

ภาวะผู้นำสตรียุคใหม่และยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะ เพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายของธนาคารแห่งประเทศไทย

Modern Female Leadership and Intelligence Organization Management Strategy for Networking Good Governance for the Bank of Thailand

รุ่งทิวา จันทน์เกษร¹⁾
Roongthiwa Jangaysorn¹⁾

Abstract

The purpose of this research is to determine analyzed and propose the model of "The Modern Female Leadership and Intelligence Organization Management Strategy for Networking Good Governance: For the Bank of Thailand". The study included Quantitative Research and Qualitative Research.

Findings of the Quantitative research are as the following: Previous female leader concepts are largely involved in capability and traits personality, however in the modern of globalization and fast changing environment. There is a shift in the female leadership concept in the new era involved more well rounded knowledge and intelligent in various perspective both in scientifically and artificially. Furthermore, the modern female leadership also embraces ethics and morale principle. This change is probably be turned the female leadership concept model "From The Smart Venus To The Apex Athena." The model emphasis the important of qualification and skills essential for modern female leadership in a new era which are required to process intelligent and knowledge both in managerial strategy and people management including ethics and morale principle. This qualification can be sum up with the word "ATHENA".

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์และหารูปแบบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่ เพื่อนำมาสู่ยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่าย ของธนาคารแห่งประเทศไทยและเป็นทิศทางในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่แก่บุคลากรขององค์กรในบริบทที่เหมาะสมสำหรับธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่ผ่านมาเป็นมุมมองภาวะผู้นำสตรีเพียงด้านกายภาพ ความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่สง่างาม แต่สำหรับในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา เป็นโลกไร้พรมแดน (globalization) ภาวะผู้นำสตรีเชิงยุทธศาสตร์ยุคใหม่ จะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความรอบรู้ในหลากหลายมิติ มีความสามารถรอบด้านทั้งทางยุทธศาสตร์และยุทธศิลป์ มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งตรงกับแนวคิด (concept model) คือ From "The Smart Venus" To "The Apex ATHENA" และผู้วิจัยนำเสนอตัวแบบ (model) ที่ให้ความสำคัญในคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญของผู้นำยุคใหม่แห่งโลกอนาคต ที่สื่อถึง ความเฉลียวฉลาด ความสามารถทั้งในทางศาสตร์และศิลป์ (hard science & soft science) ของผู้นำสตรียุคใหม่ที่มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเป็นเลิศในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำสตรียุคใหม่และยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะเพื่อ

1) นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ปฏิบัติงานตำแหน่ง ผู้วิเคราะห์อาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สายวางแผน ธนาคารแห่งประเทศไทย
PhD. Candidate Doctor of Philosophy Degree in Strategic Leadership Supremacy, Suan Dusit Rajabhat University
Senior Analyst, Human Resources Department, Strategic Capabilities Group, Bank of Thailand

ธรรมาภิบาลแบบเครือข่าย ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในลักษณะที่มีความเป็นไปได้อันสอดคล้องกับบริบทของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งตรงกับคำว่า "ATHENA"

บทนำ

ในศตวรรษที่ 20 สตรีเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ มีสตรีจำนวนไม่น้อยที่ออกไปทำงานและประสบความสำเร็จ บทบาทสตรีที่เปลี่ยนมาสวมบทบาทของผู้นำ ทั้งบทบาทในประเทศ ผู้นำองค์กรทั้งภาครัฐและธุรกิจ หรือผู้นำในแวดวงต่างๆ นั้นมีจำนวนมากขึ้นตั้งแต่เห็นได้จากวันเริ่มต้นของทศวรรษ-ศตวรรษ-สหัสวรรษใหม่ปี 2000 เป็นต้นมา สตรีหลายต่อหลายคนขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอกชน และผู้นำในหลายประเทศ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญจากหลายสำนัก เห็นตรงกันว่าเมื่อโลกก้าวเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ โดยเฉพาะศตวรรษที่ 21 จะกลายเป็น "ศตวรรษของสตรี" เพราะสตรียุคใหม่จะมีบทบาทและอิทธิพลสูงขึ้นในสังคมทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคมโดยรวมจนกลายเป็น "ปรากฏการณ์หนึ่ง" ของโลกที่ขยายวงกว้างออกไปไม่หยุดยั้ง

