

การศึกษาภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ

A STUDY OF SERVANT LEADERSHIP OF HUMAN RESOURCE DEVELOPER OF GOVERNMENT COMMERCIAL BANK

Received: July 16, 2020

Revised: Oct 29, 2020

Accepted: Nov 4, 2020

^{1*}ยอดปิยะ บุญดิเรก ²ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา

^{1*}Yodpiya Boondirek ²Prasarn Malakul Na Ayudhaya

^{1*2}จิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

^{1*2}Psychology for Developing Human Potentials, Kasem Bundit University

*Corresponding Author, E-mail: yodpiya@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ (2) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ และ (3) นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามวัตถุประสงค์ คือ (1) กลุ่มตัวอย่างที่ 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐและเอกชน จำนวน 5 คน คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ตามเกณฑ์ที่กำหนด และเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการอ่าอิงแบบลูกโซ่ (Snow Ball Technique) (2) กลุ่มตัวอย่างที่ 2 เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ จำนวน 173 คน (3) กลุ่มตัวอย่างที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐและเอกชน จำนวน 8 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง รวมทั้ง ตามเกณฑ์ที่กำหนดเครื่องมือที่ใช้คือ (1)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแนวบริการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารพาณิชย์ของรัฐ

แบบสำรวจประเมินความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (2) แบบวัดภาวะผู้นำแนวบริการมีข้อคำถาม 48 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .67-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .704-.934 และมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .992 และ (3) แนวทางการสนทนากลุ่มเฉพาะสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสดงความคิดเห็นยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแนวบริการที่เหมาะสมสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐมีจำนวน 48 ตัวบ่งชี้
2. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐมีระดับภาวะผู้นำแนวบริการโดยรวมทุกมิติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, $SD = 0.46$) และรายมิติในระดับมากเช่นกัน มิติที่มีมากที่สุด คือ มิติด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 4.63$, $SD = 0.52$) ลักษณะที่มีมากที่สุดคือต้องการให้การทำงานของฉันทันเองและผู้อื่นมีประสิทธิภาพสูงสุด มิติด้านงาน ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.45$) ลักษณะที่มีมากที่สุดคือเน้นความร่วมมือในการทำงานมากกว่าการแข่งขันกันเอง ด้านคุณลักษณะ ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.65$) ลักษณะที่มีมากที่สุดคือเชื่อในความซื่อสัตย์มีความสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและของกลุ่ม และ ด้านคน ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.69$) ลักษณะที่มีมากที่สุดคือพร้อมให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ
3. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพศหญิงมีภาวะผู้นำแนวบริการด้านคุณลักษณะสูงกว่าเพศชาย ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไปมีภาวะผู้นำแนวบริการในมิติด้านคุณลักษณะสูงกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำแนวบริการในมิติด้านกระบวนการสูงกว่าพนักงานระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และไม่พบความแตกต่างในด้านอายุ
4. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ประกอบด้วย (1) การกำหนดเป็นค่านิยมร่วมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (2) ยกระดับเป็นวัฒนธรรม (3) กำหนดตัวแบบ (4) ผู้บริหารสนับสนุน (5) จัดให้มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำแนวบริการ (6) เรียนรู้จากการทำโครงการให้กลุ่มเป้าหมาย และ (7) ผลลัพธ์เกิดกับรายบุคคล กลุ่ม ฝ่ายงาน ลูกค้ำ และธนาคาร

Abstract

The purposes of this descriptive research were (1) to study the opinions of HRD experts regarding servant leadership (SL) of human resource developers (HR developer) of Government Commercial Bank, (2) to assess level of SL of HR developers, and (3) to

propose guidelines for enhancing SL for HR developers of Government Commercial Bank. The sample of this study was classified into 3 groups according to the purposes of the study: The first group was five HRD experts of government commercial bank purposively selected from the population using snow ball technique and criteria, the second group was 173 HR Developers of government commercial bank stratified random sampling from the population, and the third group was eight HRD specialists purposively selected from the population and according to the criteria. The research instruments were (1) a questionnaire for HRD experts from government commercial bank, (2) a 48-item SL assessment with IOC range from .66-1.00, the item discrimination power ranged from 0.704-0.934, and reliability coefficient (alpha) of .992, and (3) a focus group guideline for HR developers of Government Commercial Bank. The data was analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and content analysis. The research findings were:

1. HRD experts confirmed 48 SL indicators for HR developers of Government Commercial Bank.

2. Human resource developers of commercial banks had overall SL and also in each dimension in high level ($\bar{x} = 4.15$, SD = 0.46). The highest level was process dimension ($\bar{x} = 4.63$, SD = 0.52) with focusing on high level of productivity from myself as well as from others, work dimension ($\bar{x} = 4.18$, SD = 0.45) with encouraging cooperation rather than competition, attribute dimension ($\bar{x} = 4.06$, SD = 0.65) with believing that honesty is more important than group profits and personal gains, and human dimension ($\bar{x} = 4.04$, SD = 0.69) with making myself available to help all my colleagues and customers.

3. The results revealed genders, working experiences, and position differences. Female HR developers gained higher SL scores than male HR developers, HR developers with more than 16 years of working experiences gained higher SL scores than those with 11-15 years of experiences, HR developers with high-level administrative position gained higher SL scores than those in high-level officer position at .05 level of significance and no difference found in age.

4. Guidelines for enhancing SL of commercial bank HR developers from the focus group included (1) set SL as HR core value, (2) make SL core values as one component

of the organization culture, (3) assign SL role models, (4) require administrator support, (5) conduct SL developing program, (6) action learning from target group project, and (7) utilize SL outputs for individual, group, department, customers, and bank.

