

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2557

ประพจน์ีย์ กิตติขจร¹ และ ธัญยธรณ์ สุขพานิช²

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์งานวิจัย เพื่อศึกษา 1. ศึกษาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 2. นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 31 คน เป็นผู้บริหารระดับสูงและสำคัญจากทุกภาคส่วน ภาครัฐ ภาคการเมือง นักวิชาการ และภาคประชาสังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำภาคนำด้านการเงินและการธนาคาร ในด้านการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการแจกแบบสอบถามต่อผู้มีส่วนได้เสียในโลกของการเงินจำนวน 358 คน ผลการวิจัยเชิงปริมาณ สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาล ต้องเป็นมีความโดดเด่นด้านองค์ความรู้เชิงเทคนิค ใช้ฐานข้อมูลจนเป็นองค์กรอัจฉริยะ ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ต้องมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์บริหารกิจการธนาคารและรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นภาวะผู้นำที่จะนำยุทธศาสตร์ ต้องปรับองค์การให้เป็นองค์การแห่งสารสนเทศและความรู้ และต้องมองหาสิ่งอื่นที่นอกเหนือจากการมุ่งผลกำไร มากกว่าที่จะมุ่งแสวงหากำไร และต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม 2) รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ สรุปได้ว่า “เครื่องจักรการเงินที่มุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุด” ไปสู่การเป็นองค์การที่มีความแข็งแกร่งมุ่งมั่นที่จะให้บริการทางการเงินด้วยความรวดเร็ว และพร้อมที่จะใช้สติปัญญาในการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อปกป้องประชาชนจากวิกฤตต่าง ๆ ซึ่งเป็นประจักษ์ชัด “องค์เทพพญาครุฑผู้ตีปีกแห่งองค์ความรู้ทางการเงิน”

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่

¹ นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

² ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

^{*} ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร. 09-1876-9584 อีเมล: prapojanee.k@kasikornbank.com, natsung1973@gmail.com



The Strategic Leadership In Modern Good Corporate Governance : A Case Study of the Kasikorn Bank, 2014 A.D.

Prapojanee Kittikachorn^{1*} and Thanyathorn Sukhabanij²

Abstract

The objective of the research was to study the strategic leadership In modern good corporate Governance a case study of the Kasikorn Bank 2. to present leadersh of strategic Management corporate governance in modern governance case study of the Kasikorn Bank. Research methodology for both qualitative and quantitative. By using a qualitative research conducted in-depth interviews. The major contributors to the 31 key persons from all sectors of government, politics, academia and civil society, and especially the financial and banking. In quantitative research the questionnaire distributed to stakeholders in the world of finance of 358 people. The quantitative research that, the strategic leadership In modern good corporate governance is Must have outstanding technical knowledge, use the database as an intelligent organization. The research qualitative research that, the management of banks and a more socially responsible, management efficiency, good corporate governance, with the use of the database as an intelligent enterprise. So that brings strategic leadership of the Bank of Thailand to adapt the organization to the organization of information and knowledge. And to look for something other than the intended profits by "aim or goal is noble" than to seek profit. Responsible Ethics. 2. the "Research Model" of this doctoral dissertation can be summed up as the following: From "The Profit Maximization Money Machine" To "The Garuda Wings of Financial Knowledge"

Keywords: Leadership, Strategy, The Modern Good Corporate Governance

¹ Doctoral student of the Doctoral Degree of Philosophy in Strategic Leadership Supremacy Graduate School, Suan Dusit Rajabhat University

² The Doctoral Degree Program In Strategic Leadership Supremacy Graduate School, Suan Dusit Rajabhat University

* Corresponding Author Tel. 09-1876-9584 E-mail: prapojanee.k@kasikornbank.com.

1. บทนำ

การบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่นั้นต้องเปลี่ยนแปลงโดยใช้ยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะใช้ยุทธศาสตร์อย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการสร้างความเป็นเลิศในการแข่งขันเนื่องจากผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศของโลก ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำของแต่ละองค์กรในระดับโลก รวมถึงในแต่ละองค์กรของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะภาคธุรกิจที่ผู้นำต้องหันมาทบทวนภาวะผู้นำของตัวเองให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในปัจจุบันที่ยังอยู่ในศตวรรษที่ 21 ช่วงปลายยุคและในอนาคต [1]

การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ได้แผ่ขยายไปยังส่วนต่างๆ ทุกภูมิภาคของโลก เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากระบบเศรษฐกิจโลก และแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทำให้กลายเป็นประเด็นที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและส่งผลกระทบต่อการแข่งขันกันทำธุรกิจเพื่อความอยู่รอดขององค์กร [2]