ในอดีตเคยมีความเชื่อที่ว่าสตรีไม่เหมาะกับการเป็นผู้นำ เพราะสตรีไม่มีความมั่นคงทางอารมณ์ อีกทั้งไม่เข้มแข็งพอที่จะเป็นผู้นำได้ และสังคมแวดล้อมก็มักจะทำให้คำนิยามของสตรีในทางลบเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ ด้วยเหตุนี้สตรีจึงไม่ได้รับโอกาสเท่าเทียมกับผู้ชาย ภาพของความเป็นผู้นำในอดีตเป็นภาพของความแข็งแกร่ง เผด็จการ การบีบบังคับ และการปิดกั้น การบริหารงานมีลักษณะบนลงล่าง ผู้ตัดสินใจทางยุทธศาสตร์คือผู้ที่อยู่ระดับบน ผู้ที่อยู่ในระดับล่างลงมา มีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้น้อย แต่เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 นิยามของความเป็นผู้นำได้เปลี่ยนไป โดยเริ่มมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น มีการให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม มีความเห็นอกเห็นใจกัน มีความห่วงใย เน้นความสัมพันธ์ (David Gergen, 2005) แนวคิดของผู้นำยุคใหม่ที่เปลี่ยนไปเช่นนี้เป็นสิ่งที่ผู้หญิงมีอยู่ก่อนแล้ว เนื่องจากผู้หญิงมีความอ่อนโยน นุ่มนวล ละเอียดยืดหยุ่น แต่มีความมุ่งมั่น ดังนั้น ลักษณะของผู้หญิงเหล่านี้จึงกลายเป็นข้อได้เปรียบขึ้นมาทันที (Eagly & Carli, 2007)

จากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นถึงความ

สำคัญจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำสตรียุคใหม่โดยเห็นวาทนาการแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการดูแลเศรษฐกิจของประเทศ โครงสร้างบุคลากรขององค์กรมีการผสมผสานในมิติหญิงต่อชาย 54 : 46 ถ้าหากผู้วิจัยนำความสามารถที่มีอยู่โดยธรรมชาติของสตรีมาเป็นความสามารถด้านผู้นำและสร้างภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างความอ่อนโยนอย่างสตรี และความเข้มแข็งอย่างผู้ชายให้เกิดความสมดุลและนำมาเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กร ซึ่งการบริหารองค์กรยุคใหม่จะต้องมีความยืดหยุ่นและผู้นำ ต้องเป็นนักสร้างเครือข่ายชั้นเลิศ เพราะการสร้างสัมพันธภาพเป็นตัวเชื่อมต่อที่สำคัญ ระหว่างพนักงานหุ้นส่วนพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และทุกคนที่ร่วมงาน ผู้นำยุคใหม่จะต้องประสานองค์กร รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญไม่ว่าบุคคลคนนั้นจะเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง ผู้นำต้องชักจูงให้อำนาจ ร่วมมือทำงาน และเป็นหุ้นส่วน จึงจะทำให้พนักงานทุกคน ทุกเพศทุกวัย สามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์และหารูปแบบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่ เพื่อนำมาสู่ยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายของธนาคารแห่งประเทศไทยและเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากรขององค์กรในบริบทที่เหมาะสมสำหรับธนาคารแห่งประเทศไทย

วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบในการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth Interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) เพื่อกำหนดแนวคิด (concept model) และ ตัวแบบ (model) และใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)

โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบเพื่อเป็นข้อมูลส่วนเสริมหรือสนับสนุนผลการวิจัยคุณภาพ โดยมีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

1) *กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants)* ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงองค์กรต่างๆ ทั้งภาคราชการและเอกชน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้นำสตรีที่มีชื่อเสียง กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง (strategic stakeholder) กลุ่มผู้บริหารข้าราชการระดับสูงกลุ่มนักการเมือง และกลุ่มผู้มีส่วนรวมอื่นๆ (stakeholder) จำนวน 39 คน

2) *เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย* ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth Interview) โดยมีคำถามการวิจัยแบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structured) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาที่ต้องการศึกษา

3) *การเก็บรวบรวมข้อมูล* ผู้วิจัยเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากผลการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และข้อมูลทุติยภูมิ จากข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ เอกสารและงานศึกษาวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการสำรวจความคิดเห็น ผลการทำ focus group พนักงานระดับต่างๆ ของธนาคารแห่งประเทศไทย และผลการจัดทำ workshop ผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านการยกเครื่ององค์กร และด้านภาวะผู้นำ

