

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงิน ในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2

Servant Leadership Model Development for Finance Officers of the Royal Thai Army Second Region

ทัตชัย ชัยมาโย¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการ 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ 3) ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) ดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำการให้บริการ ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา และระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนามและสรุปผลการทดลอง โดย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 83 นาย และนายทหารชั้นประทวน ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 197 นาย รวม จำนวน 280 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามภาวะผู้นำให้บริการ แบบประเมินรูปแบบและชุดการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ แบบประเมินภาวะผู้นำให้บริการ และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 6 ด้าน และ 20 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ คือ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การตอบสนองต่อผู้รับบริการ การลดเวลา การลดขั้นตอน และต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้การช่วยเหลือ ส่งเสริมการสนับสนุน และการเพิ่มความรู้ 3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา และการทำงานเป็นกลุ่ม 4) การมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ชัดเจน การมีส่วนร่วม และสร้างสรรค์ 5) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ รับฟังความคิด ความแตกต่างของบุคคล และการตอบสนองอย่างเหมาะสม 6) ด้านความนอบน้อม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ การปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ และมีความสุภาพอ่อนโยน

2. ภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ประกอบด้วย หลักการจุดมุ่งหมาย กระบวนการพัฒนา ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประเมินผล

3. ผลของการประเมินประสิทธิผลโดยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 พบว่า 1) รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงหลังทดลอง คิดเป็นร้อยละ 4.60 3) ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการของกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 10.60 และ 4) ภาวะผู้นำให้บริการ มีความคงทนภายในหลังการทดลอง 2 สัปดาห์

คำสำคัญ: รูปแบบ, การพัฒนา, ภาวะผู้นำให้บริการ

¹ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1) Investigate components of servant leadership, 2) Construct and develop a model for developing servant leadership, 3) Assess the effectiveness of a developed model for developing servant leadership of the finance officers of the royal thai army second region. This Research and Development (R&D) was divided into three phases: Phase I Exploring a conceptual framework and components of servant leadership. Phase II Designing and improving a model. Phase III was trial and summary of results In which the samples used are 83 commissioned officers and 197 non-commissioned officers totaling 280 examples. The tools used in this research were expert Servant leadership interview form, servant leadership questionnaire form, development model evaluation form, service leadership Assessment Form, And customer satisfaction assessment form. Data were analyzed using percentage, mean and standard deviation.

The findings were as follow :

1. The components of servant leadership of the Finance Officers of the Royal Thai Army Second Region involved six major components and 20 sub-components, 99 indicators as follows: 1) The role-based service consisting of four sub-components which were responding to service recipients, reducing time, reducing steps, must occur in the whole system, 2) In order to develop and empower personnel consisting of four sub- components which were provide information, to help Promote, support and increase knowledge, 3) Participation and community building consisting of three sub- components which were opportunity for comments, together to solve problems, working as a group 4) Good vision and communication consisting of four sub-components which were achievement goals, clear, participation, creativity. 5) Listening and empathy communication consisting of three sub- components which were hearing, individual differences, respond appropriately, 6) Humility, communication consisting of three sub - components which were treat others appropriately and gentleness.

2. The model for developing Servant leadership of the of the finance officers of the royal thai army second region comprised principles, objectives, procedures, packages of servant leadership development for each component, and follow-up and evaluation

3. The results from investigating the effectiveness of the servant leadership development model for the finance officers of the royal thai army second region revealed that 1) The model had an appropriateness as a whole, at a high level, 2) After the intervention, the servant leadership mean scores increased at a percentage of 4.60, 3) The mean scores of the operational officers 'satisfaction towards the royal thai army servant leadership performance increased at a percentage of 1.60 and 4) Two Weeks after the intervention, there were retention practices of servant leadership, and the mean Scores were the same as they were at the post-intervention period.

