของธนาคารแล้ว ธนาคารก็จะสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ผู้รับบริการ ซึ่งความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับและผู้ให้บริการ คือการระบุค่านิยมขององค์การและการกำกับความสนใจของพนักงานไปสู่สิ่งที่มีความสำคัญสูงสุด (Sun, 2016) ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant Leadership)

ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการเป็นอันดับแรกเพื่อช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จและให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือยกระดับผู้อื่นในทีมตนเองให้ประสบความสำเร็จในฐานะเป็นทีมเดียวกัน โดยจะให้บุคคลในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามหลักจริยธรรมเพื่อความสำเร็จของบุคคลในองค์กร (Laub, 2004) ซึ่งภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ 1) การมีทักษะในการรับฟัง (Listening) 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Empathy) 3) ความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ (Healing) 4) การตระหนักในตนเอง (Awareness) 5) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) 6) ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization) 7) ความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต (Foresight) 8) ความรับผิดชอบ (Stewardship) 9) การให้ความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคลากร (Commitment to The Growth Of People) และ 10) การสร้างลักษณะชุมชนให้เกิดในองค์กร (Building Community) (Greenleaf, 2003) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลขององค์กร (Coetzer, Bussin & Geldenhuys, 2017)

วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์เป็นแบบแผน ทักษะค่านิยม บรรทัดฐานและความคาดหวังต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่รับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร (Greenberg & Baron, 2008) หากพนักงานธนาคารให้ความสำคัญต่อค่านิยมในการทำงานที่ดีร่วมกันย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) 2) ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Self-actualizing) 3) ด้านการมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Humanistic-encouraging) และ 4) ด้านการมุ่งเน้นสัจจะแห่งตน (Affective) (Cook & Lafferty, 2003) โดยมีผลการวิจัย พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร (Sadia, 2016)

ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness)

ประสิทธิผลองค์กร เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่นักวิชาการและนักบริหารต่าง ๆ ให้ความสำคัญว่าเป็นหัวใจของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับ หรือขอบเขตของความสำเร็จในการวิเคราะห์ออกแบบ และพัฒนาองค์กร โดยประสิทธิผลองค์กรหรือผลการปฏิบัติงานจะเป็นอย่างไร และควรปรับปรุงอะไร ต้องอาศัยแนวทางในการประเมินประสิทธิผลเป็นเครื่องมือในการตอบคำถามดังกล่าว ในส่วนประสิทธิผลของธนาคารสาขาถือเป็นภาพรวมของธนาคารที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการรวมทั้งเป็นมาตรฐานภายนอกที่บ่งบอกว่าองค์กรมีความสามารถในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Hoy & Miskel, 2013) ดังนั้นประสิทธิผลของธนาคารในแต่ละสาขา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการตัดสินใจดำเนินการดำเนินงานของทุกธนาคาร ซึ่งประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านผลิตผล (Productivity) 2) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และ 3) ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (Gibson et al., 2012) ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Nordbye & Irving, 2017)

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็นแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Methods Research) เพื่อตอบปัญหาการวิจัยในประเด็นอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของธนาคาร โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารที่ปฏิบัติการตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ในแต่ละสาขาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ทั้งตอนบนมีทั้งหมด 45 สาขา และตอนล่างมีทั้งหมด 67 สาขา รวมจำนวน 114 สาขา โดยมีพนักงานที่ปฏิบัติงานเกิน 1 ปี มีทั้งหมด 2,010 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2561) ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ประเมินค่าโดยวิธีโลคัลลิคูดสูงสุด (Maximum Likelihood) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ โดยปกติอยู่ในช่วง 200 – 400 ถ้าขนาดกลุ่มตัวอย่างน้อยกว่า 200 จะทำให้ค่าที่ได้จากการประมาณพารามิเตอร์ขาดความแม่นยำและไม่มีอำนาจทดสอบ (Marsh, Bella & McDonald, 1988) คณะผู้วิจัยจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling Technique) คือ ทำการสุ่มเลือกสาขาของธนาคารในแต่ละจังหวัดเอาเพียงร้อยละ 50 ทำให้ได้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน จำนวน 24 สาขา และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง จำนวน 35 สาขา จึงทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 59 สาขา จากนั้นคณะผู้วิจัยทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง สาขาละ 7 คน จึงทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 413 ตัวอย่าง และในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling Technique) เฉพาะพนักงานธนาคารที่ปฏิบัติการที่ทำงานในแต่ละสาขาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป และปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่ธนาคารขณะในช่วงเวลาที่คณะผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูล

การวัดตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล มีจำนวน 4 ข้อ 2) แบบสอบถามประสิทธิผลของธนาคารโดยวัดตามการรับรู้ของพนักงานธนาคาร ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Gibson et al. (2012) มีจำนวน 15 ข้อ 3) แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้จัดการสาขา โดยวัดตามการรับรู้ของพนักงานธนาคาร ซึ่งคณะผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Greenleaf (2003) มีจำนวน 37 ข้อ และ 4) แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ โดยวัดตามการรับรู้ของพนักงานธนาคาร ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Cooke & Lafferty (2003) มีข้อคำถามรวม 28 ข้อ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับ (IOC: Index of Item Objective Congruence) เท่ากับ 0.66 – 1.00 และนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้โดยค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha Coefficient (α -coefficient) สามารถแสดงผลได้ดังนี้

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant Leadership: SE) คณะผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากแนวคิดของ Greenleaf (2003) ซึ่งมีองค์ประกอบ 10 ด้าน คือ 1) การมีทักษะ

ในการรับฟัง (Listening: SER1) มีค่า $\alpha = 0.91$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.77-0.87 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Empathy: SER2) มีค่า $\alpha=0.93$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.76-0.86 3) ความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ (Healing: SER3) มีค่า $\alpha=0.90$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.77-0.91 4) การตระหนักในตนเอง (Awareness: SER4) มีค่า $\alpha=0.92$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.67-0.91 5) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม (Persuasion: SER5) มีค่า $\alpha=0.93$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.80-0.92 6) ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization: SER6) มีค่า $\alpha=0.93$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.86-0.94 7) ความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต (Foresight: SER7) มีค่า $\alpha=0.87$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.63-0.88 8) ความรับผิดชอบ (Stewardship: SER8) มีค่า $\alpha=0.91$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.78-0.85 9) การให้ความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคลากร (Commitment to the growth of people: SER9) มีค่า $\alpha=0.94$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.85-0.93 10) การสร้างลักษณะชุมชนให้เกิดในองค์กร (Building community: SER10) มีค่า $\alpha=0.91$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.79-0.87 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ “ตรงกับการปฏิบัติงานมากที่สุด” ถึง “ตรงกับการปฏิบัติงานน้อยที่สุด”

2) แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture: CO) คณะผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากแนวคิดของ Cooke and Lafferty (2003) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement: COC1) มีค่า $\alpha=0.92$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.73-0.85 2) ด้านการมุ่งเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Self-actualizing: COC2) มีค่า $\alpha=0.93$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.71-0.91 3) ด้านการมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Humanistic-encouraging: COC 3) มีค่า $\alpha=0.98$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.86-0.96 และ 4) ด้านการมุ่งเน้นสัจจะแห่งตน (Affective: COC4) มีค่า $\alpha=0.92$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.69-0.93 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ “ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด” ถึง “ตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด”

3) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness; OR) คณะผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามมาจากแนวคิดของ Gibson et al. (2012) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านผลิตผล (Productivity ORG1) มีค่า $\alpha=0.92$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.71-0.93 2) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency ORG2) มีค่า $\alpha=0.91$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.56-0.94 3) ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction ORG3) มีค่า $\alpha=0.90$, item-total correlation อยู่ระหว่าง 0.64-0.94 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scales) 5 ระดับ คือ “มีความเป็นจริงมากที่สุด” ถึง “มีความเป็นจริงน้อยที่สุด” และ

4) เพื่อให้แน่ใจว่าผลที่ได้จากการวัดเกิดจากรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ พนักงานของธนาคารในแต่ละสาขาเองโดยที่ไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ซึ่งในแบบวัดทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์พบว่าส่วนมากจะมีความลำเอียงเกิดขึ้น ดังนั้นคณะผู้วิจัยโดยพิจารณาได้ใช้เทคนิคในการตรวจสอบอิทธิพลของวิธีการวัดจากดัชนีบ่งชี้ คือการทดสอบองค์ประกอบเดียวของเฮร์แมน (Harman's Single Factor Test) เพื่อตรวจสอบความแปรปรวนจากคะแนนที่สังเกตได้ (Common Method Variance, CMV) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี PCA และกำหนดให้องค์ประกอบมีเพียงองค์ประกอบเดียว และไม่หมุนแกน เมื่อวิเคราะห์แล้วจะพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบแรกว่า

สามารถสกัดความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ไม่เกินร้อยละ 50 ก็จะไม่เกิดปัญหาความลำเอียงจากวิธีร่วม (Podsakoff, 2003) และจากผลการวิเคราะห์ พบว่าองค์ประกอบแรกสามารถสกัดความแปรปรวนได้ร้อยละ 39.592 ดังนั้นข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้จึงไม่มีปัญหาความลำเอียงที่เกิดจากผู้ตอบเป็นคนเดียวกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ส่วนการทดสอบสมมติฐาน คณะผู้วิจัยได้ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ซึ่งจะทำให้การตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ค่าสถิติสำคัญในการตรวจสอบความเหมาะสมพอดี (Fit) ได้แก่ ค่า Chi-Square / Degree of Freedom (χ^2/df) มีค่าน้อยกว่า 3.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่ามากกว่า 0.95 ค่าดัชนีมาตรฐานรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) ไม่ควรเกิน 0.08 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ไม่ควรเกิน 0.06 (Kline, 2016)

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังแสดงในตารางที่ 1 โดยตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ SER1 SER2 SER3 SER4 SER5 SER6 SER7 SER8 SER9 และ SER10 ส่วนตัวแปรประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ORG1 ORG2 และ ORG3 และแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ COC1 COC2 COC3 และ COC4

จากตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์ภายในกันเอง เพราะมีค่าน้อยกว่า .80 (Cooper, Schindler & Sun, 2006) ($SE = .199 - .484$), ($OR = .235 - .477$) และ ($CO = .180 - .527$) โดยตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงอื่นอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ส่วนตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.29 – 4.62

ตารางที่ 1. ค่าสหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ค่าเฉลี่ย (X) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
SER1	1																
SER2	.341	1															
SER3	.371	.484	1														
SERS	.244	.384	.483	1													
SER5	.303	.355	.378	.402	1												
SER6	.220	.254	.287	.313	.268	1											
SER7	.228	.406	.436	.359	.401	.412	1										
SER8	.207	.339	.430	.355	.425	.346	.428	1									
SER9	.296	.322	.427	.316	.419	.222	.348	.362	1								
SER10	.199	.260	.354	.258	.332	.282	.244	.350	.400	1							
ORG1	.256	.294	.358	.297	.293	.284	.346	.267	.293	.235	1						
ORG2	.320	.359	.477	.321	.318	.376	.390	.450	.291	.327	.360	1					
ORG3	.387	.294	.384	.292	.390	.256	.386	.419	.356	.324	.284	.353	1				
COC1	.234	.336	.407	.358	.367	.423	.382	.488	.377	.345	.323	.424	.398	1			
COC2	.250	.314	.419	.388	.390	.375	.391	.429	.427	.434	.348	.378	.448	.527	1		
COC3	.180	.305	.379	.320	.446	.359	.442	.464	.357	.358	.329	.311	.419	.479	.523	1	
COC4	.220	.318	.408	.311	.407	.297	.367	.367	.371	.467	.295	.310	.353	.393	.439	.503	1
(X)	4.31	4.38	4.44	4.44	4.48	4.29	4.55	4.56	4.56	4.56	4.38	4.37	4.42	4.62	4.60	4.57	4.58
S.D.	.572	.582	.584	.543	.438	.575	.452	.440	.405	.473	.450	.520	.504	.327	.333	.358	.360