4) *การตรวจสอบข้อมูล* ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation method) ของ Denzin (1970) โดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้ออกมาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และอาศัยประสบการณ์ของที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้ออกมาที่มีความน่าเชื่อถือ

2. การวิจัยเชิงปริมาณ

1) *ประชากร* ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวข้อวิจัย คือผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 227 คน

2) *เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย* ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเอง เพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบ

3) *การเก็บรวบรวมข้อมูล* ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม

ที่ปรับปรุงแล้วให้กลุ่มประชากรทั้งหมด โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยทางอิเล็กทรอนิกส์ภายในของธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT Mail)

4) *สถิติที่ใช้ในการวิจัย* ประมวลข้อมูลใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window โดยใช้สถิติพรรณนา (descriptive statistics) สำหรับอธิบายตัวแปรต่างๆ ได้แก่ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ตามลักษณะของตัวแปร

ผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าแนวคิดและทัศนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสตรียุคใหม่ต่อยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายของธนาคารแห่งประเทศไทย สรุปผลการศึกษาด้านต่างๆ ได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำสตรียุคใหม่

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่มต่างให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่าสตรียุคใหม่มีบทบาทและมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ และสังคมมากขึ้น การประเมินว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้หญิงนั้นมีประสิทธิผลน้อยกว่าผู้ชายนั้นมีได้อยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง หากแต่ประเมินบนพื้นฐานทางสังคม ความเชื่อในอดีต ในทางปฏิบัติผู้นำสตรีมีความสามารถที่มีประสิทธิผลมากกว่าในเรื่องของการบริหารทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative) นอกจากนี้มีความแตกต่างระหว่างผู้นำหญิงและชายในเรื่องจริยธรรม ผู้นำชายมีแนวโน้มที่จะผิดจริยธรรมและจรรยาบรรณมากกว่าผู้นำหญิง

2. ยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ทัศนะว่ายุทธศาสตร์การบริหารองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะนั้นจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1) *บุคลากรในองค์กร (people)* ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำมืออาชีพ คือ จะต้องเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน มีจริยธรรม และจะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีการเรียนรู้งานแลกเปลี่ยน

เปลี่ยนความรู้ และมีความรับผิดชอบงาน

2) วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร (purpose)

มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีวัฒนธรรมแบบร่วมมือร่วมใจและมีหลักธรรมาภิบาล

3) ระบบงาน (process)

มีกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานแบบเครือข่ายและสร้างพันธมิตรในการดำเนินงาน มีระบบสารสนเทศที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การบริหารองค์กรธรรมาภิบาลแบบเครือข่าย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ทัศนะว่าธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล แต่ควรเพิ่มการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้แก่กลุ่มต่างๆ และสังคมให้เห็นเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ อีกทั้งควรเพิ่มทักษะทางด้านสร้างสร้างความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. ภาวะผู้นำและการบริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยในอนาคต

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ทัศนะว่าผู้นำธนาคารแห่ง

ประเทศไทย ควรมีคุณลักษณะที่เปิดกว้างเปิดรับสิ่งใหม่ มีวิสัยทัศน์ที่ไกลออกไปในระดับโลก มีความสามารถในภาพรวม เป็นผู้นำทางการเงิน เป็นเสาหลักทางเศรษฐกิจของประเทศ มีความทันสมัย ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และรู้เท่าทันต่อการทุจริต คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศเป็นหลัก และที่สำคัญต้องมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส ด้านการบริหารควรเพิ่มในเรื่องการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับทุกกลุ่ม รับฟังความคิดเห็นต่างๆ โดยมองภาพรวมของประเทศเป็นหลัก สร้างฐานความรู้ให้ประชาชนและสังคมให้มากขึ้น ในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงและเป็นหลักในการทำงานแบบธรรมาภิบาลให้สถาบันการเงินให้เป็นรูปธรรม สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ให้เป็นที่น่าเชื่อถือของต่างประเทศ

5. "ATHENA" Model

จากประเด็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ที่ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแบบโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิงระบบ (system analytical) และนำเสนอแนวคิดตัวแบบ (conceptual model) และตัวแบบภาวะผู้นำสตรียุคใหม่และยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร



รูปที่ 1 สรุปตัวแบบ (model) ภาวะผู้นำสตรียุคใหม่และยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายของธนาคารแห่งประเทศไทย

ที่มา: สังเคราะห์จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิงระบบโดยผู้วิจัย (รุ่งทิwa จันทน์เกษร, พศุทธิกายน - ธันวาคม 2553)

อัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้

Concept Model : From The "Smart Venus" To The "Apex ATHENA" แนวคิดตัวแบบ "จากผู้นำสตรีที่ฉลาดและสวยงามเปรียบเสมือนเทพีวีเนัส สู่นำ

สตรียุคใหม่ที่เฉลียวฉลาดปราดเปรื่อง รอบรู้ในหลายมิติ มีความสามารถรอบด้านทั้งยุทธศาสตร์และยุทธศิลป์และมีคุณธรรมเปรียบเสมือนเทพีธีน่า ผู้เป็นสุดยอดของเทพีแห่งสติปัญญา (wisdom) ของชาวกรีก"

The "ATHENA" Model เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญในคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญของผู้นำสตรี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำสตรียุคใหม่และยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายของธนาคารแห่งประเทศไทย

The ATHENA Model	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	
A : ความรอบรู้แห่งตน	3.91	0.39	เห็นด้วยมาก	2
- การยอมรับความเป็นตัวตน	4.50	0.56	เห็นด้วยมากที่สุด	1
- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน	3.99	0.57	เห็นด้วยมาก	2
- การตระหนักรู้ตัวตน	3.57	0.45	เห็นด้วยมาก	3
T : ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.88	0.43	เห็นด้วยมาก	3
- การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.02	0.51	เห็นด้วยมาก	1
- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.94	0.51	เห็นด้วยมาก	2
- สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร	3.90	0.64	เห็นด้วยมาก	3
- การมอบหมายอำนาจ	3.49	0.57	เห็นด้วย	4
H : ความซื่อสัตย์สุจริต	3.44	0.55	เห็นด้วยมาก	4
- ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม	3.67	0.55	เห็นด้วยมาก	1
- ซื่อตรงต่อหน้าที่ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องเป็นธรรม และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	3.21	0.85	เห็นด้วย	2
- ความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถอธิบายและตรวจสอบได้	2.99	0.79	เห็นด้วย	3
E : ความสัมพันธ์และผูกพัน	3.11	0.51	เห็นด้วย	6
- การสร้างค่านิยมร่วม มีวัฒนธรรมแบบร่วมมือ ร่วมใจ	3.36	0.65	เห็นด้วย	1
- การสร้างความผูกพันและศรัทธา	3.18	0.53	เห็นด้วย	2
- การมุ่งเน้นที่ผลงาน	2.92	0.58	เห็นด้วย	3
N : การสร้างเครือข่าย	3.96	0.48	เห็นด้วยมาก	1
- สื่อความสัมพันธ์ผล	4.11	0.82	เห็นด้วยมาก	1
- ความเข้าใจความหลายหลายทางวัฒนธรรม	3.99	0.54	เห็นด้วยมาก	2
- การสร้างเครือข่ายและสัมพันธภาพ	3.84	0.67	เห็นด้วยมาก	3
A : ความสามารถในการเผชิญกับอุปสรรค	3.30	0.46	เห็นด้วย	5
- การสร้างกำลังใจให้กับตนเอง	3.87	0.49	เห็นด้วยมาก	1
- การควบคุมปัญหา	3.41	0.63	เห็นด้วยมาก	2
- ความรับผิดชอบในการแก้ปัญหา	3.00	0.71	เห็นด้วย	3
- การกำหนดสติ	2.92	0.59	เห็นด้วย	4
รวม	3.85	0.37	เห็นด้วยมาก	

ที่มา: วิเคราะห์และสรุปโดยผู้วิจัย (นางสาวรุ่งทิวา จันทน์เกษร, มกราคม - เมษายน 2554)

ยุคใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่สื่อถึงความเฉลียวฉลาด และความสามารถทั้งในทางศาสตร์และศิลป์ (hard side & soft Side) ของผู้นำสตรียุคใหม่ที่มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเป็นเลิศในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำสตรีและยุทธศาสตร์การบริหารธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะแบบเครือข่ายและธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 ด้าน มีปัจจัยในแต่ละด้านรวม 20 ปัจจัย ดังรายละเอียดตามรูปที่ 1