Keywords: Model, Development, Servant leader



บทนำ

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่ง ประกอบด้วย องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ จะต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี หรือสภาพแวดล้อมภายใน เช่น บุคลากร เงินทุน เวลา สิทธิทรัพย์สิน และปัจจัยการผลิตต่างๆที่จำเป็น ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจัยจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อและจำเป็นในการดำเนินงานของทุกองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งสิ้น (คัมภีระแสนกุง, สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2558: 1) ในขณะเดียวกัน องค์กรต่างๆ มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนานตนเองให้รอบด้านและสามารถรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของสภาพแวดล้อมที่กล่าวมาในข้างต้นและต้องสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีคุณภาพถึงแม้จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรง และทางอ้อม เช่น การเปลี่ยนไปของบริบทโลก โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีความผันผวนอย่างรวดเร็ว มีความไม่แน่นอน มีความซับซ้อน คลุมเครือ และมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ภาครัฐบาลจึงต้องกำหนดนโยบายใหม่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น นโยบาย Thailand 4.0 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อแก้ปัญหาจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น กรอบความคิดขององค์กรจะต้องเปลี่ยนไปเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพปัจจุบัน ทำให้วิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยเพียงความสามารถทางด้านร่างกายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, สรายุทธ กันหลง, 2553: 1) ดังนั้น ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ จึงต้องกำหนดนโยบายเพื่อที่จะนำไปกำหนดเป็นแผนในการปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งทรัพยากรที่มีบทบาท มีอิทธิพล และสำคัญมากที่สุดที่จะนํานโยบายของผู้บริหารในระดับต่างๆ ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้ คือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากรในองค์กรนั่นเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่จำเป็น ถ้าหากว่าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้มีความสามารถ และมีคุณธรรมมีจิตใจในการบริการรวมทั้งมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นแล้วจะส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (บดินทร์ วิจารณ์, 2551: 18)

ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ซึ่ง Greenleaf ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำและได้เขียนนิพนธ์ของผู้นำใฝ่บริการเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการจะรับใช้คนอื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำใฝ่บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำกลุ่มก่อน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, สรายุทธ กันหลง, 2553: 41) ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความโดดเด่นในการนำตนเองคือ ยึดมั่นในศีลธรรม อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ นำทีมโดยการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น สร้างเสริมพลังอำนาจ พัฒนาคน และชุมชน นำสถาบันโดยการมีวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างมีกระบวนการเป็นแบบอย่างการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของทีม (วาระดี ชาญวิรัตน์, 2555: 37) ผู้นำเกิดจากแรงขับของความ ต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจ และผู้นำใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างกันแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหารคือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำใฝ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 1995: 4 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557: 103)

การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่สูง จะก่อให้เกิด ความมุ่งมั่น พุฒเทในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2551: 1) ตามโครงสร้างองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะมีสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ ฉะนั้นแล้วในการบริหารงานแต่ละระดับจะต้องมีผู้นำเกิดขึ้นตามตำแหน่งหน้าที่ที่องค์กรได้กำหนดไว้และ

ในความเป็นจริงในการทำงานนั้นอาจจะมีผู้นำที่ไม่ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่โดยตรงซึ่งผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการยกย่อง ยอมรับและเต็มใจ จากกลุ่มให้ เป็นหัวหน้า ทั้งโดยการได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง ให้เป็นผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลในการใช้ความคิดริเริ่มตัดสินใจการดำเนินงานต่างๆในหน่วยงาน โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทที่สำคัญที่สุด โดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อให้สมาชิกมีความสมัครสมานสามัคคีร่วมดำเนินการทุกอย่างเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วน ให้บรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2554: 38)

การบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญในการบริหารองค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามตามที่พึงประสงค์ของหน่วยงานซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของปัจเจกบุคคลให้ดีขึ้น โดยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นครอบคลุมอยู่ 3 กิจกรรม เพื่อจะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2554: 241) สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ ฐานความรู้ (Knowledge based Economy) และก่อให้เกิดความยั่งยืน องค์กรมีความจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติ ระบบงาน ที่เอื้อและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันเป็นทีม (บดินทร์ วิจารย์, 2551: 1)