Keywords: Servant Leadership, Human Resource Developer, Government Commercial Bank

บทนำ

ในประเทศไทย ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ นับเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเป็นศูนย์กลางและสื่อกลางทางการเงินที่เปลี่ยนสภาพจากเงินออมเป็นเงินลงทุน เป็นแหล่งเงินให้สินเชื่อแก่ประชาชนและภาคธุรกิจ ขยายตลาดเงินทุนในประเทศรวมทั้งรับเป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุนแก่นักลงทุน จะเห็นได้ว่า กิจกรรมของธนาคารพาณิชย์เป็นกิจการที่บริการประชาชน จึงต้องดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจธนาคารที่เป็นของรัฐที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณะชน ด้วยการพัฒนาสู่การแข่งขันในทุกด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันมีนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธนาคาร จึงนับเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณสมบัติที่มีความจำเป็นอย่างมากในการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะงานพัฒนาคนนั้น นอกจากจะมีหน้าที่ดูแลด้านการทำงานของพนักงานแล้ว ยังมีหน้าที่เป็นผู้นำในการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานด้วย จึงเป็นงานที่ต้องคอยริเริ่มการพัฒนาและให้บริการรับฟังปัญหาของผู้คนแวดล้อม ศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อรวบรวมข้อมูลในการทำงาน ซึ่งหมายถึงต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 2 อย่าง อยู่ในคนคนเดียว นั่นคือ ความเป็นผู้นำ และความเป็นผู้เข้าใจบุคลากรเพื่อการดูแลช่วยเหลือให้บริการที่ดี ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีการศึกษาคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่มีความสอดคล้องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ อันได้แก่ ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของความมีจิตใจที่ใฝ่ในการช่วยเหลือดูแลและบริการผู้อื่น

ในวงการวิชาการ มีประเด็นข้อสงสัยว่า บทบาทการเป็นผู้นำ และการเป็นผู้ให้บริการ สามารถอยู่รวมกันในบุคคลคนเดียวในทุกระดับ และทุกบริบทได้จริงหรือไม่ เกี่ยวกับประเด็นนี้ Greenleaf ซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารของ เอ ที แอนด์ ที (AT&T) และได้เขียนหนังสือที่มีชื่อเสียงเรื่อง Servant as Leader ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 ได้อธิบายไว้ว่า คำว่า ผู้นำ (Leader) และผู้ให้บริการ (Servant) เป็นคำที่มีความหมายตรงข้ามกัน แต่เมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์ และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูจะขัดแย้ง แต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้ เมื่อคำทั้งสองคำ คือคำว่า ผู้นำและผู้ให้บริการ ถูกนำมาใช้ร่วมกันจึงก่อให้เกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือ แนวคิดภาวะผู้นำแนวบริการนั่นเอง โดยที่บทบาทของผู้นำแนวบริการ จะมีแรงจูงใจในการรับใช้

ผู้อื่นก่อน กล่าวคือ ผู้นำแนวบริการ จะเริ่มจากความรู้สึกตามธรรมชาติของคน ที่ต้องการจะให้บริการ โดยถือว่าการให้บริการ ต้องมาก่อน จากนั้น จึงเกิดความรู้สึกในจิตสำนึกไปสู่ความต้องการที่จะนำ ซึ่งแตกต่างจากคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำก่อน เพื่อให้ได้ซึ่งอำนาจหรือเพื่อผลประโยชน์และทรัพย์สินสมบัติของตนเองต้องการ สำหรับผู้นำแบบหลังนี้ การให้บริการจะเป็นทางเลือกรองลงมา (Greenleaf, 1977)

จากการศึกษารวบรวมที่เกี่ยวข้อ (Liden et al., 2008; Sendjaya, 2015; Burke, 2017) ผู้วิจัยพบว่ามีข้อบ่งชี้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน มีการส่งผลในหลายแง่มุมในด้านคุณลักษณะทางจิตวิทยา โดยเฉพาะคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแนวบริการ ผู้วิจัยจึงสนใจนำปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าว มาเป็นตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะสามารถนำข้อมูลเชิงประจักษ์ไปต่อยอดเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ
- 2) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ
- 3) นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ 7 แห่งในประเทศไทย จำนวน 520 คน ประกอบด้วย นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามวัตถุประสงค์ คือ

- (1) กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

(2) กลุ่มตัวอย่างที่ 2 ใช้เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ จำนวน 173 คน ได้มาจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Krejcie and Morgan (1970) จากขนาดของประชากร 520 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ได้เท่ากับ 226 คน ได้รับแบบวัดกลับคืนมาจำนวน 173 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.54 ของแบบวัดทั้งหมดที่ส่งไปทั้งหมด

(3) กลุ่มตัวอย่างที่ 3 ใช้เพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารของรัฐ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐและเอกชน จำนวน 8 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง

2. การพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำแนวบริการสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดและหลักการของ Page and Wong (2003) และ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557) เป็นหลัก โดยยึดภาวะผู้นำแนวบริการ 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านคุณลักษณะ 2) มิติด้านคน 3) มิติด้านงาน และ 4) มิติด้านกระบวนการ

3. แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการสำหรับการวิจัยครั้งนี้ กำหนดโดยใช้กรอบแนวคิดจากโมเดลภาวะผู้นำแนวบริการของ Liden et al. (2008) ที่กำหนดไว้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) เงื่อนไขที่ต้องมี (Antecedent Conditions) 2) พฤติกรรมของผู้นำแนวบริการ (Servant Leader Behavior) 3) ผลลัพธ์ของการนำแนวบริการ (Servant Leadership Outcomes) ผู้วิจัยนำมา 3 องค์ประกอบดังกล่าวมากำหนดเป็นประเด็นการสนทนากลุ่มเฉพาะ

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ (1) เพศ (2) อายุ (3) ประสบการณ์การทำงาน และ (4) ตำแหน่งงาน

4.2 ตัวแปรภาวะผู้นำแนวบริการ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านคุณลักษณะ (2) มิติด้านคน (3) มิติด้านงาน และ (4) มิติด้านกระบวนการ

เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 Greenleaf ซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารของ เอ ที แอนด์ ที (AT&T) และเป็นผู้เขียนหนังสือที่มีชื่อเสียงเรื่อง “Servant as Leader” ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแนวบริการ โดยได้ทำการพิจารณาไต่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ และได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแนวบริการโดยมีความเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้ให้บริการก่อน โดยเริ่มต้นด้วยความรู้สึกอย่างเป็นธรรมชาติที่ต้องการจะบริการเป็นอันดับแรก จากนั้น ในจิตสำนึกจึงทำให้เกิดความปรารถนาที่จะนำ อันการเลือกในระดับจิตสำนึกที่จะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำแนวบริการ และจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำแบบที่เคยมีมา โดยได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำแนวบริการออกเป็น 10

คุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) 2) การเข้าถึงใจ (Empathy) 3) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแนวบริการในทัศนะของ Greenleaf ถือเป็นทฤษฎีต้นกำเนิด ที่มีนักคิดอีกมากมาย นำไปใช้ในการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแนวบริการในหลากหลายแนวคิด หนึ่งในกลุ่มนักจิตวิทยาผู้มีผลงานวิชาการว่าด้วยเรื่อง ภาวะผู้นำแนวบริการ ที่มีชื่อเสียงมากกลุ่มหนึ่ง คือ Wong and Page (2003) ซึ่งได้เสนอเพิ่มเติมไว้ว่า ภาวะผู้นำแนวบริการ อาจตีความได้ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีจุดประสงค์หลักในการนำคือการดูแลให้บริการคนอื่น ด้วยการบ่มเพาะการพัฒนาและความอยู่ดีมีสุขให้คนเหล่านั้น เพื่องานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยดี แต่การเป็นแค่เพียง คนที่ขอความช่วยเหลือ ไม่ใช่ภาวะผู้นำแนวบริการ เพราะบุคคลนั้น ต้องทุ่มเทกายใจ เพื่อเสริมสร้างผู้อื่นให้สามารถเป็น และ สามารถกระทำในจุดที่ดีที่สุด นอกจากนั้น ผู้ที่มีภาวะผู้นำแนวบริการ จะไม่เอาอกเอาใจ หรือพยายามสนองความต้องการผู้อื่น เพื่อประโยชน์ของตน หัวใจของภาวะผู้นำแนวบริการ คือ ความปรารถนาที่แท้จริง ที่จะดูแลให้บริการผู้อื่นอย่างดีที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวบริการ ผู้วิจัยต้องการหาตัวแปรเพื่อชี้วัดภาวะผู้นำแนวบริการ โดยได้เลือกใช้ตัวแปรที่ได้จากการสังเคราะห์ตามแนวคิดของ Wong and Page (2003) และงานวิจัยในประเทศของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557) ซึ่งเป็นผู้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแนวบริการอย่างกว้าง ๆ ครอบคลุมทั้งระบบ โดยได้มีการนำเสนอคุณลักษณะขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแนวบริการ 4 มิติ มิติละ 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 มิติด้านคุณลักษณะ (Character) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่บริการด้วยหัวใจ (a Servant's Heart) ได้แก่ ความซื่อสัตย์เที่ยงตรง (Integrity) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) และการเป็นผู้ให้บริการ (Servant Hood)

มิติที่ 2 มิติด้านคน (People) เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือทีม โดยมีเป้าหมายในการสร้างและพัฒนาผู้อื่น (Building up Others) ได้แก่ การใส่ใจผู้อื่น (Caring for Others) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering Others) และการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)

มิติที่ 3 มิติด้านงาน (Task) เกี่ยวข้องกับภาระงานที่รับผิดชอบในองค์การในบทบาทของผู้นำ (Doing the Work of a Leader) ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Visioning) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และการนำ (Leading)

มิติที่ 4 มิติด้านกระบวนการ (Process) ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับปรุงพัฒนาองค์การ (Improving Organizational Process) ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสร้างทีม (Team Building) และการตัดสินใจร่วม (Shared Decision-Making)

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 สังเคราะห์ภาวะผู้นำแนวบริการและศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูล ด้วยการนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแนวบริการในบริบทคนไทยจำนวน 74 ข้อตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557) ที่สังเคราะห์มาจากรูปแบบภาวะผู้นำแนวบริการ 4 มิติ มิติละ 3 องค์ประกอบ ไปสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับมิติ และรายละเอียดของตัวบ่งชี้ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวบริการ 4 มิติ และข้อคำถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ จำนวน 74 ข้อ จากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการโทรศัพท์นัดหมายล่วงหน้าและเข้าพบผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอบถามความคิดเห็น โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจำนวนความถี่ของการตอบเห็นด้วยกับมิติ และตัวบ่งชี้รายชื่อ เกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ พิจารณาจากจำนวนความถี่มากที่สุดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยคัดเลือกมาองค์ประกอบละ 4 ข้อ เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ จากการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อตัวบ่งชี้ ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแนวบริการที่เหมาะสมสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ จำนวนทั้งหมด 48 ตัวบ่งชี้

การวิจัยระยะที่ 2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ จำนวน 226 คน จากธนาคารที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย 3 ธนาคาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ผู้วิจัยสร้างแบบวัดภาวะผู้นำแนวบริการจากตัวบ่งชี้ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 จากการสอบถามเพื่อประเมินความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ 48 ตัวบ่งชี้ นำมาสร้างเป็นข้อความทั้งสิ้น 48 ข้อ ออกแบบให้ผู้ตอบแบบวัดข้อคำถามประเมินตนเอง โดยใช้มาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้ผ่านการตรวจสอบค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 มีความเที่ยงของแบบวัดทั้งฉบับอยู่ในเกณฑ์สูง คือ 0.992 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .711-.934

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ โดยผู้วิจัยจัดทำเป็น Google Form ขอความร่วมมือไปยังนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบแบบวัดผ่าน Google Form และส่งกลับโดยอัตโนมัติ เก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนตุลาคม 2563 ได้รับแบบวัดกลับคืนมาจำนวน 173 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76.54 ของแบบวัดทั้งหมด

การวิจัยระยะที่ 3 นำเสนอแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐและเอกชน จำนวน 8 ท่าน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)) เกณฑ์พิจารณา คือ 1) เป็นผู้บริหารระดับสูงในแผนกงานบุคคลของธนาคารพาณิชย์ 2) มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี และ 3) มีผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่า 30 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ กรอบแนวทางการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group) 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) เงื่อนไขที่ต้องมีในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการ (Antecedent Conditions) 2) พฤติกรรมของภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ (Servant Leadership Behavior) 3) ผลลัพธ์ของการมีผู้นำแนวบริการ (Leadership Outcomes) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่มเฉพาะผ่านโปรแกรม ZOOM โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 ท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ใช้เวลา 1.30 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ด้วยการจำแนกประเภทข้อมูล เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) เงื่อนไข 2) พฤติกรรม และ 3) ผลลัพธ์