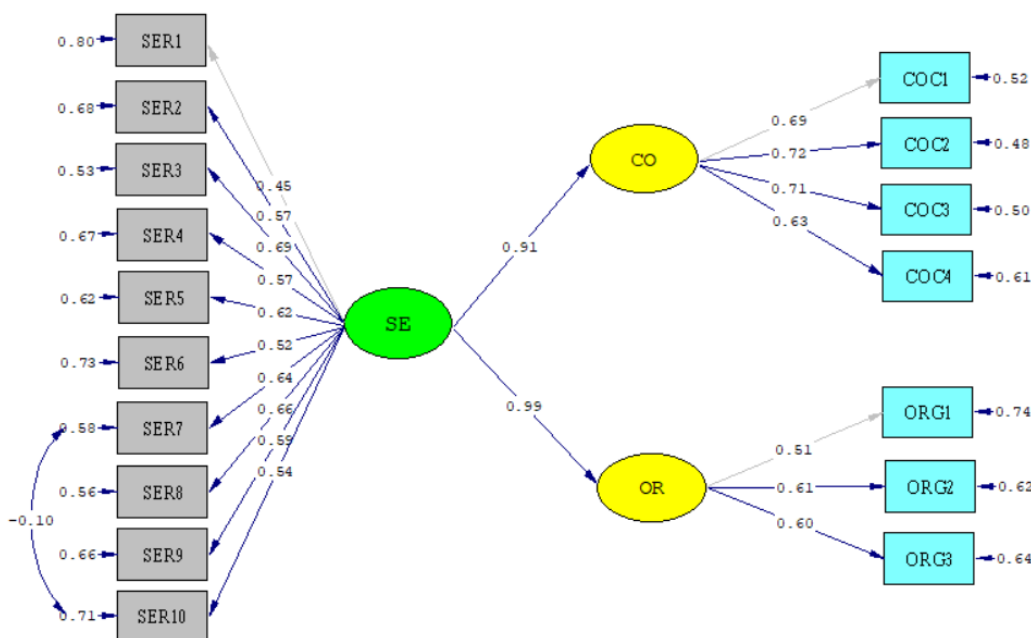
**P<0.01

การตรวจสอบโมเดลการวัด

ผลการคำนวณหาความเหมาะสมของโมเดลทฤษฎีการวัดที่สร้างขึ้น พบว่า $\chi^2/df = 2.187$; $p < 0.001$; RMSEA = 0.054; CFI = 0.98; SRMR = 0.042; AGFI = 0.91 แสดงให้เห็นว่าค่าความสอดคล้องที่ได้ยังไม่เหมาะสมนัก ซึ่งอาจเกิดจากกระบวนการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ไม่เหมาะสม คณะผู้วิจัยจึงต้องดำเนินการปรับโมเดลต่อไป

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของธนาคารหลังปรับรูปแบบ พบว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยได้ค่า $\chi^2/df = 1.847$; $p < 0.001$; RMSEA = 0.045; CFI = 0.99; SRMR = 0.037; AGFI = 0.92 ดังภาพที่ 1



Chi-Square=208.79, df=113, P-value=0.00000, RMSEA=0.045

ภาพที่ 1. โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของธนาคารหลังปรับเปลี่ยนตามคะแนนมาตรฐาน

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรง

เมื่อตรวจสอบค่าอิทธิพลของตัวแปรในโมเดล พบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (SE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (CO) ($\beta = 0.91$, $Z = 8.17$, $p = 0.000$) อย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (SE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของธนาคาร (OR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.99$, $Z = 7.25$, $p = 0.000$) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรง

เส้นทาง	ค่าสถิติ				ดัชนีวัดความกลมกลืน
	β	S.E.	Z	p	
SE → OR	0.99	0.16	7.25***	0.000	$\chi^2/df = 1.847$; RMSEA = 0.045; CFI = 0.99; SRMR = 0.037; AGFI = 0.92
SE → CO	0.91	0.17	8.17***	0.000	

สรุปและอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้จัดการสาขา ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของธนาคาร ตามการรับรู้ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขากาใต้ ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจ 2 ประเด็นด้วยกัน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และ 2) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของธนาคาร

ประเด็นแรก ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยอื่นและเป็นการยืนยันว่าอำนาจและสถานภาพของผู้นำไปสู่การบรรลุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่จะกระตุ้นพนักงานให้มีทัศนคติและแบบแผนของพฤติกรรมที่ดี ถ้าวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้กับความคล่องตัวและกระตุ้นการมุ่งสู่ภายนอกแล้ว องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น (Vondey, 2010; Harwiki, 2013; Zehir, Akyuz, Eren, & Turhan, 2013; Sun, 2016 และรพีพร ทรงทอง, 2561) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2012) ที่มองว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นการใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามประสบความสำเร็จและทำงานได้ดีขึ้น เติบโตมากขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น รวมถึงกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะได้ความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา ดังนั้นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการก็จะสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ได้ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์เป็นพลังซ่อนเร้นเปรียบเสมือนจิตวิญญาณที่สร้างให้องค์การมีชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างและพัฒนาให้เกิดการขับเคลื่อนขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการที่จะสร้างความเป็นเลิศด้านความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การเป็นที่ยอมรับของสังคมหรือแม้แต่การประดับประดาและฝ่าฟันจนผ่านพ้นในยามที่องค์การต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เลวร้ายคับขัน (ผลิน ภูเจริญ, 2554) ข้อค้นพบนี้จึงเป็นการพิสูจน์ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้จัดการสาขาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ที่ต้องให้ความสำคัญในการริเริ่มสร้างสรรค์งาน ให้ความสำคัญกับพนักงานธนาคาร ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ก็จะทำให้พนักงานธนาคารมีความกระตือรือร้น เต็มใจในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