ทหารเหล่าการเงินเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญในกองทัพที่มีความรู้ และความเข้าใจระเบียบราชการต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เงินตามภารกิจต่างๆ ที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนเป้าหมายของกองทัพทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่ในทางกลับกัน ถ้าหากทหารเหล่าการเงินไม่มีความรู้ความสามารถ และไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอีกทั้งไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้วก็จะส่งผลให้เป้าหมายของหน่วยงานในกองทัพที่วางไว้ไม่ประสบความสำเร็จ และสร้างความเสียหายในด้านความเชื่อมั่นแก่ทหารเหล่าการเงินในภาพรวมทั้งหมดเพราะทหารเหล่าการเงินที่ไปปฏิบัติงานในหน่วยทหารต่างๆ นั้นถือว่าเป็นตัวแทนของทหารเหล่าการเงินทั้งหลายเลยก็ว่าได้ที่จะต้องนำความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและบริการงานด้านการเงินแก่หน่วยงานทหารต่างๆ ให้สามารถเบิกจ่ายเงินได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสามารถตรวจสอบได้ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานมีความสำคัญและมีส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวดเร็ว และถูกต้องตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด

หน้าที่หลักของทหารเหล่าการเงินที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นนั้น เป็นงานบริการให้กับกำลังพลในหน่วยงานซึ่งผู้รับบริการคือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และครอบครัวของกำลังพลทุกนาย นโยบายการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหารบก ประจำปีงบประมาณ 2559 คือการพัฒนาระบบราชการของกรมการเงินทหารบกในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินและการบัญชีของกองทัพยังคงยึดถือแผนแม่บทในการพัฒนากรมการเงินทหารบก 2555 – 2559 และนโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพ ประจำปี 2559 และเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารบกที่ว่า “กองทัพเข้มแข็ง ประเทศมั่นคง” มากำหนดเป็นกรอบและทิศทางในปีงบประมาณ 2559 โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการสนับสนุนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้แก่หน่วยในกองทัพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่รัฐบาลกำหนดไว้ภายใต้แนวคิด “5 หลัก คือ หลักเกณฑ์ หลักการ หลักฐาน หลักนิยม หลักธรรม” ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ด้านคือ 1) ด้านการเบิกจ่ายและการบัญชี 2) ด้านการพัฒนาหน่วย และการบริหารจัดการกำลังพล และ 3) ด้านสวัสดิการและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ชูชาติ สุกใส, 2559: 1)

กองทัพภาคที่ 2 ถ้าพิจารณาจากการจัดส่วนราชการแล้วจะถือว่าเป็นหน่วยงานทหารภายใต้กองทัพที่มีความพื้นที่ครอบคลุมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งหมด มีกองบัญชาการตั้งอยู่ที่ค่ายสุระนารี ตำบลหนองไผ่ล้อม อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา และมีการจัดส่วนราชการตามภารกิจและหน้าที่ออกเป็นหน่วยย่อยต่างๆ และมีที่ตั้งตามพื้นที่จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็น มณฑลทหารบก เรียกแบบย่อว่า มทบ. ได้ 10 มทบ. ซึ่งในแต่ละ



