

แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของหน่วยงานกองทัพบก:
กรณีศึกษา ค่ายทหารแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น

**Guidelines for enhancing of desirable leadership skills in the new era of the
Royal Thai Army: a case study of an army camp in Khon Kaen province**

ยศพร พุ่มขุน และ อัมพน ท่อนาค

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Yossaporn Pomkhun and Ampon Honark

Khon Kaen University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: mynameiscos@gmail.com

บทคัดย่อ

ประเทศไทยได้มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก และแนวคิดผู้คนในสังคมได้รับอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จะเห็นได้จากความเห็นต่างมากมายในโลกอินเทอร์เน็ตหรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ความเป็นผู้นำจึงเป็นทักษะที่ควรปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น ปัจจัยในการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์ซออาร์ และกำหนดแนวทางการเสริมสร้างทักษะผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ราย ใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะการเป็นผู้นำที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและให้เกียรติผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 4.23) และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.23) การทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย 4.30) มีระเบียบวินัย (ค่าเฉลี่ย 4.39) มีความตรงต่อเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.38) มีความอดทน (ค่าเฉลี่ย 4.37) มีความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.37) มีความกล้าหาญ (ค่าเฉลี่ย 4.28) มีความเสียสละ (ค่าเฉลี่ย 4.29) มีทัศนคติเชิงบวก (ค่าเฉลี่ย 4.25) มีความเมตตาและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (ค่าเฉลี่ย 4.25) มีคุณธรรม และจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.25) มีความน่าเชื่อถือ (ค่าเฉลี่ย 4.25) มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดี (ค่าเฉลี่ย 4.24) คอยช่วยเหลือหรือสนับสนุนเพื่อให้งานสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 4.21) และเมื่อนำผลไปวิเคราะห์ ร่วมกับการวิเคราะห์ซออาร์ ทำให้สามารถออกแบบโครงการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ 3 โครงการ

* วันที่รับบทความ: 1 กันยายน 2565; วันแก้ไขบทความ: 2 ตุลาคม 2565; วันตอบรับบทความ: 4 ตุลาคม 2565

Received: September 1, 2022; Revised: October 2, 2022; Accepted: October 4, 2022

ได้แก่ โครงการที่ 1 ส่งเสริมทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ โครงการที่ 2 เสริมสร้างความผูกพันและความสุขในการทำงาน และโครงการที่ 3 เสริมสร้างทักษะการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มุ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนายทหารสัญญาบัตร และขยายผลไปสู่กำลังพลนายทหารประทวนทุกนาย ผลจากการดำเนินโครงการ ส่งผลให้กำลังพลที่เข้ารับการอบรม ได้รับประสบการณ์ และความรู้ใหม่ ๆ มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีการพัฒนาทางด้านจิตใจ การเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานที่ดีขึ้น และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน ความรู้ใหม่ ๆ มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีการพัฒนาทางด้านจิตใจ การเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานที่ดีขึ้น และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน

คำสำคัญ: ทักษะภาวะผู้นำ; ผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์; การวิเคราะห์ข้ออาร์

Abstracts

Thailand has radically changed and The Attitude of Society are influenced by Thailand changed. As can be seen from many different opinions in the Internet or advancements in information technology. Leadership skill can be adjustable according to the situation and the organization are the driving force for success. The purpose of this study was to study the guidelines for enhancing desirable leadership skills in the new era of the Royal Thai Army: a case study of an army camp in Khon Kaen Province, Factors in enhancing desirable leadership skills, The current situation of an army unit in Khon Kaen by analyzing the SOAR and Guidelines for enhancing of desirable leadership skills in the new era of the Royal Thai Army: a case study of an army camp in Khon Kaen province. The study with 120 samples. An online questionnaire was used as a data collection tool. The results showed that the most important factors influencing leadership were empathy and respect for others (mean 4.23) and supervisor support (mean 4.23). Working with transparency and accountability (mean 4.30), discipline (mean 4.39), punctual (mean 4.38), patience (mean 4.37), responsible (mean 4.37), courage (mean 4.28), selfless (mean 4.29), positive attitude (mean 4.25), compassion and generosity (mean 4.25), moral and ethical (mean 4.25), trustworthy (mean 4.25), behavior a good role model (average 4.24) and provides help or support to get the job done (mean 4.21). When the results were analyzed together with the SOAR analysis. This made it possible to design 3 projects to enhance leadership skills in the new era, namely Project 1, training courses on modern human resource management. Focus on the development of knowledge skills. The ability to work and in the field of management. Project 2 Develop the character of leadership focus on developing leadership skills along the way. Project 3, Good Leader, Good Follower, focuses on developing the leadership qualities of commissioned officers. And extending the results to all military generals results from the project. As a result, the personnel who received the training gain experience and new knowledge has the potential to increase work, have a psychological development. Changes to work for the better and can clearly be a good role model for subordinates.