ในการดำรงอยู่ขององค์กรขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจ คือ “กำไร” และถือว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญทางธุรกิจที่จำเป็นต่อความอยู่รอดของกิจการ การแสวงหากำไร จนกระทั่งเมื่อโลกเข้าสู่ศตวรรษที่ 19 องค์กรธุรกิจหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญเรื่องกำไรและผลประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไป จนไม่ได้คำนึงถึงจริยธรรมทางธุรกิจที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและสังคม จนส่งผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาคต่างๆ ของโลก [3] และเมื่อเกิดวิกฤต ทำให้เกิดกระแสสังคมต่างเรียกร้องและผลักดันให้องค์กรธุรกิจต่างๆ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) มากขึ้น [4] ดังนั้นกระแสของสังคมโลกได้เรียกร้องให้มีการดำเนินจริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรธุรกิจจะต้องปกป้องผลประโยชน์ของลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน เจ้าหนี้ รัฐ ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณชน ควบคู่ไปกับการแสวงหากำไร [5] ต่อมาองค์กรธุรกิจต่างๆ จึงได้นำหลัก “บรรษัทภิบาล” ซึ่งเป็น

หลักการบริหารจัดการที่ดีมาใช้เป็นกลไกดูแลการทำงานและประสานประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ [6]

ปัจจุบันยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ซึ่งให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และก่อให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในโลกอย่างรวดเร็ว การทำงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ด้วยการปฏิบัติตามระเบียบข้อกำหนด กฎหมาย สุจริต โปร่งใส จะทำให้องค์กรมีความรุ่งเรืองและเป็นเลิศนั้นอาจเป็นไปได้ยาก เพราะไม่ได้เน้นการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีทัศนคติที่คิดและทำเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ จึงต้องมีการแสวงหาการบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่ “แนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่” (Modern Corporate Governance) ที่มุ่งการทำงานที่เป็นเลิศและเป็นการนำองค์การสู่ความเป็นอัจฉริยะที่มีมุมมองที่แตกต่างและเปลี่ยนไปจากเดิม ใช้ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ในการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง [7]

ดังนั้นธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่เป็นธนาคารพาณิชย์ของไทยแห่งหนึ่งที่มีชื่อเสียงและให้ความสำคัญในด้านการบริหารจัดการที่ดีตามแนวทางบรรษัทภิบาลอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นองค์กรแรกที่ก้าวสู่ความเป็นอัจฉริยะอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 70 ปีที่ผ่านมา โดยริเริ่มนำระบบรีเ็นจินีเอริง (Re-engineering) มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานในสำนักงาน และยังสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ทางการเงิน “K Now” ให้บริการค่าปรึกษาและสร้างองค์ความรู้ด้านต่างๆ แก่ลูกค้าทุกระดับ “ธุรกิจไร้ขีดจำกัด” [8]

ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการในการนำไปสู่ “แนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่” เพื่อยังคงไว้ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมและในขณะเดียวกันผู้วิจัยได้เห็นถึงความโดดเด่นของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในการบริหารจัดการโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล และมียุทธศาสตร์แนวทางในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในประเด็นเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)”



2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ในการนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ของธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

2.2 เพื่อนำเสนอรูปแบบ (Model) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

3. กรอบแนวคิด

ตัวแปรต้น

- ภาวะผู้นำ
- ยุทธศาสตร์
- บรรษัทภิบาล
- การบริหารจัดการสมัยใหม่

ตัวแปรตาม

- ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่

4. วิธีกรวิจัย

4.1 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ 3 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ใช้การวิจัยแบบผสมผสานเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ได้แก่ การค้นคว้าวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.2.1 ขอบเขตด้านประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย กลุ่มภาคีรัฐภาคเอกชน นักวิชาการ และที่สำคัญภาคการเงิน การธนาคาร จำนวนทั้งสิ้น 31 คน

4.1.2.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่ และผู้จัดการสาขา โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 358 คน ซึ่งใช้ตารางสำเร็จรูปสำหรับการคำนวณหาขนาดของ

ตัวอย่างของ Yamane Taro [9] ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ที่มีระดับความเที่ยงตรงแม่นยำและความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$

4.1.3 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามระหว่างเดือนเมษายน 2556 ถึงเดือนพฤษภาคม 2557 รวมเป็นระยะเวลา 14 เดือน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเป็น 5 ตอนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไป เป็นแบบตรวจ สอบรายการ (Check- List)