ละ มทบ. ก็จะมีหน่วยงานขึ้นตรง ในการบังคับบัญชา เช่น กองร้อย มทบ. และกองร้อยสารวัตรทหาร โรงพยาบาลค่ายต่างๆ เป็นต้น ในกองทัพภาคที่ 2 ยังมี ส่วนกำลังรบที่ได้รับการสนับสนุนในเรื่องการงบประมาณและการเงิน คือ หน่วยกองพลทหารราบที่ 3 ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา กองพลทหารราบที่ 6 ตั้งอยู่ที่จังหวัดร้อยเอ็ด กองพลทหารม้าที่ 3 ตั้งอยู่ที่จังหวัดขอนแก่น และมีหน่วยสนับสนุนการช่วยรบคือหน่วย บขร.2 ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา และมีหน่วยงานช่วยในการพัฒนาประเทศ คือ กองพลพัฒนาที่ 2 ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งแต่ละหน่วยงานนั้นจะมีหน่วยย่อยลงไปอีก เป็น กรม เป็นกองพัน กองร้อย ตามลำดับ ซึ่งแต่ละหน่วยงานทหารนั้นจำเป็นจะต้องมีบุคลากรทหารเหล่าต่างๆ เข้ามาปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจต่างๆ ที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย และได้รับการจัดสรรบุคลากรทางด้านการเงินของกองทัพบกที่เรียกว่าทหารเหล่าการเงิน ซึ่งได้รับการผลิตจากโรงเรียนทหารการเงิน กรมการเงินทหารบก ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามพันธกิจขององค์กรที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร (Kaiser, 2004: 45 อ้างถึงใน สายันต์ บุญใบ, 2560: 1) ดังนั้น ภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องพัฒนาให้กับทหารเหล่าการเงินให้มีคุณลักษณะตามปณิธานและพันธกิจที่กล่าวมาในช่วงต้น สามารถนำไปพัฒนาให้ได้ทหารเหล่าการเงินที่มีคุณภาพสมกับที่ได้ตั้งปณิธาน และพันธกิจที่กรมการเงินทหารบกตั้งไว้ (ชูชาติ สุกใส, 2559: 1)

การวิจัยและพัฒนา เป็นงานที่มีลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งดำเนินการอย่างมีระบบ เพื่อแก้ปัญหา ปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ และสังคม พัฒนางานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรม เพิ่มพูนความรู้ ทั้งที่เกี่ยวกับมนุษย์ วัฒนธรรมและสังคม การใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งที่เป็นประโยชน์ใหม่ๆ หรือกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้นอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบในการทำงาน หรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจน นำผลประโยชน์ไปใช้โดยตรงในกระบวนการผลิต กระบวนการบริการ การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาชุมชน การจัดสรรทรัพยากร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น (นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์, 2559: 240)

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ จัดเป็นความสำคัญสำหรับบุคลากรในแต่ละแห่ง เพื่อให้ได้ทหารเหล่าการเงินที่มีคุณภาพมีศักยภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จทั้งในระดับผู้บริหารและระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงเลือกทำวิจัยในเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ด้วยคาดหวังว่าข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาจะนำมาซึ่งนวัตกรรมการบริหารบุคคล และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นความหวังของผู้เกี่ยวข้องต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ 3) ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดและองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการ การวิจัยระยะนี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ได้องค์ประกอบและรายละเอียดขององค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก มีการดำเนินงานวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญและขั้นตอนการศึกษาเชิงสำรวจ

ระยะที่ 2 การออกแบบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้สามารถออกแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก มีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการร่างรูปแบบการพัฒนา และขั้นตอนปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก และ

ระยะที่ 3 การนำไปทดลองใช้ภาคสนาม เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการ และสรุปผลการทดลอง มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการออกแบบการทดลอง ขั้นตอนดำเนินการทดลอง และขั้นตอนสรุปผลการทดลอง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัด กองทัพอากาศที่ 2 ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 83 นาย และนายทหารชั้นประทวน ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 197 นาย รวมทั้งสิ้น จำนวน 280 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ แบบ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสอบถามภาวะผู้นำใฝ่บริการ แบบประเมินรูปแบบและชุดการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการ แบบประเมินภาวะผู้นำใฝ่บริการ และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 มี 6 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย 99 ตัวชี้วัด ดังนี้ คือ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การตอบสนองต่อผู้รับบริการ การลดเวลา การลดขั้นตอน ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ด้านการ มุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้การช่วยเหลือ ส่งเสริม การสนับสนุน เพิ่มความรู้ 3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเปิดโอกาสให้ แสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นกลุ่ม 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ชัดเจน การมีส่วนร่วม สร้างสรรค์ 5) ด้านการรับฟังและการ เห็นอกเห็นใจ มี 3 องค์ประกอบย่อยคือ รับฟังความคิดเห็น ความแตกต่างของบุคคล การตอบสนองอย่างเหมาะสม 6) ด้านความอ่อนน้อม มี 2 องค์ประกอบย่อยคือ ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ และมีความ สุภาพอ่อนโยน สำหรับตัวชี้วัดภาวะผู้นำใฝ่บริการแต่ละองค์ประกอบรวม 99 ตัวชี้วัด