ประเด็นที่สอง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับวิจัยอื่นที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการเป็นจิตสำนึกในการบันดาใจให้เกิดความต้องการที่จะบริการผู้อื่น จนผลลัพธ์ที่เกิดจากการดูแลเอาใจใส่ในการบริการส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ (Sun, 2016; Coetzer, Bussin & Geldenhuys, 2017) ผลการวิจัยนี้เมื่อพิจารณาในแง่ของภาวะผู้นำบนฐานทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Servant leadership) ของ Greenleaf (2003) ที่อธิบายว่าเป็นกระบวนการของพฤติกรรมที่เริ่มต้นจากการเกิดขึ้นภายในของบุคคล มีธรรมชาติมุ่งให้บริการผู้ร่วมงานก่อนแล้วจึงเกิดจิตสำนึกที่จะนำผู้อื่นหรือองค์การเน้นการมีศีลธรรมและจริยธรรม เป็นการดำเนินตามหลักการสากลและการใช้ปัญญาในการปฏิบัติและแก้ปัญหา ยึดหลักความสุขภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีจิตสำนึกของการรวมกลุ่ม และยังสอดคล้องกับ Daft (2015) ที่ให้มุมมองว่าภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการนั้นจะมุ่งพัฒนาความเจริญงอกงามทั้งแก่ตนเองและผู้ร่วมงาน และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงานจนมอบอำนาจแก่ผู้ร่วมงาน และเน้นการเจริญเติบโตขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้ จะเห็นว่าเป็นแนวคิดที่

เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันมีการเรียกร้องผู้นำแบบใหม่ที่จะนำกลุ่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ซึ่งทำให้ระบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อในการทำงาน ทำให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องและตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าพนักงานธนาคารให้ความสำคัญและต้องการผู้นำที่สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น สามารถนำธนาคาร เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ซึ่งผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการจะทำให้พนักงานธนาคารมีความเชื่อถือ ศรัทธา และเชื่อฟังในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการของผู้จัดการสาขาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของธนาคาร ทำให้พนักงานธนาคารมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจในงานและส่งผลต่อประสิทธิผลของธนาคารสูงสุด

ดังนั้นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ควรได้รับการส่งเสริมให้ผู้จัดการมีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ถือเสมือนเป็นวัฒนธรรมหนึ่งของธนาคาร สำหรับผู้นำของธนาคารในทุกระดับ เพราะผู้นำเหล่านั้นนอกจากมีหน้าที่ต้องต้อนรับและบริการลูกค้าจำนวนมากเพื่อช่วยเหลือดูแลบรรเทาความเดือดร้อนรวมถึงการให้ข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจนเพื่อลดคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสื่อสารแล้ว ยังต้องดูแลเอาใจใส่พนักงานธนาคารซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ดังนั้นจึงต้องมีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน โดยต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่มีต่อใต้บังคับบัญชาและการให้บริการเพื่อให้เกษตรกรซึ่งส่วนใหญ่มีฐานะยากจนเกิดความพึงพอใจสูงสุด ตามสมญานามที่ได้รับว่าเป็นธนาคารของเกษตรกรอย่างแท้จริง แต่การเป็นผู้นำแบบนี้จัดว่าเป็นผู้นำในอุดมคติที่ต้องเสียสละและทำงานอย่างหนัก จึงมักจะไม่ใช่ความปรารถนาในการเป็นผู้นำของหลายคนที่ต้องการใช้อำนาจจากการเป็นผู้นำ ทั้งนี้จึงอาจไม่เหมาะสมกับผู้นำทุกคน แต่ถ้าสามารถนำองค์ประกอบบางประการของผู้นำแบบผู้ให้บริการมาพิจารณาใช้ให้เหมาะสม อาจทำให้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ประสบผลสำเร็จและสามารถขับเคลื่อนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 ได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการที่มีต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และการเพิ่มประสิทธิผลของธนาคาร ผู้จัดการธนาคารจึงต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำต่อพนักงานในธนาคารและเกษตรกรผู้รับบริการ เพื่อสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ธนาคารประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้ผู้จัดการสาขานำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการตามแนวคิดของ Greenleaf (2003) มาพิจารณาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) การมีทักษะในการรับฟัง (Listening): ให้ความสำคัญกับการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะให้ความสำคัญกับการฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ดังนั้นผู้จัดการควรฟังพนักงานธนาคารหรือเกษตรกรผู้รับบริการให้มากเพื่อค้นหาความชัดเจนและเข้าใจในสิ่งที่พวกเขาเหล่านั้นพูดออกมา ตลอดจนการเข้าถึงความรู้สึกภายใน ถึงแม้ว่าพวกเขาเหล่านั้นจะไม่ได้พูดออกมา