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยและอภิปรายผล แบ่งตามวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ ดังนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งหมด 48 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยอยู่ใน 4 มิติ 12 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 ด้านคุณลักษณะ มี 3 องค์ประกอบ คือความซื่อสัตย์เที่ยงธรรม (Integrity), ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) และการเป็นผู้ให้บริการ (Servant Hood) แต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้คือ องค์ประกอบด้านความซื่อสัตย์เที่ยงธรรม (integrity) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เป็นคนพูดจริง ทำจริง รักษาคำพูด มีสัจจะ เชื่อถือได้ มีความจริงใจ และซื่อตรงต่อคนอื่น 2) มีจิตสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบและแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต 3) ทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้อื่น และเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม 4) มีจิตสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบและแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์, องค์ประกอบด้านความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ชื่นชมและให้ความสำคัญและยอมรับต่อผลงานของแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ยินดีที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อความคิดเห็นนั้นดีกว่าของตนเอง 2) ให้เกียรติต่อผู้ร่วมงานและช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จ 3) ประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรงด้วยใจที่เป็นกลาง 4) คำนึงถึงผู้อื่นโดยไม่แสวงหาความชื่นชมสำหรับตัวเอง ให้การยอมรับและตั้งใจฟังว่าผู้อื่นพูดถึงแม้จะไม่เห็นด้วยกับตนเอง และองค์ประกอบด้านการเป็นผู้

ให้บริการ (Servant Hood) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ให้บริการผู้อื่นโดยมิได้คาดหวังผลตอบแทน ยินดีและเต็มใจให้บริการผู้อื่นหรือรับผิดชอบต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรกจะมีความสุขที่ได้บริการผู้อื่นไม่ว่าในบทบาทใดหรือตำแหน่งใดก็ตาม 2) เต็มใจสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้บริการผู้อื่น มีความต้องการที่จะให้บริการมากกว่าได้รับการ 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีหรือเต็มใจและสนองตอบให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยหัวใจ 4) มุ่งมั่นในการค้นหาวิธีที่ดีอยู่เสมอในการบริการผู้อื่น ช่วยให้คนอื่นสำเร็จตามความต้องการและเกิดความพึงพอใจ

มิติที่ 2 มิติด้านคน มี 3 องค์ประกอบคือการดูแลใส่ใจผู้อื่น (Caring for Others), การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering Others) และการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) แต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้คือ องค์ประกอบด้านการดูแลใส่ใจผู้อื่น (Caring for Others) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ดูแลใส่ใจอย่างแท้จริงต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกคน 2) ช่วยเหลือแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานจนบรรลุผล และส่งเสริมให้ความดีความชอบแก่ผู้อื่นที่มีโอกาส 3) มีความพึงพอใจอย่างมากที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ 4) ให้เกียรติ และให้อภัยผู้อื่นเสมอ องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering Others) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เต็มใจแบ่งปันอำนาจกับผู้อื่นแต่ไม่ละทิ้งหน้าที่ความรับผิดชอบตนเอง เต็มใจที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดด้วยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำแทน 2) พัฒนาความสามารถพร้อมกับเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ 3) เชื่อว่าประสิทธิภาพของผู้นำดีขึ้นจากการให้กำลังใจผู้อื่นหรือการที่ได้ให้อำนาจแก่ผู้อื่นอย่างจริงจัง 4) เห็นความสำคัญและคุณค่าของผู้ร่วมงาน โดยร่วมคิดริเริ่มและสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน มีความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ของตน และองค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) อุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรของตนให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและเติบโตบุคลากร เช่น ติดตามดูแลส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ 2) ยินดีรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 3) ให้ความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 4) ผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวัง มุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ

มิติที่ 3 มิติด้านงาน มี 3 องค์ประกอบ คือการมีวิสัยทัศน์ (Visioning), การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และการนำทีม (Leading) แต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Visioning) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีพื้นฐานมาจากความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กร 2) ชอบทำงานเชิงรุกโดยไม่รอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อน 3) ไม่พอใจต่อสถานการณ์ในปัจจุบันและรู้ว่าสามารถปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้ มีความเข้าใจดีต่อสิ่งที่เป็นไปได้ในปัจจุบันขององค์กร 4) สามารถเสนอวิสัยทัศน์ที่ผู้อื่นพร้อมที่จะยอมรับอย่างกระตือรือร้น, องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงทำทนายปฏิบัติได้ และนำไปสู่ความพึงพอใจของทุกคนสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจนถึงเป้าหมายและทิศทางในอนาคต

ขององค์การของตน 2) สามารถให้แรงบันดาลใจต่อผู้อื่นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานของตน 3) สามารถผลักดันให้คนอื่น ๆ รอบตัวให้มีแรงบันดาลใจเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันได้ 4) มั่นใจว่าเป้าหมายขององค์การจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้ และองค์ประกอบด้านการนำทีม (Leading) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กระตุ้นหรือส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ 2) หลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำที่อยู่แนวหน้าและเป็นศูนย์กลางของทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 3) การทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็งมักจะหลีกเลี่ยงการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกคน 4) ในฐานะที่เป็นผู้นำผู้บริหารมักจะเกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในทุกเรื่อง