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 มีส่วนประกอบและลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 หลักการของรูปแบบการพัฒนา คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินใน กองทัพอากาศ สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่ บริการมีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสะดวกในการนำไปปฏิบัติ 3) รูปแบบการ พัฒนามีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์กร

2.2 จุดมุ่งหมายของรูปแบบคือ 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 2) เพื่อพัฒนาและทักษะด้าน ภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 3) เพื่อให้ทหารเหล่าการเงินใน กองทัพอากาศ สังกัดกองทัพอากาศที่ 2 นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

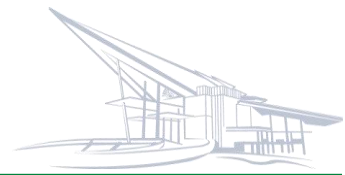
2.3 กระบวนการพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะการปฐมนิเทศ การประเมินตนเอง และการ เรียนรู้จากกรณีศึกษา ระยะฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ระยะการฝึก ปฏิบัติการ และระยะการฝึกปฏิบัติการ และระยะการกำกับติดตามประเมินผล

2.4 ชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ มี 6 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการ พัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ เอกสารอ้างอิง และกิจกรรมการพัฒนา

2.5 การติดตามและประเมินผล มีการติดตามผลโดยทิ้งช่วงหลังการพัฒนา 2 สัปดาห์

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการตรวจสอบได้จาก 4 ประการ รายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการวิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน โดยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบคือ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการ ชุด พัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประเมินผล ผลการประเมิน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่ บริการ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) และหากพิจารณารายด้าน คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการ ชุดพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามประเมินผล มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.78, 4.67, 4.78, 4.00$ และ 4.11 ตามลำดับ)



3.2 กลุ่มการทดลองมีภาวะผู้นำให้บริการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 4.60 และมีภาวะผู้นำให้บริการสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ +0.23

3.3 ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการจากทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการของกลุ่มทดลองเปลี่ยนแปลงร้อยละ 10.60 และมีระดับความพึงพอใจที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการของกลุ่มทดลองสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ +0.53 และ

3.4 การติดตามความคงทนของภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก มีความคงทนภายในหลังการทดลอง 2 สัปดาห์ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมระยะติดตาม กับพฤติกรรมหลังการทดลองโดยมีความเปลี่ยนแปลงที่ร้อยละ 1.40 และมีภาวะผู้นำให้บริการสูงกว่าหลังการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ +0.07

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากความมุ่งหมายจากการวิจัยข้อแรกที่ต้องการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการและได้ข้อค้นพบว่ามี 6 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย 99 ตัวชี้วัด ดังนี้ คือ 1) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การตอบสนองต่อผู้รับบริการ การลดเวลา การลดขั้นตอน ต้องเกิดกับทั้งระบบ 2) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้การช่วยเหลือ ส่งเสริมการสนับสนุน เพิ่มความรู้ 3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา การทำงานเป็นกลุ่ม 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ชัดเจน การมีส่วนร่วม สร้างสรรค์ 5) ด้านการรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ รับฟังความคิดเห็น ความแตกต่างของบุคคล การตอบสนองอย่างเหมาะสม 6) ด้านความนอบน้อม มี 2 องค์ประกอบย่อยคือ ปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม แก่เวลา สถานที่ และมีความสุภาพอ่อนโยน สำหรับตัวชี้วัดภาวะผู้นำให้บริการแต่ละองค์ประกอบรวม 99 ตัวชี้วัด ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องบางส่วนกับแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ในบทที่ 2 โดยเฉพาะผลการวิจัยของ ละม้าย กิตติพร (2555: 88) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำให้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 3) การบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ และนุกูล กุดถแสง (2555: 2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การตระหนักรู้ 3) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 4) การมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 5) ความนอบน้อม 6) การบริการ ซึ่งยังสอดคล้องกับ สายันต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันนพร สิทธิสาร (2560: 27) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของนักศึกษาสาขาวิชาดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำให้บริการประกอบด้วย 1) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร 4) การบริการ