ก็ตาม ผู้จัดการต้องพยายามเข้าใจสิ่งที่พวกเขาเหล่านั้นพยายามจะสื่อสารให้เราได้รับรู้ทั้งภาษาพูด (Verbal) และภาษาท่าทาง (Non-verbal) เป็นการฟังด้วยหัวใจ (Listening with the Heart) ต้องรับฟังสิ่งต่าง ๆ ที่พวกเขาเหล่านั้นต้องการ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Empathy): เข้าใจความรู้สึกและมุมมองของผู้อื่น ผู้จัดการต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการเข้าใจความตั้งใจจริงของผู้อื่น และไม่ปฏิเสธพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น ๆ ดังนั้นผู้จัดการต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของพนักงานธนาคารและเกษตรกรผู้รับบริการ ดังนั้นในการมอบหมายงาน นอกจากจะต้องมอบหมายคนให้ตรงกับงานแล้ว อาจต้องพิจารณามิติด้านอื่นที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเขานั่นด้วย เช่น ความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือฐานะทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

3) ความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ (Healing): ดูแลรักษาสุขภาพอารมณ์และจิตวิญญาณ ที่เป็นตัวตนทั้งหมดของผู้อื่น การเรียนรู้ที่จะช่วยเหลือเยียวยาเป็นพลังสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และการผสมผสานศักยภาพในการเยียวยาตนเองและผู้อื่นเป็นพลังสำคัญที่ยิ่งใหญ่อย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้ให้บริการ ดังนั้นผู้จัดการสามารถเยียวยาพนักงานในธนาคารหรือเกษตรกรผู้รับบริการได้ด้วยการแสดงการยอมรับและใช้เวลาในการรับฟังปัญหาต่าง ๆ เพราะการใช้เวลาในการรับฟังจะทำให้พวกเขาเหล่านั้นรู้สึกดีขึ้นที่มีผู้บริหารธนาคารรับฟังปัญหา แม้ว่าปัญหานั้นจะได้รับการแก้ไขหรือไม่ก็ตาม ซึ่งการใช้เวลาเพื่อการเยียวยาไม่จำเป็นจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน แต่เพียงอย่างเดียว แต่การรวมถึงเรื่องส่วนตัวที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานประจำด้วยก็ได้

4) การตระหนักในตนเอง (Awareness): เข้าใจในคุณค่าและความรู้สึกของตนเอง รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเป็นอย่างดี การตระหนักรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักในตนเอง (Self-awareness) จะทำให้ความเป็นผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความแข็งแกร่งมากขึ้น ดังนั้นผู้จัดการต้องจัดความรู้สึกกลัวต่อการที่จะรับรู้ตัวตนของตนเองเป็นอย่างไร เพราะแน่นอนย่อมต้องมีทั้งข้อดีและข้อด้อย แต่ถ้าเราสามารถนำข้อดีออกมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ และปรับปรุงข้อด้อยให้น้อยลงและปรับเปลี่ยนข้อด้อยให้เป็นข้อดีให้มากขึ้น ในที่สุดจะทำให้เป็นที่ยอมรับและรักใคร่จากผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามในสิ่งต่าง ๆ ได้โดยง่าย การเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5) ความสามารถในการเกลี้ยกล่อม (Persuasion): ใช้การชักจูงผู้อื่นแทนการใช้อำนาจสั่งการ ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะใช้การชักจูงโน้มน้าวมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ดังนั้นผู้จัดการต้องโน้มน้าวผู้อื่นมากกว่าการบีบบังคับให้ยอมทำตาม การโน้มน้าวอาจต้องใช้เวลาอันยาวกว่าการสั่งการ เพราะเป็นการให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นไปสู่พนักงานธนาคารเพื่อให้ปฏิบัติตาม ถ้าโน้มน้าวสำเร็จพนักงานธนาคารจะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และยิ่งถ้าทุกคนเห็นด้วยแล้วจะทำให้ธนาคารมีความเหนียวแน่นเป็นปึกแผ่นมากยิ่งขึ้น ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะของงานธนาคารที่ต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานในการช่วยเหลือเกษตรกร การที่ผู้จัดการสามารถโน้มน้าวหรือชักจูงให้พนักงานธนาคารทุกคนร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ก็จะสร้างความพึงพอใจและยินดีในการปฏิบัติตามมากกว่าการใช้อำนาจในการสั่งการ

6) ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization): บุรณาการความจริงในปัจจุบันกับความเป็นไปได้ในอนาคต ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะมีความคิดที่เป็นความคิดแบบเบ็ดเสร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คิดพิจารณารัดกุม รอบคอบ และครบถ้วนเป็นกระบวนการ ดังนั้นผู้จัดการต้องใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน และครอบคลุม สามารถสร้างความฝันเพื่อกระตุ้นให้พ

