



การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อม (SME)

INNOVATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM THROUGH ACTION LEARNING  
IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

รัชวิทย์ หล่อศรีศุภชัย

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2562

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในวิสาหกิจขนาด  
กลางและขนาดย่อม (SME)



รชวิทย์ หล่อศรีสุขชัย

ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

INNOVATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM THROUGH ACTION  
LEARNING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES



RACHAVIE LOHSISUPACHAI

A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for DOCTOR OF PHILOSOPHY (Applied Psychology)  
INSTITUTE OF RESEARCH IN BEHAVIORAL SCIENCE Srinakharinwirot University

2019

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใ้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม (SME)

ของ

รชวิทย์ หล่อศรีศุภชัย

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์

ที่ปรึกษาหลัก

ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุฑกุล)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร)

ที่ปรึกษาร่วม

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

(อาจารย์ ดร.ชัญญา ลีศักดิ์ธูพ่าย)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติใน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)
ผู้วิจัย	รชวิทย์ หล่อศรีศุภชัย
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2562
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุลกุล

งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เหมาะสมกับองค์การ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาองค์ประกอบและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3 คน ตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน กับหัวหน้างาน SME จำนวน 700 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่กำหนดให้องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน วัดตัวแปรแฝงร่วมกันสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $c^2 = 3887.47$ ,  $df = 734$ ,  $RMSEA = .078$ ,  $SRMR = .041$ ,  $CFI = .96$ ,  $TLI = .96$ ) ส่วนการศึกษาในระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ กับผู้ร่วมวิจัย ซึ่งเป็นผู้บริหาร SME จำนวน 8 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร SME เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยผ่าน 3 ขั้นตอนตามหลักการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การวางแผนเพื่อพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกตจนถึงขั้นการสะท้อนผล ซึ่งมีทั้งหมด 3 วงจร โดยใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และมีการประเมินผลการเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการวิจัย รวมทั้งมีการเก็บบันทึกการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมผ่านแบบสังเกต ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้านได้แก่ 1) ด้านความคิดและพฤติกรรม 2) ด้านกิจกรรม 3) ด้านบรรยากาศ กลุ่มหรือเครือข่าย ผลจากการเข้าร่วมโครงการวิจัยพบว่าผู้ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น หลังจากเข้าโครงการการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติสูงกว่าก่อนเข้าโครงการการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Title	INNOVATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM THROUGH ACTION LEARNING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
Author	RACHAVIE LOHSISUPACHAI
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2019
Thesis Advisor	Assistant Professor Yuttana Chaijukul , Ph.D.

The purposes of this research were (1) to develop innovative leadership elements among business executives in small to medium enterprises; and (2) to develop an innovative leadership development model for small to medium enterprise executives that are suitable for their organizations. In this research, the researcher divided the study into two phases. Phase one aims to search for elements and the development of Innovative Leadership measures. By synthesizing the leadership theory related to innovation and interviewed three experts in small to medium enterprises in order to check the quality of the measurement with confirmation element analysis among seven hundred SME supervisors. The results showed that Innovative Leadership had five elements, including (1) Visionary and adaptive to change; (2) Promote teamwork; (3) Fast action oriented; (4) Communicate effectively and (5) To be a motivator. For the results of the confirmed factor analysis results, it was found that the innovative leadership measurement model required all five elements to measure the analysis of latent variables to be consistent with the empirical data ( $\chi^2 = 3887.47$ ,  $df = 734$ ,  $RMSEA = .078$ ,  $SRMR = .041$ ,  $CFI = .96$ ,  $TLI = .96$ ) In the second phase, the objective was to develop Innovative Leadership for SME executives through action research with eight SME executives. An innovative leadership development model suitable for SME executives is through Action Learning. The three steps of Action Research which were Plan, Act, Observe and Reflect in total of three cycles. The Evaluation of Innovative Leadership was performed through self-assessment before and after participating in the research project, including behavioral changes recorded via observation form and divided into three areas: (1) Ideas and Behavior; (2) Activity; (3) Atmosphere, Group or Network. The results after participating in the research project found that the Innovative Leadership Level of executives and Innovative Leadership behavior increased with a statistical significance of .05.

Keyword : Innovative leadership development program, Action learning, Small to Medium Enterprises

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาบัตรฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดจนการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุลกุล ที่ปรึกษาปริญญาบัตร รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา ประธานกรรมการหลักสูตรดุริยางค์ที่ให้ความกรุณาเป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือชี้แนะแนวทางการทำปริญญาบัตรด้วยความเอาใจใส่มาตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร ผศ.ดร.ฐาสุภกร จันทร์ประเสริฐ อ.ดร.ชัญญา ลีศักดิ์รพ่าย ผศ.ดร.พลเทพ พูนพล ผศ.ดร.เบญจวรรณ บุญยะประพันธ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือนัดของปริญญาบัตรฉบับนี้ ตลอดจนให้คำแนะนำอันมีคุณค่ายิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์และคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่สอนในชั้นเรียน ซึ่งได้ให้ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย และขอขอบคุณผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามด้วยความเสียสละและอดทน

กราบขอพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด และขอขอบคุณเพื่อนๆ ปร.ด. สาขาจิตวิทยาประยุกต์ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอมา

รชวีรย์ หล่อศรีศุภชัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพประกอบ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย .....	5
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	5
ความสำคัญของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
นิยามปฏิบัติการ .....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ตอนที่ 1 ข้อมูลของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	11
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ .....	23
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	42
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	45
วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47



การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย.....	48
เครื่องมือวิจัย.....	49
จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ผลการวิจัยระยะที่ 1.....	57
สมมติฐานการวิจัย.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ผลการวิจัย.....	86
ผลการวิจัยระยะที่ 2.....	100
การเตรียมความพร้อมก่อนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	100
ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	109
บทที่ 5 สรุปผลและอภิปรายผล.....	143
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย.....	143
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	144
การดำเนินการวิจัย.....	144
การวิจัยระยะที่ 1.....	144
การวิจัยระยะที่ 2.....	145
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	145
การวิจัยระยะที่ 1.....	145
การวิจัยระยะที่ 2.....	146
สรุปผลการวิจัย.....	146
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1.....	146

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2.....	148
อภิปรายผล .....	150
ข้อเสนอแนะ .....	165
บรรณานุกรม .....	167
ภาคผนวก.....	179
ประวัติผู้เขียน.....	193



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	49
ตาราง 2 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง .....	51
ตาราง 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ .....	55
ตาราง 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม .....	58
ตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม .....	65
ตาราง 6 ผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร .....	73
ตาราง 7 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร .....	75
ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม ค่าเฉลี่ยความแปรปรวน ที่ถูกสกัดได้ ค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม .....	87
ตาราง 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติทีและค่า สัมประสิทธิ์พยากรณ์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	92
ตาราง 10 สรุปการเตรียมความพร้อมก่อนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวคิดการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ .....	107
ตาราง 11 สรุปคุณลักษณะเด่นในแต่ละองค์ประกอบที่ผู้เข้าร่วมวิจัยวางแผนพัฒนา .....	111
ตาราง 12 การจัดกลุ่มกิจกรรม และวางเป้าหมายของกิจกรรมในขั้นการลงมือปฏิบัติ วงจรที่ 1	116
ตาราง 13 สรุปการสังเกตการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน ในวงจรที่ 1 .....	118
ตาราง 14 สรุปแนวทางการสร้างกิจกรรมตามแผนงานเพื่อพัฒนาแผนงาน .....	122

ตาราง 15 กิจกรรมการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในชั้นการลงมือปฏิบัติ วงจรที่ 2 .....	125
ตาราง 16 สรุปการสังเกตการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน ในวงจรที่ 2 .....	127
ตาราง 17 จัดกลุ่มกิจกรรมสำหรับการลงมือปฏิบัติในชั้นถัดไป .....	133
ตาราง 18 สรุปการสังเกตการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน ในวงจรที่ 3 .....	135



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดมิติของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ .....	41
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	44
ภาพประกอบ 3 รูปแบบวงจรวิจัยปฏิบัติการของเคมมิสและแมกเทกการ์ต .....	53
ภาพประกอบ 4 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับนวัตกรรม .....	70
ภาพประกอบ 5 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารกับนวัตกรรม.....	70
ภาพประกอบ 6 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบแบ่งปันกับนวัตกรรม .....	71
ภาพประกอบ 7 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับนวัตกรรม .....	71
ภาพประกอบ 8 แบบจำลองโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะ ผู้นำเชิงนวัตกรรม .....	99
ภาพประกอบ 9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติใน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME).....	142
ภาพประกอบ 10 แสดงวงจรแห่งปัญญา.....	160

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ การพัฒนาองค์การ และการจัดการในทุกระดับขององค์การ รวมถึงตัวแปรต่างๆ ที่องค์การคาดหวัง หรือต้องการให้พนักงานหรือกลุ่มในองค์การมี (Hughes, Ginnett, & Curphy. 2015) เนื่องจากมี นักวิชาการสนใจศึกษา ค้นคว้า และนำเสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างแพร่หลายมาเป็น ระยะเวลายาวนาน เพื่อการอธิบายและการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การหรือบริบทต่าง ๆ ส่งผลให้มี ทฤษฎีภาวะผู้นำเกิดขึ้นมากมาย เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของบาสและอโวลีโอ(Bass & Avolio, 1993) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ของกรีนลีฟ (Greenleaf, 2002) ภาวะผู้นำที่มีศูนย์กลางอยู่ที่หลักการ (Principle-Centered Leadership) ของโคเวย์ (Covey, 1999)และทฤษฎีภาวะผู้นำในเชิงปฏิบัติ ได้แก่ ทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งภาวะ ผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับและส่งผลต่อความสำเร็จของกลุ่ม โดยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของกลุ่มหรือองค์การ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความพึงพอใจ ในการทำงาน และความผูกพันกับองค์การ เป็นต้น

เนื่องด้วยความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์การตามที่กล่าวมา จึงทำให้องค์การมีความ พยายามพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของตนด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะและสมรรถนะส่วนบุคคล การสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น (DeRue & Myers, 2014) ประกอบกับ โลกมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ ซึ่งมี ผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน ทำให้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ องค์การจึงควรต้องเพิ่มศักยภาพหรือปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย ซึ่งหลายองค์การในภาคธุรกิจเอกชนจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงแนวคิดมาเป็นยุคแห่งการสร้างนวัตกรรม (Innovation) การปรับกลยุทธ์ท่ามกลาง สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ที่ทุกองค์การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (High Performance Organization) (De Waal, 2007)เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์การในทุกๆ ด้าน องค์การจำนวนมากใน ปัจจุบันจำเป็นต้องค้นหาแนวทางในการพัฒนาและสร้างสมรรถนะในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness Development) และในการที่องค์การจะมีประสิทธิภาพ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของ

“ผู้นำ” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ทรัพยากรต่างๆ สามารถเข้ามาอยู่ร่วมกันและถูกใช้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่มีประสิทธิภาพ ผสมกับการมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์และสมรรถนะต่างๆ (อรรณงค์ โรจนวิบูลย์, 2553) โดย ผู้นำจึงควรจะนำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินการให้เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันสูงในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ จึงจะส่งผลให้พนักงานเกิดผลสัมฤทธิ์ในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของหรรษมน ประสาทแก้ว (2554) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีส่วนในการผลักดันให้พนักงานยอมรับนวัตกรรม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงาน อันเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร และการที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมสร้างความสำเร็จให้องค์กรอยู่ในระดับสูง ย่อมทำให้องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

จากเหตุผลข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรในสภาวะการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ซึ่งเริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้นในสังคมไทยปัจจุบัน โดยทราบกันดีอยู่แล้วว่าภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่สำคัญในการประสบความสำเร็จในระยะยาวของบริษัท และนวัตกรรมกลายเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาวะการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน ดังนั้น การผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำกับนวัตกรรมเข้าด้วยกัน จะช่วยให้บุคคลค้นหาวิธีการอย่างชาญฉลาดที่จะปรับปรุงภาวะผู้นำในวิธีการเดียวกับที่บุคคลปรับปรุงมุมมองอื่นๆ ของบริษัท (Metcalf; & Palmer, 2011) ซึ่งเป็นการยากที่จะนิยามคำว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน ไม่มีคำอธิบายเพียงอย่างเดียวที่สามารถอธิบายได้สำหรับผู้นำที่จะปฏิบัติตามเพื่อเพิ่มนวัตกรรม แต่ทว่าตาม การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในประเทศไทยมีงานวิจัยไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อรรณงค์ โรจนวิบูลย์ (2553) ได้ค้นหาคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) คุณลักษณะด้านทักษะ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 3) คุณลักษณะทางสังคม และ 4) คุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (อรรณงค์ จันทรเกษม วรกมล วิเศษศรี และสุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้ที่ทำการศึกษาทั้งสองท่านได้นำคุณลักษณะ บุคลิกภาพ หรือรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านใดด้านหนึ่งมาประยุกต์ใช้ในงานที่ศึกษาเท่านั้น นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการศึกษา ยังไม่มีชัดเจน สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยต้องการที่จะอุดช่องว่างดังกล่าวโดยจะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือ

ส่งผลต่อนวัตกรรม ร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามบริบทของภาคธุรกิจSMEของไทย

จากความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้น ต้องการแนวทางที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้กับตนเองได้ในบริบทของการทำงานจริง ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Development) โดยมุ่งให้ความสนใจที่จะใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning แนวทางดังกล่าวตรงกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะให้ความสำคัญกับประเด็นที่สมาชิกในกลุ่มต่างเห็นว่าเป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ควรค่าแก่การพิจารณาแก้ไข ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นวิธีการที่คนในองค์กรต้องการสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ เข้าไปแก้ไขปัญหายที่ยังหาทางแก้ไขไม่ได้ด้วยการทำความเข้าใจกิจกรรม ระบุปัญหา ตั้งคำถาม กำหนดแนวทางเพื่อค้นหาทางแก้ไข คิดใคร่ครวญ เมื่อนำมาปฏิบัติกับกลุ่มเล็ก จึงสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่ทรงพลังขึ้นมา โดยเงื่อนไขความสำเร็จของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ สมาชิกในทีมต้องเรียนรู้ทักษะในการเป็นโค้ช (วีระวัฒน์ บันนิตามัย, 2545) ดังที่กล่าวข้างต้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ จึงเป็นวิธีการวิจัยประเภทหนึ่งที่มีความเหมาะสมต่องานวิจัยที่ต้องการศึกษาถึงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และพฤติกรรมของคนในองค์การ (Coghlan & Brannick, 2001) ซึ่งกระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่นำมาใช้ในขั้นตอนของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) โดยกลุ่มเป้าหมายต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อทัศนคติเดิม มองโลกอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้แก่ วงจรการปฏิบัติการ (the action research spiral) ตามแนวคิดของ เคมมิส และแมคทาเกาท (Kemmis & McTaggart, 1998) คือ การวางแผน (planning) การปฏิบัติ (acting) การสังเกต (observing) การสะท้อนการปฏิบัติการ (reflecting) และการปรับปรุงผล (re-planning) เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในกลุ่มพนักงานในทุกระดับ ทำให้เกิดพฤติกรรมในเชิงนวัตกรรมมากขึ้นในองค์การ และที่กล่าวมาข้างต้น หากมีการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ จะมีข้อดีคือทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีการใช้ค่าใช้จ่ายน้อย



ในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจในการผลิตสินค้าและออกแบบบริการต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้คนในสังคมและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อเป็นรากฐานของการยกระดับสถานทางเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มีศักยภาพและมีความได้เปรียบในทางการแข่งขันในระดับตลาดโลก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการหรือองค์กรทางธุรกิจที่จะต้องคิดนอกรอบ คิดแตกต่างจากเดิม คิดในเชิงพัฒนาไปข้างหน้า และเปิดโลกทัศน์ทางความคิดทั้งในแนวกว้างและลึก เพื่อกำหนดมโนทัศน์ กลยุทธ์ ยุทธวิธี และแนวทางการปฏิบัติที่แปลกใหม่ สร้างสรรค์ ต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิม เพื่อติดต่อยึดเหนี่ยวให้กับธุรกิจของตน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้ามาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยมีการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้นำในองค์กรให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยสนใจศึกษากับสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการขยายธุรกิจทั้งในประเทศและออกสู่ต่างประเทศ ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าการพัฒนาพนักงานโดยเฉพาะในระดับบริหารเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เนื่องจากองค์กรกำลังอยู่ในภาวะพนักงานพัฒนาก้าวตามไม่ทันการเจริญเติบโตของธุรกิจ จึงต้องหาวิธีการที่สามารถพัฒนาพนักงานที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ขององค์กร รวมทั้งธุรกิจขององค์กรเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยความยืดหยุ่นและทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตตามความต้องการของลูกค้าและเกี่ยวข้องกับการออกแบบ ผู้วิจัยจึงเสนอเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติให้กับทั้งสององค์กร ซึ่งได้รับการตอบรับและการสนับสนุนจากผู้บริหารของบริษัทเป็นอย่างดี

จากการทบทวนเอกสารพบว่าในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ บุคลิกภาพ และรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม แต่ยังไม่มีการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ประยุกต์ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีอื่นที่ส่งผลต่อนวัตกรรมโดยตรง และไม่มีการศึกษาในบริบทของ SMEs ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้ามาพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ SME ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart (1998) เพื่อใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาผู้นำในองค์กรให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) โดยเริ่มจากการพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร SMEs เครื่องมือวัดและตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด ความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่น เพื่อให้ได้แบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร SMEs ที่มีคุณภาพเพื่อสามารถนำแบบวัดไปใช้ต่อไป จากนั้นผู้วิจัยจะใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้ามาพัฒนาภาวะผู้นำ

เชิงนวัตกรรมโดยมีการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อนำไปพัฒนาและแก้ปัญหาผู้นำในองค์กรให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และคาดว่าจะได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร SME ต่อไป

### **ปัญหาการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และจะสามารถพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างไร

### **ความมุ่งหมายของการวิจัย**

การวิจัยนี้เป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เหมาะสมกับองค์กร โดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

### **ความสำคัญของการวิจัย**

**ประโยชน์ต่อวิชาการ** ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของภาคธุรกิจSMEของไทย ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญใดบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

**ประโยชน์ต่อการพัฒนา** ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เพราะองค์กรจะได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อันช่วยให้ผู้นำในองค์กรสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถ รวมทั้งทักษะไปสู่พนักงาน ทำให้พนักงานนั้นๆ สามารถปฏิบัติงานโดยการนำเอาแนวความคิดใหม่ๆ และวิธีการปฏิบัติที่แปลกใหม่ไม่เหมือนเดิมมาใช้ในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นการเพิ่มมูลค่าองค์กรนั้นๆ