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มีความเหมาะสมที่สามารถนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเหล่าการเงินในกองทัพบก ซึ่งเป็นองค์กรในการบริการโดยตรง

2. จากความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ต้องการการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 ได้ข้อค้นพบที่ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ มี 5 ส่วน คือ 1) หลักการของรูปแบบการพัฒนา ซึ่งรูปแบบการพัฒนาในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับหลักการของรูปแบบ คือ 1.1) การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ เป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ 1.2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการมีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสะดวกในการนำไปปฏิบัติ 1.3) รูปแบบการพัฒนาที่มีความยืดหยุ่นในการนำไปใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์การ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เป็นจุดมุ่งหมายที่ผู้วิจัยออกแบบมาเพื่อ 2.1) พัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ เกี่ยวกับภาวะ

ผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 2.2) พัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำให้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 2.3) ให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำให้บริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) กระบวนการพัฒนาผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะศึกษารายกรณี ระยะฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และระยะฝึกปฏิบัติ 4) ชุดการพัฒนามี 6 ชุด แต่ละชุดประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ เอกสารอ้างอิง และกิจกรรมการพัฒนา และ 5) การติดตามผลประเมินผล มีการติดตามผลโดยทิ้งช่วงห่างหลังการพัฒนา 2 สัปดาห์

ผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบที่ออกแบบมานี้เป็นรูปแบบที่ดี มีความเหมาะสม เมื่อนำมาทดลองใช้ พบว่ายังไม่มีจุดอ่อนทั้ง 5 ประการ ซึ่งเห็นได้จากผลการติดตามและประเมินผลที่มีค่าคะแนนความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมภาวะผู้นำให้บริการล้วนแต่เพิ่มขึ้นทุกประการ ทั้งนี้ยังสอดคล้องบางส่วนกับ ละม้าย กิตติพร (2555: 133-134) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 การยกร่างและปรับปรุงรูปแบบแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 3 ทำการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการ ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการทั้ง 5 ด้าน ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้จากการทดลองใช้ ผลการศึกษาพบว่า ระยะที่ 1 ของการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้ง 5 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับระยะที่ 2 ระหว่างการทดลอง และระยะที่ 3 หลังการทดลองมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังคงสอดคล้องกับ ธวัชชัย ไพไหล (2555: 117) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่เหมาะสมของนักวิชาการศึกษา ระยะที่ 2 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 2 ทดสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ตอนที่ 3 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ระยะที่ 3 นำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ จากการศึกษาพบว่า 1) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 2) นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในการปฏิบัติหลังการฝึกอบรมอยู่ที่ระดับมากที่สุด 4.60 ส่วนผลของการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงซึ่งดำเนินการประเมินผลโดยการวัดพฤติกรรมในการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพนักงานส่วนท้องถิ่นนักวิชาการศึกษา และครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หลังจากที่ทำกรฝึกอบรม ผลการประเมินพบว่านักวิชาการศึกษามีพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ

3. ประสิทธิภาพที่ตรวจสอบได้ 4 ประการนี้ คือ 1) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) และหากพิจารณารายด้าน คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย แลกระบวนการพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78, 4.67, 4.78$ ตามลำดับ) ส่วนชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ และการติดตามและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00, 4.11$ ตามลำดับ) 2) ภาวะผู้นำให้บริการให้ค่าการพัฒนา