ตอนที่ 2 แนวคิดและทัศนะต่อภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 แนวคิดและทัศนะต่อยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 แนวคิดและทัศนะต่อภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการใช้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในอนาคต เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตารางที่ 1 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยมากที่สุด	5	1
เห็นด้วยมาก	4	2
เห็นด้วยปานกลาง	3	3
เห็นด้วยน้อย	2	4
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1	5



5.2 คำถามการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการออกแบบคำถามแบบเดียวกับคำถามเชิงปริมาณ ตอนที่ 2-4 และนำมาสรุปวิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัย

5.3 การสร้างเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ในครั้งนี้นำผู้วิจัยได้ทำการสร้างเป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยทำการศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยค้นคว้าเอกสาร จากหนังสือ บทความ วารสาร ทั้งที่เป็นเอกสารในประเทศ และของต่างประเทศ อินเทอร์เน็ต และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุปในการศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์ ให้เหมาะสมในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 สำหรับคำถามงานวิจัยเชิงคุณภาพ ได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เลือกตัวอย่างโดยวิธีเจาะจงเพื่อเป็นกลุ่มอ้างอิงซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเชิงยุทธศาสตร์ โดยกำหนดบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญรวมทั้งมีประสบการณ์ ในประเด็นที่ศึกษา จำนวน 31 คน

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบแบบสอบถามเชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทฤษฎี วรรณกรรมและข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความเหมาะสม ความชัดเจนของภาษา และนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Item Objective Congruence : IOC) ได้ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาเท่ากับ 0.95

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและได้รับการปรับปรุงแล้วไปหาค่าความเที่ยงโดยไปทดลองกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย

จำนวน 30 คน โดยใช้สูตรของ Cronbach's Alpha Coefficiency ได้ค่าความเชื่อมั่น = 0.98

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถาม ให้กับผู้บริหารของธนาคารกสิกรไทย สาขาในประเทศไทย จำนวน 358 ฉบับ

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

5.5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 1 ใช้ร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์

การวิจัยในครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำผลรวมแต่ละคะแนนมาหาค่าเฉลี่ย และจัดระดับค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรวัดตามแบบของ Likert Rensis [10] โดยผู้วิจัยแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับดังนี้ ตารางที่ 2 มาตรวัดตามแบบของ Likert Scale

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1.00-1.49	น้อยที่สุด
1.50-2.49	น้อย
2.50-3.49	ปานกลาง
3.50-4.49	มาก
4.50-5.00	มากที่สุด

5.5.2 ข้อมูลแนวคิดและทัศนคติในตอนที่ 2-4 ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ในการวิเคราะห์ การแปลความหมายของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จะใช้เกณฑ์ดังนี้ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นแตกต่างกันมาก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

5.5.3 ข้อเสนอแนะในตอนที่ 5 ใช้การสรุปข้อมูลการเสนอแนะมาวิเคราะห์

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 46-55 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี มีรายได้มากกว่า 100,000 บาท

ส่วนใหญ่เป็นพนักงานธนาคารกสิกรไทยในสำนักงานใหญ่ และเป็นผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กร มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์องค์การอัจฉริยะ

ตารางที่ 3 ผลการวิจัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวรบบริษัท ภิบาลสมัยใหม่กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

แนวคิด	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	3.65	0.62	มาก
ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวรบบริษัท ภิบาลสมัยใหม่ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	3.81	0.53	มาก
ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์บริหารจัดการแนวรบบริษัท ภิบาลสมัยใหม่เพื่อการเสริมสร้างองค์กรอัจฉริยะของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	4.13	0.57	มาก

จากตารางที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวรบบริษัท ภิบาลสมัยใหม่กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ต้องมีคุณสมบัติด้านความมีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่เก่งกาจ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ ซึ่งมีความคิดเห็นโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ความคิดเห็นในระดับมาก มีค่า SD. เท่ากับ 0.62

(2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวรบบริษัท ภิบาลสมัยใหม่ของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการ วิจัยพบว่า ผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม ควบคู่กับการมีส่วนร่วมดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม และให้พนักงานทุกระดับยึดถือจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.81 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดย S.D เท่ากับ 0.53

(3) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์บริหารจัดการแนวรบบริษัท ภิบาลสมัยใหม่ เพื่อการเสริมสร้างองค์กรอัจฉริยะของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า การนำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วและเป็นเลิศนั้น ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ต้องสามารถบริหารจัดการและสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นภายในองค์กร และสร้างองค์กรให้เป็น “องค์กรอัจฉริยะ” สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาทดแทนความรู้เก่า และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ในการดำเนินกิจการอย่างเหนือคู่แข่ง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโลกในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีความคิดเห็นระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดย S.D. เท่ากับ 0.57