## ขอบเขตของการวิจัย

### การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ขั้นตอนการวิจัย

1. วิเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำแบบแบ่งปันและไปศึกษาข้อค้นพบจากทฤษฎีข้างต้นว่ามี องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 ทฤษฎีใดบ้างที่ส่งผลต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ หลังจาก นั้นก็จะนำองค์ประกอบต่างๆที่ค้นพบมากำหนดเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

2. นำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาด ย่อม มาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 คน ตามองค์ประกอบ ทั้ง 5 เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับบริบทของ SMEs

3. สกัดเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบทั้ง 5 มาจัดลดตาราง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากขั้นตอนที่ 1 แล้วมาตั้งชื่อองค์ประกอบทั้ง 5 ใหม่เพื่อให้ เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของธุรกิจ SME ของไทย ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 มุ่งสู่วิสัยทัศน์และ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 3) ลงมือปฏิบัติ อย่างรวดเร็ว องค์ประกอบที่ 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ องค์ประกอบที่ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ

4. สร้างและพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาด กลางและขนาดย่อม ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของขั้นตอนที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 คน เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและเป็นเจ้าของ บริษัท ที่มีอัตราการเติบโต 50 % ขึ้นไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้พัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

1) ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางและขนาด ย่อม มีจำนวนทั้งสิ้น 2,773,625 บริษัท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2561)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ ผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัย

จัดเก็บจาก 4 จังหวัด ซึ่งได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร ปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีบริษัทที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นจำนวนมาก ได้จำนวน 700 คน

## การวิจัยระยะที่ 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

### ผู้เข้าร่วมวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้เข้าร่วมวิจัย ประกอบด้วย ผู้วิจัยซึ่งเป็นนักวิจัยจากภายนอก และกลุ่มผู้ร่วมวิจัยในองค์กร ซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจเอกชนที่มีตำแหน่งระดับผู้จัดการและหัวหน้างานจำนวน 8 คน

### ระยะเวลาในการทำวิจัย

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นสำคัญ จึงต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงจะเห็นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ จึงใช้ระยะเวลาสำหรับการวิจัย คือ 9 เดือน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ผู้บริหาร** หมายถึง พนักงานของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้จัดการและหัวหน้างานขึ้นไป ซึ่งจะต้องเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจตัดสินใจและมีอำนาจสั่งการ โดยเป็นตำแหน่งที่จะสามารถนำวิธีการที่ได้จากโครงการในครั้งนี้ไปสู่การลงมือปฏิบัติจริงในองค์กรได้

**การเรียนรู้จากการปฏิบัติ** หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการรวมกลุ่มของคนที่มีทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นจริงและการพัฒนาแผนการดำเนินการ โดยต้องนำผลจากการเรียนรู้จากการดำเนินการไปปฏิบัติจริงในองค์กร

**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม** หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลที่มุ่งอธิบายกระบวนการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล โดยมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ 1) หลักการพัฒนาในองค์กรโดยอาศัยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และ 2) หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินการพัฒนาในทุกขั้นตอนใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการดำเนินกิจกรรม โดยมีขั้นตอนสำคัญคือ ขั้นวางแผนปฏิบัติ ขั้นปฏิบัติ และขั้นประเมินผลการปฏิบัติ

**การวิจัยเชิงปฏิบัติการ** หมายถึง กระบวนการวิจัยที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมร่วมดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นวางแผนการพัฒนา 2) ขั้น

ปฏิบัติและสังเกต 3) ขั้นตอนก่อนผลการปฏิบัติ โดยมีการนำข้อมูลที่ได้จากการสะท้อนผลการปฏิบัติในแต่ละครั้งมาทำการวิเคราะห์เพื่อใช้ปรับปรุงแผนในครั้งต่อไปเรื่อย ๆ จนกว่าการวิจัยจะเสร็จสิ้น

### นิยามปฏิบัติการ

**ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร** หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงถึงการใช้อำนาจและความสามารถของตนเองในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาส กระตุ้นจิตใจ และสนับสนุนทีมงานและการทำงานเป็นทีม เพื่อคิดค้นวิธีการหรือแนวทางการแก้ปัญหาแบบใหม่ และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือนวัตกรรมทางธุรกิจให้แก่องค์กร โดยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยแต่ละด้าน มีคุณลักษณะย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง** (Visionary and Adaptive to Change) หมายถึง ผู้นำรู้ว่าอะไรคือเป้าหมายที่สำคัญ แสดงออกถึงการมีความมั่นคงต่อเป้าหมายนั้น สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งมุ่งตรงต่อเป้าหมาย เปิดกว้างรับรู้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลทุกทิศทาง เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มองออกว่าสาเหตุและผลลัพธ์ที่ตามมาของความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร และควรเตรียมการรับมืออย่างไรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมและการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน กล้าเสี่ยงที่จะนำและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ วิธีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลให้พนักงานเข้าใจ และสามารถเตรียมตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

**ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม** (Promote Teamwork) หมายถึง ผู้นำส่งเสริมและหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร ร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน สนับสนุนกัน พึ่งพากัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รวมถึงสร้างให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของทีมงาน เกิดความยึดเหนี่ยวกันภายในกลุ่ม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมให้ทีมงานนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน

**ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว** (Fast & Action Oriented) หมายถึง ผู้นำแสดงตัวแบบการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวอย่างทันท่วงที โดยรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จับประเด็นสำคัญของสถานการณ์และหาวิธีการตอบสนองอย่างเหมาะสมได้ทันการ รวมถึงการกระทำในเชิงป้องกัน

ล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ผู้นำส่งเสริมค่านิยมการทำงานอย่างรวดเร็วให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้นักงานตอบสนองความต้องการทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกอย่างรวดเร็ว โดยมีการติดตามงาน คิดค้นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

**สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ** (Communicate Effectively) หมายถึง ผู้นำส่งผ่านข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ตาม โดยสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง มีเสถียรภาพของข้อมูล สื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้ข้อมูลไปถึงผู้รับที่ถูกต้อง ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง เน้นการสื่อสารแบบแนวราบ รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารแบบสมัยใหม่เข้ากับการทำงาน เพื่อให้มีการสื่อสารข้อมูลถึงผู้รับได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

**เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ** (To be a Motivator) หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในผู้ตาม โดยเริ่มจากการที่เป็นผู้มองโลกในแง่ดี มองไปถึงเป้าหมายขององค์กรในอนาคต มีความคิดทางบวก อันนำไปสู่การหาวิธีกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ผู้ตามเกิดพันธะผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกันขององค์กร อันนำไปสู่การอุทิศตนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในทางกลับกันผู้นำต้องสร้างให้ผู้ตามเป็นผู้มองโลกในแง่ดีและมีความคิดเชิงบวกเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำสร้างงานที่ท้าทายและมีความหมายต่อองค์กรโดยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มความน่าสนใจในงาน และมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความหมายให้ผู้ตามทำ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารวัดได้จากแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้ได้นิยามของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยแบบวัดมีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 6 ระดับจากจริงที่สุด ถึงไม่จริงที่สุด โดยผู้ได้คะแนนสูงกว่าถือเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เหมาะสมกับองค์การ โดยได้รับการประสานความร่วมมือจากตัวแทนฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้ประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีการนำเสนอแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 พัฒนาการองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตอนที่ 1 ข้อมูลของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 1.3 ความหมายของนวัตกรรม
- 1.4 ประเภทของนวัตกรรม
- 1.5 ความสำคัญของนวัตกรรม
- 1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับนวัตกรรม
- 1.7 การวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 1.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เหมาะสมกับองค์การ โดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

- 2.1 ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2.2 ความสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2.3 องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2.4 ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

## ตอนที่ 1 ข้อมูลของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้นิยามของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการ เช่น ฉากส์ (Jaques, 2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลตั้งวัตถุประสงค์หรือทิศทางไปยังบุคคลอื่นๆ และมีสมรรถนะและความผูกพันที่นำพาบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางเดียวกันได้ ลุสเซียร์ (Lussier, 2004) นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายประสงค์ขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับนอร์ธเฮาส์ (Northouse, 2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ซึ่งบุคคลใช้อิทธิพลกับกลุ่มสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และฮิวจ์ส, กิเน็ตต์และเซอร์ฟี (Hughes; Ginnett, & Curphy, 2015) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลกับกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นๆ สอดคล้องกับ จาคอบส์ และเจคส์ (Jacobs & Jaques, 1990) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดการรวมพลังของผู้ตามและการใช้ความพยายามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

นอกจากนี้มีการนิยามภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ เช่น รัตติกรณ์ จงวิศาล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นหรือแสดงออกในขณะปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความหมายอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ในขณะที่เบส (Bass & Avolio, 1993) มองว่าภาวะผู้นำต้องเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และมุ่งเน้นเรื่องวิสัยทัศน์ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการบรรลุผลสำเร็จของงาน ดังนั้นเขาจึงนิยามภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มผู้ซึ่งจะมีส่วนร่วมในกระบวนการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยผู้นำกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงทัศนคติการทำงานและดึงศักยภาพความสามารถออกมาอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุผลเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเป็นพลวัต เช่น แบริตตัน, กรินต์ และเนลสัน (Bratton, Grint, & Nelson, 2005) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ พนักงานและบริบท

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายและแนวทางหลักขององค์การ โดยเน้นให้



เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ผู้นำกระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้ตามให้เกิดทัศนคติการมุ่งมั่นหรือมีค่านิยมการทำงานที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน นอกจากนี้ผู้นำให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นและจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

## 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการกระทำที่ผู้นำกระตุ้นหรือจูงใจผู้ตาม ให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมในการทำงานของผู้ตามให้มาตรฐานการปฏิบัติงานสูงขึ้น ยินดีที่จะทำงานมากขึ้น กล้าที่จะเสี่ยง มีความทุ่มเทต่องานเกินความคาดหวังหรือเกิดมาตรฐานการทำงานปกติ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายใหม่ที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น (Bass & Avolio, 1993) ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมภาวะผู้นำในรูปแบบดังกล่าวจะช่วยเพื่อการรับรู้ความสามารถของตน เพิ่มแรงจูงใจภายใน กระตุ้นการเพิ่มพลังอำนาจทางจิตใจแก่ผู้ตาม (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) ด้วยเหตุผลที่กล่าวมานี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่เพียงแต่สนับสนุนกิจกรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กรเท่านั้นแต่ยังผลให้ประสบความสำเร็จในตลาดการแข่งขันด้วย (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) โดยช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการสร้างความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร (Jamaludin, Rahman, Makhbul, & Idris, 2011) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร และเป็นแบบภาวะผู้นำที่ถูกต้องศึกษาในแง่ที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

### องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการคือ

- 1) การใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติหรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or Charismatic leadership : II or CI) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเป็นที่รัก ได้รับความเคารพและความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและเต็มใจที่จะร่วมงานด้วย และพยายามทำตนให้มีเอกลักษณ์ร่วมกับผู้นำและพยายามที่จะลอกเลียนแบบผู้นำ ในบรรดาหลายสิ่งหลายอย่างที่ผู้นำกระทำเพื่อให้ได้รับการตอบรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะดังกล่าว สิ่งหนึ่งก็คือการนำความต้องการของผู้อื่นมาอยู่เหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะนำตนเข้าไปร่วมเสี่ยงกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความหนักแน่นกับสิ่งที่ยังกระทำไม่เปลี่ยนแปลงง่ายๆ และไม่กระทำการใดๆ ตามอำเภอใจ นอกจากนี้พวกเขาจะมุ่งกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง และมีมาตรฐานทาง

จริยธรรมและศีลธรรมสูง ที่สำคัญผู้นำจะไม่ใช้อำนาจสั่งการให้ผู้อื่นกระทำเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง

2) การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นแรงจูงใจและสร้างแรงดลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลที่อยู่รอบข้างพวกเขา โดยการทำให้งานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความหมายและมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ในกรณีนี้จิตวิญญาณของทีมจะถูกปลุกเร้าให้เกิดขึ้น รวมถึงการมองโลกในแง่ดีและการคิดในทางบวกด้วย ผู้นำจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตขององค์การที่น่าดึงดูดใจ โดยผู้นำจะทำการสื่อสารความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน และแสดงพันธะผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์โดยการตั้งกระทู้คำถาม/สร้างประเด็นความเคลือบแคลงสงสัยกับข้อตกลงพื้นฐานที่มีอยู่เดิม (questioning assumptions) จัดกรอบปัญหาใหม่และหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ (reframing problems) มีการทำงานอย่างรวดเร็ว จัดการกับสถานการณ์เดิมๆ ด้วยวิธีการใหม่ (approaching old situations in new ways) ในกระบวนการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด จะไม่มีการกล่าวขานประณามพวกเขาต่อสาธารณชน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมกำหนดกรอบของปัญหาให้ชัดเจนและร่วมหาแนวทางแก้ไข ซึ่งส่วนใหญ่แล้วความคิดและแนวทางแก้ไขปัญหานั้น จะมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการสนับสนุนให้ค้นหาและทดลองใช้แนวทางใหม่ๆ และจะไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์หรือตำหนิตายยืนหากว่าความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากของผู้นำ โดยแก้ไขการทำงานที่พันท้วงที่

4) การเอาใจใส่เป็นรายบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลที่อยากจะประสบความสำเร็จและเติบโตก้าวหน้าโดยการเป็นโค้ชและพี่เลี้ยงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการพัฒนาให้มีระดับศักยภาพสูงขึ้น ในกระบวนการดังกล่าวโอกาสของการเรียนรู้ใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นในบรรยากาศของการสนับสนุน ความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่ของความต้องการจะได้รับความสนใจและเอาใจใส่ โดยพฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกถึงการรับรู้ถึงความแตกต่างเหล่านั้นและตอบสนองไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล (เช่น บางคนจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้นำมาก บางคนต้องการความมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง

ตัวเองมากกว่า บางคนผู้นำต้องใช้มาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า ส่วนบางคนต้องการโครงสร้างงานที่ชัดเจน) นอกจากนี้ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบบสองทางขึ้น ผู้นำจะ“บริหารงานโดยเดินตรวจตราดูรอบๆ” (management by walking around) ในพื้นที่ปฏิบัติงาน มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลมากขึ้น เป็นผู้รับฟังที่มีประสิทธิผล รับฟังความคิดและเอาใจใส่ต่อข้อกังวลใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และมองพวกเขาเป็นบุคคลเต็มศักยภาพ (as a whole person) มากกว่าเป็นเพียงแค่พนักงานธรรมดาๆ คนหนึ่ง ผู้นำจะใช้การมอบหมายงานเป็นหนทางในการพัฒนาเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่จากประสบการณ์ความผิดพลาด ผู้นำจะคอยให้การดูแล เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำและการสนับสนุนตามความต้องการ และประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าพวกเขากำลังถูกจับตามองอยู่

จากทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎีที่มีการอธิบายกันมายาวนาน โดยแสดงเป็นวิวัฒนาการของภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีอำนาจและอิทธิพล ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำเชิงบารมีและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และในปัจจุบัน เกิดภาวะผู้นำแนวคิดใหม่ๆ มากมาย ซึ่งภาวะผู้นำแนวคิดใหม่เป็นการผสมผสานหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และทำการเชื่อมแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมรวมเข้าด้วยกัน ดังนั้น เพื่อการทำความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอย่างถ่องแท้ จึงต้องทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี

ภาวะผู้นำเชิงบารมีเป็นการกระทำที่ผู้นำมีความเป็นฮีโร่อยู่ในตัว ส่งสมการทำความดีจนเป็นอัตลักษณ์ที่ชัดเจนของตัวผู้นำ และเป็นตัวแบบที่ดีให้บุคคลปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีบารมีหรือคุณลักษณะพิเศษเหล่านี้จะนำผู้ตามด้วยพฤติกรรม, ความเชื่อ และตัวอย่างการกระทำ ซึ่งแสดงถึงความยึดมั่นผูกพันในตัวผู้นำ ซึ่งวิธีการเดียวกันกับที่ผู้นำเหล่านี้ใช้ในการนำโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่พบอย่างชัดเจนในงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Eisenbach, Watson, & Pillai, 1999) มีงานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ผู้นำที่มีบารมีดึงดูดใจผู้ตามโดยการทำให้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของอนาคตที่สดใสและดีขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแทนที่จะทนอยู่กับกับสภาพการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจที่เผชิญอยู่ (Kesting, Uihøi, Song, & Niu, 2016) ภาวะผู้นำเชิงบารมีจะช่วยเพิ่มพันธะผูกพันให้แก่ผู้ตาม และนำไปสู่ความมุ่งมั่นไปสู่อุดมการณ์, ค่านิยม, และแรงจูงใจใหม่ (Nadler & Tushman, 1990) ในขณะเดียวกันก็สร้างความรัก, ความเคารพ, และความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991) ในแง่มุมมองกล่าวพบความเชื่อมโยงเชิงบวกในงานศึกษา

หลายเรื่องระหว่างผู้นำเชิงบริหารมีและการรับรู้ของทีมเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กร (Eisenbach et al., 1999) นอกจากนี้ข้อค้นพบจากงานศึกษาหลายชิ้นยืนยันว่า แม้ภาวะผู้นำเชิงบริหารจะสนับสนุนให้เกิดระบบความคิดในเชิงนวัตกรรม แต่ก็ยังต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบอื่นมาร่วมด้วยเพื่อที่จะนำไปประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Nadler; & Tushman. 1990)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบริหารมี 3 ประการคือ

1) การใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ (คุณลักษณะ) (Idealized influence-attribution) ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตามเพื่อให้ได้รับความรัก ความเคารพ รวมถึงความเชื่อถือ ไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้นำกล้าที่จะร่วมเสี่ยงกับผู้ตามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ตามอยากเอาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ผู้นำยังให้ความสนใจต่อภูมิหลังของกลุ่ม เป็นการให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นรายบุคคล

2) การใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ (พฤติกรรม) (Idealized influence-behavior) การประพฤติปฏิบัติของผู้นำจะมุ่งกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรม จริยธรรม ไม่ใช้อำนาจที่มีอยู่ในทางมิชอบ หรือสร้างความเดือดร้อนให้ผู้อื่น สนับสนุนผู้ตามให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สื่อสารค่านิยมและเป้าหมายที่น่าเชื่อถือและทำให้เห็นภาพที่งดงามของการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและสิ่งที่ดีกว่าในอนาคต

3) การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation-vision) ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ทำให้งานที่ทำอยู่มีความท้าทาย มีความหมายมากขึ้น สื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ตาม และทั้งสองฝ่ายร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้นำกระตุ้นและปลุกเร้าจิตวิญญาณของผู้ตามให้มีความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมนั้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แบ่งเป็นสองลักษณะ ในลักษณะหนึ่งเป็นการกระทำที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมกันคิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายใหม่ที่กำหนดขึ้น ส่วนในอีกลักษณะหนึ่ง เป็นการกระทำที่ผู้นำใช้อำนาจของตนริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีขึ้นขององค์กร (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011) แต่ทว่าในแง่ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ข้อค้นพบจากงานวิจัยเสนอว่า ผู้นำเป็นผู้กำหนดสภาพแวดล้อมขององค์กรในเชิงโครงสร้าง, กระบวนการ, และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม (Kesting et al., 2016) และมีบทบาทสำคัญในการนำความคิดใหม่ๆ ไปสู่ขั้นการพัฒนา และการนำไปประยุกต์ใช้ใน

เชิงธุรกิจได้สำเร็จ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการคาดการณ์ความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้น, จินตนาการภาพในอนาคต, คงรักษาความยืดหยุ่น, สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ คุณลักษณะดังกล่าวของผู้นำช่วยส่งเสริมความสามารถในเชิงนวัตกรรมของพนักงาน และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและนวัตกรรมระดับองค์กร (Elenkov, Judge, & Wright, 2005)

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 4 ประการคือ

1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คือ การกระทำที่ผู้นำสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่แสดงให้เห็นถึงภาพที่ดึงดูดใจของอนาคตที่ดีกว่าที่องค์กรสามารถเป็นได้ในอนาคต ซึ่งทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมั่นได้และแม้ว่ายังไม่สามารถบรรลุได้อย่างทันที่ในตอนนี้ ผู้นำต้องใช้คำพูดในเชิงอุดมคติแสดงถึงวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กร และเชื่อมโยงตัวพวกเขาเข้ากับองค์กร

2) การประกาศพันธกิจ คือ การกระทำที่ผู้นำอธิบายถึงแก่นสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ขององค์กร เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์โดยรวมขององค์กร ประกอบด้วยค่านิยมหลักที่เป็นโครงสร้างของหลักการที่ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน และมาตรฐานด้านจริยธรรม ส่วนเป้าประสงค์หลักไม่เพียงแต่อธิบายถึงสินค้าและบริการขององค์กร แต่บอกรถึงความต้องการที่คาดหวังขององค์กรในระยะเวลายาวไกล

3) การสร้างกลยุทธ์ คือ การที่ผู้นำวางแผนงานที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ เพื่อนำโอกาสของสภาพแวดล้อมมาใช้ และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและต้องเป็นจริงได้โดยดูจากจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรนอกจากนี้กลยุทธ์เหล่านั้นยังต้องสะท้อนถึงพันธกิจหลักและเป้าหมายขององค์กรด้วย

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การที่ผู้นำบูรณาการองค์ประกอบและเครื่องมือหลายประการเพื่อนำกลยุทธ์ที่ถูกเลือกไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ทันที่ที่ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการออกแบบโครงสร้าง การจัดระบบเงินเดือนหรือการให้รางวัล การจัดสรรงบประมาณ และการกำหนดกฎระเบียบ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน

ภาวะผู้นำแบบแบ่งปันเป็นกระบวนการการใช้สิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเข้าใจและยินยอมที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการให้ทำและวิธีที่จะทำสิ่งนั้นให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วยรวมทั้งกระบวนการที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของ



บุคคลและกลุ่มเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วม (Yukl, 2002, p. 7) เมื่อแต่ละบุคคลมีโอกาสได้แบ่งปันภาวะผู้นำของตนออกมา ดังนั้นคุณลักษณะเฉพาะของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มก็จะถูกเปิดเผยออกมาเช่นกระบวนการภาวะผู้นำแบบร่วมมือกัน, รูปแบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นต้น (Bligh et al., 2006; Wang et al., 2014). ภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน (shared leadership) อธิบายภาวะที่ทีมสร้างอิทธิพลร่วมกัน และภายใต้สภาวะแบบผู้นำร่วมนี้ อิทธิพลของเพื่อนร่วมงานในแนวขวางเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมอิทธิพลในแนวตั้ง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำแบบแบ่งปันจึงเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มซึ่งสมาชิกต่างมีส่วนร่วมในการนำของเพื่อนร่วมงานขณะที่ทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำแบบแบ่งปันอาจปรากฏขึ้นในฐานะกลไกทางพฤติกรรมอย่างหนึ่ง

### 1.3 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรมเริ่มมาจากความคิดสร้างสรรค์ นับว่า ทั้งความคิดสร้างสรรค์กับนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กัน นวัตกรรมเกิดจากความสำเร็จในการลงมือกระทำในสิ่งใหม่ๆ การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือบริการใหม่ๆ ขึ้นอยู่กับบุคคลหรือทีมงานที่มีความคิดที่ดีและพัฒนาความคิดนั้นไปจากเดิมที่เริ่มไว้ โดยนวัตกรรมมีนักวิชาการพยายามให้นิยามไว้อย่างมากมาย เช่น ฟรีแมนและโซเอิต (Freeman & Soete, 1997) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นการประยุกต์ใช้หรือการผลิตทางด้านพาณิชย์ของกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในแง่ทางความคิดและการปฏิบัติ ส่วน โรเจอร์ส (Orr, 2003)กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งของที่มีการรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่โดยหน่วยบุคคลหรืออื่นๆ ยอมรับเข้ามา ซึ่งสอดคล้องกับ (จร สุนทรายุทธ, 2553) กล่าวว่านวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย และใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมเข้ามาใช้จะช่วยให้การดำเนินงานนั้นได้ผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย และในแง่การสร้างคุณค่า ได้แก่ ไมทาลและเซฮาดรี (Maital & Seshadri, 2012) ให้นิยามนวัตกรรมว่าเป็นการขัดเกลาและพัฒนาทางการปฏิบัติของสิ่งประดิษฐ์ที่เป็นต้นฉบับ นำไปสู่เทคนิคหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ หรือกระบวนการที่สร้างสรรค์ที่สามารถประยุกต์ใช้กับห่วงโซ่ขององค์กร เพื่อที่จะพัฒนาวิธีการใหม่ๆ และดีกว่าเดิมในการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า

จากความหมายของนวัตกรรมข้างต้น สรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือดัดแปลงจากของเดิมให้มีความทันสมัย ช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างคุณค่าจากการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ

#### 1.4 ประเภทของนวัตกรรม

ดร. สุนทรายุทธ (2553) กล่าวว่า นวัตกรรม แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) มีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) อาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีตลอดจนความรู้กระบวนการ และเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น โรงเรียนใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน สื่อการเรียนผ่านดาวเทียม เป็นต้น และ 3) นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) ใช้ความรู้ทางการบริหารจัดการ มาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการ จะเป็นไปในลักษณะการตอบสนอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้ เช่น การประเมินเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) การบริหารองค์กรเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นต้น

นอกจากนี้ สมนึก เอื้อจิระพันธ์ ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์ ดร.อัฉรา จันทร์ฉาย ดร.ประกอบ คุปรัตน์ (2553) ได้แบ่งประเภทตามเป้าหมายของนวัตกรรมเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นรูปของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภค นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นับเป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่เห็นได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีในตลาดมาก่อน รวมถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เดิมที่พัฒนาให้มีความโดดเด่นแตกต่างไปจากสินค้าอื่นที่มีอยู่ในตลาด 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

จากประเภทของนวัตกรรม สรุปได้ว่า นวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมเชิงกระบวนการ นวัตกรรมเชิงบริการ และนวัตกรรมเชิงการจัดการ เป็นต้น โดยนวัตกรรมเหล่านี้ จะต้องเป็นสิ่งใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างไปจากรูปเดิม

#### 1.5 ความสำคัญของนวัตกรรม

นวัตกรรมมีความสำคัญเป็นอย่างมากในปัจจุบัน และจะทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต เพราะองค์กรต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) (จู้ยโต, 2554) โดยหลักแล้วนวัตกรรมเป็นการผสมผสานของสองกระบวนการ ได้แก่ การประดิษฐ์ (invention) และการนำไปปฏิบัติ (implementation)

**การประดิษฐ์** (invention) เป็นผลลัพธ์ของการคลุกคลีในตลาดเพื่อหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ หรือคลุกคลีกับปัญหาเพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ตามต่อด้วยการจินตนาการเพื่อให้เห็นโอกาส การระดมสมองเพื่อสร้างแนวคิดที่ตอบโจทย์ลูกค้า และสร้างเป็นโครงการในระยะเริ่มต้น

**การนำไปปฏิบัติ** (implementation) มีองค์ประกอบคือ การบ่มเพาะเพื่อพัฒนา และทดสอบสินค้า และบริการ ตามด้วยการผลิตในภาคอุตสาหกรรม และตามด้วยการนำร่อง การติดตั้งและบูรณาการลงในกระบวนการทำงานของลูกค้า

ทั้งสองกระบวนการนี้เป็นกระบวนการสร้างนวัตกรรม ซึ่งช่วยสร้างโอกาสทางการตลาด ความแตกต่างและความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ผลักดันให้มีการเติบโตของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ทำให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน นวัตกรรมจึงเป็นส่วนสำคัญที่ให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้

#### 1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับนวัตกรรม

ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในและระหว่างกลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมาย (Seltzer & Bass, 1990) หรือเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่ซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถที่จะได้รับการช่วยเหลือและการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ เพื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จ (Chemers, 1997) ภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 มิติพื้นฐาน ได้แก่ 1) คน (people) คือ มีผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน 2) วิธีการ (mean) การกระทำของผู้นำในนำหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม เช่น การสอนงาน, การเพิ่มพลังใจ, การบริการ 3) ผลกระทบ (effect) การกระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางปฏิบัติตาม เกิดพันธะผูกพัน 4) เป้าหมาย (goal) การที่ผู้นำชักจูงหรือใช้อิทธิพลให้ผู้ตามมุ่งไปสู่เป้าหมาย

ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการนวัตกรรมใน 4 มิติพื้นฐาน กล่าวคือ คน – ผู้นำเพียงคนเดียว, วิธีการ – ผู้นำควรปฏิบัติต่อผู้ตามในเชิงทฤษฎี และที่ปฏิบัติจริง, ผลกระทบ – ผลกระทบของแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันที่มีต่อผู้ตาม, เป้าหมาย – ตัวชี้วัดที่สนับสนุนเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมโดยแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

#### 1.7 การวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในต่างประเทศ มีการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ คาร์เมลี, เกลบาร์ดและเกเฟน (Carmeli et al., 2010) ได้นำแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของเลิฟเลซ, ซาปิโรและไวน์การ์ท (Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001) เป็นมาตรฐานประเมินรวมค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยเป็นการรายงานการ



ประเมินเกี่ยวกับผู้นำขององค์การตามพฤติกรรมภาวะผู้นำ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสนับสนุนการริเริ่ม 2) การทำความเข้าใจข้อบ่งชี้ให้กระจ่างชัด ข้อกำหนดชัดเจน 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การรักษามาตรฐานการทำงานที่สูง 5) เน้นสัมพันธภาพของกลุ่ม และ 6) การสร้างความไว้วางใจในสมาชิกองค์การ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .84 และสวาร์ท (Swart, 2013) ได้พัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 68 ข้อ เป็นมาตรวัดลิเคิร์ต 5 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” ถึง “ไม่จริงเลย” โดยเป็นการรายงานการประเมินตามกรอบแนวคิดสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำและเสริมสร้างพลังสมาชิกทีม 2) การยอมรับและให้คุณค่ากับปัจจัยนำเข้าของสมาชิกทีม 3) การมีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก 4) การประยุกต์ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค 5) การพัฒนากลยุทธ์ 6) การตั้งเป้าหมายและการจัดเรียงกิจกรรม 7) การปรับตัวและยอมรับความคิดใหม่ๆ และ 8) การติดตามโอกาสและการทำธุรกิจ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค อยู่ระหว่าง .81 ถึง .98 และได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) จนเหลือทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาความคิด และ 2) การทำธุรกิจ เป็นต้น

ส่วนการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในประเทศไทย ได้แก่ อรวรรค์ จันทรเกษม วรกมล วิเศษศรี และสุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2556) ได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จำนวน 30 ข้อ เป็นมาตรประเมินรวมค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “มากที่สุด” ถึง “น้อยที่สุด” มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .96 นอกจากนี้ เวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) ได้สร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของสถานศึกษา จำนวน 71 ข้อ เป็นมาตรประเมินรวมค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “มากที่สุด” ถึง “น้อยที่สุด” มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .98 และจิวรรณ จันพลา (2557) ได้สร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการ จำนวน 44 ข้อ เป็นมาตรประเมินรวมค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “เป็นประจำ” ถึง “ไม่เคยเลย” มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .97 และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ทำให้ได้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็น 6 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) ทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม 3) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม 4) การสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ 5) การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม และ 6) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำที่มีผลต่อนวัตกรรม และสังเคราะห์องค์ประกอบของแต่ละแนวคิดที่มีความสอดคล้องกัน จากนั้นจัดกลุ่มองค์ประกอบเชิงทฤษฎีให้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากนั้นนำองค์ประกอบ

ที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ได้นิยามปฏิบัติการของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากนั้นสร้างแบบวัดตามนิยามปฏิบัติการ และนำไปตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด ๓ โดยลักษณะเป็นแบบวัดประเมินรวมค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ “จริงที่สุด” (6 คะแนน) ถึง “ไม่จริงที่สุด” (1 คะแนน) นั่นคือ ผู้บริหารที่ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสูงกว่าผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำกว่า

#### 1.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ (อรวรรณ จันทรเกษม วรภมม วิเศษศรี และสุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2556) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า ตัวแปรด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านทางสังคมและคุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ โดยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 นอกจากนี้ เวียงวิวรรณ์ ทำทูล (เวียงวิวรรณ์ ทำทูล, 2557) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน ได้ร้อยละ 89 จากผลการวิจัยดังกล่าวทั้งสองเรื่องจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถส่งผลที่ดีต่อทั้งบุคคลและองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก หากมีการพัฒนาให้ผู้นำในองค์การมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อันจะเป็นการช่วยส่งเสริมบุคลากรและองค์การในระยะยาวอีกด้วย

ในแง่ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เช่น อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุลย์ (อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุลย์, 2553) ศึกษาการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่า บริบทภายในองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมให้เกิดผู้นำที่มีลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ บรรยากาศในองค์การ กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

และงานวิจัยของจรีวรรณ จันพลา (จรีวรรณ จันพลา, 2557) ศึกษาการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหารมี 6 องค์ประกอบได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม (2) การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) การสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้ (4) การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม (5) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในเป้าหมายด้านนวัตกรรม และ (6) การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม โดยค่าความแปรปรวนสะสมของทั้ง 6 องค์ประกอบเท่ากับร้อยละ 61.273

สอดคล้องกับงานวิจัยของมาลัดซี (Maladzi, 2012) เรื่องการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีผลต่อความยั่งยืนของกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ในจังหวัดเวสเทิร์นเคป (Western Cape) ประเทศสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ โดยใช้กลุ่มทดลองที่เป็นระดับพนักงานจำนวน 336 คน และระดับบริหารในองค์กรจำนวน 130 คน จำนวน 50 องค์กร ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำมีค่า p Value ต่ำกว่า 0.01 ซึ่งบ่งชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตและกำไร และมีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและความยั่งยืนขององค์กร

เซงเกอร์และโพลด์แมน (Zenger, 2014) ได้ทำการศึกษาดำเนินการสัมภาษณ์และการให้ข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา โดยถามคำถามเกี่ยวกับตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของสิ่งที่ผู้นำได้กระทำ ซึ่งผู้นำเหล่านั้นรับรู้ว่ามีนวัตกรรมระดับสูง และผู้ร่วมงานถูกถามว่าผู้นำแบบนี้แตกต่างจากผู้นำอื่นๆ อย่างไร จึงพบลักษณะพฤติกรรมที่มีลักษณะเด่นๆ ที่แสดงถึงผู้นำเชิงนวัตกรรม ได้แก่ 1) แสดงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นเลิศ 2) ให้ความสนใจที่ลูกค้าเป็นหลัก มีการให้ความสนใจลูกค้าสามารถเข้าถึงจิตใจของลูกค้าได้ 3) สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4) แสดงความภาคภูมิใจกับสิ่งที่ทำที่ใช่สำหรับองค์กรและลูกค้า 5) ศรัทธาในวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสื่อสาร 6) โน้มน้าวใจได้ ผู้นำจะมีประสิทธิผลในการทำให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นได้ โดยไม่ได้ผลักดันความคิดเห็นนั้นๆ สุทธิ 7) มีการตั้งเป้าหมายที่ยืดหยุ่น เป้าหมายมักจะช่วยให้ค้นพบวิธีการใหม่ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายระดับสูง 8) เน้นความรวดเร็ว ผู้นำเชื่อว่าความรวดเร็วช่วยขจัดสิ่งไม่ดีออกไปได้ 9) สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ผู้นำจะต้องสื่อสาร และ 10) ให้กำลังใจและจูงใจผ่านการกระทำ

มาลัดซี (Maladzi, 2012) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีความสามารถในการโน้มน้าว 2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่มีความรวดเร็ว 3) มีความชอบเสียง 4) มุ่งคิดการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวหน้า 5) สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ 6) เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ 7) เป็นผู้ที่กระตือรือร้น และ 8) มีวิสัยทัศน์

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

### 2.1 ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างยาวนาน ในปัจจุบันแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มคนในองค์การที่ได้รับความนิยมน้อยอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมั่นว่าจะสร้างความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาวแก่ตัวบุคคล ทีมงาน และองค์การ เป็นแนวคิดที่ตอบสนองต่อการสร้างคุณค่าเพิ่มได้เป็นอย่างดี เหมาะกับยุคสมัยที่ต้องมีการเรียนรู้ โดยมีนักวิชาการได้ให้นิยามอย่างมากมาย ได้แก่ แมคกิลและบีทีย์ (McGill; & Beaty, 2002: 11) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการเรียนรู้และการสะท้อนความคิดอย่างต่อเนื่องที่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานด้วยความตั้งใจที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จ โดยบุคคลจะได้เรียนรู้จากคนอื่น ทำงานร่วมกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและมีการสะท้อนประสบการณ์ของตนเอง สอดคล้องกับดิลเวิร์ธและวิลลิส (Dilworth & Willis, 2003) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการสะท้อนความคิดจากการทำงานและความเชื่อของบุคคลในสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในสถานการณ์จริง ซึ่งนิยามขยายสู่การพัฒนาทั้งตนเองและองค์การด้วย ได้แก่ รอทเวลล์ (Rothwell, 1999) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ในเวลาจริงที่นำไปสู่การตอบสนองความต้องการขององค์การและพัฒนาทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่ม และมาร์ควอร์ด Marquardt กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือการแก้ปัญหาที่ทรงพลังซึ่งมีความสามารถที่จะสร้างผู้นำ ทีมงาน และองค์การที่ประสบผลสำเร็จได้ โดยเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มทำงานกลุ่มเล็กๆ ในปัญหาจากสถานการณ์จริง มีการลงมือปฏิบัติจริง และมีการเรียนรู้จริงทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ

จากความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติข้างต้น สรุปได้ว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้และการสะท้อนความคิดจากการทำงาน โดยใช้ปัญหาจริงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง เป็นวิธีการที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การโดยรวม และเป็น การเรียนรู้ขณะทำงาน ใช้ปัญหาจริงจากสถานการณ์จริงของที่ทำงานเป็นแหล่งเรียนรู้ในสถานการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริงด้วยความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในสภาพชีวิตที่เป็นจริง

### 2.2 ความสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

จากการศึกษาของ วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2545) พบว่าประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ช่วยแก้ไขปัญหายุ่งยากและท้าทาย สร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติ 2) ช่วยสร้างทีมงานที่ร่วมกันแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด 3) สามารถพัฒนาระบบการคิดและการ

เรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 4) สามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยในการสร้างภาวะผู้นำ 5) ช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ และ 6) ช่วยในการปรับเปลี่ยนบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เข้าสู่บทบาทผู้มีส่วนร่วมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาได้ โดยมาร์ควอร์ดและวาร์ดดิล (M. Marquardt & Waddill, 2004) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง ผลที่ได้กลับคืนมาวัดได้ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนเติบโตและพัฒนา ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์การมีประสิทธิผลในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง ประโยชน์ที่ได้จะช่วยให้องค์การอยู่รอดได้ ช่วยในการพัฒนาบุคลากร องค์กร การจัดการ และการพึ่งพาตนเอง นอกจากนี้มีการนำแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งการเรียนรู้ผู้ใหญ่

จากความสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ช่วยสร้างและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่มีประโยชน์เหมาะสำหรับการดำเนินงาน การเรียนรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การสื่อสาร รวมทั้งภาวะผู้นำด้วย

### 2.3 องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2545) มีดังนี้

1. **ปัญหา (Problem)** หมายถึง ประเด็น โครงการที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่สิ่งที่จำลองขึ้นมา เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ช่วยจุดประกายให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยบุคคล ทีม หรือองค์การควรให้ความสำคัญตามหน้าที่ เปิดโอกาสให้ทดสอบความคิด ทดลองความรู้ เป็นผลมาจากการเรียนรู้และการคิดใคร่ครวญ ปัญหาเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นว่ามี ความโดดเด่น ควรให้ความสนใจ มักเกิดขึ้นอีก แสดงถึงยังไม่มีแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน สมาชิกในกลุ่มอาจพิจารณาปัญหาใดปัญหาหนึ่งร่วมกัน หรือแบ่งกันพิจารณาหลายๆ ปัญหา อาจเป็นประเด็นปัญหาในระดับยุทธศาสตร์ (ทำอะไร เมื่อใด) หรือเป็นประเด็นปัญหาในระดับปฏิบัติการ (ทำอย่างไร)

2. **กลุ่ม (Set or Group)** หมายถึง คณะบุคคล 4-8 คน ที่สนใจและมองเห็นปัญหาร่วมกัน แม้จะเป็นปัญหายากต่อการแก้ไข สมาชิกควรมาจากหน่วยงานที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดมุมมองที่แตกต่าง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัญหา โดยกลุ่มอาจมาจากต่างหน้าที่หรือแผนก อาจมาจากต่างองค์กรหรืออาชีพ อาจนำคนนอกเข้ามาได้เมื่อจำเป็น และเป็นครั้งคราว กลุ่มต้องพบปะกันเป็นระยะๆ เช่น เดือนละครั้งอย่างต่อเนื่องในระยะ 4-9 เดือน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีการขบคิดปัญหาร่วมกัน บรรยากาศการพบปะกันเป็นแบบไม่เป็น



ทางการ เป็นมิตร อบอุน เปิดเผย สนุก ได้ความรู้ แต่ต้องมีจุดใส่ใจร่วมกัน อันนำไปสู่การผลักดัน วิริเริ่ม ซึ่งควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้เข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนการ เรียนรู้จากการปฏิบัติ และควรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน มีทักษะในการซักถาม การรับฟัง นอกจากนี้ ลักษณะสมาชิกทีมที่ดี ต้องมีความเอาใจจริงเอาใจในการแก้ไขปัญหา มีการรับฟัง มี ทักษะในการจับประเด็น และเปิดกว้างต่อการซักถาม มีการเคารพความคิดเห็นผู้อื่น มีการ สนับสนุนต่อยอดความคิดผู้อื่นได้ดี

3. กระบวนการซักถามและการสะท้อนมุมมอง (Questioning and Reflection) คศ. 1940 เรจิ้นลด์ เรวานส์ ได้เสนอสมการแห่งการเรียนรู้ของการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติว่า

$$L = P + Q$$

เมื่อ L คือ การเรียนรู้ (Learning)

P คือ ความรู้ การสอนชี้แนะแบบดั้งเดิมที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง (Programmed)

Q คือ มุมมองที่ได้จากการซักถาม การคิดใคร่ครวญ (Questioning)

จากนั้น มาร์ควอร์ด (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2545: 25; Marquardt. 1999) ได้ทำการเพิ่มเติมสมการให้มีความชัดเจน เป็นระบบ และมีความต่อเนื่องมากขึ้น ว่า

$$L = P + Q + R + I + R$$

โดย R คือ การคิดใคร่ครวญ (Reflection)

I คือ การดำเนินการแก้ไข การทดลองเพื่อการเรียนรู้ (Implementation)

การซักถามมีความสำคัญต่อการดำเนินการตามแนวทางการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การซักถามในขณะพูดคุยจะก่อให้เกิด มุมมองหลากหลาย จากภาพปัญหาเดียวกัน การซักถามทำให้สมาชิกมีเวลาได้ครุ่นคิด รับฟัง คิด ต่อยอด คำถามจะเอื้อต่อการสร้างความเข้าใจ เปิดกว้างต่อมุมมองและแนวทางใหม่ๆ การพูดคุย ซักถามถือเป็นโอกาสทางการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม ส่วนการคิดใคร่ครวญ ก่อนทำก็คิด ทำแล้วก็คิดใคร่ครวญ พิจารณาเป้าหมาย และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง การรู้จักซักถามด้วยคำถามเปิด (ทำไม อย่างไร) จะก่อให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลสลับกับ

คำถามปิด (อันไหน ก็ครั้ง ไข่หรือไม) จะช่วยเพิ่มความกระจ่างแก่สมาชิก ควรถามคำถามเกี่ยวกับประเด็นต่อไปนี้ให้ครบ ได้แก่ กรอบการแก้ไขปัญหา กลยุทธ์ การดำเนินการ แนวทางการเรียนรู้ และประสิทธิภาพของกลุ่ม จะช่วยให้ได้ข้อสรุปหรือแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน

**4. แนวทางแก้ไข (Problem Solutions)** การคิดใคร่ครวญจะไร้ประสิทธิผล หากไม่มีการกระทำที่สนับสนุนให้ทราบว่าแนวทางแก้ไขปัญหานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะให้ผลเป็นอย่างไร มีความถูกต้อง ประหยัด คุ่มค่า รวดเร็ว หรือดีกว่าจริงหรือไม่ การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกระทำ ทดสอบความคิด และข้อเสนอแนะ หากมีการสะท้อนมุมมองควบคู่กับการปฏิบัติจะสามารถเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าเพิ่มได้มากขึ้นในทุกโอกาสที่มีการเรียนรู้

**5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)** การไม่หยุดนิ่ง ไม่กระทำและใช้แนวทางเดิมๆ ที่เคยสำเร็จหรือได้ผล ก่อนทำทุกครั้งต้องคิดวิเคราะห์ปัญหา คิดใคร่ครวญทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อแก้ไข ทำอย่างไรที่จะให้ผลการเรียนรู้และผลการคิดใคร่ครวญครั้งก่อนๆ ผสมผสานกับการคิดดังๆ (Think Aloud) สร้างแนวทางแก้ปัญหาคิดดีขึ้น การได้พูดคุยก่อนให้เกิดการตรวจสอบความคิดของตนเองเสมอ ปรับเปลี่ยนเลือกใช้แนวทางแก้ไขปัญหาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทำให้ยืดหยุ่น สร้างแนวทางทำงานใหม่ๆ ซึ่งทีมงานและองค์กรจะได้ประโยชน์เป็นอย่างมาก การเรียนรู้การคิดใคร่ครวญเช่นนี้ ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจริงจังในทุกโอกาสที่เป็นไปได้

**6. ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Coach)** ประสิทธิภาพการดำเนินการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเกิดผลสูงสุด เมื่อสมาชิกทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ของกลุ่มที่ต้องคิดว่าทำไมถึงเกิด เกิดได้อย่างไร คิดเป็นระบบ โน้มน้าวได้ อดทนต่อความคลุมเครือ เปิดกว้าง รับฟังความต้องการของกลุ่ม กระตุ้นให้พูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง กำหนดปัญหามาเข้าสู่การอภิปราย จำกัดแนวทางการพูดคุยเพื่อให้ได้ข้อสรุป ให้ข้อมูลย้อนกลับ วางแผนการจัดระเบียบ ยึดมั่นร่วมกันผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ เช่น การเรียนรู้เพื่อสร้างความสำเร็จที่ดีกว่าเดิม เป็นต้น

จากองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย ปัญหาซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด เป็นสิ่งที่จุดประกายให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มการเรียนรู้ กระบวนการซักถามและการสะท้อนมุมมอง แนวทางการแก้ไข การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้สนับสนุนการเรียนรู้ โดยองค์ประกอบทั้งหลายเหล่านี้ จะช่วยให้การดำเนินการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ประสิทธิภาพสูงสุด ในการวิจัยครั้งนี้ ปัญหา คือ ยังขาดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงต้องมีการเชิญกลุ่มผู้บริหารเข้ามาพูดคุยซักถาม พร้อมทั้งค้นหาแนวทางแก้ไข

ปัญหาพร้อมกัน เพื่อให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และลงไปสู่การปฏิบัติภายในองค์กร ดังคำกล่าวของ เรก ริเวนส์ ที่ว่า ไม่มีการเรียนรู้ถ้าปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติถ้าปราศจากการเรียนรู้ (There can be no learning without action and no action without learning)

#### 2.4 ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นสิ่งที่เราปฏิบัติกันอยู่แล้ว แต่ยังไม่มีการทำเป็นระบบ เป็นโอกาสที่ดีที่ได้จัดระเบียบการเรียนรู้ของตนให้เข้าสู่ระบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว โดยปกติแล้วขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2545: 30-31) ได้แก่ 1) สรุปการปฏิบัติงานครั้งก่อนๆ ว่าตนเองได้เรียนรู้อะไรบ้าง 2) ระบุปัญหาว่าเกิดอะไรบ้าง แก้ไขด้วยวิธีใด แล้วผลเป็นอย่างไร 3) ใครเป็นเจ้าของประสบการณ์นั้น 4) สร้างระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดแนวทาง รวมทั้งโอกาสใหม่ๆ 5) ให้โอกาสทำงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมอง และแนวทาง 6) ระบุความขัดแย้ง ผลการแก้ไขที่เกิดขึ้นในแต่ละระยะของการดำเนินงาน 7) พัฒนาเอกลักษณ์ในการเรียนรู้เมื่อกลุ่มเกิดความสามัคคี 8) สรุปผลการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการเรียนรู้ และ 9) วางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ให้ตอบรับกับความต้องการใหม่ๆ โดยไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งสำหรับแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ขั้นตอนที่เหมาะสมขึ้นกับการนำไปประยุกต์ใช้ในเรื่องใด ภูมิหลัง รวมทั้งประสบการณ์ของผู้เข้าร่วม โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้เป็นทีมๆ ละ 5-7 คน และมีมากกว่า 2 กลุ่ม 2) ต้องระบุให้เป็นเอกฉันท์ว่าจะศึกษาปัญหาใด ทุกคนต้องทำความเข้าใจและยอมรับปัญหานั้นๆ 3) หน้าที่ทีมคือ บรรยายสภาพปัญหา อธิบายสาเหตุของปัญหา เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และระบุแผนงานเพื่อแก้ปัญหา 4) กลุ่มจัดทำแผนงานโครงการ ระบุเป้าหมาย ผลผลิตที่ได้ การดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ 5) เตรียมนำเสนอ เพื่อระดมสมองร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการตรวจสอบและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดความล้มเหลว 6) กำหนดช่วงการแจ้งข้อมูลย้อนกลับ (ครอบคลุมหัวข้อที่ 2-4) และ 7) ผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ ควรแนะนำระบบการให้เกรดที่ควรจะใช้ในช่วงการแจ้งผลสะท้อนกลับ โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ทั้งสถานที่ทำงานของสมาชิกในทีม หรือสถานที่ที่เป็นกลางที่ไม่มีบุคคลใดในทีมทำงานอยู่ ซึ่งทั้ง 2 แห่งนี้มีทั้งข้อดีข้อเสียในแต่ละวิธี หากต้องการเน้นการเรียนรู้แบบเปิดกว้างแก่ผู้คน การใช้สถานที่ที่ไม่ใช่สถานที่ทำงานของสมาชิกทีมคนใดคนหนึ่ง ทำให้เกิดความรับผิดชอบและลดความเสี่ยงในการเสียหาย ในอีกสถานการณ์หนึ่งที่ต้องการเน้นความรับผิดชอบและการตรวจสอบรายงานผลได้ การ



ดำเนินการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรใช้สถานที่ทำงานของสมาชิก เพราะถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

รอทเวลล์ (Rothwell, 1999: 12-17) ได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไว้ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 คำนึงสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ** เพื่อให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุด ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติต่อเมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น รวมถึงความจำเป็นในการแก้ปัญหาที่สำคัญ ระบุโอกาสสำหรับปรับปรุง ค้นหาการใช้สินค้าและบริการใหม่ๆ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะมีความเหมาะสมต้องสนองตอบเหตุผลทางธุรกิจ มีคุณค่าบางอย่างในการสร้างทีมให้สนองตอบความจำเป็นและความต้องการในการใช้เพื่อพัฒนาทีมหรือบุคคลให้ทำงานได้เต็มพลัง

**ขั้นตอนที่ 2 เลือกและจัดตั้งทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ** ต้องเลือกสมาชิกทีมให้เหมาะสมจึงจะได้รับความสำเร็จ โดยสมาชิกที่เหมาะสมจะต้องมีความรู้หรือความสามารถเกี่ยวกับประเด็น เป็นตัวแทนของมุมมองที่หลากหลาย มีเจตคติทางบวกและมีใจเปิดกว้างเกี่ยวกับประเด็นและแนวทางแก้ปัญหา และมีความจำเป็นในการพัฒนาผ่านการรับรู้ประเด็นที่กำลังตรวจสอบหรือบุคคลที่มีส่วนร่วมในทีม ซึ่งการเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาร่วมทีมขึ้นอยู่กับประเด็นปัญหาที่จะแก้ปัญหา

**ขั้นตอนที่ 3 สรุปย่อให้ทีมและกำหนดข้อจำกัด** สมาชิกต้องได้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหา สถานการณ์และปัญหาในทันทีทันใดที่สร้างทีมขึ้น โดยสรุปสั้นๆ เป็นแบบบรรยายสถานการณ์ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้รับรู้ ไม่จำเป็นต้องครบถ้วน เป็นเพียงบรรยายสั้นๆ ว่าจำเป็นต้องแก้ไขอะไรหรือจำเป็นต้องทำอะไรให้เสร็จ แล้วสมาชิกทีมจะได้ร่วมกันแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหานั้น ส่วนการกำหนดข้อจำกัดก็เป็นสิ่งสำคัญ สมาชิกทีมต้องรู้สักว่าอะไรเป็นข้อจำกัดที่สำคัญ เช่น การเข้าถึงปัญหา ทรัพยากรจำกัด เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 4 อำนาจความสะดวกให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของทีม** ทีมในการทำงานมีความสามัคคีกัน เป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จและช่วยในการพัฒนาสมาชิกแต่ละคน ขณะเดียวกันผู้ที่อำนวยความสะดวกก็ช่วยกลุ่มให้สามารถทำงานได้อย่างเหนียวแน่น เป็นหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย

**ขั้นตอนที่ 5 ให้อำนาจแก่ทีมที่จะระบุและทดสอบด้วยการแก้ปัญหา** เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม สมาชิกทีมจะต้องได้รับมอบอำนาจให้กระทำ สมาชิกในทีมต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น ค้นหาแหล่งที่เกิดประเด็นปัญหาให้พบ และประยุกต์ใช้วิธีการที่สร้างสรรค์ เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลลัพธ์** สมาชิกที่มอาจได้รับหรือไม่ได้รับมอบหมายให้ค้นหาผลการทดลอง ดังนั้น สมาชิกจะมีความรับผิดชอบในการค้นหาหนทางแก้ไขปัญหาการทำงานได้ดีหรือไม่นั้น โดยประเมินจากความชอบในประสบการณ์นั้น การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ต่างๆ อาจเป็นผลลัพธ์ทางบวกหรือลบที่เกิดขึ้น เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 7 กำหนดทิศทางในอนาคต** ทีมจะสิ้นสุดเมื่อมีการยอมรับหนทางแก้ไขปัญหาหรือข้อจำกัดนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ สมาชิกที่ถามเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้ว่ามีอะไรบ้าง บุคคลทำได้ดีเพียงใดในการทำงานร่วมกันกับทีม มีสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง และบุคคลได้เรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ว่ามีอะไรบ้าง เป็นต้น

มาร์ควอร์ด (Marquardt. 2011: 175-217) ได้นำเสนอขั้นตอน 12 ขั้นตอน ที่จะนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปลงมือปฏิบัติ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การได้รับและดำรงการสนับสนุนจากผู้บริหาร** (Gain and Maintain Support of Top Management) ขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติเข้ามาใช้ในองค์กร คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และมั่นใจว่ากิจกรรมและความพยายามต่างๆ จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และการได้รับการสนับสนุนนั้น ผู้นำต้องทำให้ผู้บริหารระดับสูงมั่นใจว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเร่งด่วนขององค์กรได้จริง รวมทั้งปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เช่น การมอบหมายงานเป็นกลุ่ม การฝึกอบรม และการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอก ผู้นำเหล่านี้จะต้องเปิดรับวิธีการใหม่ๆ ที่สร้างผลลัพธ์ในการปรับปรุงธุรกิจและการเตรียมพร้อมพนักงานสำหรับความท้าทายของสภาพแวดล้อมในอนาคต