มิติที่ 4 มิติด้านกระบวนการ มี 3 องค์ประกอบ คือการเป็นแบบอย่าง (Modeling) การสร้างทีม (Team Building) และการตัดสินใจร่วม (Shared Decision-Making) แต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้คือ องค์ประกอบด้านการเป็นแบบอย่าง (Modeling) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ปฏิบัติในสิ่งที่ได้แนะนำหรือสั่งสอนคนอื่น 2) กล้าและความแน่วแน่ที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องถึงแม้จะยากลำบากหรือมีการต่อต้าน 3) กล้าที่จะรับผิดชอบหรือยอมรับต่อความผิดพลาดและข้อจำกัดของตน ทำตนเป็นตัวอย่างของการให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของกลุ่มก่อนประโยชน์ส่วนตัวตน 4) สร้างความไว้วางใจต่อใจด้วยความซื่อสัตย์และความเห็นอกเห็นใจ สมรรถนะในเรื่องนั้น, องค์ประกอบด้านการสร้างทีม (Team Building) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมมากกว่าความสำเร็จส่วนตัวอย่างสม่ำเสมอ 2) มีความสุขอย่างยิ่งที่สามารถค้นหาความสามารถและนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมาได้ สามารถค้นหาความสามารถของแต่ละคนและให้โอกาสกับเขา เพื่อความเจริญก้าวหน้า มีความสามารถในการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นและส่งเสริมให้แสดงออกมาอยู่เสมอ 3) มีความพยายามอย่างมากในการส่งเสริมความไว้วางใจความเข้าใจร่วมกัน และสปิริตของทีม ให้ความสำคัญสูงต่อการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม 4) มีความกระตือรือร้นและความมั่นใจเพื่อกระตุ้นการทำงานเป็นทีม และองค์ประกอบด้านการตัดสินใจร่วม (Shared Decision-Making) มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เต็มใจที่แบ่งปันอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในกระบวนการตัดสินใจ 2) สร้างบรรยากาศของความเชื่อใจและเปิดกว้างเพื่อเอื้ออำนวยให้ทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัดสินใจเป็นคนสุดท้ายในทุก ๆ เรื่องถึงแม้จะไม่มีความสามารถหรือสมรรถนะในเรื่องนั้น 3) พยายามขจัดอุปสรรคทุกอย่างเพื่อให้ผู้อื่นสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ 4) มีความเต็มใจให้คนท้าทายความคิดแม้จะเห็นต่าง

ผลการวิจัยดังกล่าวอภิปรายได้ว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ต่อภาวะผู้นำแนวบริการ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแนวบริการโดยทั่วไปที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปตามแนวคิด ทฤษฎีที่ได้จากจากการทบทวนวรรณกรรม แต่มีสิ่งที่แตกต่างกันเห็นได้ชัดเจนคือ ด้านลักษณะความสนใจที่มุ่งเน้นรายบุคคล มากกว่าภาพใหญ่ขององค์กร แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลจากระดับรายบุคคล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ผลสรุปสถานภาพทั่วไปของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคาร

พหุวัฒนธรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 173 คน อายุ 25-35 ปี มากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 39.90 เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 เป็นเพศชาย 67 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70 มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปี ขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 และ มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70 ผลการศึกษาและอภิปรายผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1. ระดับภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำแนวบริการเท่ากับ 4.15 และมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำแนวบริการรายมิติประกอบด้วย มิติด้านคุณลักษณะ มิติด้านคน มิติด้านงาน และมิติด้านกระบวนการเท่ากับ 4.06, 4.04, 4.18 และ 4.35 ตามลำดับ จัดอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมทุกมิติและรายมิติ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับภาวะผู้นำแนวบริการในระดับมาก และมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำแนวบริการในมิติด้านกระบวนการสูงกว่ามิติอื่น รองลงมาได้แก่ ด้านงาน การที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐมีภาวะผู้นำแนวบริการในมิติด้านกระบวนการสูงที่สุด อาจเป็นเพราะลักษณะงานที่ศึกษาและแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงิน ประเภทธนาคารในยุคประเทศไทย 4.0 มีแนวโน้มในการที่จะต้องปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้มีความรวดเร็ว กระชับ คล่องตัว (Agility) และทันสมัยมากขึ้นเพื่อรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ (วีรยา ลีลาสุธานนท์, 2561) ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เองจึงต้องมีกระบวนการทำงานที่เหมาะสมเพื่อรองรับทิศทางและแนวโน้มของสถาบันการเงิน 4.0 ด้วย ซึ่งในมิติด้านกระบวนการนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) มากกว่า เป็นผู้สั่งการ ดังนั้นจึงพบว่าในมิติด้านกระบวนการ สอดคล้องกับการทำงานแบบผู้เอื้ออำนวยมากที่สุด เช่น เน้นความร่วมมือในการทำงาน ให้กลุ่มสามารถทำงานได้สำเร็จ มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน เป็นต้น

ผลการวิจัยในประเด็นที่ 1 สามารถอภิปรายผลเป็นรายมิติดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 ด้านคุณลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างมีมากที่สุด ได้แก่ การเชื่อว่าความซื่อสัตย์ มีความสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและของกลุ่ม ($\bar{X}=4.26$, $SD = 0.89$) และรองลงมาได้แก่ การส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ($\bar{X}=4.21$, $SD = 0.86$) การที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชื่อในเรื่องของความซื่อสัตย์ที่มีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและของกลุ่ม และพบเป็นอันดับสูงสุดรวมทั้งเรื่องของการมีน้ำใจ และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่างเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำทุกประเภท และเป็นหนึ่งในแก่นของภาวะผู้นำแนวบริการ ดังที่ Spencer and Spencer (1993) อธิบายไว้ว่า สมรรถนะที่อยู่ในระดับแก่นของบุคลิกภาพ เป็นส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ คุณลักษณะภายในบุคคลที่เป็นแรงขับ ลักษณะนิสัย และการรับรู้ตนเอง จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบผลการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำแนวบริการในงานวิจัยของ จีรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554) ที่พบว่า ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแนวบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และลลิตา เดชเป่า (2561) ได้วิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบและโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่งพบว่า การ

ที่บุคคลจะมีความสามารถในการทำงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น เป็นผลมาจากคุณลักษณะภายในบุคคลบางประการที่ทำงานร่วมกันจนแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นกว่าผู้อื่น การที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีน้ำใจและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ นั้น สอดคล้องกับ Daft (1999 อ้างถึงใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546) ที่พบว่า การบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต และมักมีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นอยู่เสมอ