Keywords: Leadership Skills; Modern Leadership Skills; SOAR Analysis

บทนำ

ประเทศไทยได้มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างมากไม่เว้นแม้แต่ในประเทศไทยที่เข้าสู่ยุคแห่งการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางต่าง ๆ ทั้งในด้านของสังคมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านการเมืองการปกครอง และอีกมากมายทำให้แนวคิดผู้คนในสังคมได้รับอิทธิพลส่งผลทำให้การเปลี่ยนแปลงเริ่มมีมากขึ้นในสังคมจะเห็นได้จากความเห็นต่างมากมายในโลกอินเทอร์เน็ตหรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ หลายๆองค์กรจำเป็นต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์กรที่หลากหลาย ความเป็นผู้นำจึงเป็นทักษะหนึ่งที่มีความมีการปรับเปลี่ยนจากในอดีตเพื่อก้าวสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงพร้อมเป็นตัวผลักดันให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของชุมชน สภาพทางสังคมเศรษฐกิจและการเมืองอย่างรวดเร็ว แบบไม่ทันตั้งตัวและมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานการณ์ทางการเมืองไทยในปัจจุบัน ทำให้ทหารซึ่งมีหน้าที่ในการป้องกันประเทศ ต้องทำการควบคุมสถานการณ์ทางการเมืองพร้อมกันไปด้วย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำประเทศขึ้นอาจจะแนวทางในการสร้างทหารที่มีความเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดของผู้นำทางทหารเป็นแนวคิดที่ดี การได้รับมาจากแนวคิดแบบอเมริกันนิยม และเป็นเพียงคู่มือการสร้างคุณลักษณะผู้นำทางการทหารของสหรัฐอเมริกามาใช้เท่านั้น ส่วนในเชิงหลักการทางทหาร ดังนั้นจึงต้องมีการปรับใช้และปรับเปลี่ยนคุณลักษณะผู้นำทางทหารให้เหมาะสมกับประเทศไทยซึ่งในยุคปัจจุบันนี้ประเทศไทยเป็นอย่างมากของกองทหารต้องมีบังคับการทางทหารอย่างเข้มงวด การที่กำลังพลจะสามารถปฏิบัติการทำงานให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่ได้ทำการวางแผนกันเอาไว้ย่อมต้องมีการบริหารจัดการและการปกครองบังคับบัญชาเป็นสำคัญ หากผู้บังคับบัญชาสามารถนำกำลังพล การทำงานตามหน้าที่ให้ส่งผลถึงต่อความสำเร็จในภาพรวมทั้งหมดของหน่วย และตรงตามภารกิจที่ กองทัพบกได้ตั้งไว้ ดังนั้น นายทหารชั้นสัญญาบัตรทุกคนจะต้องปกครองกำลังพลนายสิบและ พลทหาร ซึ่งในทุกปีจะมีการบรรจุ นายทหารใหม่ ทั้งที่จบจากโรงเรียนนายพระจุลจอมเกล้าและเป็นนายทหารที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ป้องกันประเทศชาติได้อย่างเต็มความสามารถ พลังพลนายสิบและพลทหารในหน่วย ดังนั้น การปกครองกำลังพลที่มีจำนวนมาก ทั้งวัยวุฒิและคุณวุฒิที่แตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นที่นายทหารเหล่านี้ จะต้องมึลักษณะของภาวะผู้นำที่ตรงตามวัตถุประสงค์กับบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับในการปกครอง และบังคับบัญชากำลังพล นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้สามารถสอดคล้องกับสภาพทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการพัฒนาด้านภาวะผู้นำของนายทหารในหน่วยงาน เพื่อให้สามารถทำงานและ เป็นผู้นำพากำลังพลปฏิบัติภารกิจให้มีคุณภาพ นำพากำลังพลทำงาน ด้วยความปลอดภัย ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล และถูกกฎหมาย ด้วยเหตุผลนี้การเป็นผู้ที่สามารถนำกองทหารได้จึงมีความสำคัญมาก ด้วยเหตุนี้ ทักษะของการเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ไม่ควรละเลยต่อการเห็นความสำเร็จขององค์กร ที่จะนำไปสู่ประโยชน์และสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน

คุณลักษณะบุคลิกภาพทั่วไปของผู้เป็นที่ดี จากการวิจัยของ Dubrin (2013 : 35) พบว่า มีความมั่นใจในตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เชื่อถือได้ น่าไว้วางใจ มีอารมณ์ขัน มีความ จริ่งใจ รักษาคำพูด มองในแง่ดี มีความกระตือรือร้นและอบอุ่น เป็นตัวของตัวเอง กล้าแสดงออก เป็นต้น ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจและสติปัญญา ความเข้าใจงาน มีความคิดสร้างสรรค์ การเปิดรับต่อประสบการณ์มีความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้นำทางทหารของ พร ภิเศก (2556 : 63) พบว่า ผู้นำทหารต้องมีความเป็นเลิศด้านความอดทน มีความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติ มีจิตใจที่ร่าเริงแจ่มใส และมองโลกในแง่ดี จะทำให้ทหารทุกคน รู้ความมุ่งหมาย วิธีปฏิบัติและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติภารกิจ ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี เรื่องงานในหน้าที่ทหารในการบังคับบัญชาของตน และเครื่องมือรบ จะสามารถทำให้ทหารเต็มใจปฏิบัติงานภายใต้สภาพอันตรายและสภาวะกดดันได้ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่นของ ชนิดาภา หินเธาว์ (2559 : 76) พบว่า ลักษณะที่เป็นจุดร่วม คือ มีคุณธรรมจริยธรรม และการสร้างทีมงานที่ดี และสรุปลักษณะ ที่เป็นจุดโดดเด่น คือ การเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างที่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลัง บวก กรณีศึกษาโรงเรียนเอปซี อำเภอกะนวน จังหวัดขอนแก่นของ ปิยะทัศน์ พาโสมมนัสสกุล (2558 : 48) พบว่า 1. ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำพลังบวกของผู้บังคับการการศึกษา 2. ได้ผลักดัน โครงการที่ทำงานแสนสุข และโครงการห้องเรียนครู 3. ประเมินโครงการและสังเกตผลของ การเปลี่ยนแปลงเชิงประจักษ์ของโครงการ ในช่วงเปิดภาคเรียนซึ่งส่งผลให้คนองค์กรมีความสุข ตามทฤษฎี PERMA MODEL และบุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งในด้านการสอนและการทำงานร่วมกับคนอื่น องค์กรถูกกระตุ้นโดยผู้นำพลังบวกให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านการศึกษา และการสร้างบรรยากาศองค์กรให้เอื้อแก่การทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพของทุกคนในองค์กร