เป็นเรื่องที่สำคัญมากที่ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในหลักการและกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างถ่องแท้ ไม่เช่นนั้น ผู้บริหารจะไม่สามารถเลือกปัญหา บุคลากร และทรัพยากรที่เหมาะสมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และหากผู้บริหารมีความเข้าใจและมั่นใจว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยพัฒนาปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมทั้งกำไร ผู้บริหารจะเต็มใจมอบหมายปัญหาที่สำคัญให้กับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาตามวิธีการที่ได้จากการทำการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และสนับสนุนกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการนำวิธีการที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักว่าหากวิธีการที่ได้จากกระบวนการทำการเรียนรู้จากการปฏิบัติถูกปฏิเสธหรือไม่ได้รับความสนใจ พลังงานของสมาชิกในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะจางหายไป

อย่างรวดเร็ว ผู้จัดการต้องเข้าใจด้วยว่ากระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการสร้างผู้นำ และสร้างทีม พวกเขาต้องใช้เวลาและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

นอกจากนี้ หากผู้บริหารระดับสูงมอบหมายให้ผู้บริหารอาวุโสเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเป็นการเสริมพลังให้กับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งอนุญาตให้ใช้เวลาในการทำงานในการเข้ากลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ผู้บริหารระดับสูงต้องสื่อสารว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Develop and Action Learning Program Management Team)** โดยจัดให้มีระบบสนับสนุนดังนี้

1) คณะผลักดันการทำงาน (Steering Committee) เป็นผู้บริหารระดับอาวุโสที่มีอำนาจในการอนุมัติเรื่องเป้าหมายทางธุรกิจ กลยุทธ์การเรียนรู้ และงบประมาณสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ในองค์กร

2) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Champion) ผู้บริหารระดับสูงควรระบุบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบที่จะเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆของการเรียนรู้จากการปฏิบัติแบบทั่วทั้งองค์กร โดยจะเป็นผู้เชื่อมโยงหลักระหว่างผู้บริหารระดับสูงและโครงการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ตั้งแต่การคัดเลือกผู้ให้การสนับสนุนเรื่องปัญหา (Problem Sponsor) และแจ้งความคืบหน้าในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยบุคคลผู้นี้จะทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ถูกให้ความสำคัญและได้รับการยอมรับในองค์กร และทำงานเชื่อมโยงกับผู้นำในส่วนต่างๆขององค์กร

3) ผู้จัดการโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Program Manager) มีหน้าที่ในการวางแผน ติดตาม วัดผลประสิทธิผลของการใช้โปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยรวมถึงการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจ และกลยุทธ์การเรียนรู้ โดยผู้จัดการโปรแกรมจะมีความรับผิดชอบในส่วนของการจัดการโปรแกรมทั้งหมดตั้งแต่แผนการปฏิบัติการของโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่รวมถึงขอบเขต คุณภาพ ประเด็นการเปลี่ยนแปลง ข้อกำหนดด้านบุคลากร แผนการสื่อสาร ความเสี่ยง การประเมินผล งบประมาณ การจัดสรรบุคลากร สมาชิก รวมทั้งการจัดอบรมให้แก่คณะผลักดันการทำงาน (Steering Committee)

4) หัวหน้าของผู้เข้าร่วมกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Supervisors of the Action Learning Participants) ซึ่งผู้เข้าร่วมในโครงการนี้ต้องผละจากงานในบางครั้ง ซึ่งถือ

ว่าเป็นการลงทุน ซึ่งสิ่งนี้ต้องแจ้งให้ทราบตั้งแต่เริ่มโครงการ ซึ่งควรมีการพบกันระหว่างโค้ช หัวหน้าของผู้เข้าร่วมโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการ ก่อนเริ่มโครงการ เพื่อเลือกเรื่องที่ต้องการพัฒนา และชี้แจงถึงการประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กร

### ขั้นตอนที่ 3 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

(Conduct an Introduction to Action Learning Workshop) การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการทำให้บุคลากรเข้าใจหลักการและประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัตินี้เป็นการสร้างโอกาสให้ผู้บริหารสนับสนุนโครงการ รวมทั้งเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม โดยการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นจะต้องกำหนดว่าใครจะเป็นผู้นำสัมมนา จะใช้บุคลากรภายในที่มีความชำนาญในเรื่องนี้หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เพื่อกำหนดความสนใจเบื้องต้น อาจจะทำให้ทำแบบสอบถามเพื่อทราบความคาดหวัง ทัศนคติ ประสิทธิภาพ และความเข้าใจที่ผิดๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเนื้อหาโครงการให้ตอบใจและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้มากที่สุด

สถานที่ที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ควรจะเป็นสถานที่เงียบ และมีพื้นที่เพียงพอสำหรับการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หากเป็นไปได้ ทุกๆ คนควรได้เข้าสัมมนา แต่หากมีการจำกัดในเรื่องของจำนวนคน ควรเลือกผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และสามารถนำเอาการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ได้เร็วที่สุด ก่อนจะมีการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ควรจะมีการสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งองค์กร ซึ่งก่อนจัดการสัมมนา ควรจะให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการได้มีโอกาสเสนอปัญหาที่ต้องการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาในอนาคตอันใกล้

ประโยชน์ของการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการตอบวัตถุประสงค์หลายอย่าง ไม่เพียงแต่การสร้าง ความเข้าใจในขั้นตอน กระบวนการ และประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้คัดเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมที่จะนำเอาการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้ปฏิบัติในหน่วยงานของตนเอง และที่ต้องการเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอน

### ขั้นตอนที่ 4 เลือกและเตรียมตัวโค้ชหรือผู้ฝึกสอน (Select and Prepare Action Learning Coaches)

ความสำเร็จของการเรียนรู้จากการปฏิบัติขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้ฝึกสอน โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้น โดยมีเกณฑ์ในการเลือกโค้ชหรือผู้ฝึกสอน ดังนี้

- 1) ผู้ฝึกสอนควรมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร หากโค้ชเป็นบุคลากรภายในองค์กร ต้องระบุให้ชัดเจนถึงผู้คัดเลือกโค้ชและเกณฑ์ในการคัดเลือก และจำนวนโค้ชว่าเพียงพอหรือไม่ และโค้ชควรมาจากบุคลากรที่ทำงานในแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือ

เป็นผู้จัดการส่วนงานต่างๆ ไม่ว่าจะโค้ชหรือผู้ฝึกสอนจะมาจากภายนอกหรือภายในก็ตาม ควรมีความเข้าใจในบทบาท ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะของตนเอง ควรมีการซักถามคำถามสะท้อน ควรมีวิสัยในตนเองโดยเฉพาะเมื่อโค้ชหรือผู้ฝึกสอนเป็นบุคคลากรจากภายในองค์กร เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับปัญหาดีอยู่แล้ว จึงมักหาทางแก้ไขปัญหามากกว่าที่จะมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้

2) ผู้ฝึกสอนควรมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนภายในในกลุ่มหรือไม่ ผู้ที่เป็นโค้ชจะเป็นโค้ชจนจบโครงการหรือมีการเปลี่ยนหมุนเวียนกัน ประโยชน์ของการหมุนเวียนเป็นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำซึ่งเกิดขึ้นจากบทบาท ทั้งยังช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายจากการนำบุคคลภายนอกเข้ามา หากโค้ชมาจากภายนอก ก็มีข้อดีคือ กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะอุทิศเวลาในการดำเนินกิจกรรมอย่างเต็มที่ ซึ่งโค้ชต้องมีความคุ้นเคยกับองค์กรเป็นอย่างดี เช่น วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร และอื่นๆ แต่ไม่ว่าจะหมุนเวียนหรือไม่ ผู้ฝึกสอนควรมีทักษะและมีการเตรียมตัวในบทบาทอย่างเต็มที่

3) ถ้าโค้ชหรือผู้ฝึกสอนมาจากภายในองค์กร เราจะฝึกฝนเขาอย่างไร ถ้าองค์กรต้องการเตรียมตัวบุคคลภายในองค์กรให้เป็นผู้ฝึกสอน เขาควรจะถูกส่งไปอบรมจากภายนอกและฝึกปฏิบัติ รวมทั้งได้รับการรับรองการเป็นโค้ชการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หากองค์กรต้องการใช้บุคลากรภายในเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอน ให้ดำเนินการดังนี้

- ก. ควรให้มีส่วนร่วมในกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- ข. ติดตามเฝ้าดูผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์
- ค. เป็นผู้ฝึกสอนร่วม

### ขั้นตอนที่ 5 กำหนดผู้เข้าร่วมสำหรับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

(Determine Participants for the Action Learning Groups) โดยหลังจากที่องค์กรได้คัดเลือกปัญหาแล้ว ต่อไปองค์กรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ 1) กำหนดให้ใครเป็นสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้ 2) จำนวนสมาชิกในแต่ละกลุ่ม 3) เกณฑ์สำหรับการเป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งควรมีความหลากหลายในด้านต่างๆ จะได้มุมมองที่แตกต่างกัน สมาชิกควรมาจากการแต่งตั้งขึ้นหรือให้อาสาสมัครเข้าร่วมกลุ่ม 4) จะมีการรับสมาชิกจากภายนอกองค์กรหรือไม่ ซึ่งมุมมองจากคนนอก จะสามารถช่วยพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ให้กับบริษัท ส่วนรายการสำหรับการเลือกสมาชิกเพื่อเข้าร่วมกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้แก่ 1) สมาชิกมาจากการคัดเลือกหรือแต่งตั้ง 2) ขนาดของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 3) สมาชิกจะมาจกภายนอกองค์กรด้วยหรือไม่ 4) ความถี่ของการเข้ากลุ่มและ



ผลกระทบต่อสมาชิก 5) สมาชิกมีความเหมาะสมหรือไม่ 6) เราจะได้ความคิดใหม่ๆ ได้อย่างหลากหลายที่สุดจากกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้อย่างไร

**ขั้นตอนที่ 6 เลือกปัญหาขององค์กรหรือโครงการสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ** (Choosing Organizational Problems/Projects for Action Learning) โดยมีแนวทางดังนี้

ประเภทของปัญหา ปัญหานั้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาอย่างไรก็ตาม ต้องมีกลยุทธ์ในการแก้ไข ปัญหาอาจจะเชื่อมโยงกับหลายส่วนงาน เช่น ส่วนปฏิบัติการ การวางแผนกลยุทธ์ เรื่องบุคลากร เรื่องการจัดการ การตลาด หรือลูกค้าสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่ซับซ้อนที่ต้องใช้เวลาแก้หลายเดือน หรือปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ภายในวันเดียว ตัวอย่างปัญหาต่างๆ เช่น

- 1) สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) การสร้างกลยุทธ์ในด้านการผลิตของบริษัท
- 3) การรับมือกับพนักงานที่ไม่พอใจบริษัท
- 4) การสร้างแบรนด์ของบริษัท
- 5) การพัฒนาระบบข้อมูลบริษัท
- 6) การลดต้นทุนการปฏิบัติงานลงหนึ่งพันล้านดอลลาร์

ไม่ว่าจะเป็นปัญหาใด กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติต้องได้รับอำนาจในการจัดการกับปัญหา และต้องให้ชัดเจนว่ากลุ่มมีหน้าที่แค่คิดวิธีการแก้ไขปัญหา และจะมีผู้รับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติ หรือทางกลุ่มมีหน้าที่ทั้งสองอย่างคือ ทั้งคิดวิธีการและการนำไปปฏิบัติ

**ใครเป็นผู้เลือกปัญหา**

หากมีมีปัญหาเดียว ควรเลือกโดยองค์กรหรือผู้จัดการแผนกหรือผู้บริหารระดับสูง ยิ่งระดับสูงในการเลือกปัญหาเท่าไร โครงการจะมีความสำคัญมากเท่านั้น ส่วนปัญหาที่หลากหลาย สมาชิกจะเป็นผู้เลือกปัญหาที่พวกเขาต้องการแก้ไข

**ใครจะเป็นผู้เสนอปัญหาในระยะเริ่มต้น**

- 1) เจ้าของปัญหาเป็นผู้เสนอปัญหาให้กับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2) ตัวแทนของเจ้าของปัญหาเป็นผู้เสนอปัญหาให้กับกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 3) ปัญหาได้ถูกทำเป็นลายลักษณ์อักษร และส่งให้กับกลุ่มก่อนเริ่มทำกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติครั้งแรก
- 4) ถ้าปัญหาเป็นของสมาชิกทุกคนในกลุ่มอยู่แล้ว ให้ทุกคนเขียนปัญหาลงไปว่าเข้าใจปัญหาตรงกันหรือไม่

ปัญหาจะถูกแก้ได้เร็วที่สุดได้อย่างไร

ซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดความถี่ในการประชุมกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เช่น หากปัญหาต้องแก้ไขเร่งด่วนภายในสัปดาห์ถัดไป ทางกลุ่มต้องจัดประชุมกันเต็มเวลา หากปัญหามีกำหนดการแล้วเสร็จอีกหกเดือนถัดไป ทางกลุ่มสามารถจัดการประชุมเว้นระยะออกไปได้

อำนาจของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

หากกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติทำได้แค่เพียงนำเสนอแนวทางแก้ไข และแนวทางนั้นบางครั้งไม่ได้ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ จะทำให้เกิดการต้านทาน และโปรแกรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะไม่ถูกสนับสนุนให้ดำรงอยู่ในองค์กร ซึ่งสามารถลดแรงเสียดทานได้ดังนี้ คือ ยกกรณีศึกษาบริษัทใหญ่ๆที่ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จ และเลือกปัญหาที่มีผลกระทบกับภายในองค์กรก่อน

**ขั้นตอนที่ 7 จัดตั้งกลุ่มและโครงการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ** (Orient Group Members and Set up the Action Learning Project) ควรมีการจัดการดังนี้ 1) เตรียมและ/หรือนัดวันเวลา สถานที่ให้เรียบร้อย 2) สมาชิกในกลุ่มระบุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติในแต่ละครั้ง 3) ในการเริ่มแต่ละครั้ง สมาชิกควรทำความเข้าใจหลักการและกฎเกณฑ์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไม่เช่นนั้น สมาชิกจะไม่เข้าใจว่าทำไมถึงเน้นไปที่การถามคำถาม การฟัง รวมถึงความรู้สึกกดดันและรู้สึกถึงการใช้เวลาในการสร้างความชัดเจนของปัญหามากเกินไป 4) การรักษาความลับซึ่งจะเก็บไว้ในห้องนั้น จึงทำให้สมาชิกกล้าที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้น

**ขั้นตอนที่ 8 การสร้างกรอบในการตั้งปัญหาใหม่ ตั้งเป้าหมายระดับสูง และพัฒนากลยุทธ์** (Reframe the Problem, Establish High-Level Goals, and Develop Strategies) กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรมีระยะเวลาในการสร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจน กลุ่มต้องใช้เวลากับการสร้างกรอบของปัญหา ตั้งเป้าที่มีความสำคัญและมีผลต่อองค์กรในระยะยาว รวมทั้งความถี่ของการประชุมแต่ละไม่ควรเว้นชว่งนานเกินไป โดยเฉพาะถ้าปัญหานั้นเป็นปัญหาเร่งด่วน ในโครงการของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแอลฟา เป็นระยะวิเคราะห์สถานการณ์ ระยะเบต้า เป็นระยะสำรวจ ตั้งสมมติฐาน ทดลอง และตรวจสอบ ระยะแกมมา เป็นแนวโน้มของสถานะทางจิตใจของสมาชิกและองค์การต่อสถานการณ์ เป็นระยะของการเฝ้าดูการสนับสนุนและความมุ่งมั่นขององค์การที่มีต่อโครงการ เป็นสิ่งสำคัญมากที่มีการนำไปสู่การปฏิบัติทุกครั้งหลังจบกลุ่มแต่ละครั้ง



### ขั้นตอนที่ 9 พัฒนาและนำเสนอกลยุทธ์เพื่อการลงมือปฏิบัติ

(Develop and Present the Action Strategies) มี 3 ทางเลือกสำหรับการนำกลยุทธ์ไปลงมือปฏิบัติโดยกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้แก่ 1) กลุ่มได้รับการมอบหมายอำนาจให้สามารถนำกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหาไปลงมือปฏิบัติทันที 2) กลุ่มอาจมีการวางแผนและนำแผนไปให้ผู้บริหารระดับสูงอนุมัติก่อน จึงจะลงมือปฏิบัติ 3) กลุ่มนำเสนอข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารมอบหมายงานให้อีกกลุ่มไปลงมือปฏิบัติ

### ขั้นตอนที่ 10 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implement Action Strategies)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะไม่สามารถดำเนินการได้หากไม่ได้มีการลงมือปฏิบัติตามแผนที่พัฒนาขึ้น โดยปกติ กลุ่มการเรียนรู้จะเป็นผู้ที่นำแผนของตนเองไปประยุกต์ใช้จริง แต่บางครั้งก็มีความเป็นไปได้ที่จะให้กลุ่มอื่นเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ ในกรณีนี้จะต้องมีการแจ้งผลการปฏิบัติกลับมายังกลุ่มการเรียนรู้ ซึ่งทางกลุ่มก็จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับคุณภาพและผลกระทบของกลยุทธ์ที่คิดขึ้น กลุ่มการเรียนรู้ควรมีการทดสอบนำร่องในกลยุทธ์ที่คิดขึ้นมา เนื่องจากอาจมีหลายสถานการณ์ที่วิธีการที่ได้มาอาจไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การนำไปสู่การปฏิบัติควรมีการเฝ้าติดตาม และต้องแจ้งผลการปฏิบัติกลับมายังผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและผู้นำไปลงมือปฏิบัติไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม

### ขั้นตอนที่ 11 การประเมิน การสรุป และการถ่ายโอนการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Assess, Capture, and Transfer the Individual, Group, and Organizational Learnings Gained from the Action Learning Programs)

เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติมีการประเมินอย่างเป็นระบบ ดังนั้น เมื่อสิ้นสุดโครงการ ผู้ฝึกสอน ผู้สนับสนุน และบุคคลสำคัญขององค์การควรมีการประเมินผลลัพธ์ของกลุ่มการเรียนรู้ทั้งหมด ซึ่งต้องมีการพิจารณาถึงผลของการนำไปปฏิบัติที่ได้ประสิทธิผลและที่ไม่ได้ประสิทธิผล และในกรณีที่ไม่ได้ก็ควรที่จะพิจารณาหาเหตุผล ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ได้ สิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ และการถ่ายโอนข้อมูลการเรียนรู้

### ขั้นตอนที่ 12 ทำให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Make Action Learning an Integral Part of the Corporate Culture)