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณในการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงต่อตัวแบบ The "ATHENA" Model ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นต่อภาวะผู้นำสตรียุคใหม่และยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ในด้านการสร้างเครือข่าย ความรอบรู้แห่งตน การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความซื่อสัตย์สุจริต และระดับเห็นด้วย ในด้านความสามารถในการเผชิญกับอุปสรรค และการสร้างความสัมพันธ์และผูกพัน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 1

อภิปรายผล

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์พบว่า The "ATHENA" Model เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญในคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญของภาวะผู้นำสตรียุคใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่สื่อถึงความเฉลียวฉลาด ความสามารถทั้งในทางศาสตร์และศิลป์ (hard science & soft science) ของผู้นำสตรียุคใหม่ที่มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเป็นเลิศในการบริหาร ที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำสตรียุคใหม่และยุทธศาสตร์การบริหารธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่าย และทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นต่อตัวแบบ The "ATHENA" กับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงของธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่า

N: Networking การสร้างเครือข่าย

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความเห็นที่สอดคล้องกันโดยให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์มากที่สุดเป็นลำดับแรก โดยเห็นว่าธนาคารแห่งประเทศไทยต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสานในการดำเนินนโยบายต่างๆ ให้มากขึ้นกว่าในปัจจุบัน และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างสายงานต่างๆ ภายในองค์กร และกับองค์กรภายนอกอย่างเหมาะสมโดยไม่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อสนับสนุนให้งานสำเร็จและภาพลักษณ์ที่ดี

ซึ่งสอดคล้องกับบทความ "How is network leadership different from organizational leadership and why is understanding this difference important?" ของ Claire Reinelt (2010) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัย "The Leadership for a New Era" ในหัวข้อ The Leadership and Networks series" ที่เห็นว่าผู้นำยุคใหม่ควรจะต้องมีทักษะในเรื่องของการสร้างเครือข่าย เพื่อที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการยุคใหม่ การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

A : Authentic Self ความรอบรู้แห่งตน

จากการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความเห็นที่สอดคล้องกันโดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างดังกล่าวให้ความสำคัญภาวะผู้นำในด้าน ความรอบรู้แห่งตน กล่าวคือ ผู้นำสตรียุคใหม่จะต้องฝึกฝนตน บริหารงานอย่างสมดุลงานเพื่อประโยชน์แก่ตน สังคม และส่วนรวม ซึ่งหากพิจารณาในรายปัจจัยแล้วพบว่า ให้ความสำคัญในเรื่องการยอมรับความเป็นตัวตน (Self-acceptance) มากที่สุด กล่าวคือ ผู้นำสตรียุคใหม่จะต้อง มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการประกอบกิจการงานและบริหารคนรอบข้างได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำทีมงานให้สร้างผลงานได้ นอกจากนี้ ผู้นำสตรียุคใหม่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง (Self-responsibility) มีสัมพันธภาพที่ดีกับครอบครัว สามารถจัดเวลาดูแลสมาชิกในครอบครัวได้เหมาะสม สามารถทำตัวเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและส่งเสริมช่วยเหลือสนับสนุน

กิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม และตระหนักรู้ตัวตน (Self-awareness) สามารถพัฒนาตนเองให้มีชีวิตส่วนตัว (Personal life) ที่ดีมีความสุขสมบูรณ์ทั้งสุขภาพกายและใจ มีทัศนคติที่ดีในชีวิต มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี

สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Total Leadership) ตามแนวคิดของ Stewart D. Friedman (2008) ในหนังสือ Total Leadership : Be a Better Leader, Have a Richer ที่ศึกษาว่าหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำที่สมบูรณ์และเพียบพร้อมจะประกอบด้วยกิจกรรมใน 4 มิติ คือ 1. การพัฒนาชีวิตส่วนตัว (Individual/ Personal Development) 2. มีความรู้ความสามารถในการทำงานอาชีพในองค์กรกับทีมต่างๆ ได้ดี 3. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในครอบครัว เช่น ทำตัวเป็นสามีภรรยา บิดาหรือมารดาที่ดี และ 4. ทำตัวเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพต่อสังคม การที่ใครคนหนึ่งประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานที่ดีครบ 4 มิตินั้นถือว่ามีชัยชนะใน 4 มิติ (Four wins)