เนื่องจากผู้ศึกษาเป็นนายทหารที่ปฏิบัติงานในหน่วยทหารหน่วยหนึ่ง ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงวิธีการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำยุคใหม่ของบุคลากรกองทัพบกไทย ในจังหวัดขอนแก่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ของงาน รวมถึงการเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างที่ดีและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะได้นำพาองค์กรไปสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันเทคโนโลยี นำพาทองทัพบก และนำพาประเทศชาติสู่ความสำเร็จในเวทีโลก

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาปัจจัยในการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์ซออาร์
4. เพื่อกำหนดแนวทางการเสริมสร้างทักษะผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการศึกษา คือ ข้าราชการทหารสังกัดของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย นายทหารผู้บังคับบัญชา นายทหารสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน จำนวนทั้งหมด 700 นาย

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของตัวแปรต่อเนื่องของ Cochran ในปี 1977 ในการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ดังสมการที่ (1) และสมการที่ (2) สำหรับเพื่อปรับสูตรเมื่อขนาดกลุ่มตัวอย่างเกินร้อยละ 5 ของประชากร

$$n_0 = \frac{(t)^2(s)^2}{d^2} \quad (1)$$

$$n_0 = \frac{n_0}{(1+n_0/population)} \quad (2)$$

โดยกำหนดค่าต่าง ๆ ดังนี้

- เมื่อ n_0 คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
- t คือ ค่าระดับความเชื่อมั่น 95% หรือระดับนัยสำคัญ 0.05 มีค่า t เท่ากับ 1.96
- s คือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดที่ 0.83
- d คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ ของค่าเฉลี่ยเท่ากับ $.03*5$
(ระดับของมาตรฐานวัด)

จากสูตรคำนวณได้เท่ากับ 100.68 ดังนั้น จะต้องเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากร อย่างน้อย 101 ราย เพื่อให้เพียงพอสำหรับการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล จำนวน 120 ตัวอย่าง

2. เครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้ในยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของหน่วยงานกองทัพบก: กรณีศึกษา ค่ายทหารแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 30 ราย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มที่ศึกษา ของหน่วยงานฯ และนำผลมาตรวจสอบความสอดคล้องภายในชุดเดียวกัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สำหรับ Window Version SPSS Version 28 เพื่อทำการหาค่าความเชื่อมั่น ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ขอแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ถ้าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม น้อยกว่า 0.6 ถือว่าใช้ไม่ได้ (Poor) เท่ากับ 0.7 ถือว่ายอมรับได้ (Acceptable) และถ้ามากกว่า 0.8 ถือว่าดี (Good) ของคำถามในแต่ละด้าน Sekaran & Bougie (2016 : 23) ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ของค่าคำถามฉบับนี้มีค่าเท่ากับ 0.951 ซึ่งถือว่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ดี

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ โดยแบบสอบถามมี 4 ส่วน รายละเอียด ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกตอบเพียงข้อเดียวเท่านั้น ที่ตรงกับคุณลักษณะของตนเอง มีจำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย อายุ ยศ อายุงาน และระดับการศึกษาสูงสุด โดยการใช้อนุกรมสามัญ (Normal Scale) และการใช้มาตราเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการเสริมสร้างทักษะของผู้ในยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น มี 4 ด้าน คือ 1.ด้านปฏิกิริยา (Reaction) มีจำนวน 7 ข้อ ย่อย 2. ด้านการเรียนรู้ (Learning) มีจำนวน 5 ข้อย่อย 3.ด้านพฤติกรรม (Behavior) มีจำนวน 15 ข้อย่อย 4. ด้านผลลัพธ์ (Results) มีจำนวน 6 ข้อย่อย รวมทั้งสิ้น 33 ข้อ ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะของผู้ในยุคใหม่ที่พึงประสงค์ โดยมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ มาตราในการวัดแบบสอบถาม (Questionnaire) ในส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ระดับของลิเคอร์ท (Likert) ใช้ระดับการวัดข้อมูลอันตรภาคชั้น (Interval Scale) โดยใช้ Likert Scale 5 ระดับ

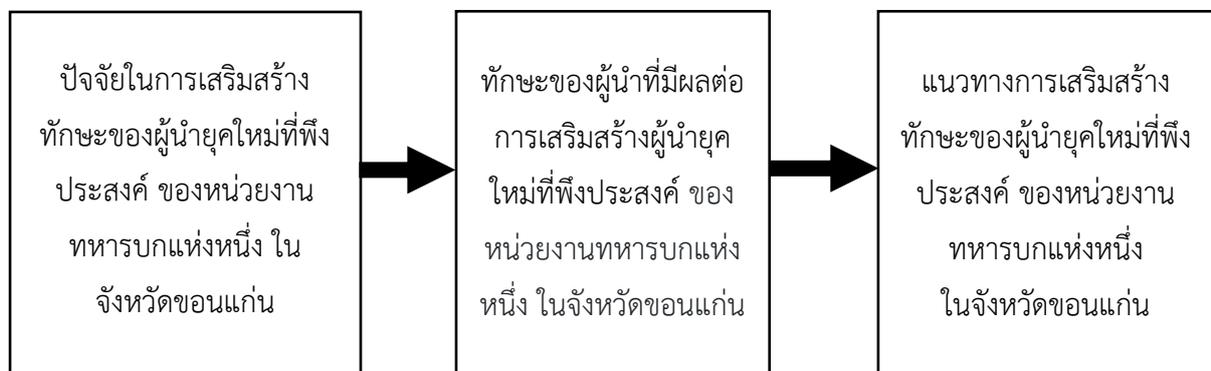
ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 120 ฉบับ ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชานายทหารสัญญาบัตร 100 ฉบับ และนายทหารชั้นประทวน 10 ฉบับ โดยการแจกและเก็บคืนแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 2) ทำการเก็บแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างทำการตอบเรียบร้อยแล้ว และ 3) ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังนี้ 1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม เช่น เพศ ช่วงของอายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติหน้าที่ อายุในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา แสดงค่าร้อยละ (Percentage) และความถี่ (Frequency) ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ โดยมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ มาตรการในการวัดแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามใช้เกณฑ์การวัด มาตรการส่วนแบบประมาณค่า (Likert Scale) โดย แต่ละระดับกำหนดเป็นระดับความสำคัญ 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2, 1 เพื่อหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) 2) ใช้สถิติการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และนำผลมาวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) เพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของหน่วยงานกองทัพบก: กรณีศึกษา ค่ายทหารแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของหน่วยงานกองทัพบก: กรณีศึกษา ค่ายทหารแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถสรุป ผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 58.33 รองลงมา คือ น้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.83 มียศตำแหน่งเป็น ส.ต. - จ.ส.อ. ร้อยละ 75.00 รองลงมา คือ ร.ต. - ร.อ. ร้อยละ 23.33 มีอายุงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 49.17 รองลงมาอีก คือ น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 28.33 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 62.50 รองลงมาอีก คือ ปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50