มิติที่ 2 ด้านคนที่กลุ่มตัวอย่างมีมากที่สุด ได้แก่ ความพร้อมให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและ ผู้รับบริการ ($\bar{X}=4.22$, SD = 0.82) และรองลงมา ได้แก่ การมีความห่วงใยในสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ และการให้เกียรติและให้อภัยผู้อื่นได้เสมอ ($\bar{X}=4.18$, SD = 0.85) ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับ Liden et. al. (2008) ที่เน้นว่าผู้นำแนวบริการต้องห่วงใย ช่วยเหลือและเยียวยาอารมณ์ (Emotional Healing) ของผู้ตาม ขณะที่ Hogg (2001) เสนอ ผู้นำแนวบริการจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็นของผู้ตามมากกว่าเรื่องของตนเอง และทำด้วยความจริงใจไม่เสแสร้ง อีกทั้งยังต้องเป็นผู้สร้างเอกลักษณ์ทางสังคม (Social Identity) ของกลุ่ม สร้างการติดต่อเชื่อมโยง (Cohesion) ภายในกลุ่ม นอกจากนี้ Burns (1978) อธิบาย ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันนั้นสามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าด้วยสมรรถนะดังกล่าวจึงทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐมีภาวะผู้นำในมิติด้านคนที่เน้นเรื่องการให้ความช่วยเหลือ ห่วงใย ให้เกียรติและให้อภัยผู้อื่นเป็นสำคัญ

มิติที่ 3 ด้านงานที่กลุ่มตัวอย่างมีมากที่สุด ได้แก่ ความต้องการให้การทำงานของฉันทันเองและผู้อื่นมีประสิทธิภาพสูงสุด ($\bar{X}=4.64$, SD = 0.5) และรองลงมา ได้แก่ ความใส่ใจกับการทำงานจนสำเร็จมากกว่าการรักษาตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของตน ($\bar{X}=4.54$, SD = 0.55) จากข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับ Van Dierendonck (2011) ที่เสนอไว้ว่า เมื่อผู้นำแนวบริการกำหนดความรับผิดชอบของตนเองว่าต้องดูแลความผาสุกและความก้าวหน้าของผู้ตาม (ซึ่งได้แก่พนักงานธนาคาร) ผู้นำแนวบริการก็จะทุ่มเทให้งานตนเองมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ นัก HRD จึงมองว่าไม่ใช่ตนเองเท่านั้นแต่รวมถึงผู้อื่นด้วยที่ต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นัก HRD จึงต้องทำงานภายใต้ความคาดหวังของธนาคาร ต้องบอกเป้าหมายและทิศทางของธนาคารได้ แม้นัก HRD จะต้องรับผิดชอบการพัฒนาของพนักงานก็ต้องไม่ละเลยต่อความคาดหวังที่ธนาคารมีต่อผลการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ นัก HRD แบบผู้นำแนวบริการจึงไม่เหมือนผู้นำแบบ Performance-Oriented Leadership ที่มุ่งผลการปฏิบัติงานของตนให้ งานในหน้าที่ของตนสำเร็จแต่ไม่ได้ดูแลบุคลากรให้ผาสุกและเติบโต (Sendjaya, 2015)

มิติที่ 4 ด้านกระบวนการที่กลุ่มตัวอย่างมีมากที่สุด ได้แก่ การเน้นความร่วมมือในการทำงานมากกว่าการแข่งขันกันเอง ($\bar{X}=4.63$, SD = 0.52) และรองลงมา ได้แก่ ความเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์

ส่วนตัวให้กลุ่มสามารถทำงานได้สำเร็จ ($\bar{X}=4.47$, $SD = 0.52$) จากข้อค้นพบนี้ มีการสนับสนุนตามการอธิบายของ Parker (2013) โดย Parker พบว่า ในยุคศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นให้นักทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ต้องมีทักษะการวางแผน การบริหาร จัดการและการส่งเสริมความร่วมมือกันภายในองค์กร สมรรถนะที่สอดคล้องกับมิติด้านกระบวนการ ได้แก่ การมี Effective Consultant and Communicator การเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างและใช้ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยในการสร้างความร่วมมือในการทำงานที่ดีได้

ประเด็นที่ 2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามปัจจัยส่วนบุคคลได้ดังต่อไปนี้คือ

1. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพศชายและเพศหญิง พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิง มีคะแนนเฉลี่ยรวมของภาวะผู้นำแนวบริการไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายมิติ พบว่า ในมิติด้านคุณลักษณะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำแนวบริการด้านคุณลักษณะสูงกว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพศชายอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จากข้อค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ แม้จะพบคะแนนภาวะผู้นำแนวบริการของผู้นำเพศหญิงสูงกว่าผู้นำเพศชาย แต่ผู้วิจัยก็ไม่สามารถตัดสินได้ว่าผู้นำเพศหญิงจะส่งผลดีกว่าผู้นำแนวบริการเพศชาย เพราะด้วยลักษณะของเพศชายและหญิงย่อมส่งผลดีในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ ซึ่งควรได้มีการศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นนี้ต่อไป

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุต่างกัน พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ที่มีอายุแตกต่างกัน คือ 25-35 ปี, 36-45 ปี และมากกว่า 46 ปี มีคะแนนภาวะผู้นำแนวบริการไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน พบว่า เมื่อจำแนกนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามประสบการณ์การทำงาน พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ในมิติด้านคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี กับประสบการณ์ 16 ปี ขึ้นไป โดยผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำแนวบริการมากกว่า เกี่ยวกับเรื่องนี้ Burke (2017) และ Kane (2009) ให้การอธิบายสอดคล้องกันว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำต้องมีประสบการณ์ ต้องเรียนรู้การเป็นผู้นำผ่านการฝึกฝนจากการปฏิบัติจริง ไม่ใช่เป็นมาแต่เกิด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เชื่อได้ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำแนวบริการมากกว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี ด้วยลักษณะงานในตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญกับธนาคาร เพราะงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล Human Resource Management ที่ต้องคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในธนาคารเมื่อรับมาแล้วต้องให้การฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้นธนาคารจะได้พนักงานที่ดีมี

ความสามารถ และเหมาะสมกับงานมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งจึงขึ้นกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่จึงต้องเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลที่หลากหลาย และมีความสามารถในการมองคน นำคนมาพัฒนาได้อย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการจำเป็น หน้าที่เหล่านี้จึงต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์สูง เมื่อมีประสบการณ์สูงก็ย่อมต้องมีภาวะผู้นำแนวบริการสูงด้วย

4. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำแนวบริการสูงกว่าพนักงานระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน ได้แก่ พนักงานระดับต้น (C4) พนักงานระดับสูง (C5) ผู้บริหารระดับต้น (C6) และผู้บริหารระดับสูง (C7 ขึ้นไป) พบว่า ในมิติด้านกระบวนการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำแนวบริการมากกว่าพนักงานระดับสูง ข้อค้นพบนี้อธิบายต่อเนื่องได้จากข้อ 7 กล่าวคือ เมื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสบการณ์การทำงานมากย่อมได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่มีตำแหน่งระดับสูงจึงย่อมมีภาวะผู้นำแนวบริการมากกว่าพนักงานระดับสูงดังที่ Alagaraja et al. (2015) อธิบายไว้ว่า บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของลูกค้าภายใน (Internal Customers) ในที่นี้หมายถึงนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารต้องให้บริการพนักงานฝ่ายอื่น ๆ ในธนาคาร ต้องทำงานกับหัวหน้าฝ่าย (Departmental Leaders) ผู้จัดการฝ่าย (Line Managers) หัวหน้าสายงาน (Frontline Supervisors) รวมทั้งพนักงานรายบุคคล (Individual Employees) ด้วยเหตุนี้จึงต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์มากในการเป็นผู้นำแนวบริการ และทฤษฎี Social Exchange เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป Aldulaimi (2018) ได้เสนอไว้ว่า ผู้นำแนวบริการจะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้จึงต้องอาศัยเวลา เวลาจึงเกี่ยวข้องกับการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ Burns (1978) สรุปว่าผู้นำสามารถจำแนกได้ตาม ลักษณะ และพฤติกรรม แต่ทุกองค์กรต้องมีการเตรียมการเป็นผู้นำด้วยการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีหลายระดับ แสดงว่าการเป็นผู้นำแนวบริการย่อมต้องใช้เวลาในการพัฒนา สิ่งที่ได้รับการพัฒนาย่อมสั่งสมตามระยะเวลาและตำแหน่ง

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์เกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการ ด้วยวิธีจัดการสนทนากลุ่มเฉพาะผ่านโปรแกรม ZOOM โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 ท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ใช้เวลา 1.30 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ ผู้วิจัยสรุปประเด็นจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group) แล้วสรุปเนื้อหาด้วยการจำแนกประเภทข้อมูล เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) เจื่อนไข 2) พฤติกรรม และ 3) ผลลัพธ์ ได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก คือ เจื่อนไข สิ่งที่ธนาคารพาณิชย์ต้องมีหรือจำเป็นต้องกำหนดเป็นเจื่อนไขเพื่อที่จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีภาวะผู้นำแนวบริการเพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย (1) ธนาคารต้องกำหนดให้

ภาวะผู้นำแนวบริการเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แม้ว่าในปัจจุบันทุกธนาคารจะมีค่านิยมหลักของธนาคารแล้วก็ตามแต่เป็นค่านิยมของทั้งธนาคาร ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีค่านิยมร่วมเป็นของฝ่ายโดยเฉพาะ แม้แต่ละธนาคารจะเชื่อว่าพนักงานมีสิ่งเหล่านี้อยู่ แต่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีหน้าที่ขับเคลื่อนทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คน ให้คนในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ Liden et al. (2008) และ Hassan and Silong (2008) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องมีการกำหนดค่านิยมองค์กรและพันธกิจ ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าหากในข้อความแสดงค่านิยมองค์กร มีค่าที่แสดงคุณลักษณะ คน งาน และกระบวนการทำงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องใช้ค่านิยมองค์กรเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของธนาคาร หากยังไม่มี อาจกำหนดเป็นค่านิยมภาวะผู้นำแนวบริการขึ้นมา โดยเฉพาะ (2) ธนาคารควรยกระดับค่านิยมร่วมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรม คือ สิ่งที่อยู่สภาพแวดล้อมภายในธนาคารที่รวมเอาความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกของธนาคารมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแนวบริการ (3) ตัวต้นแบบ ธนาคารสามารถหานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถเป็นบุคคลต้นแบบหรือตัวแบบที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแนวบริการที่เห็นได้ชัดเจน และพนักงานในฝ่ายยอมรับเปิดใจ เคารพนับถือ และควรเป็นผู้ที่ประสบผลสำเร็จในแนวทางของการเป็นผู้นำแนวบริการ 4) ผู้บริหารระดับสูงเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในการสร้างเสริมภาวะผู้นำแนวบริการ ผู้บริหารในที่นี้หมายถึงผู้บริหารระดับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และระดับฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณหรือโครงสร้างธนาคาร

ประเด็นต่อมา คือ พฤติกรรม วิธีการเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำแนวบริการให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (1) จัดให้มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำแนวบริการให้แก่พนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ การจัดการฝึกอบรมจะเป็นการเสริมสร้างคุณลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของธนาคารด้วยกัน เช่น ความซื่อสัตย์ มีวินัย หรือ ทักษะของผู้นำ ต่าง ๆ ซึ่งมองโดยรวม มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแนวบริการ (2) การจัดโครงการของบริการสังคมต่าง ๆ ของธนาคารที่เป็นโครงการประเภทกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) จะมีพนักงานเป็นจิตอาสาสมัครร่วมมือกันทำงาน เป็นการสร้างความร่วมมือแบบมีการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในการทำโครงการของธนาคารนี้ สอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในมิติด้านกระบวนการของภาวะผู้นำแนวบริการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงพฤติกรรม สะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำแนวบริการได้ เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นด้วยจิตใจที่ดี หวังให้เกิดประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายมากกว่าประโยชน์ของตนเอง การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น โดยส่วนใหญ่ทุกธนาคารเห็นความสำคัญของทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คนด้านต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแนวบริการ จัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรมที่หลากหลาย พัฒนาทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้คน อยู่แล้ว โครงการต่าง ๆ มีจุดประสงค์ให้พนักงานเกิดการพัฒนาตัวเอง และพัฒนาภาวะผู้นำแนวบริการของตนเอง ตัวอย่างของธนาคารแห่งหนึ่งที่เข้าร่วมการ