(4) ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวรบบริษัท ภิบาลสมัยใหม่เพื่อการเสริมสร้างองค์กรอัจฉริยะของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) นั้น จากข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่า ธนาคารกสิกรไทยนั้น จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม และจะต้องพยายามรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ถือหุ้น ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงิน สร้างคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างจิตสำนึกในการทำงาน มีการบริหารจัดการแนวรบบริษัท ภิบาลสมัยใหม่ และความเป็นองค์กรอัจฉริยะของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ควรจะต้องพร้อมด้วยข้อมูลข่าวสาร ที่ทันสมัย มีภาพลักษณ์ที่ดี อันจะเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

6.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำด้านการเงิน การธนาคาร สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาพบว่า ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยิ่งใหญ่ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้ผู้คนเกิด

ความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ ทำงานเชิงรุก มีวิธีการในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ค้นพบตนเอง การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดรูปแบบธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมมากขึ้น และทำงานให้สูงกว่ามาตรฐาน ที่ตั้งไว้ ด้วยการค้นหาเส้นทางเดินเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ ที่มีความชัดเจนและปรารถนาให้เกิดขึ้นจริง ในอนาคต ด้วยคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญคือความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และหลักนิติธรรม

(2) ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ จะต้องดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลให้นักลงทุน และรับทราบข้อมูลอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม โดยเฉพาะสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชน และได้ล่วงรู้ ไม่ว่าจะเป็น มีการทำข้อตกลงร่วมกัน (Mutual Agreements) ที่เป็นธรรมและไม่เอาเปรียบกัน ทำให้เกิดการบรรจบกันของผลประโยชน์ (Equilibrium) ทั้งทางสังคมและทางธุรกิจไปพร้อมกัน เพื่อเสริมสร้างและรักษาภาพลักษณ์ที่ดี (Image) อันเป็นการเสริมสร้างความเจริญเติบโตอย่างมั่นคง และศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว องค์การต้องให้ความสำคัญในการคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร โดยผู้ถือหุ้นจะต้องมีสิทธิที่จะได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างทันเวลา และเพียงพอ แต่เนื่องจากธุรกิจยุคใหม่จะกลายเป็นธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน จึงต้องปรับองค์การให้เป็นองค์การแห่งสารสนเทศและความรู้ และต้องมองหาสิ่งอื่นที่นอกเหนือจากการมุ่งผลกำไร ต้องมองสิ่งที่อยู่เหนือพันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยกำหนด “จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่สูงส่ง” ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีความหมายและลักษณะเฉพาะตัวมากขึ้น มากกว่าที่จะมุ่งแสวงหากำไร

(3) รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ ของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้ “ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาล

สมัยใหม่ กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งที่ผ่านมามีทำให้มองเห็นภาพที่เหมาะสม ซึ่งพบว่าธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์การที่มีลักษณะเสมือนเครื่องจักรกลที่ถูกสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายทางการเงินโดยเฉพาะ เปรียบประดุจ “เครื่องจักรการเงินที่มุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุด” (The Profit Maximization Money Machine) ไปสู่การเป็นองค์การที่มีความแข็งแกร่งมุ่งมั่นที่จะให้บริการทางการเงินด้วยความรวดเร็ว และพร้อมที่จะใช้สติปัญญาในการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อปกป้องประชาชนจากวิกฤตต่างๆ ซึ่งเป็นประดุจดัง “องค์เทพพญาครุฑผู้ตีปีกแห่งองค์ความรู้ทางการเงิน” (The Garuda Wings Of Financial Knowledge) ที่มีอำนาจและพลังกำลังมหาศาล รวดเร็วประดุจสายฟ้า มีสติปัญญาที่เฉียบแหลมเฉลิวฉลาด พร้อมที่จะปกป้องผู้คน ซึ่งสามารถอธิบายผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพได้ในรูปแบบการศึกษาดังนี้ **FROM “ THE PROFIT MAXIMIZATION MONEY MACHINE “ TO “ THE GARUDA WINGS OF FINANCIAL KNOWLEDGE “**

7. อภิปรายผลการวิจัย

7.1 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ต้องมีคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่เก่งกาจจะช่วยให้สามารถนำองค์การให้ก้าวหน้าได้ ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการและพนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง เจ้าหนี้ ตลอดจนชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยธนาคารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่ง [11] เห็นว่า องค์การจะต้องมองหาสิ่งอื่นที่นอกเหนือจากการมุ่งผลกำไร ต้องมองสิ่งที่อยู่เหนือพันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยกำหนด “จุดมุ่งหมายที่สูงกว่า” ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีความหมายและลักษณะเฉพาะตัวมากขึ้น รวมทั้งเป็นการอธิบายบทบาทที่องค์การมีต่อโลก ในโลกยุคใหม่ บริษัทควรมีเป้าหมายที่สูงกว่าการหากำไร คือ มี