1.2 ทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ระดับภาวะการเป็นผู้หน้าที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านพฤติกรรม (Behavior) (ค่าเฉลี่ย 4.25) และอยู่ในระดับความสำคัญมาก คือ ด้านปฏิกิริยา (Reaction) (ค่าเฉลี่ย 4.11) ด้านการเรียนรู้ (Learning) (ค่าเฉลี่ย 4.09) และด้านผลลัพธ์ (Results) (ค่าเฉลี่ย 4.08) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยของแต่ละด้านแล้ว พบว่า ด้านปฏิกิริยา (Reaction) ปัจจัยที่อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ความเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและให้เกียรติผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย 4.23) และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 4.23) และอยู่ในระดับความสำคัญมาก ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์และความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 4.19) การให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหา (ค่าเฉลี่ย 4.17) ความเป็นกันเอง (ค่าเฉลี่ย 4.12) ความกล้าแสดงออก (ค่าเฉลี่ย 3.93) และมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.92) ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้ (Learning) เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ย 4.30) และอยู่ในระดับความสำคัญมาก คือ การมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 4.16) การมีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา (ค่าเฉลี่ย 4.06) การมีความรู้และความสามารถทางการทหาร (ค่าเฉลี่ย 4.01) และการมีความรู้ด้านเทคโนโลยีและรู้จักประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ (ค่าเฉลี่ย 3.94) ตามลำดับ ในด้านพฤติกรรม (Behavior) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ มีระเบียบวินัย (ค่าเฉลี่ย 4.39) มีความตรงต่อเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.38) มีความอดทน (ค่าเฉลี่ย 4.37) มีความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.37) มีความกล้าหาญ (ค่าเฉลี่ย 4.28) มีความเสียสละ (ค่าเฉลี่ย 4.29) มีทัศนคติเชิงบวก (ค่าเฉลี่ย 4.25) มีความเมตตาและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (ค่าเฉลี่ย 4.25) มีคุณธรรมและจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.25) มีความน่าเชื่อถือ (ค่าเฉลี่ย 4.25) มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดี (ค่าเฉลี่ย 4.24) และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีร่างกายและสุขภาพที่แข็งแรง (ค่าเฉลี่ย 4.18) มีความเด็ดขาด (ค่าเฉลี่ย 4.17) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (ค่าเฉลี่ย 4.08) และทำงานด้วยความรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 4.03) ตามลำดับ และด้านผลลัพธ์ (Results) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า อยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ คอยช่วยเหลือหรือสนับสนุนเพื่อให้งานสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 4.21) และอยู่ในระดับความสำคัญมาก ได้แก่ เกิดประสิทธิภาพในงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.18) สามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ไข

ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (ค่าเฉลี่ย 4.05) ลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.04) ยกระดับขีดความสามารถในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.03) และมีผลงานที่เป็นรูปธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.95) ตามลำดับ

2. ปัจจัยในการเสริมสร้างทักษะของผู้ในยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า นายทหารให้ระดับความสำคัญของปัจจัยการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และเมื่อพิจารณาถึงการปฏิบัติในแต่ละด้านแล้วพบว่า ทุกด้านมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ได้แก่ องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลการทำงาน เพื่อช่วยปรับปรุงคุณภาพของผู้นำอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.03) ผู้บังคับบัญชามีการใช้ผลการประเมินประสิทธิผลการทำงานประกอบการพิจารณาความดีความชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.00) องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายผลการทำงานเป็นกรอบเพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.98) องค์กรมีการนำผลการประเมินประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ (ค่าเฉลี่ย 3.96) และมีเครื่องมือการประเมินตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.93) ตามลำดับ

3. สถานการณ์ปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ซออาร์ พบว่า ผลการวิเคราะห์ ซออาร์ (SOAR Analysis) เพื่อทำการเชื่อมโยงจุดแข็ง (Strengths) ของหน่วยงาน โอกาส (Opportunities) ที่สามารถเกิดขึ้นได้ สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (Aspirations) และผลลัพธ์ที่ต้องการ (Results) แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis)