พนักงานธนาคารเกิดความฮึกเหิมในการทำงาน มองเห็นทิศทางที่ธนาคารสามารถก้าวไปได้ถึงได้ เช่น เมื่อสำนักงานใหญ่ของธนาคาร มีนโยบายที่จะเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Center) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้จัดการจะต้องคิดว่าจะต้องทำอะไรที่จะทำให้ธนาคารก้าวสู่ความเป็นเลิศ โดยจะต้องมีการวางแผนร่วมกับพนักงานธนาคารเพื่อให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในอนาคตตามเป้าหมายร่วมกัน

7) ความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต (Foresight): มีความหยั่งรู้และเชื่อมโยงเหตุการณ์ในอดีตถึงปัจจุบันและต่อไปยังอนาคตได้ การมองการณ์ไกลเป็นคุณลักษณะที่เป็นสัญญาณของผู้นำแบบผู้ให้บริการที่มีการทำความเข้าใจกับบทเรียนที่ผ่านมาในอดีตและนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานปัจจุบัน และเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในอนาคต ดังนั้นผู้จัดการต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน และให้สามารถก้าวต่อเนื่องไปยังอนาคตได้ โดยในขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดโมเดลเศรษฐกิจขึ้นมาใหม่เพื่อปฏิรูปเศรษฐกิจของประเทศไปสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” บณวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีการกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้ โดยมีภาคการเงิน คือธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อน ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องเตรียมความพร้อมในทุกด้าน เพื่อการดำเนินการตามโครงการ “ประเทศไทย 4.0” ให้สำเร็จให้ได้

8) ความมุ่งมั่นในการเตรียมองค์การ (Stewardship): ปกป้องรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ บุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์การไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง หรือระดับหน่วยงาน มีบทบาทหน้าที่ทำให้สังคมมีความเชื่อมั่นในองค์การ จึงควรช่วยปกป้องรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ สร้างชื่อเสียงและความเชื่อมั่นขององค์การให้เป็นที่ยอมรับของสังคม สำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สิ่งที่จะสร้างความเชื่อมั่นกับสังคมมากที่สุดคือมาตรฐานการให้บริการแก่เกษตรกรที่ดี เสมอภาคและทั่วถึง ดังนั้นผู้จัดการธนาคารในฐานะที่เป็นผู้นำสูงสุดจะต้องมีบทบาทที่จะดำรงรักษาคุณภาพในการให้บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของเกษตรกร

9) การให้ความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคคล (Commitment to The Growth of People): ให้ออกาสบุคลากรในการเจริญก้าวหน้า ผู้นำแบบผู้ให้บริการมีความเชื่อในคุณค่าของบุคคลมากกว่าเพียงแค่การเป็นพนักงานคนหนึ่ง จึงมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้ทุกคนในองค์การมีการเจริญเติบโตทั้งด้านหน้าที่การงานและด้านจิตวิญญาณ ดังนั้นผู้จัดการจึงต้องเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาพนักงานธนาคาร ด้วยการวางแผนและแจ้งให้ทุกคนทราบว่าแต่ละคนมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาตนเองทางด้านใดและอย่างไร โดยให้พนักงานธนาคารได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตนเองร่วมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานและเกิดประโยชน์กับธนาคารโดยรวม

10) การสร้างลักษณะชุมชนให้เกิดในองค์การ (Building Community): สร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ผู้นำแบบผู้ให้บริการมีการตระหนักว่าการที่มีบุคลากรในหน่วยงานมาทำงานร่วมกันย่อมมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคคลยังไม่รู้จักหรือคุ้นเคยกันอาจจะทำให้การประสานการทำงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร ดังนั้นผู้จัดการควรจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกันเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ให้กับพนักงานใน

ธนาคารได้รู้จักกันมากขึ้น โดยการจัดกิจกรรมขึ้นภายในธนาคาร เช่น การประชุมปรึกษาหารือ หรือ การจัดงานสังสรรค์ในโอกาสที่สำคัญ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

ควรทำการทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและประสิทธิผลขององค์การ ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทั่วประเทศ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารในแต่ละสาขา จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามจังหวัด และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับและการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลางแบบขนาน ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจในบทบาทการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์ในระดับองค์การ ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นการเติมเต็มช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธนาคาร และพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญเพื่อการขับเคลื่อนประเทศสู่โมเดลไทยแลนด์ 4.0