ทำให้กลุ่มทดลองเปลี่ยนแปลงร้อยละ 4.60 3) ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการในฝ่ายการเงิน ที่มีต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการของกลุ่มทดลองเปลี่ยนแปลงร้อยละ 10.60 และ 4) ความคงทนของภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมหลังการทดลองกับพฤติกรรมระยะติดตาม โดยมีความเปลี่ยนแปลงที่ร้อยละ 1.40 และมีภาวะผู้นำใฝ่บริการสูงกว่าหลังการทดลอง +0.07 ซึ่งจากการทดลองประสิทธิผลทั้ง 4 ประการนี้ อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ คือ มีการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำใฝ่บริการ แม้จะเป็นตัวเลขที่ไม่สูงนัก ทั้งนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับมีการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชาาระดับต่างๆและเปลี่ยนแปลงหน้าที่ในมารับผิดชอบของทหารเหล่าการเงินในแผนกการเงินบ่อยครั้ง จึงอาจเป็นประเด็นที่ทำให้ทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก กลุ่มตัวอย่างเกิดความกังวลได้ ซึ่งข้อค้นพบเกี่ยวกับประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาในครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษานักการศึกษา ดังนี้ บาร์บูโต จูเนียร์ และวิลเลอร์ (Barbutto Jr & Wheeler, 2006) เขียนบทความในวารสารเพื่อเสนอการสร้างโมเดลต้นแบบบูรณาการของภาวะผู้นำการให้บริการจากการทบทวนวรรณกรรม สร้างหัวข้อตัววิจัยเพื่อวัดมิติที่เป็นไปได้ 11 ตัวของภาวะผู้นำใฝ่บริการคือเสียสละตนเองเพื่อผู้อื่น (calling) รับฟังผู้อื่น (listening) เข้าใจเอื้ออาทร (empathy) รักษาเยียวยาจิตใจ (healing) การตระหนักรู้ (awareness) การโน้มน้าวใจ (persuasion) มิมโนทัศน์ (conceptualization) มองการณ์ไกล (foresight) พิทักษ์รับผิดชอบ (stewardship) สร้างความเจริญเติบโตให้ผู้อื่น (growth) และการสร้างชุมชน (building Community) เก็บข้อมูลจากผู้นำ 80 คนและผู้ให้คะแนน 388 คนเพื่อทดสอบความสอดคล้องภายใน (internal consistency) ยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบ และประเมินความถูกต้องที่เหมือนกัน ความถูกต้องที่แตกต่างกัน และทำนายได้ (convergent, divergent and predictive validity) ผลการศึกษาได้องค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบคือการเสียสละรับใช้โดยไม่เห็นแก่ตัว (altruistic Calling) การเยียวยารักษาอารมณ์ (emotional healing) การสร้างแนวทางโน้มน้าวใจ (persuasive mapping) ภูมิปัญญา (wisdom) และการพิทักษ์รักษาองค์การ (organizational stewardship) โดยองค์ประกอบทั้งห้ามีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) การและเปลี่ยนความเป็นผู้นำและผู้ตามซึ่งกันและกัน (leader-member exchange) การทุ่มเท (extra effort) ความพึงพอใจ (satisfaction) และประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness) โครงสร้างองค์ประกอบที่แข็งแกร่งและผลการทดสอบที่ดีในทุกเกณฑ์การวัดความถูกต้อง (validity criteria) แสดงว่าเครื่องมือที่พัฒนานี้ให้คุณค่ากับการวิจัยในอนาคต แบล็ค (Black, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง A correlational analysis of servant leadership and school climate เพื่อวัดภาวะผู้นำการให้บริการ (Servant leadership) ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการและการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) การวิจัยแบบผสมเริ่มด้วยการใช้เครื่องมือเชิงปริมาณที่ตรวจสอบแล้วคือ OLA ของลาบ (Laub, 1998) และ OCDQ RE ของ ฮอยและคณะ (Hoy et al., 1991) กับตัวอย่าง 231 คนที่ได้จากการสุ่มจากครูที่สอนเต็มเวลาและจากตัวอย่างของผู้นำสถานศึกษา 15 คน ซึ่งมาจากประชากรของคณะกรรมการสถานศึกษาคาทอลิกของเมือง ออนตาริโอ (Ontario) ในแคนาดาหลังจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณร้อยละ 10 ของกลุ่มตัวอย่างถูกนำมาสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group interview) ข้อมูลที่ได้แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1.1 จากข้อค้นพบ เรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 มี 6 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบหลักที่ควรนำมาพัฒนาคือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์และการสื่อสารที่ดี 2) ด้านความรอบคอบ 3) การรับฟังและการเห็นอกเห็นใจ 4) ด้านการบริการตามบทบาทหน้าที่ 5) ด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชน 6) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ซึ่งในกรณีที่ไม่สามารถนำมาพัฒนาได้ทุกองค์ประกอบ ผู้บริหารทหารเหล่าการเงินควรให้ความสำคัญในการพัฒนาตามที่ได้เรียงลำดับไว้