T : Transformation ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ด้านยุทธศาสตร์องค์กรอัจฉริยะ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความเห็นที่สอดคล้องกันโดยพบว่า องค์กรที่เป็นอัจฉริยะนั้น จะต้องเป็นองค์กรที่มีความสามารถที่จะเผชิญอุปสรรค ปรับตัวรับมือกับความยากลำบาก (Resilient)ท่ามกลางความผันผวนไม่แน่นอนของสังคมหรือของโลก ได้ ซึ่งหากองค์กรประกอบของปัจจัยดังกล่าวแล้วพบว่าการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Ex-tremity vision) มีความสำคัญเป็นลำดับแรก กล่าวคือ ผู้นำยุคใหม่จะต้องกำหนดทิศทางกลยุทธ์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนถึงติดตามและวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ จะต้องเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) คือ ผู้นำต้องกระตุ้น จูงใจ และให้คำปรึกษาแนะนำให้สมาชิกองค์กรเข้าใจ ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ประกอบกับ จะต้องสนับสนุน การเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating organizational learning) โดยการสร้างบรรยากาศองค์กรในเชิงบวก พัฒนา ส่งเสริม กระตุ้นพนักงานในองค์กรให้มีการเรียนรู้ แลก

เปลี่ยนประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ และยกระดับความรู้ตลอดเวลา (Knowledge leverage) และผู้นำเองต้องเอื้ออำนาจ (Empowerment) ให้สมาชิกได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายงานให้พนักงาน

สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรอัจฉริยะของ Kris Ruyaporn (2000) บทความ APIC Leadership Series 2000 ที่กล่าวว่าการสร้างองค์กรอัจฉริยะเป็นกระบวนการที่ต้องต่อเนื่อง เพราะการเรียนรู้และการประสานที่เกิดขึ้นนั้น จำเป็นที่ต้องมีการหมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการปรับปรุงทั้งในทิศทางที่จะนำพาความเก่งขององค์กร การสร้างกระบวนการปลดปล่อยอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการนี้แบ่งเป็นห้าขั้นตอนด้วยกันหรือที่เราเรียกกันว่า " S-M-A-R-T Organization Development Process ประกอบด้วย

S - Strategic vision and cultural formation การกำหนดวิสัยทัศน์และวัฒนธรรม

M - Manage intelligence empowerment process การสร้างพิมพ์เขียวของการเจริญเติบโตของพนักงานทุกคนในองค์กร

A - Architect organization competencies การวางโครงสร้างในการพัฒนาทักษะหลักขององค์กร

R - Realign win-win learning system การสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กร

T - Transform wisdom into action การสร้างความสามารถให้กลายเป็นเอกลักษณ์อย่างเป็นรูปธรรม

H : Honesty ความซื่อสัตย์สุจริต

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความเห็นที่สอดคล้องกันโดยพบว่า ผู้นำยุคใหม่ไม่ใช่เพียงแต่มีความสามารถทางการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และสุจริตธรรม โดย องค์กรประกอบรายปัจจัยแล้ว ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียม ยุติธรรมไม่ลำเอียง มีความเป็นกลาง (Equitable Treatment) และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ กล้ายืนหยัดเพื่อความถูกต้องเป็นธรรม และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญด้วย

(Honesty & Integrity) และในการดำเนินงาน สามารถอธิบายและตรวจสอบได้ (Transparency)

สอดคล้องกับแนวคิดของ Leo J. Hindery (2005) หนังสือเรื่อง It takes a CEO: It's time to lead with Integrity ที่เห็นว่าผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างชัดเจน และที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องเป็นบุคคลที่จุดยืนมั่นคง ในการทำงานด้วยจิตสำนึกในคุณธรรมและจริยธรรม ภายใต้หลักการอันถูกต้อง โปร่งใส ตรงไปตรงมา รวมทั้งให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แม้ว่าจะมีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่เพียงใดก็ตาม ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพิ่มมูลค่าและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

A : Adversity Quotient ความสามารถในการเผชิญกับอุปสรรค

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความเห็นที่สอดคล้องกันโดย เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีทักษะ ความสามารถของบุคคลในการฝ่าฟันกับปัญหา และความยากลำบากต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคขวางกั้นในการดำเนินชีวิตด้านต่างๆ ด้วยความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้า กล้าที่จะทำตามสิ่งที่ตนได้ตั้งเป้าหมายไว้ และก้าวไปสู่จุดหมายนั้น เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างมุ่งมั่น

ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการศึกษาของ Paul G. Stoltz, Ph.D. (1997) ผู้เสนอแนวความคิด และแนวทางพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่สามารถเผชิญกับปัญหา และพยายามหาหนทางแก้ไข อย่างไม่หยุดหย่อน ด้วยพลังจิตใจที่จะพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

E : Engagement การสร้างความสัมพันธ์และความผูกพัน

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความเห็นที่สอดคล้องกันโดยพบว่า ผู้นำจะต้องบริหารกระบวนการและสร้างความมุ่งมั่น ทำให้สมาชิกทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างภาวะผู้นำให้เกิดทั่วทั้งองค์กร ด้วยการส่งเสริม พัฒนา กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วม ปฏิบัติตามค่านิยมร่วม มีวัฒนธรรมแบบร่วมมือร่วมใจ (connect & collaboration) สร้างความสัมพันธ์

เชิงบวกสู่ทำงานร่วมกัน เพื่อประสานสัมพันธ์ ให้เกิดการเสริมพลัง (Synergy) รวมทั้งสามารถประสานความแตกต่างของในทีมเข้าด้วยกัน

สอดคล้องกับการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Engagement) และการมีส่วนร่วม (Involvement) ในองค์กร

2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ และ 4. มีภารกิจและวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ หากผู้นำแสดงภาวะผู้นำสามารถจูงใจพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

ตัวแบบ The "ATHENA" Model มีความเหมาะสมที่จะนำไปเป็นทิศทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะเพื่อธรรมาภิบาลแบบเครือข่าย ในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ยุคใหม่ The "ATHENA" Model เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่ ไม่จำกัดเฉพาะเพียงแต่ผู้นำสตรีเท่านั้น แต่สำหรับผู้นำยุคใหม่เพื่อให้มีความสามารถในการบริหารและนำองค์กรไปสู่ความเป็นอัจฉริยะได้เป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมภายในองค์กร โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถผลักดันนำ ผลัดกันตามในแต่ละสถานการณ์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมแต่ไม่ใช่ทีมที่มีผู้นำเพียงคนเดียวคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นทีมซึ่งอาจมีการสลับปรับเปลี่ยนผู้นำ โดยขึ้นกับธรรมชาติของงาน

หรือธรรมชาติรอบข้างของงานนั้นๆ ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนบุคคล ผู้นำสตรีควรมีนิสัยเป็นผู้อดทน การรับฟังผู้อื่น และควบคุมอารมณ์ใช้เหตุผลในการทำงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่ดี สามารถเชื่อมโยงบทบาททั้งในชีวิตส่วนตัวและบริหารงานอย่างสมดุล พัฒนาศักยภาพที่สามารถเผชิญกับปัญหา และพยายามหาหนทางแก้ไขอย่างไม่หยุดหย่อนด้วยพลังจิตใจที่จะพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์แก่ตน สังคม และส่วนรวม ตามตัวแบบ (model) ในปัจจัย A: ความรอบรู้แห่งตน (authentic self) และความสามารถในการเผชิญกับอุปสรรค (adversity quotient)

2) ยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะแบบเครือข่ายธรรมาภิบาล ในฐานะที่เป็นผู้นำทางด้านเศรษฐกิจและนโยบายการเงินของประเทศ ผู้นำของธนาคารแห่งประเทศไทย จะต้องมีความมีจุดยืน (position) ขององค์กรที่มั่นคง เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (branding) ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก มีการกำหนดยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล (good governance) อย่างเป็นรูปธรรม สร้างผลงานที่ก่อให้เกิดความมั่นใจในเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในสายตาของประชาชนในประเทศและต่างประเทศ มีกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับองค์กรอื่นทั้งในประเทศและระหว่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนเกื้อกูลกันในสถานการณ์จำเป็น รวมทั้งเพื่อความสอดคล้องประสานในการดำเนินนโยบายต่าง ๆ และสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจต่อสาธารณชนเกี่ยวกับงานของ ธนาคารแห่งประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ ตามตัวแบบ (Model) ในปัจจัย H: ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) และ N: การสร้างเครือข่าย (Networking)