กลยุทธ์	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
การค้นหา (Strategic Inquiry)	1. หน่วยงานทหารบกมีนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร โดยการส่งเสริมการศึกษาหลักสูตรตามแนวทางรัฐบาล และหลักสูตรพิเศษทางทหาร 2. หน่วยงานทหารบกมีวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริม อบรม ปลูกฝัง และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการเป็นผู้นำ 3. หน่วยงานทหารบกมีประวัติศาสตร์การทำงานที่สำคัญ ทั้งงานป้องกันประเทศ และปฏิบัติงานในต่างประเทศทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ	1. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและอนาคต 2. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้ค้นคว้าหาความรู้และสามารถฝึกอบรมผ่านทางออนไลน์ได้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) (ต่อ)

เจตนาชื่นชม ในสิ่งที่ดี (Appreciative Intent)	สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (Aspirations)	ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Results)
	1. นายทหารสัญญาบัตรเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ และมีภาวะผู้นำ ตามที่หน่วยงานพึงประสงค์ 2. กำลังพลทำงานอย่างเต็มที่ และมีความสุขใน การทำงาน 3. องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานอย่าง มั่นคงมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน	1. ผลการประเมินภาวะผู้นำของ นายทหารจะต้องได้มากกว่าร้อยละ 80 2. นายทหารจะต้องมีขีด ความสามารถทำงานได้มากกว่า ตำแหน่งของตัวเอง 1 ระดับ

การวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis)

1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1 หน่วยงานทหารบกมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งเสริมการศึกษาหลักสูตรตาม
แนวทางรับราชการ หลักสูตรพิเศษทางทหาร โดยมีแผนงานในแต่ละปีที่ชัดเจนที่จะส่งกำลังพลเข้าเรียนใน
หลักสูตรตามแนวทางรับราชการ เช่น หลักสูตรนายสิบชั้นต้น หลักสูตรนายสิบอาวุโส หลักสูตรชั้นนายร้อย
หลักสูตรชั้นนายพัน หลักสูตรพิเศษทางทหาร เช่น หลักสูตรการรบแบบจู่โจม หลักสูตรส่งทางอากาศ เป็นต้น
ตามตำแหน่งวาระที่สามารถเข้าศึกษาได้

1.2 หน่วยงานทหารบกมีวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริม อบรม ปลูกฝัง และพัฒนาบุคลากรให้มี
ความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำ โดยมีหลักสูตรภายในหน่วยงานเพื่อให้กำลังพลมีขีดความสามารถในการ
ทำงานมากกว่าตำแหน่งที่ตนเองดำรงอยู่ 1 ระดับ

1.3 หน่วยงานทหารบกมีประวัติศาสตร์การทำงานที่สำคัญ ทั้งงานป้องกันประเทศและปฏิบัติงาน
ในต่างประเทศ ทำให้กำลังพลเกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และเกิดความรัก และศรัทธาในองค์กร

2. โอกาส (Opportunities)

2.1 ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและสนับสนุนส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่
สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและอนาคต โดยการวางแผนในการ
พัฒนากำลังพลในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาสมรรถภาพด้านร่างกาย การพัฒนาทักษะทางทหาร การพัฒนา
ความรู้ในงานในหน้าที่ การส่งเสริมการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี และปริญญาโท

2.2 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้สามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้และสามารถฝึกอบรมผ่าน
ทางระบบออนไลน์ได้

3. สิ่งที่เราต้องการจะเป็น (Aspirations)

3.1. นายทหารสัญญาบัตรเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ และมีภาวะผู้นำตามทีหน่วยงานพึงประสงค์

3.2 กำลังพลทำงานอย่างเต็มที่ และมีความสุขในการทำงาน

3.3 องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานอย่างมั่นคงมีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน

4. ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Results)

4.1 ผลการประเมินภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร จะต้องได้มากกว่าร้อยละ 80

4.2 นายทหารสัญญาบัตรจะต้องมีขีดความสามารถทำงานได้ มากกว่าตำแหน่งของตัวเอง 1 ระดับเพื่อทดแทนหรือปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้เมื่อมีความจำเป็น