สนทนากลุ่ม ยกตัวอย่างว่าธนาคารได้ทำโครงการกิจกรรมเพื่อสังคมให้กับสังคมและชุมชนภายนอกธนาคาร พนักงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรมของโครงการส่วนหนึ่งประกอบด้วยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าจากการทำโครงการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดการพัฒนาตนเอง แบบรู้ตัวและไม่รู้ตัว Tourky et al. (2020) กล่าวถึง บทบาทของโครงการกิจกรรมเพื่อสังคม ว่าไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้ทำโครงการก็ได้ประโยชน์ด้วย

ประเด็นสุดท้าย คือ ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีภาวะผู้นำแนวบริการต้องส่งผลต่อ 1) ผลการปฏิบัติงานของตนเอง 2) ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม 3) ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 4) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกธนาคาร 5) ผลลัพธ์ต่อผลประโยชน์ของธนาคาร การที่องค์กรจะฝึกอบรมและพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา นั้น ไม่ว่าจะเป็นระดับองค์กร ระดับภาระหน้าที่งาน และระดับบุคลากรเพื่อที่จะได้กำหนดวัตถุประสงค์ตลอดจนแนวทางการดำเนินงาน วิธีการการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ธนาคารควรต้องจัดทำโครงการพัฒนาภาวะผู้นำแนวบริการให้กับพนักงานในทุกระดับ เพื่อการพัฒนาตนเอง และพร้อมก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ

1.2 ธนาคารควรต้องพัฒนานักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้ ถ่อมตัวเพื่อเป็นผู้ตามที่ดีด้วยเช่นกัน เพื่อให้เข้าใจพนักงานอื่น ๆ ที่ต้องเป็นผู้ตาม แบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา

1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำแนวบริการ ต้องมีการวัดระดับภาวะผู้นำแนวบริการของกลุ่มเป้าหมายก่อนเสมอ แล้วจึงออกแบบกลวิธีการเสริมสร้างที่เหมาะสม แล้วจึงวัดหลังโครงการอีกครั้ง สามารถใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพราะเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นตามหลักการและทฤษฎีที่เชื่อถือได้ มีการตรวจสอบคุณภาพ และมีการทดลองใช้มาแล้ว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนควรเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการให้กับตนเอง ด้วยการเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรม เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธนาคารจัดให้

2.2 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักว่าการมีภาวะผู้นำแนวบริการไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นผู้มีอำนาจในการบังคับบัญชาหรือสั่งการ แต่เป็นการสร้างคุณลักษณะให้กับตนเองในการที่จะนำผู้อื่นแบบการให้ความช่วยเหลือ ดูแล ใส่ใจอย่างจริงใจ

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา เปรียบเทียบเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่งงาน เท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยตัวแปรในมิติหลากหลาย ที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐ และธนาคารพาณิชย์ทั่วไป เช่น มิติด้านสังคม มิติด้านสุขภาพจิต เป็นต้น

3.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีภาวะผู้นำแนวบริการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละฝ่ายและต่อผลลัพธ์ของธนาคาร รวมทั้งศึกษาผลกระทบที่มีต่อลูกค้าของธนาคาร

3.3 ควรมีการศึกษาแบบวิจัยและพัฒนา (research and development) เช่น โครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำแนวบริการให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership). *วารสารบริหารธุรกิจรังสิต*, 5(10), 54-60.
- ลลิตา เดชเป้า. (2561). *การวิเคราะห์องค์ประกอบและโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐสังกัดกระทรวงแห่งหนึ่ง*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- วิริยา ลีลาสุธานนท์. (2561). *การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: สถาบันการเงินประเภทธนาคาร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบบริการ แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและการวิจัย*. อภิชาติการพิมพ์.
- Alagaraja, M., Cumberland, D. M., & Choi, N. (2015). The mediating role of leadership and people management practices on HRD and organizational performance. *Human Resource Development International*, 18(3), 1-15.
<http://doi.org/10.1080/13678868.2014.997139>
- Aldulaimi, S. (2018). Leadership development program and leader performance for mid-level managers in Saudi Petroleum Company, ARAMCO. *Arab Economic and Business Journal*, 13(1), 15-24. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2018.02.001>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Burke, W. W. (2017). Robert R. Blake and Jane S. Mouton: Concern for People and Production. In: Szabla, D.B., Pasmore, W.A., Barnes, M.A., Gipson, A.N. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. The Dryden Press.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Center for Applied Studies.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hassan, Z., & Silong, A. D. (2008). Women Leadership and Community Development. *Journal of Scientific Research*, 23(3), 361-372.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5 (3), 184–200.
- Kane, J. (2009). *Dispersed democratic leadership: origins, dynamics, and implications*. Oxford University Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Parker, P. F. (2013). *Evolving job competencies for the human resource professional in the 21st century*. [Doctoral Dissertation, Capella University]. <https://www.proquest.com/openview/8be256ca6263780ff483e399b75dd02a/1?pq->
- Rubino, J. A. (2007). Aligning personal values and corporate values: A personal and strategic necessity. *Employment Relations*, 25(3), 23-35. <https://doi.org/10.1002/ert.3910250304>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer Chem.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

- Tourky, M., Kitchen, P., & Shaalan, A. (2020). The role of corporate identity in CSR implementation: An integrative framework. *Journal of Business Research*, 117, 694-706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.046>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Wong, P. T. P., & Page, D. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. Paper presented at the servant leadership roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct.16, 2003.
-