เมื่อเกิดปัญหาหรือโครงการเร่งด่วนเกิดขึ้น จึงต้องการการปฏิบัติในเชิงนวัตกรรมและรวดเร็ว ทีมการเรียนรู้จึงตั้งขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการได้มอบหมายให้มีโครงการการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำที่องค์กรต้องการ จะต้องเป็นผู้ฝึกสอนพร้อมในเวลาที่มีความต้องการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังขององค์กร ซึ่งประโยชน์ของการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติมีประโยชน์ดังนี้ คือ 1) ช่วยแก้ปัญหาด่วน สำคัญ ทำทนายให้กับองค์กร 2) เปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์การที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว 3) สร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 4) สร้างทีมที่พึ่งพาตนเองและมีศักยภาพสูง 5) เป็นการพัฒนาศักยภาพพนักงาน และเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติข้างต้น สรุปได้ว่า ไม่มีวิธีใดที่ใช้อย่างแน่นอน กระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมขึ้นกับการนำไปปรับใช้ในเรื่องใด การเรียนรู้จากการปฏิบัติเริ่มจากการสำรวจปัญหา สาเหตุของปัญหา วิธีการในการแก้ปัญหา มีการระบุแผนการดำเนินงานเพื่อการแก้ปัญหา จัดทำแผนงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน รวมทั้งสรุปผลการเรียนรู้ และวางแผนเพื่อการเรียนรู้ในอนาคต ทั้งนี้ยังต้องมีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ และผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุนการเรียนรู้ จึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติขึ้น เมื่อนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติเข้ามาในองค์การ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เมื่อได้รับการสนับสนุน จึงจัดตั้งทีมงานให้พร้อม จากนั้น จะมีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บบทบาทของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จากนั้นจึงมีการเลือกและเตรียมตัวผู้ฝึกสอน มีการกำหนดผู้เข้าร่วม เลือกปัญหาที่มีความสำคัญ ทำความเข้าใจกับสมาชิกกลุ่มและจัดตั้งโครงการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จากนั้น จึงปรับมุมมองปัญหาใหม่ และพัฒนากลยุทธ์การแก้ปัญหาขึ้นมา จึงนำไปทดสอบนำร่องว่าวิธีการใช้ได้หรือไม่ และนำกลยุทธ์ที่ปรับใหม่ ลงไปปฏิบัติจริงในองค์การ แล้วจากนั้นมีการประเมินการนำวิธีการไปใช้ปฏิบัติว่ามีผลลัพธ์เป็นอย่างไร มีการเรียนรู้เกิดขึ้นเป็นอย่างไร มีระดับการถ่ายโยงการเรียนรู้เป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้ จะทำให้เกิดวัฒนธรรมขององค์การเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้จากการปฏิบัติขึ้นมา เพื่อแก้ปัญหาขององค์ การเรียนรู้ขององค์การ พัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้วิจัยได้เลือกแนวทางของมาร์ควอร์ด (Marquardt, 2011) เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ผ่านการศึกษาวิจัยมามากกว่า 50 ปี จึงได้สรุปเป็นโมเดลอย่างเป็นระบบโดยมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ปัญหา 2. ทีมข้ามสายงาน 3. กระบวนการถามและสะท้อนความคิด 4. กลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ 5. การเรียนรู้ในสามระดับชั้น ได้แก่ ระดับบุคลากร ระดับทีม และระดับองค์การ 6. โค้ช เพื่อช่วยให้ทีมได้เรียนรู้และพัฒนา และกติกาสอง กติกา ได้แก่ คำพูดที่คุยกันในกลุ่มระหว่างดำเนินกระบวนการเป็นคำพูดที่ตอบสนองต่อคำถามเท่านั้น ทุกคนสามารถถามได้ 2. โค้ชสามารถแทรกแซงได้เมื่อมองเห็นโอกาสการเรียนรู้

นอกจากนี้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ใช้แก้ปัญหาเชิงซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งต้องใช้การทำงานร่วมกันจากหลายหน่วยงาน กระบวนการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติเป็นการผสมผสานทั้งในเรื่องของการแก้ปัญหา การลงมือปฏิบัติและการเรียนรู้แบบกลุ่มผ่านการวนซ้ำหลายครั้ง (iterative process of learning and action taking) ซึ่งทำให้ได้วิธีการแก้ปัญหา ซึ่งสร้างผลลัพธ์ให้แก่องค์กร นอกจากนี้ มาร์ควอร์ด (Marquardt. 1999) อธิบายว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่ทั้งช่วยแก้ปัญหาและพัฒนาผู้นำได้ไปพร้อมๆกัน เรเวนส์ (Revens) ซึ่งเป็นบิดาของการเรียนรู้จากการปฏิบัติกล่าวว่าผู้บริหารที่เรียนแต่ทฤษฎีในห้องคู่มือหน่ายและไม่มีพลังงาน แต่พอให้พูดคุยเกี่ยวกับปัญหาในหน่วยงานกลับมีความกระตือรือร้น ผู้บริหารก็คือคนที่ลงมือทำงานที่เรียนรู้จากการทำงานเช่นกัน ผู้บริหารคนอื่นๆ ในที่ทำงานก็เป็นเพื่อนกันและพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อใครคนใดคนหนึ่งติดปัญหา (M. J. Marquardt, 2011) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงถูกเลือกใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาองค์การสำหรับผู้นำที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้นำคนอื่นๆในองค์กร การเรียนรู้จากการปฏิบัติแตกต่างจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบทั่วไปตรงที่เป้าหมายตั้งต้นเน้นที่การถามคำถาม โดยคำถามนั้นเป็นคำถามแบบโค้ชที่กระตุ้นให้สมาชิกในทีมได้คิด ซึ่งเป็นแนวทางตามแบบของมาร์ควอร์ด ดิลเวิร์ธ (Dilworth. 1998) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติสร้างให้ผู้นำเกิดความคิดที่สดใหม่ และป้องกันไม่ให้นำคำตอบหรือแก้ปัญหาใหม่ที่ท้าทายด้วยวิธีการเดิมๆแบบเก่า แมคกิลและบีทตี้ (McGill; & Beatly. 2013) ชี้แจงว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้ผู้บริหารค้นพบแนวทางการพัฒนาตนเองด้วยตนเอง (Marquardt. 2003) มีกรณีศึกษามากมายในเรื่องการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leonard; & Lang. 2010) เช่น กรณีศึกษาที่ 1 กระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Commerce) หรือ (DOC) กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติใช้ปัญหาที่กำหนดโดยผู้บริหารอาวุโส ซึ่งเป็นปัญหาจริงในที่ทำงาน โดยกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะพบเพื่อทำกระบวนการกลุ่มกันสัปดาห์ละครั้ง หรือสัปดาห์ละสองครั้ง โดยใช้เวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมงในแต่ละครั้งตลอดระยะเวลา 4 เดือน และวิธีการแก้ปัญหาได้ถูกนำเสนอต่อผู้บริหารอาวุโสเมื่อจบโครงการ ผลลัพธ์เมื่อจบโครงการพบว่าผู้เข้าร่วมกลุ่มมีความกระตือรือร้น วิธีการแก้ปัญหาที่ได้เป็นที่ประทับใจต่อผู้บริหารและได้ถูกกำหนดเป็นนโยบายในเวลาต่อมา ส่วนกรณีศึกษาที่ 2 กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่บริษัทโบอิง ซึ่งเป็นองค์กรด้านธุรกิจอากาศยานชั้นนำ บริษัทโบอิง มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำชื่อโกลบอล ลีดเดอร์ชิพ โปรแกรม (Global Leadership Program) หรือ (GLP) ซึ่งใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการออกแบบคำถามปลายเปิด ซึ่งได้รับการตอบกลับจากผู้เข้าร่วมโครงการว่าเป็นวิธีการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิผลเนื่องจากการนำปัญหาจริงในที่ทำงานมาร่วมกันแก้ไข ในขณะที่ กรณีศึกษาที่ 3 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่องค์การสุขภาพแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (National Institutes of

Health) ซึ่งต้องการเปลี่ยนแปลง (transform) องค์การโดยต้องการให้นักวิทยาศาสตร์ร่วมมือในการทำงานมากขึ้น สร้างผู้นำที่สร้างสรรค์ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วและมีความชำนาญในสาขาที่งานอยู่ มีการใช้โครงการการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นระยะเวลา 4 เดือน มีกระบวนการคัดเลือกปัญหาอย่างระมัดระวัง และมีการชี้แจงปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จากการเก็บข้อมูลและวัดผลจากกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการ ผลลัพธ์ที่ได้คือ ผู้เข้าร่วมโครงการมองว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้พวกเขาได้อย่างแท้จริงและเป็นการเตรียมตัวพวกเขาเพื่อขึ้นสู่การเป็นผู้นำองค์การ และกรณีศึกษาที่ 4 โครงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่กระทรวงเกษตร ประเทศสหรัฐอเมริกา (U.S. Department of Agriculture) ซึ่งโครงการใช้ระยะเวลา 5 เดือน จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 7 คน และมีการติดตามผลโครงการต่อเป็นระยะเวลา 6 เดือน กลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการทำการพบกันเพื่อหาทางออกร่วมกันในเรื่องของปัญหาด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้ง การสื่อสาร ซึ่งเป็นสมรรถนะของผู้นำที่ทางองค์การได้กำหนดไว้ ผู้เข้าร่วมโครงการได้ตระหนักว่านอกเหนือไปจากความท้าทายทั้งสี่ที่กระบวนการกลุ่มต้องการเน้น พวกเขายังได้พัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ความจริงใจต่อกันในระหว่างกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นอกจากนี้ แบล (Bass 1985) ชี้แจงว่าการเปลี่ยนทัศนคติ สมมติฐาน และคุณค่าในตัวต้องทำผ่านการสะท้อนความคิด (reflection) ผ่านกรอบความคิด (mental) ของคนคนนั้น หากไม่ได้ทำการเปลี่ยนกรอบความคิดผ่านการสะท้อนความคิดอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการยากสำหรับผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ เดสเทนและเกรย์ (Densten ;& Gray. 2001) ยืนยันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทำให้พวกเขาสามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ที่ซับซ้อนผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการตั้งคำถามเป็นพื้นฐานของการพัฒนาภาวะผู้นำตามที่มาร์ควาร์ดและเบอร์เกอร์ (Marquardt. 2003) ได้อธิบายไว้ว่ากระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการสร้างนวัตกรรม เกิดการเข้าใจวิสัยทัศน์และการติดตามอย่างต่อเนื่อง มัมฟอร์ด (Mumford. 1995) เชื่อว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีประสิทธิผลเนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดมากขึ้นเมื่อผ่านการลงมือปฏิบัติเท่านั้น การลงมือทำผ่านโครงการที่มีการเรียนรู้ร่วมกันได้ผลกว่าการเรียนรู้จากครูผู้สอนในห้องเรียน

นอกจากนี้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำทั่วโลก เช่น บริษัท เจเนอรัล อิเล็กทริก หรือ จีอี (General Electric) ประเทศสหรัฐอเมริกา, บริษัท คิริน บริวเวอรี (Kirin Brewery) ประเทศญี่ปุ่น, บริษัท เท็กซัส คอร์ปอเรชัน (TEX Corporation) ประเทศอินเดีย, บริษัท แองโกล อเมริกัน เหมืองแร่ (Anglo

American Mining) ประเทศสาธารณรัฐแอฟริกาใต้, บริษัท ดาวเนอร์ กรุ๊ป (Downer Group) ประเทศออสเตรเลีย, บริษัท อินฟินิตัส อินเตอร์เนชันแนล (Infinitus International) ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน, บริษัท โซนี่ มิวสิค (Sony Music) ทั่วโลก, ธนาคารแห่งสาธารณรัฐโดมินีกา (National Bank of Dominica) หมู่เกาะคาริเบียน, บริษัท โนเกีย (Nokia) ประเทศสหรัฐอเมริกา, บริษัท โมโตโรล่า (Motorola) ประเทศสหรัฐอเมริกา, บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (General Motors) ประเทศสหรัฐอเมริกา, โรงแรมแมริออท (Marriott) ทั่วโลก, บริษัท ยูไนเต็ด เทคโนโลยี (United Technologies) ประเทศสหรัฐอเมริกา, ธนาคารดอยช์แบงก์ (Deutsche Bank) ประเทศเยอรมัน, สายการบิน บริติช แอร์เวย์ (British Airways) ประเทศอังกฤษ เป็นต้น

นอกจากนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแบบของมาร์คควอร์ดมีทั้งหมด 12 ขั้นตอนตามที่ได้เขียนไว้ข้างต้น โดยผู้วิจัยจะนำขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้ง 12 ขั้นตอนไปใช้ในการออกแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต่อไป

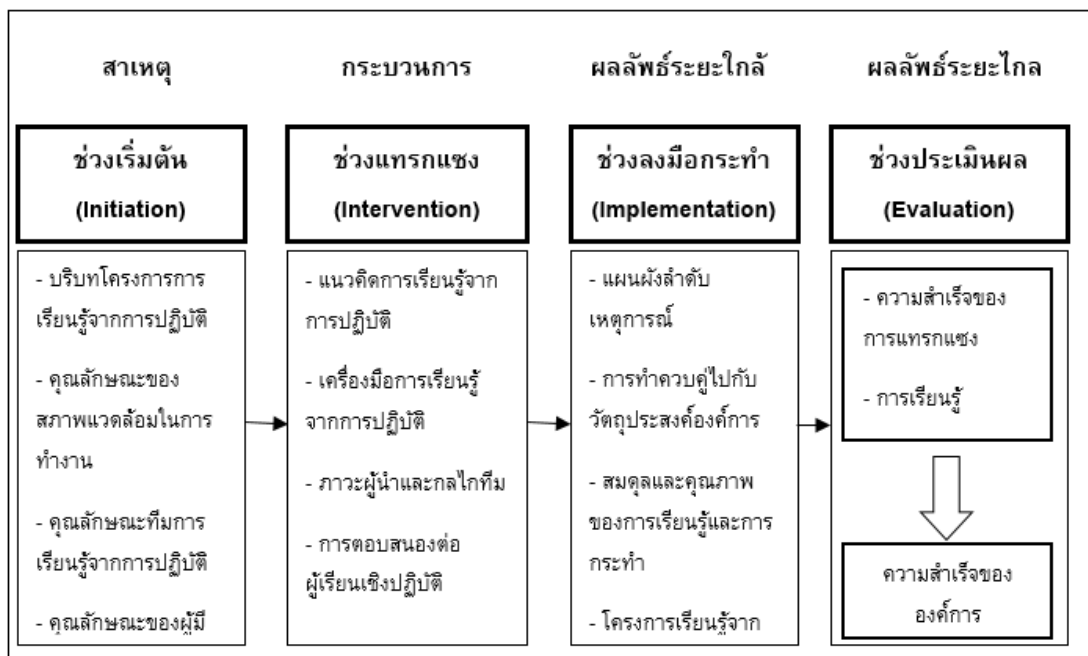
## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ไม่ปรากฏพบโดยตรง จึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นๆ แทน เช่น งานวิจัยของวาเลียและมาร์คส-มารัน (Walia; & Marks-Maran. 2014) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ: การวิจัยเชิงประเมิน ได้อธิบายเกี่ยวกับการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติภายในวิชาชีพสุขภาพเกณฑ์ภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาทักษะและคุณภาพของภาวะผู้นำ พบว่า ทั้งการวิเคราะห์เชิงคุณภาพช่วยยืนยันข้อค้นพบจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นจะเข้าไปช่วยให้เกิดการทำความเข้าใจและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ด้วยการเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ และการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่น นั่นคือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติมีอิทธิพลทางบวกต่อการพัฒนาความรู้และทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะยั่งยืนเนื่องจากคนส่วนใหญ่แนะนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้กับเพื่อนร่วมงาน และพิจารณานำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้กับเกณฑ์อื่นๆ เช่นเดียวกับแมคนามาราและคณะ (McNamara; et al. 2014) ศึกษากระบวนการเป็นพี่เลี้ยง การโค้ช และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ: การแทรกแซงในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางคลินิกระดับชาติ มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อประเมินรูปแบบโปรแกรมแบบต่างๆ ทั้งระบบการเป็นพี่เลี้ยง การโค้ช และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่นำมาใช้พัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางคลินิกของพยาบาลและพยาบาลผดุงครรภ์ และเพื่ออธิบายประสบการณ์จากการที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับโปรแกรมในรูปแบบต่างๆ ใช้การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการใช้วิธีการเชิงคุณภาพที่หลากหลาย ทั้งการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการ



สังเกต พบว่า ระบบการเป็นพี่เลี้ยง การโค้ช และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมต่างมีประสบการณ์ทางบวกกับรูปแบบเหล่านี้ในการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางคลินิก รูปแบบต่างๆ เหล่านี้ควรจะนำมาใช้กับบุคคลและองค์การในระยะยาวจึงจะเกิดประสิทธิผลเป็นอย่างมาก ในขณะที่ ดินคินและเฟรเดอริค (Dinkin; & Frederick. 2013) ศึกษาการใช้โครงการการเรียนรู้จากการปฏิบัติในสถาบันภาวะผู้นำทางสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายเกี่ยวกับการใช้โครงการการเรียนรู้จากการปฏิบัติในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในสถาบันภาวะผู้นำทางสาธารณสุข โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า คนส่วนใหญ่พัฒนาทักษะภาวะผู้นำจากประสบการณ์การทำงานที่เกิดขึ้นจริง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเน้นการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การได้เผชิญกับสถานการณ์จริงถือเป็นสิ่งสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนั้น ในการประยุกต์ใช้ดังกล่าว ควรเพิ่มการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะได้รับจากการริเริ่มส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ อันนำไปสู่การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตต่อไป เช่นเดียวกับ โวลซ์-พีค็อก, คาร์สันและมาร์ควาร์ด (Volz-Peacock; Carson; & Marquardt. 2016) ศึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมองว่าทักษะภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้ผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างไร และทักษะเหล่านั้นๆ สามารถถ่ายโยงไปยังสถานที่ทำงานได้อย่างไร ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยกรณีศึกษา เก็บข้อมูลกับผู้ที่ผ่านการฝึกฝนการโค้ชที่ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำจาก 33 ประเทศทั่วโลก โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักนี้ จะต้องผ่านการใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติมากกว่า 200 ครั้ง พบว่า 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เข้าสังคม และเกิดความร่วมมือ ในการพัฒนาผู้นำทั่วโลกทั้งจากภาครัฐและเอกชน 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีโอกาสที่จะฝึกฝนทักษะภาวะผู้นำได้รับข้อมูลย้อนกลับทันที และสามารถถ่ายโยงทักษะเหล่านั้นไปยังสถานที่ทำงานได้อย่างง่ายดาย และ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีการที่ง่ายที่จะลงมือกระทำและมุ่งเน้นการเรียนรู้ในขณะที่ทำงานต่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาภาวะผู้นำ และเมื่อพิจารณาจากกรอบแนวคิดมิติของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 1 แสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดมิติของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ที่มา: โชและอีแกน (Cho; & Egan. 2009: 445)