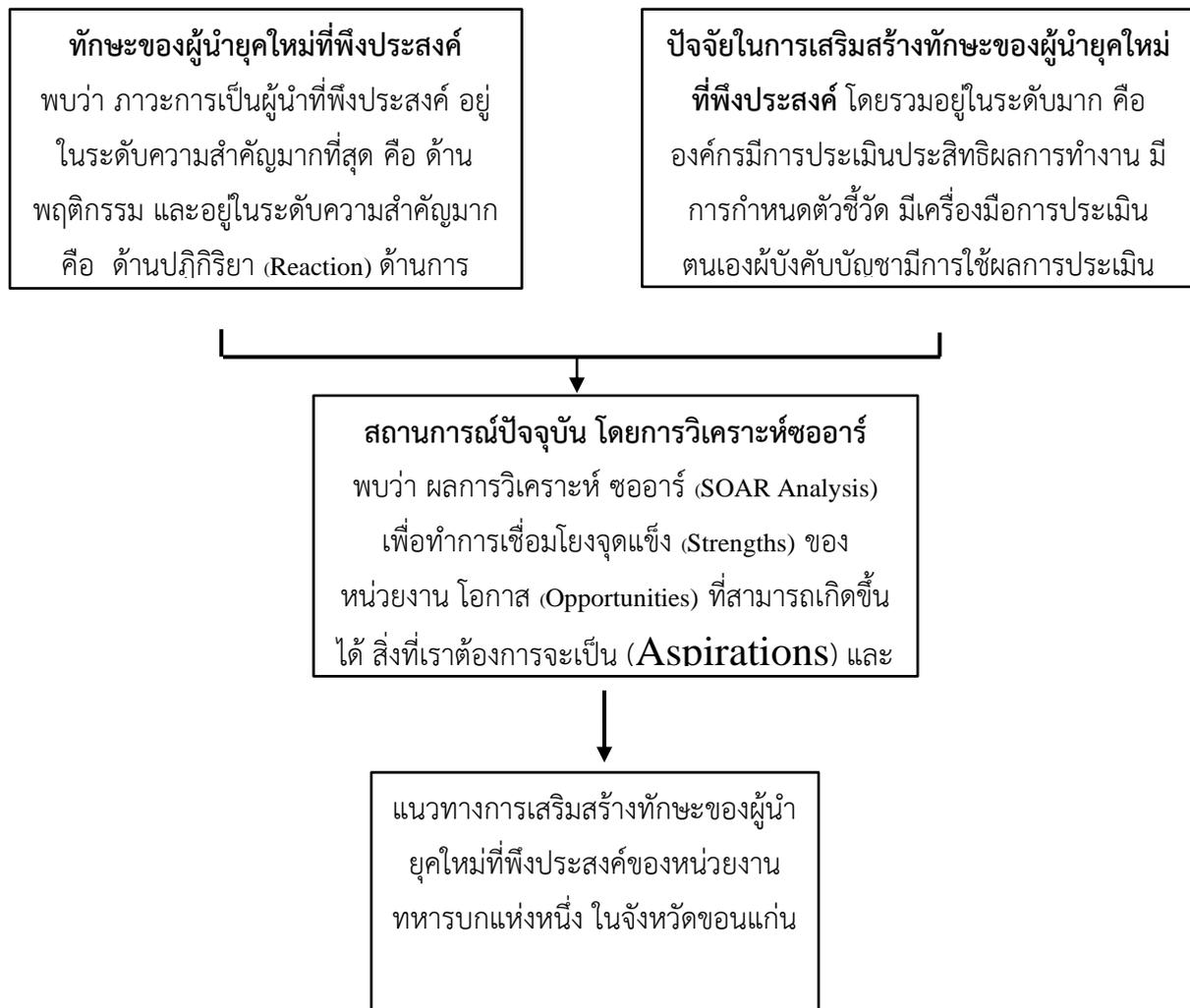
4. แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงของหน่วยงานกองทัพบก ในจังหวัดขอนแก่น

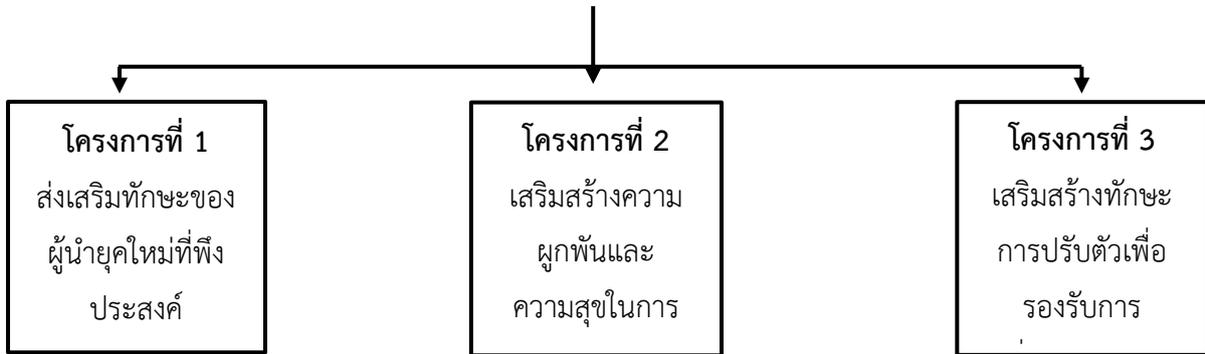
จากผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด สามารถประมวลถึงรายละเอียดโดยทั่วไปของภาวะผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของประชากรทั้งหมด ได้ดังนี้ 1. ผู้นำควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีระเบียบวินัย มีความตรงต่อเวลา สร้างความตระหนักให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงประโยชน์และโทษของการประพฤติตัวที่ผิดกฎหมายและจริยธรรม 2. ผู้นำควรปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม มีความทะเยอทะยานมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ตัดสินใจดี มีความมานะพยายามอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำทหารมีส่วนสำคัญมากสำหรับหน่วยงานทางทหาร หากหน่วยงานได้ผู้นำทหารที่ให้ความไว้วางใจต่อลูกน้อง มีการกล้าแสดงออก ความเชื่อถือนักเกิดจากความน่าเชื่อถือของผู้นำ 3. ผู้นำควรศึกษาเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ถูกต้อง ด้วยการฝึกฝน อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพด้วยการใช้เทคโนโลยี สร้างความคุ้นเคยจนเกิดทักษะและความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 4. ผู้นำควรมุ่งมั่นให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของเทคโนโลยี มีส่วนร่วมในการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติงานร่วมกันผ่านอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยกับสถานการณ์ เช่น การประชุมบุคลากรผ่านรูปแบบวิดีโอคอล การติดต่อสื่อสาร ประสานงานผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Facebook) กูเกิลมีท (Google Meet) เป็นต้น 5. ผู้นำควรรับฟังและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ของการจัดการศึกษากำหนดแนวทางแก้ไขด้วยการส่งเสริมให้ครู และบุคลากรได้ศึกษา ค้นคว้างานวิจัย พร้อมทั้งใช้กระบวนการวิจัยทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียน 6. ผู้นำควรพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถจนเชี่ยวชาญ ให้การศึกษาบุคลากรให้หน่วยงานจนเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ถ้าผู้นำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องใด ๆ จนเก่งจะสามารถนำความรู้ถ่ายทอดให้ผู้อื่นและพัฒนาหน่วยงานให้เจริญรุ่งเรืองได้