เป้าหมายทางด้านจิตใจด้วย เพราะจะเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากกว่า พนักงานทุกคนต้องการที่จะรักองค์กรที่เขาทำงานด้วย ในขณะที่บริษัทก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

7.2 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จะต้องมิจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ช่วยผลักดันยุทธศาสตร์ศักยภาพ เสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน องค์กรเกิดความแข็งแกร่ง เกิดความเชื่อมั่นด้วยว่าหากองค์กรเข้มแข็ง เศรษฐกิจของประเทศก็มั่นคงด้วยเช่นกันนั้นเป็นแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งแนวคิด [12] เห็นว่า พฤติกรรมทางธุรกิจต้องสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม ที่สามารถตรวจสอบได้ คณะกรรมการควรต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นในการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย เกี่ยวกับบริษัท การทำงาน สิ่งแวดล้อม ฯลฯ

7.3 ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์บริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ เพื่อการเสริมสร้างองค์กรอัจฉริยะของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผู้นำจะต้องตั้งเป้าหมาย ที่ชัดเจนและวางแผนงานก่อนเริ่มลงมือทำ มีรูปแบบทางความคิดเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วม และการแสดงออก การใช้เหตุผลจากการหยั่งรู้ มีความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา มีเสน่ห์ มีความนุ่มนวล มีอัธยาศัยดี รู้จักการมองไปข้างหน้า แสวงหาความท้าทาย เปิดกว้างสู่การเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อนเชิงความคิด มีความกล้าที่จะท้าทายความคิดเก่าๆ แบบเดิมๆ ความฉลาดรู้ทางอารมณ์ สามารถในการรับรู้ได้ไว [13] ที่เห็นว่าคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความซื่อสัตย์

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากกรวิจัยครั้งนี้

(1) องค์กรจะต้องใช้ความรู้เป็นฐาน และต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ และส่งเสริมให้บุคคลได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร ให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและรักษาความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจไว้ได้

(2) การเข้าถึงข้อมูลในองค์กร ยังคงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดการเข้าถึงข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกัน จึงควรให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลในองค์กรทุกอย่างได้อย่างอิสระ

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ศึกษาวิจัยในประเด็นปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จ ในยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแนวบรรษัทภิบาลสมัยใหม่ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งควรมีการนำผลการศึกษาไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการ

9. เอกสารอ้างอิง

- [1] Nan Jia. (2013). Competition, governance, and relationship-specific investments : Theory and implications for strategy. **Strategy Management Journal**. Vol. 34 No. 13 : 1551-1567.
- [2] Lewis, P.S., Goodman, S.H. and Fandtt, P.M. (2004). **Management : Challenges for Tomorrow's Leaders**, OH, U.S.A : Thomson South-Western.
- [3] McLean, B. (2008). **Why Enron Went Best, Fortune cited in Daft, RL**. New Era of Management 2nd ed. South-Western, China : Thomson.
- [4] Caggiano, C. (1993). **Social Responsibility a Crock**, New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.



- [5] อำนาจ วีระวนิช. (2553). การจัดการยุคใหม่
พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : มาเธอร์ บอส แพลกเก็จจิ้ง.
- [6] Shleifer, A and R. W. Vishny. (1997). A Survey of
Corporate Governance. **Journal of Finance**.
Vol. 52 No. 2 : 737-783.
- [7] Prahalad C.K. & Allen Hammond. (1998). **CSR**.
Bangkok : Expemet Co. Ltd.
- [8] ธนาคารกสิกรไทย. (2556). รายงานประจำปี
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ.
- [9] Yamane Taro. (1973). **Statistics : An Introductory
Analysis**. (3rd ed.). New York : Harper and Row
Publication.
- [10] Likert Rensis. (1967). “**The Method of
Constructing and Attitude Scale**”. In
Reading in Fishbeic, M (Ed.), **Attitude
Theory and Measurement**. New York : Wiley
& Son.
- [11] Marquis, B.L. and Huston, C.J. (2000).
**Leadership Roles and Management
Functions in Nursing**. 3rd ed. Philadelphia :
Lippincott.
- [12] ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2542). จริยธรรมทางธุรกิจ
กับบรรษัทธรรมภิบาล. วารสารบริหารธุรกิจ.
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 32 ฉบับที่ 123
: 1-6.
- [13] Daft, R.L. (2001). **Leadership : Theory and
Practice**. Forth Worth, TX : Dryden Press.