ในด้านของกระบวนการทำงาน (Process) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งและรวดเร็ว ระบบการทำงานกำลังแปรเปลี่ยนเป็น Tele-working และคนทำงานกำลังแปรสภาพเป็น Tele-workers ทั้งหมดนี้ทำให้ระบบการแบ่งงานกันทำ (Division Labor) กำลังแปรเปลี่ยนไปอย่างสำคัญ ผู้นำต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และพร้อมที่จะตอบสนองต่อปัญหาใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงาน การ

บริหารองค์กรแบบเก่าใช้ไม่ได้แล้ว ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรที่ไม่มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาในแนวคิดโดยเปลี่ยนเป็นแบบราบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายการทำงาน ที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับหน้าที่และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามตัวแบบ (Model) ปัจจัย T: ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Transformation)

ภาวะ Aging และการขาดช่วงของบุคลากรที่มีศักยภาพ (Potential People) ทำให้โครงสร้างประชากรของธนาคารแห่งประเทศไทย เปลี่ยนแปลงไป การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างมาก ต้องตอบสนองให้ทันต่อความต้องการของพนักงานที่มีลักษณะหลากหลายมากขึ้นผู้นำที่มีการแสดงออกในบทบาทของหัวหน้าต่อลูกน้องอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) พัฒนาระดับ (motivating) ให้เกิดภาวะผู้นำ การเอื้ออำนาจ (empowerment) ให้สมาชิกได้รับผิดชอบงานแบบเบ็ดเสร็จ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (facilitating organizational learning) โดยการสร้างบรรยากาศองค์กรในเชิงบวก พัฒนา ส่งเสริม กระตุ้นพนักงานในองค์กรให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยสำคัญในการผูกใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีความสุข ซึ่งจะทำให้ขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ตามตัวแบบ (Model) ปัจจัย E: การสร้างความสัมพันธ์และความผูกพัน (Engagement)

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในอนาคตจำเป็นต้องศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำและการบริหารองค์กรธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายตามการพัฒนาภาวะผู้นำในปัจจัยต่างๆ รวม 20 ปัจจัยตามแบบ The "ATHENA" Model โดยมีการติดตาม รับฟังความคิดเห็นจากภายใน และภายนอกองค์กร มีการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบดังกล่าว เพื่อบ่งบอกว่ายุทธศาสตร์การบริหารองค์กรธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายสามารถนำไปและขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและสังคมในศตวรรษที่ 21 โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนา

เศรษฐกิจให้เจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างยั่งยืน ภายใต้ข้อจำกัดของกระบวนการโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะทำให้สังคมมีความแตกต่างระหว่างฐานะทางเศรษฐกิจน้อยลงและสร้างความมั่นใจว่าผลได้อันเกิดจากความเติบโตทางเศรษฐกิจจะได้รับการแบ่งปันและกระจายความเจริญอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมในการเป็นเครือข่ายแบบธรรมาภิบาล ไม่ใช่แปรเปลี่ยนยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นการประสานผลประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

เอกสารอ้างอิง

- Alice H. Eagly, Linda L. Carli. 2007. Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders . Harvard Business press. N.Y.320 pp.
- Claire Reinelt .2010. "How is network leadership different from organizational leadership and why is understanding this difference important?" Leadership for a New Era (LNE) collaborative research initiative : <http://www.leadershipforanewera.org> :1-2 pp
- Daniel R. Denison. 1997. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Denison Consulting; 2nd edition N.Y.267 pp.
- David Gergen, Linda Coughlin. 2005. Enlightened Power: How Women Are Transforming the Practice of Leadership. Jossey-Bass . N.Y. 519 pp
- Denzin, Norman K. 1970 .The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological methods. Butterworths (London) 360 pp.
- Kris Ruyaporn. 2000. APIC Leadership Series 2000. Asia Pacific Innovation Center Co., Ltd. (<http://www.e-apic.com>) :1-2 pp
- Leo J. Hindery. 2005. It takes a CEO: It's time to lead with Integrity.FP Free Press, N.Y. 208 pp.
- Paul G.Stoltz. 1997. Adversity Quotient :Turning Obstacles into Opportunities. John Wiley & Son N.Y.323 pp.
- Stewart D. Friedman. 2008. Total Leadership : Be a Better Leader, Have a Richer Life . Harvard Business Press. N.Y.259 307 pp.