ดังนั้น เมื่อนำมาพิจารณาถึงแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของหน่วยงานกองทัพบก ในจังหวัดขอนแก่น สามารถกำหนดแนวทางที่คาดว่าจะนำไปใช้ปฏิบัติได้ ดังนี้ นำมาออกแบบโครงการแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของหน่วยงานกองทัพบก ใน

จังหวัดขอนแก่น จำนวน 3 โครงการ ดังนี้ **โครงการที่ 1** ส่งเสริมทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ มุ่งเน้นเน้นการเพิ่มทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ให้นายทหาร ปลุกฝังการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความรู้ความสามารถแก่นายทหารและพัฒนาความรู้ความสามารถและให้นายทหารด้านทักษะภาวะผู้นำ

โครงการที่ 2 เสริมสร้างความผูกพันและความสุขในการทำงาน มุ่งเน้นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ นายทหาร เสริมสร้างความผูกพันของนายทหารที่มีต่อองค์กรและเสริมสร้างความรักและความสามัคคีของ นายทหารในองค์กร และ**โครงการที่ 3** เสริมสร้างทักษะการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นส่งเสริมให้นายทหารมีความรู้และทักษะในการปรับตัวในยุคปัจจุบัน เสริมสร้างนายทหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างนายทหารมีทักษะในการทำงานที่หลากหลายเพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน





แผนภาพที่ 2 ภาพรวมผลการวิจัยแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่
ที่พึงของหน่วยงานกองทัพในจังหวัดขอนแก่น

อภิปรายผลการวิจัย

มีประเด็นที่สำคัญและประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลดังนี้

ทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ทักษะภาวะผู้นำ ด้านปฏิกริยา (Reaction) มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Dubrin (2013 : 35) ที่กล่าวว่า ลักษณะบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ดีมี เช่น มีความมั่นใจในตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เชื่อถือได้ น่าไว้วางใจ มีอารมณ์ขัน มีความจริงใจ รักษาคำพูด มองในแง่ดี มีความกระตือรือร้นและอบอุ่น เป็นตัวของตัวเอง กล้าแสดงออก เป็นต้น สอดคล้องกับ พร ภิเศก (2556 : 71) ที่กล่าวว่า ผู้นำทหารต้องมีความเป็นเลิศด้านความอดทน มีความสนใจและเอาใจใส่อย่างแท้จริง ต่อหน้าที่หรือกิจการที่ตนปฏิบัติ มีจิตใจที่ร่าเริงแจ่มใส และมองโลกในแง่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทวัน อินทชาติ (2560 : 36) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศ พบว่า ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ความเด็ดขาด และความจงรักภักดี

ทักษะภาวะผู้นำ ด้านผลลัพธ์ (Results) มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Dubrin (2013 : 178) ที่กล่าวว่า ผู้นำมีความสามารถในการช่วยเหลือ สนับสนุน ปรับตัว ยืดหยุ่นได้ในทุก กิจกรรม มีความฉลาดทางอารมณ์ รับผิดชอบและตระหนักการจัดการตนเอง การรับรู้ทางสังคม การจัดการ ความสัมพันธ์ในการทำงาน และสอดคล้องกับงานการศึกษาของ พร ภิเศก (2556 : 79) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางทหาร หมายถึง วิธีการที่ทหารจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ การใช้ลักษณะผู้นำที่ถูกต้องจะสามารถทำให้หน่วยสามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการใช้ความเป็นผู้นำอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทหารทุกคน รู้ความมุ่งหมาย วิธีปฏิบัติและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติการ

รบรวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 57) ที่พบว่า ผู้นำจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาช่วยเหลือ และทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยง (Coach) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา

ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพร ภิเศก (2556 : 75) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี เรื่องงานในหน้าที่ทหารในการบังคับบัญชาของตน และเครื่องมือรบ จะสามารถทำให้ทหารเต็มใจปฏิบัติงานภายใต้สภาพอันตรายและสภาวะกดดันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติศักดิ์ กวีวรรณ (2555 : 67) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างสู่ภาวะผู้นำ (ระดับบุคคล) กรณีศึกษา บริษัท ทริปเปิลที บรอดแบนด์ จำกัด(มหาชน) จังหวัดนครราชสีมา พบว่าความสำเร็จจากการเรียนรู้งานในทุกด้าน ทั้งงานในหน้าที่ ความรู้ในงานด้านอื่น ๆ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ทักษะภาวะผู้นำ ด้านพฤติกรรม (Behavior) สอดคล้องกับการศึกษาของ Dubrin (2013 : 108) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจและสติปัญญา ความเข้าใจงาน มีความคิดสร้างสรรค์ การเปิดรับต่อประสบการณ์มีความสามารถยังลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ Hersey & Blanchard (1974 : 22-37) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงานและความสัมพันธ์ของผู้นำ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นมีความไว้วางใจกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร และสอดคล้องกับ พร ภิเศก (2556 : 10) ที่กล่าวว่า ผู้นำทหารต้องมีความเป็นเลิศด้านความอดทน ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความกล้าหาญ สอดคล้องกับงานวิจัยของเอกราช ทองชั้น (2556 : 41) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารบริษัท เบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด สำนักงานนครราชสีมา พบว่า ผู้นำมีการให้คำแนะนำที่ดี มีจิตใจดี มีคุณธรรม จริยธรรม โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การสร้างต้นแบบที่ดี มีความคิดเชิงบวก มีความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทวัน อินทชาติ (2560 : 46) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศ พบว่า ผู้นำต้องมีความกล้าหาญ ความตรงต่อเวลา ความเด็ดขาด และความอดทน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