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2561). *การพัฒนาอย่างยั่งยืนของ ธ.ก.ส..* สืบค้นจาก <https://www.baac.or.th/csr2016/?p=573>
- ธณิศ เล็กขาว และอรุณ คงรุ่งโชค. (2564). *ประสิทธิผลของการจัดการหนี้สินโดยการให้สินเชื่อผ่านโครงการธนาคารประชาชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี*. รายงานการค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2560). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 22(2), 65–80.
- ผลิน ภู่อรุณ. (2554). *การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไทย.
- พีรญา ชื่นวงศ์ และวิชิต อู่อัน. (2559). การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 20(1), 1 – 14.
- รพีพร ทรงทอง. (2561). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น. *วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 13(45), 103 – 114.
- วรางคณา กาญจนพาที และเนตรพัฒนา ยาวีราช. (2557). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร กรณีศึกษา: ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. *วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ*, 9(2), 59 – 68.
- สุภัตรา กันพร้อม ไชยนันท์ ปัญญาศิริ และดุขุณี สิวังคำ. (2561). ประสิทธิภาพการจัดการระบบสารสนเทศของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย. *วารสารดุขุณีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 8(2), 16 – 27.

ภาษาอังกฤษ

- Coetzer, F. M., Bussin, H. R., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1 – 10.
- Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (2003). *Organizational culture inventory, human synergistic*. Plymouth, MI: Human Synergistic.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. & Sun, J. (2006). *Business research methods* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed). Cincinnati: South-western.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenleaf, R.K. (2003). *The servant - leader within: A transformative path*. New York: Paulist Press.
- Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organization commitment, organization citizen behavior and employee's performance (study of outstanding cooperative in East Java province, Indonesia). *Journal of Business and Management*, 8(5), 50 – 58.
- Hoy, W.K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration theory, research, and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Laub, J.A. (2004). *Defining servant leadership: A recommended typology for servant*. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl.University_final.pdf.
- Marsh, H.W., Balla, J.R., & McDonald, R.P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391.
- Mbabazize, P.M., Mucunguzi, A., & Daniel, T. (2014). The importance of building organizational cultures for effective management of people and organizations: A case study of Bushenyi Local Government in Uganda. *Research Journal of Sociology*, 2(3), 1-12.
- Nordbye, C.V. & Irving, A.J. (2017). Servant leadership and organizational effectiveness: Examining leadership culture among millennials within a US National Campus Ministry, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 4(1), 53-74.
- Podsakoff, P.N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879 – 903.
- Sadia, R. (2016). The relationship between employee health, quality culture and organizational effectiveness: Findings from the literature. *Design & Nature and Ecodynamics*, 11(1), 1–9.
- Sun, Y. (2016). Does servant leadership inspire personnel's innovation performance: Performance control as a moderator. *International Journal of Business Administration*. 7(2), 86 - 91.

- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person- organizational fit and organizational identification. *International Journal Leadership Studies*, 6(1), 4 – 22.
- Yukl, G.A. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, S. M. & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1 – 13.

Translated References

- Bank for Agriculture and Agricultural Cooperative. (2018). *Sustainable development of BAAC*. Retrieved from <https://www.baac.or.th/csr2016/?p=5731> (in Thai)
- Cheunwong , P. & Uon, V. (2014). An analysis of internal organization factors affecting organization effectiveness of commercial bank in Thailand. *Journal of Social Academic*, 20(1), 1 – 14. (in Thai)
- Kanjapatee, V. & Yaviraj. N. (2014). The effect of leadership style and followership characteristics to organizational efficiency: Case study of Export Import Bank of Thailand. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 9(2), 59 – 68. (in Thai)
- Kanprom, S., Panyasiri, C. & Seewungkum, D. (2018). Effectiveness of information system management of the Islamic Bank of Thailand. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 8(2), 16 – 27. (in Thai)
- Lekkaow, T. & Kongrunchok, A. (2021). *The Effectiveness of Debt Management by Credit Financing Through the People Bank Project in Surat Thani Province*. Independent Study Report for Master Degree of Business Management in Business Management, Suratthani Rajabhat University. (in Thai)
- Poojaroon, P. (2011). *Contemporary business management: A new management framework for creating and developing competitive dynamics*. Bangkok: Ekpimthai. (in Thai)
- Sirikase, B. (2017). A Study of constructive organizational culture and learning organization in Mahamakut Buddhist University, Srilanchang Campus. *Journal of the Association of Researchers*, 22(2), 65 – 80. (in Thai)
- Trongthong, R. (2018). The leadership and organization culture affecting local development. *Research and Development Journal, Loei Rajaphat Suratthani University*, 13(45), 103 – 114. (in Thai)