1.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคที่ 2 นี้ ผู้บริหารของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกอาจนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในกรณีการพัฒนารายบุคคล รายกลุ่ม หรือองค์กร

1.3 สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำนำไ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก สังกัดกองทัพภาคอื่นด้วย เพื่อเป็นผลดีในภาพรวมของการพัฒนาภาวะผู้นำไ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบก และสังกัดอื่นที่เป็นองค์กรการให้บริการ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

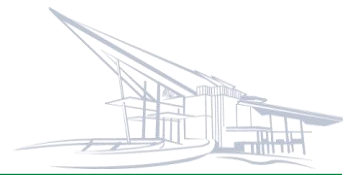
2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำไ้บริการในหน่วยงานให้บริการอื่น เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะช่วยให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำไ้บริการของทหารเหล่าการเงินในกองทัพบกเพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้บริการและพัฒนาภาวะผู้นำการไ้บริการ

2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านอื่นที่เกี่ยวข้องในการให้บริการให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการคุณวุฒิและความเป็นเลิศ. *วารสารวิชาการ*, 51(3). 239-257.
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2554). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คำภีระ แสนกุง, สัญญา เคณาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศล กิตติอัมพร. (2558). ภาวะผู้นำแบบไ้บริการภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการ*, 2(2). 132-145.
- ชูชาติ สุกใส. (2559, 6 มิถุนายน). *นโยบายการปฏิบัติงานของกรมการเงินทหารบกประจำปีงบประมาณ 2559*. [จุลสาร]. กรมการเงินทหารบก.
- ธวัชชัย ไพไหล. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษา ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นพรัตน์ อภิวิมลลักษณ์. (2559). *รูปแบบการพัฒนาผู้นำของผู้พิพากษาหัวหน้าศาลในศาลยุติธรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2551). *ชุดเครื่องมือพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีร์ปกรณ และนกุล กุด แถลง. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ*, มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ละม้าย กิตติพร. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วาระดี ชาญวิรัตน์. (2555). การพัฒนาภาวะผู้นำไ้บริการของผู้นำวิชาการด้านการศึกษาพิเศษ. *วารสารวิชาการ*, 10(1). 35-44.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำไ้บริการในองค์กร แนวคิดหลักการทฤษฎี และงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- สายันต์ บุญใบ, วัฒนา สุวรรณไตรย์ และวันนพร สิทธิสาร. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำไ้บริการของนักศึกษาสาขาวิชาดนตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. *วารสารวิชาการสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 5(20). 27-33.
- Black, G L. (2007). *A Correlational analysis of servant Leadership and school climate*. Ed.D. dissertation, University of Phoenix, United States Arizona.
- A & Idissertation, PhOUllll, & of Arizona. Retrieved January 31, 2009, from Dissertations & Theses : A&I database. (Publication No. AAT 3309254)
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legimate Power and Greatness*. NJ: Paulist press.



- Laub, J. (2004). *Defining Servant Leadership: a Recommended Typology for servant Leadership*. paper presented at the Servant Leadership Research.
- Spears, L C. (1995). "Servant -Leadership and the Greenleaf", in Spears, L (Ed) *Reflections on Leadership : How Robert. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinker*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, pp. 1-14.