จากการวิจัยพบว่า แนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ ของหน่วยงานทหารบกแห่งหนึ่ง ในจังหวัดขอนแก่นมีทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปฏิกิริยา ด้านผลลัพธ์ ด้านการเรียนรู้และด้านพฤติกรรม จึงนำมาเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) ทักษะภาวะผู้นำ ด้านปฏิกิริยา (Reaction) มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ต้องการ และมีความสำคัญในระดับมาก ดังนั้นผู้นำควรให้ความสำคัญในเรื่องเพิ่มการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้เกียรติผู้อื่น สนับสนุนของการทำงานของผู้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ควรให้คำแนะนำหรือช่วยแก้ปัญหาเพื่อนร่วมงานและ

ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง มีความกล้าแสดงออก และมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการเสริมสร้างผู้ร่วมงานให้มีความมั่นใจในตนเอง เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถเป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคตได้

2) ทักษะภาวะผู้นำ ด้านผลลัพธ์ (Results) มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ต้องการ และมีความสำคัญในระดับมาก ดังนั้นผู้นำควรให้ความสำคัญในเรื่องคอยช่วยเหลือแก้ไข สนับสนุน ให้คำปรึกษาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ยกย่องขีดความสามารถในการทำงาน มีผลงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการส่งเสริมให้มีกิจกรรมสนทนาการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกผ่อนคลาย และสามารถคิดกัน เพราะการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เครียด ไม่กดดัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ และส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ทักษะภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ (Learning) ประชากรของการศึกษานี้ให้ความสำคัญในระดับมาก ดังนั้นผู้นำควรให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีความเชื่อมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา มีความรู้และความสามารถทางการทหาร รวมถึงการมีความรู้ด้านเทคโนโลยีและรู้จักประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและยุติธรรม คำนึงกับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐานตรวจสอบได้และมีกระบวนการในการพิจารณาผลตอบแทนที่เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละระดับเหมือนกัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานสามารถทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) ทักษะภาวะผู้นำ ด้านพฤติกรรม (Behavior) ประชากรของการศึกษานี้ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ดังนั้นผู้นำควรให้ความสำคัญในเรื่องความมีระเบียบวินัย ความตรงต่อเวลา ความอดทน ความรับผิดชอบ ความกล้าหาญ ความเสียสละ มีทัศนคติเชิงบวก ความมีเมตตาและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป รวมถึงการมีร่างกายและสุขภาพที่แข็งแรง เพราะร่างกายและจิตใจทำงานสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา การมีจิตใจที่ดี เบาสบาย จะมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ลดอัตราความเสี่ยงที่อาจเกิดโรคต่าง ๆ และช่วยลดความตึงเครียดจากการทำงานได้

2. ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษารั้งต่อไป

จากการวิจัยแนวทางการเสริมสร้างทักษะของผู้นำยุคใหม่ที่พึงประสงค์ของหน่วยงานกองทัพบก : กรณีศึกษา ค่ายทหารแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาวิจัยส่วนที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีข้อเสนอแนะในการทำการศึกษารั้งต่อไป ดังนี้

- 1) การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งจะมองเห็นเพียงภาพกว้าง ๆ ของความคิดเห็นของประชากรเท่านั้น การศึกษาในครั้งต่อไปควรจะทำการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การทำ Focus group interview เพื่อศึกษาในเชิงลึก และได้ทราบความคิดเห็นในเรื่อง ความคาดหวัง และความต้องการจริง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ว่าเป็นอย่างไร
- 2) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะนายทหารของค่ายมหาดศึกดิพลเสพ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ทำให้อาจมีความคลาดเคลื่อนจากปัจจัยบางอย่างที่แตกต่างกัน จึงควรที่จะทำการศึกษาแยกวิเคราะห์แยกตามรายสถานที่
- 3) ควรทำการศึกษาโดยเฉพาะยศนายทหารชั้นประทวนเท่านั้น เพื่อให้เข้าใจในความต้องการของผู้บังคับหมู่ที่ต้องการศึกษามากขึ้น
- 4) ควรศึกษาภาวะผู้นำในรูปแบบที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของทหารผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบปัจจัยที่มีผลในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
- 5) ควรศึกษาปัจจัยในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของทหารในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้นำเป็นข้อมูลในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติศักดิ์ กวีรญาณ. (2555). *แนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างสู่ภาวะผู้นำ (ระดับบุคคล) โดยใช้เครื่องมือ Appreciative Inquiry กรณีศึกษา บริษัท ทริปเปิ้ลที บรอดแบนด์ จำกัด (มหาชน) จ. นครราชสีมา*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนิดาภา หินธาร. (2559). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยกระบวนการสุนทรียศาสตร์ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นันทวัน อินทชาติ. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำทางทหารในมุมมองของนักเรียนนายเรืออากาศ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช*. วารสารวิชาการ ศิลปศาสตร์ประยุกต์. 28 (3), 36-46.
- ปิยะทัศน์ พาโสมมนัสสกุล. (2558). *การพัฒนาสถานศึกษาโดยผู้นำพลังบวกด้วยวิธีการสุนทรียศาสตร์ กรณีศึกษาโรงเรียนเอปี่ซี อำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น*. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการทางธุรกิจและนวัตกรรมทางการจัดการระดับชาติและนานาชาติ ประจำปี 2558. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 257-293.

- พร ภิเศก. (2556). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าและโรงเรียนนายสิบทหารบก เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์กรมยุทธศึกษาทหารบก.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เอกราช ทองชั้น. (2556). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร บริษัทเบทาโกรเกษตรอุตสาหกรรม จำกัดสำนักงานนครราชสีมา โดยวิธีสุนทรียสาธก*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Dubrin, A.J. (2013). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. 7th ed. Australia: Cengage Learning.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1974). "So you want to know your leadership style?". *Training & Development Journal* 28 (2), 22-37.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.