การพัฒนาผู้นำ/ผู้บริหาร ผู้นำเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าทั้งแก่ตนเอง ครอบครัวยุติธรรม และสังคมโดยรวม ผู้นำที่เก่งและดีนั้นต้องเริ่มจากมีความสามารถ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ความสามารถในการบริหารและการนำเป็นสมรรถนะและทักษะที่พัฒนาขึ้นบนความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำที่เก่งและดีอยู่แล้ว ความสามารถและพฤติกรรมที่คาดหวังจากผู้นำในปัจจุบันที่สำคัญคือ 1) ผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ผู้นำต้องเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มพัฒนาปรับเปลี่ยน และกล้าเสี่ยงที่จะทำการปรับเปลี่ยน 4) ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุนมากกว่าการสั่งการหรือใช้อำนาจบังคับ 5) ผู้นำต้องเป็นผู้สอนแนะพี่เลี้ยงที่คอยให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงาน และ 6) ผู้นำต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายในอนาคตและผลักดันให้บรรลุผลจริง โดยไม่ย่อท้อหรือท้อแท้ โดยกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถช่วยให้ผู้นำได้เกิดการรับรู้ (Knowing) เกิดความเข้าใจ

(Understanding) เกิดการคิดวิเคราะห์ที่มีความรอบคอบ ชัดเจน และครอบคลุม (Thinking) รวมทั้งเกิดความเข้าใจใน “เหตุ-ผล” หรือตรรกะของสิ่งที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ที่มีคุณค่า เป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณลักษณะ และพฤติกรรมทั้ง 6 ประการข้างต้น การเรียนรู้ของผู้นำอาจเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือจากประสบการณ์ หรือบทเรียนของผู้นำคนอื่น ๆ ก็ได้ พฤติกรรม และการตัดสินใจแก้ปัญหาใดๆ ของผู้นำคนหนึ่งในองค์กร จะมีผลกระทบต่อผู้นำระดับอื่นๆ เป็นลูกโซ่ ดังนั้น การใช้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อการพัฒนาผู้นำจะเป็นกระบวนการที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการพัฒนาความสามารถในการบริหาร และภาวะผู้นำของผู้ดำรงตำแหน่งการบริหารทุกระดับชั้น ซึ่งสอดคล้องกับมาร์ควอร์ด (Marquardt. 2011) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหาและเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร วิธีการนี้เป็นวิธีการที่มีความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์โดยผสมผสานหลากหลายแนวคิด ทฤษฎีเข้าด้วยกัน (ได้แก่ ทฤษฎีองค์กร จิตวิทยา สังคมวิทยา การศึกษา และการเมือง เป็นต้น) ซึ่งก่อร่างแต่ละแนวคิดขึ้นมาและประสานแนวคิดเหล่านั้นเข้าด้วยกัน โดยบูรณาการแนวคิด และสร้างจากวิธีการที่ดีที่สุด (Best practices) และหลักการ (Principles) ต่างๆ ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยให้วัตถุประสงค์ต่างๆ ของการแก้ปัญหาต่างๆ การสร้างทีมงาน การเรียนรู้ขององค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำ และการพัฒนาสายอาชีพ เกิดสัมฤทธิ์ผลได้

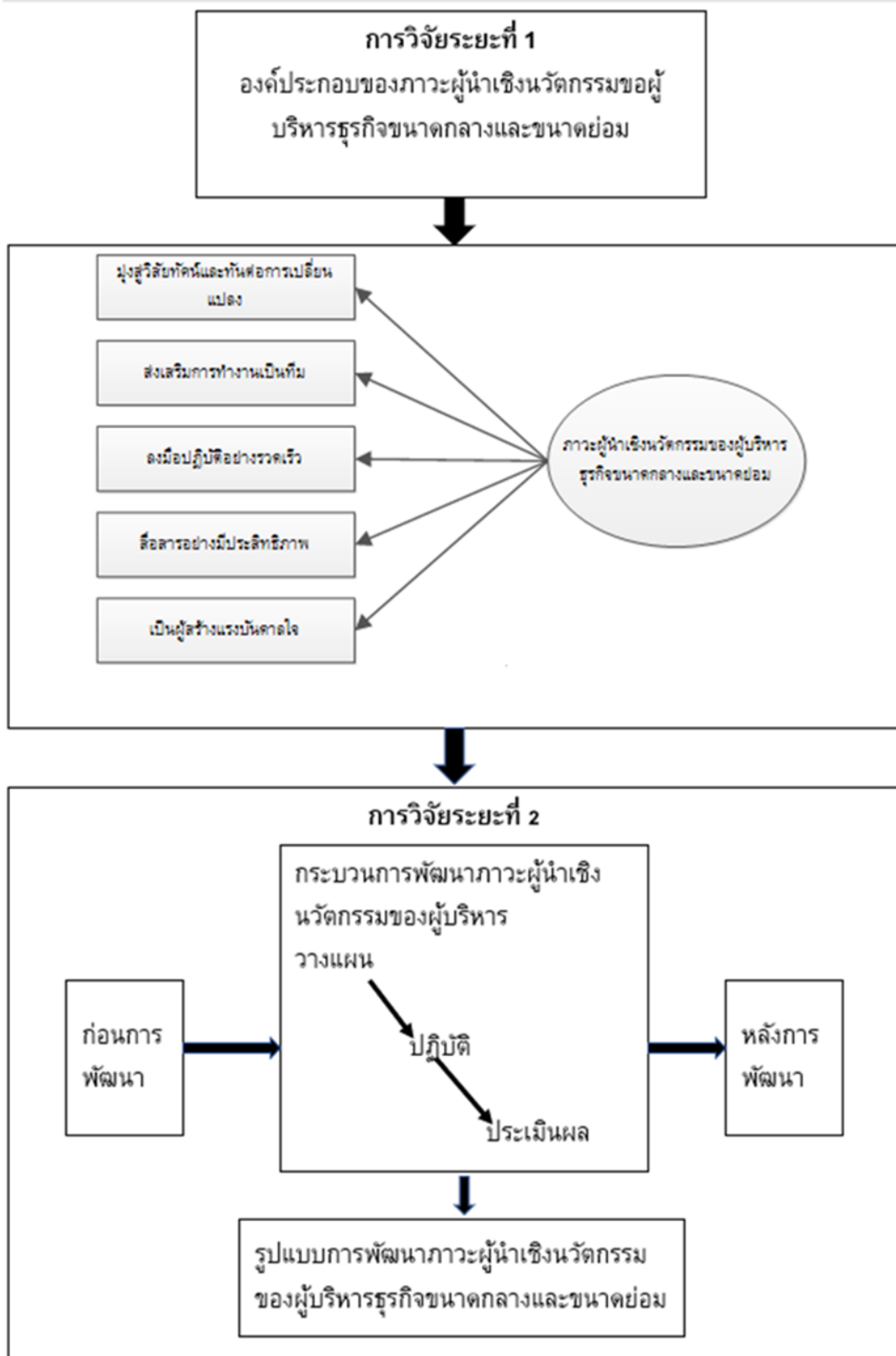
จากแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ทั้งแนวคิดใหม่ๆ รวมทั้งวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ อันจะส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้เหล่านั้นทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร จนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

### **กรอบแนวคิดการวิจัย**

การศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ เริ่มต้นจากการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการสำรวจโครงสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร โดยการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม รวมทั้งเนื้อหาขององค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน หลังจากนั้นได้มีการจัดหมวดหมู่ของคุณลักษณะต่างๆ ให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และได้ตั้งชื่อองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หลังจากนั้นผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารของธุรกิจขนาด

กลางและขนาดย่อมโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เหมาะสมกับองค์การ โดยได้รับการประสานความร่วมมือจากตัวแทนฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการสามารถแสดงกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพประกอบที่ 2





ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้างานในภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่หนึ่งสังเคราะห์แนวคิด ภาวะผู้นำ 4 แบบ – ภาวะผู้นำเชิงบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน เพื่อเป็นฐานโดยมุ่งหวังว่าจะได้คำนิยามและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 คน ตามองค์ประกอบทั้ง 5 เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับบริบทของ SMEs แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากหัวหน้า จำนวน 700 คน แล้วใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ระยะที่สอง ดำเนินการศึกษิตตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart (1998) ที่มีขั้นตอนการปฏิบัติ 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การวางแผน (Plan) ที่เน้นด้านการพัฒนาแผนการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้นให้ดีขึ้น 2) ลงมือปฏิบัติและสังเกต (Act and observe) คือ การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนและสังเกตผลการปฏิบัติ และ 3) การสะท้อนผล (Reflect) ซึ่งเป็นขั้นตอนการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อเป็นพื้นฐานการวางแผนครั้งต่อไปอย่างต่อเนื่องและเป็นวงจร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้างานในภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การดำเนินการวิจัยมีจุดมุ่งหมายศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำแบบแบ่งปันที่สัมพันธ์กับนวัตกรรม จำนวน 4 ทฤษฎีและดูว่ามีองค์ประกอบใดบ้างของทั้ง 4 ทฤษฎีที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ หลังจากนั้นจะนำองค์ประกอบต่างๆที่ค้นพบมากำหนดเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารนำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มาสัมภาษณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 คน ตามองค์ประกอบทั้ง 5 เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับบริบทของ SMEs สกัดเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบทั้ง 5 มาจัดลงตารางองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากขั้นตอนที่ 1 แล้วมาตั้งชื่อองค์ประกอบทั้ง 5 ใหม่เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของธุรกิจ SME ของไทย ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว องค์ประกอบที่ 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ องค์ประกอบที่ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างนิยามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การสร้างนิยามขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และตีความภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 5 องค์ประกอบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 คน เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับบริบทของ SMEs

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนางค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการนำแบบจำลององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะที่ 1 มาดำเนินการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 700 คน ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากนั้น สรุปและนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเป็นเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีผลประกอบการโตมากกว่าปีละ 50 % และผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยขั้นตอนนี้ 3 ท่าน ประกอบด้วย 1) เจ้าของบริษัทแปรรูปอาหาร 2) เจ้าของธุรกิจเทคโนโลยี และ 3) ผู้บริหารระดับสูง ด้านการพัฒนาธุรกิจและการตลาด



## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การปฏิบัติงาน การสื่อสาร และแรงบันดาลใจ ลักษณะคำถามเป็นประเด็นกว้างๆ เป็นคำถามปลายเปิด เช่น “อะไร” “ทำไม” และ “อย่างไร” เมื่อผู้วิจัยเข้าไปดำเนินการเก็บข้อมูลมีการปรับคำถามและลำดับคำถามตามความเหมาะสมของข้อมูลและสถานการณ์

โดยคำถามจะมีคำถามหลักแต่ละประเด็น และมีประเด็นรองเพื่อให้ได้รายละเอียดที่มีความชัดเจน ตัวอย่างของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย
1. ท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงานในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในความคิดของท่านควรเป็นอย่างไร? การทำงานในสภาพปัจจุบันควรเป็นอย่างไร? ควรมีการปรับตัวในการทำงานต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
2. ท่านส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมอย่างไร?	การทำงานภายในองค์กรควรเป็นอย่างไร? ภายในองค์กรควรมีลักษณะอย่างไร?
3. ท่านมีแนวทางในการให้พนักงานทำงานอย่างไร?	ข้อได้เปรียบของ SME คืออะไร?
4. ท่านส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรอย่างไร?	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินการอย่างไร?
5. ท่านสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานอย่างไร?	ทำอย่างไรให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข?

ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนด้วยตนเอง โดยจะเป็นบริษัทของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านในการใช้เครื่องบันทึกเสียงและจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยระยะนี้ทำการวิเคราะห์เป็นระยะ ๆ หลังจากสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยรับถอดบทสัมภาษณ์และเขียนรายละเอียดของบทสัมภาษณ์ออกมาทันที เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับแนวคิด ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและความครบถ้วนหรือขาดหายของข้อมูลก่อนเก็บข้อมูลต่อไป ผู้วิจัยมีกระบวนการวิเคราะห์ด้วยขั้นตอน 1) การจัดระบบข้อมูล 2) การสร้างรหัส การแสดงข้อมูล และเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ของข้อมูล และ 3) การแปลความ สร้างข้อสรุป และพิสูจน์ข้อสรุป การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเทียบรูปแบบ (Yin, 2003) โดยการสร้างข้อสรุปจากข้อมูลนำไปเปรียบเทียบกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม มีจำนวนทั้งสิ้น 2,773,625 บริษัท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) ประเภทของกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย ภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคการบริการ มีรายละเอียดดังนี้

#### ภาคการผลิต

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม, ธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์, ธุรกิจไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, ธุรกิจอุตสาหกรรมทางการแพทย์ครบวงจร, ธุรกิจสิ่งทอและแฟชั่น, ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์จากไม้, ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ, ธุรกิจเครื่องจักรกลและอุปกรณ์, ธุรกิจพลาสติกและยาง, ธุรกิจสิ่งพิมพ์, ธุรกิจเซรามิกและผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ

#### ภาคการค้า

ธุรกิจค้าปลีก, ธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### ภาคการบริการ

ธุรกิจโรงแรม ท่องเที่ยวและภัตตาคาร, ธุรกิจโลจิสติกส์, ธุรกิจเพื่อสุขภาพ, ธุรกิจงานสร้างสรรค์และออกแบบ, ธุรกิจก่อสร้าง, ธุรกิจซ่อมบำรุง

ที่มา: สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ ผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคการผลิต ผู้วิจัยจัดเก็บจำนวน 700 คน จาก 4 จังหวัด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร ปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีบริษัทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมาก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ดังตาราง 1

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

จังหวัด	จำนวน
กรุงเทพมหานคร	180
สมุทรปราการ	175
พระนครศรีอยุธยา	165
สมุทรสาคร	175

### เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

แบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่สร้างขึ้นจากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในฉบับที่ 1 แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 3) รวดเร็วและลงมือปฏิบัติ 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ (Rating Scale) คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงที่สุด พิสัยคะแนนอยู่ระหว่าง 40 – 240 คะแนน

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารไว้ดังนี้ สำหรับข้อความทางบวก คำตอบในช่อง “จริงที่สุด” ให้คะแนน 6 คะแนน คำตอบในช่อง “จริง” ให้ 5 คะแนน คำตอบในช่อง “ค่อนข้างจริง” ให้ 4 คะแนน คำตอบในช่อง “ค่อนข้างไม่จริง” ให้ 3 คะแนน คำตอบในช่อง “ไม่จริง” ให้ 2 คะแนน และ คำตอบในช่อง “ไม่จริงที่สุด” ให้ 1 คะแนน ส่วนข้อความทางลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยตอบในช่อง “จริงที่สุด” ให้ 1 คะแนน คำตอบในช่อง “จริง” ให้ 2 คะแนน คำตอบในช่อง “ค่อนข้างจริง” ให้ 3 คะแนน คำตอบในช่อง “ค่อนข้างไม่จริง” ให้ 4 คะแนน ตอบในช่อง “ไม่จริง” ให้ 5 คะแนน และ

คำตอบในช่อง “ไม่จริงที่สุด” ให้ 6 คะแนน ความหมายของคะแนน ผู้ที่ได้คะแนนจากแบบวัดสูง แสดงว่ามีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนจากแบบวัดต่ำ

#### การหาคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

แบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีขั้นตอนการหาคุณภาพของแบบวัด ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันระหว่างข้อคำถาม และนิยามปฏิบัติการของตัวแปรในการวิจัย (Item – objective congruence index: IOC) ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้ง 40 ข้อ พบว่า ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ผลการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .927 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ได้แก่ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น .816 2) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีค่าความเชื่อมั่น .806 3) รวดเร็วและลงมือปฏิบัติมีค่าความเชื่อมั่น .899 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าความเชื่อมั่น .701 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ มีค่าความเชื่อมั่น .820 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .316 - .609 ในแต่ละด้านมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ดังนี้ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าอยู่ระหว่าง .425 - .652 2) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ค่าอยู่ระหว่าง .349 - .650 3) รวดเร็วและลงมือปฏิบัติ ค่าอยู่ระหว่าง .618 - .771 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าอยู่ระหว่าง .316 - .609 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ค่าอยู่ระหว่าง .453 - .622 จากนั้นนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 700 คน ผลการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .950 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ได้แก่ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น .849 2) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีค่าความเชื่อมั่น .831 3) รวดเร็วและลงมือปฏิบัติมีค่าความเชื่อมั่น .904 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าความเชื่อมั่น .834 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ มีค่าความเชื่อมั่น .848 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .391 - .728 ในแต่ละด้านมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ดังนี้ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าอยู่ระหว่าง .507 - .623 2) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ค่าอยู่ระหว่าง .391 - .659 3) รวดเร็วและลงมือปฏิบัติ ค่าอยู่ระหว่าง .641 - .728 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าอยู่ระหว่าง .407 - .648 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ค่าอยู่ระหว่าง .501 - .655

ตัวอย่างแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

1. ท่านสร้างโอกาสและความท้าทายในงาน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

จริงที่สุด                  จริง                  ค่อนข้างจริง                  ค่อนข้างไม่จริง                  ไม่จริง                  ไม่จริงเลย  
 .....                  .....                  .....                  .....                  .....                  .....

### การวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิจัยระยะที่ 1

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองด้วยวิธี Maximum Likelihood โดยใช้สถิติการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง (Goodness-of-fit-index) ตามเกณฑ์ในทางปฏิบัติ (The Rule of Thumb) ดังนี้ RMSEA อยู่ระหว่าง .05 - .08, CFI และ TLI มากกว่า .90 และ SRMR น้อยกว่า .50 (Kline, 2005: 133 - 141; Bollen, 1989: 278) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงสัมพันธ์ (Convergent validity) โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: AVE) การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น สามารถสรุป ได้ดังตารางที่ 2

ตาราง 2 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
ค่าสถิติไคสแควร์-	ไม่มีนัยสำคัญ
ค่า CFI	มีค่ามากกว่า .90
ค่า TLI	มีค่ามากกว่า .90
ค่า SRMR	มีค่าน้อยกว่า .08
ค่า RMSEA	มีค่ามากกว่า .08

#### การวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เหมาะสมกับองค์การ โดยใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย

ตามลำดับ คือ 1) การกำหนดผู้ร่วมการวิจัย 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 5) การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### การกำหนดผู้ร่วมการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้ร่วมวิจัย 2 กลุ่ม คือ นักวิจัยและผู้ร่วมวิจัยที่เป็นผู้บริหารองค์การ ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีความเต็มใจเข้าร่วมการวิจัยและมีความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรมได้ตลอดทั้งโครงการวิจัย ดังนั้น ผู้ร่วมวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป จำนวน 8 คน โดยมีเป้าหมายเพื่อร่วมส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยแต่ละกลุ่มมีหน้าที่ดังนี้

- 1) ผู้วิจัย มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการวิจัย สังเกตพฤติกรรมและร่วมประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
- 2) ผู้ร่วมวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารในองค์การที่มีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนกขึ้นไป และร่วมดำเนินการวิจัยตลอดการวิจัยในทุกขั้นตอน รวมทั้งมีหน้าที่เป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองทั้งก่อนและหลังการพัฒนา

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือสำหรับการประเมินผลการวิจัยทั้งก่อนและหลังการทำวิจัย ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ได้พัฒนาจากการวิจัยระยะที่ 1
2. เครื่องมือสำหรับการประเมินผลการวิจัยระหว่างการทำวิจัย ได้แก่ แบบสังเกตการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

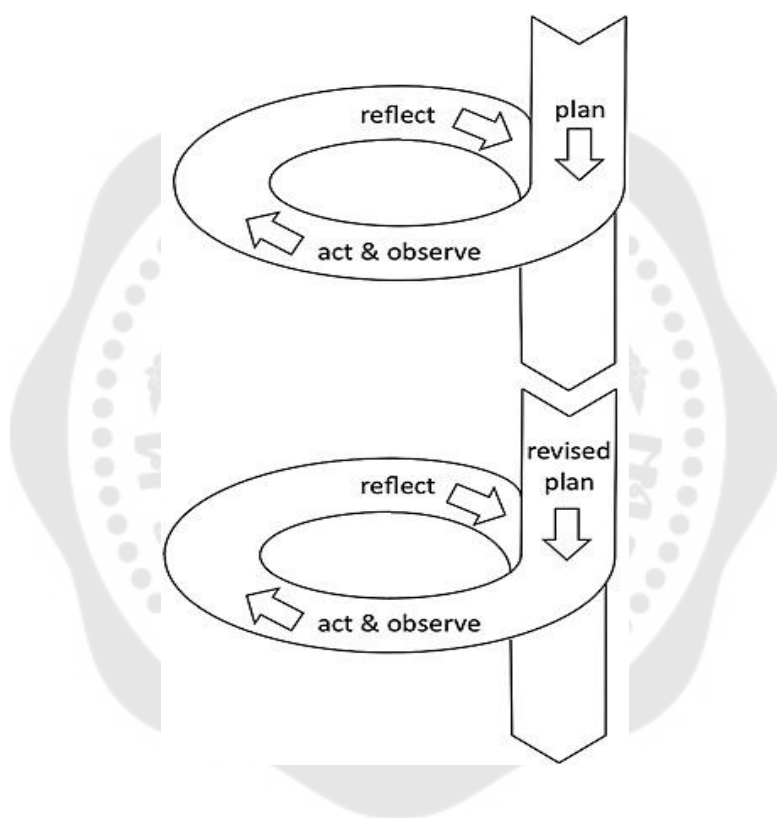
กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์กร SME เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ขึ้นเตรียมการก่อนดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย การเตรียมแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับองค์กร SME เข้าสถานประกอบการเพื่อประชุมผู้บริหาร ชี้แจงโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ คัดเลือกผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ รวมทั้งศึกษาสภาพ



ปัจจุบันขององค์กรและความต้องการในพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม วัตถุประสงค์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนเริ่มโครงการ

ระยะที่ 2 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย เป็นการเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) โดยมีการทำ Action Learning ทั้งหมด 13 ครั้ง มีระยะการทดลองและเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลา 9 เดือน รวมทั้งติดตามผล ซึ่งการดำเนินกระบวนการจะเป็นไปตามวงจรการวิจัยปฏิบัติการของเคมมิสและแมกเทกการ์ต ดังแสดงในภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบวงจรวิจัยปฏิบัติการของเคมมิสและแมกเทกการ์ต

#### การเลือกกลุ่มผู้ร่วมวิจัย

การเลือกกลุ่มผู้ร่วมวิจัยครั้งนี้เป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยเลือกผู้บริหารในองค์กรในกระบวนการทางธุรกิจ และมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อปัญหาในโครงการ โดยเน้นเลือกผู้บริหารที่สามารถร่วมเสนอความคิดเห็น เข้าใจกระบวนการทำงาน สามารถให้ข้อมูลในการวางแผน การลงมือปฏิบัติ และสะท้อนผลการปฏิบัติได้ตลอดกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพระหว่างการดำเนินการวิจัย เก็บข้อมูลด้วยการสังเกตคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมในการทำงานโดยผู้วิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1.1 การประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.2 ทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนการทำวิจัย และหลังการทำวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์ Wilcoxon Signed Ranks Test

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบบันทึกการเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาการด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ตาราง 3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ขั้นการวิจัย	กิจกรรม	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
วงจรที่ 1 เป้าหมาย: มุ่งเน้นการเตรียมแผนการพัฒนางานองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม			
1	การค้นหาข้อมูล	เพื่อสร้างและรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้อง	ผู้ร่วมวิจัย
2	ระดมสมอง	คัดเลือกคุณลักษณะเด่นในแต่ละองค์ประกอบ	ผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย
3	สะท้อนผลและกำหนดกิจกรรม	เพื่อตรวจสอบความต้องการร่วมกันของผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคน	ผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย
วงจรที่ 2 เป้าหมาย: มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมลงปฏิบัติการในหน่วยงาน			
4	สื่อสารแผนกิจกรรมสู่พนักงาน	เพื่อถ่ายทอดข้อมูลในวงจรที่ 1 สู่พนักงาน และรับฟังความคิดเห็น	ผู้ร่วมวิจัย/พนักงาน
5	รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน	เพื่อปรับปรุงกิจกรรมและหาแนวทางการดำเนินการ	ผู้ร่วมวิจัย
6	ดำเนินกิจกรรมตามแผน	เพื่อการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสู่การผลักดันการพัฒนางานองค์กร	ผู้ร่วมวิจัย
7	กิจกรรมสะท้อนผลการดำเนินงาน	เพื่อปรับปรุงกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย
วงจรที่ 3 เป้าหมาย: มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เกิดความยั่งยืน			
8	ประเมินและติดตามการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ผู้วิจัย/ผู้ร่วมวิจัย

### จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่เก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้ความระมัดระวังอย่างมาก เพื่อไม่ให้เกิดการเก็บข้อมูลในครั้งนี้นำส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์การ และจะไม่รบกวนเวลาในการทำงานจนเกินไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการขอการรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (หมายเลขจริยธรรม SWUEC/X-171/2561) และเมื่อได้รับการอนุมัติรับรองจริยธรรมการวิจัย ผู้วิจัยจึงเริ่มกระบวนการเก็บข้อมูล รวมถึงการขออนุญาตเพื่อเข้าร่วมในกระบวนการวิจัย โดยต้องมีแบบฟอร์มลงนามยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed Consent)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจเอกชนขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย 2 ระยะ มีรายละเอียดดังนี้

#### ผลการวิจัยระยะที่ 1

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้างานในภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย ดังนี้

##### ตอนที่ 1 การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงبارมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำแบบแบ่งปันที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม ด้วยการสังเคราะห์งานวิจัยด้วยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ ดังตาราง 4

ตาราง 4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

งานวิจัย	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ	องค์ประกอบ	ค่าสถิติ
Crawford (2005)	Transformational	$r = .48, p = .001$		
	Charisma	$r = .34, p = .001$		
Paulsen, Callan; & Ayoko (2012)	Transformational	$r = .29, p = .001$		
Naguib; & Naem (2018)	Transformational	$\beta = .636, p = .001$		
Afsar; & Badir (2014)	Transformational	$\beta = .238, p = .001$		
Karimi; & Morshedi (2015)	Transformational	$r = .402, p = .001$		
Paulsen; et al. (2013)	Transformational	$r = .29, p = .001$		
Zhang; Zheng; & Darko (2018)	Transformational	$r = .459, p = .001$ $\beta = .181, p < .05$		
Reuvers; & Engen (2008)	Transformational	$r = .48, p = .001$ $\beta = .544, p < .05$		
Akay; & Demirel (2018)	Transformational	$\beta = .397, p < .05$		



ตาราง 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ	องค์ประกอบ	ค่าสถิติ
Gumusluoglu (2018)	Transformational	$r = .65, p = .01$ $\beta = .544, p < .05$		
Karimi; & Morshedi (2019)	Transformational		Idealized influence	$\beta = .471, p = .001$
Reuvers; & Engen (2008)	Transformational		Intellectual stimulation	$r = .43, p = .001$ $\beta = .514, p = .001$
			Inspirational motivation	$r = .44, p = .001$ $\beta = .621, p = .001$
			Individualized consideration	$r = .38, p = .001$ $\beta = .537, p = .001$
			Idealized influence	$r = .43, p = .001$ $\beta = .350, p = .001$
Jung, Chow; & Wu (2003)	Transformational	$r = .36, p < .01$		

ตาราง 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ	องค์ประกอบ	ค่าสถิติ
Sethibe (2016)	Transformational	$\beta = -.178, p = .001$	Idealized influence	$r = .158, p < .01$ $\beta = -.198, p = .001$
			Inspirational motivation	$r = .250, p < .01$ $\beta = .146, p = .001$
			Intellectual stimulation	$r = .275, p < .01$ $\beta = .231, p = .001$
			Individual Consideration	$r = .231, p < .01$ $\beta = -.004, p > .05$
Gumusluoglu; & Ilsev (2009)	Transformational	$r = .30, p = .001$ $\beta = .40, p < .001$		
Paulsen, Callan; & Ayoko (2012)	Charismatic	$r = .55, p = .001$ $\beta = .35, p < .001$		
Paulson; Maldonado; Callen; & Ayoko (2009)	Charismatic	$r = .55, p = .01$ $\beta = .35, p < .001$		

ตาราง 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ	องค์ประกอบ	ค่าสถิติ
Deluga (1998)	Charismatic	$r = .56, p = .01$		
Jun; Xiaoyu; & Xiaobo (2010)	Charismatic		Personalized leadership	$\beta = .02, ns$
			Socialized leadership	(Indirect effect) $\beta = -.27, p < .05$
Hoch (2012)	Shared	$r = .37, p = .001$ $\beta = .80, p < .01$		
Hui-ying; & Jian-peng (2013)	Shared	$\beta = .865, p < .001$	Performance expectation	Process innovation success ( $r = .380, p < .001$ ) Product innovation success ( $r = .362, p < .001$ )

ตาราง 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ	องค์ประกอบ	ค่าสถิติ
Hui-ying; & Jian-peng (2013)	Shared	$\beta = .865, p < .001$	Encouraging teamwork	Process innovation success (r = .481, p < .001) Product innovation success (r = .599, p < .001)
			Vision	Process innovation success (r = .407, p < .001) Product innovation success (r = .393, p < .001)
			Challenging	Process innovation success (r = .344, p < .001) Product innovation success (r = .347, p < .001)

ตาราง 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ	องค์ประกอบ	ค่าสถิติ
Chen; & Liu (2018)	Shared	$r = .621, p = .001$ $\beta = .581, p < .001$		
Gu; et al. (2016)	Shared	$r = .39, p = .001$ $\beta = .39, p < .001$		
Lee; et al. (2014)	Shared	$r = .78, p = .01$ $\beta = .36, p < .01$		
Maziti; Chinyamarindi; & Marange (2018)	Strategic	$r = .760, p = .001$ $\beta = .760, p < .001$		
Elenkov; Judge; & Wright (2005)	Strategic	$R^2 = .66, p < .001$	Vision development	$\beta = .21, p < .001$
			Idealized Influence	$\beta = .20, p < .01$
			Inspirational Motivation	$\beta = .29, p < .0001$

ตาราง 4 (ต่อ)

งานวิจัย	ภาวะผู้นำ	ค่าสถิติ	องค์ประกอบ	ค่าสถิติ
			Individual	$\beta = .21, p <$
			Consideration	.001
			Intellectual	$\beta = .32, p <$
			Stimulation	.0001
			Contingent	$\beta = .19, p <$
			Reward	.05
			Management	$\beta = .11, p <$
			by Exception	.05
Scandura (2009)	Strategic	$\beta = 0.31, p < 0.01)$		

จากตาราง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .239 - .65 และมีค่าอิทธิพลอยู่ระหว่าง .181 - .544 ภาวะผู้นำแบบบารมีมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .55 - .56 และมีค่าอิทธิพลอยู่ระหว่าง .35 - .40 ภาวะผู้นำแบบแบ่งปันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .344 - .48 และมีค่าอิทธิพลอยู่ระหว่าง .80 - .85 และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .76 - .78 และมีค่าอิทธิพลอยู่ระหว่าง .31 - .76

จากนั้นผู้วิจัยคำนวณค่าอิทธิพล (Effect Size) โดยคำนวณจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient: r) ด้วยวิธีของวิลสัน (Wilson, 2000) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 5



ตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม

Study	Sample size	Correlation coefficient	95% CI	Z	P	Weight(%)	
						Fixed	Random
<b>Transformational leadership</b>							
Crawford (2005)	294	0.480	0.387 to 0.563			9.25	9.05
Paulsen, Callan; & Ayoko (2012)	104	0.290	0.103 to 0.457			3.21	5.80
Naguib; & Naem (2018)	103	0.490	0.328 to 0.624			3.18	5.77
Afsar; & Badir (2014)	693	0.350	0.283 to 0.414			21.93	10.94
Karimi; & Morshedi (2015)	120	0.400	0.238 to 0.540			3.72	6.27
Paulsen; et al. (2013)	425	0.290	0.200 to 0.375			13.41	9.98
Zhang; Zheng; & Darko (2018)	251	0.459	0.355 to 0.551			7.88	8.61
Reuvers; & Engen (2008)	335	0.480	0.393 to 0.558			10.55	9.40

ตาราง 5 (ต่อ)

Study	Sample size	Correlation coefficient	95% CI	Z	P	Weight(%)	
						Fixed	Random
Akay; & Demirel (2018)	271	0.397	0.292 to 0.493			8.52	8.83
Gumusluoglu (2018)	163	0.300	0.153 to 0.434			5.09	7.28
Jung, Chow; & Wu (2003)	32	0.360	0.0129 to 0.630			0.92	2.45
Sethibe (2016)	231	0.240	0.114 to 0.358			7.25	8.36
Gumusluoglu; & Ilsev (2009)	163	0.170	0.0167 to 0.315			5.09	7.28
Total (fixed effects)	3185	0.369	0.338 to 0.398	21.691	<0.001	100.00	100.00
Total (random effects)	3185	0.368	0.312 to 0.421	11.940	<0.001	100.00	100.00
Test for heterogeneity		Q	DF	p	I <sup>2</sup>	95%CI for I <sup>2</sup>	
		34.546	12	0.0006	65.26%	37.38 to 80.73	

ตาราง 5 (ต่อ)

Study	Sample size	Correlation coefficient	95% CI	Z	P	Weight(%)	
						Fixed	Random
<b>Charismatic Leadership</b>							
Paulsen, Callan; & Ayoko (2012)	104	0.290	0.103 to 0.457			12.27	18.44
Paulson; Maldonado; Callen; & Ayoko (2009)	178	0.550	0.438 to 0.645			21.26	22.24
Deluga (1998)	39	0.560	0.297 to 0.744			4.37	10.66
Jun; Xiaoyu; & Xiaobo (2010)	223	0.320	0.197 to 0.433			26.73	23.60
Crawford (2005)	294	0.340	0.235 to 0.437			35.36	25.05
Total (fixed effects)	838	0.388	0.329 to 0.445	11.753	<0.001	100.00	100.00
Total (random effects)	838	0.403	0.287 to 0.507	6.355	<0.001	100.00	100.00
Test for heterogeneity		Q	DF	p	I <sup>2</sup>	95%CI for I <sup>2</sup>	
		12.90	4	0.0118	68.99%	20.38 to 87.93	

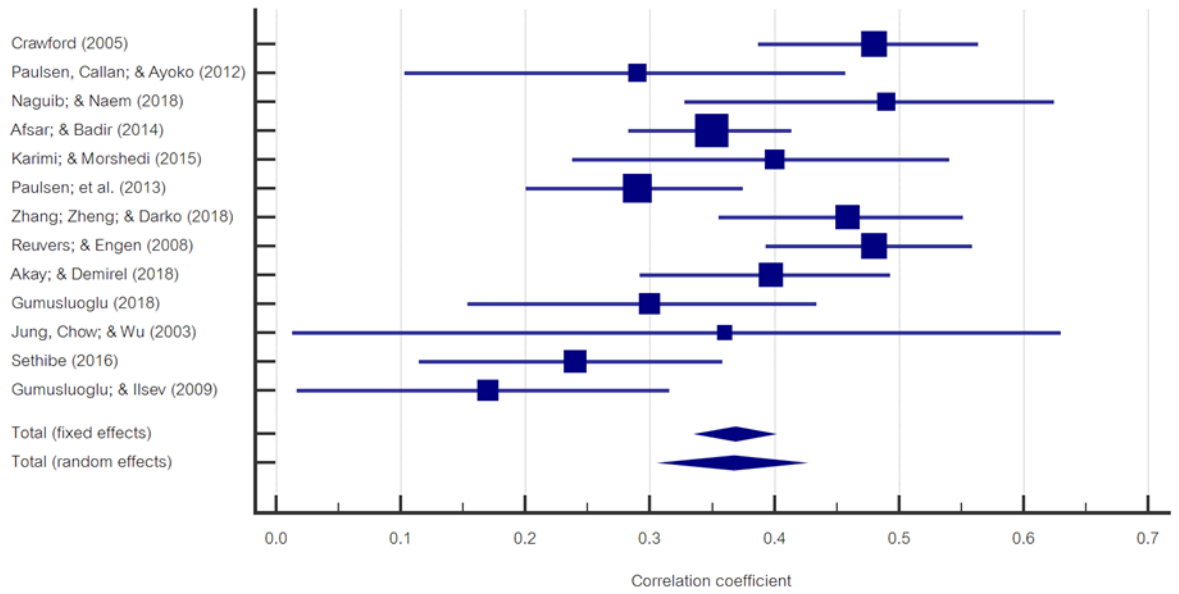
ตาราง 5 (ต่อ)

Study	Sample size	Correlation coefficient	95% CI	Z	P	Weight(%)				
						Fixed	Random			
<b>Shared Leadership</b>										
Hoch (2012)	280	0.360	0.253 to 0.458			17.65	19.94			
Hui-ying; & Jian-peng (2013)	285	0.380	0.276 to 0.475			17.97	19.96			
Chen; & Liu (2018)	500	0.620	0.563 to 0.671			31.68	20.38			
Gu; et al. (2016)	270	0.390	0.284 to 0.487			17.02	19.90			
Lee; et al. (2014)	249	0.780	0.726 to 0.824			15.68	19.82			
Total (fixed effects)	1584	0.539	0.502 to 0.573	23.849	<0.001	100.00	100.00			
Total (random effects)	1584	0.531	0.339 to 0.681	4.856	<0.001	100.00	100.00			
Test for heterogeneity						Q	DF	p	I <sup>2</sup>	95%CI for I <sup>2</sup>
						91.07	4	0.0001	95.61%	92.28 to 97.50

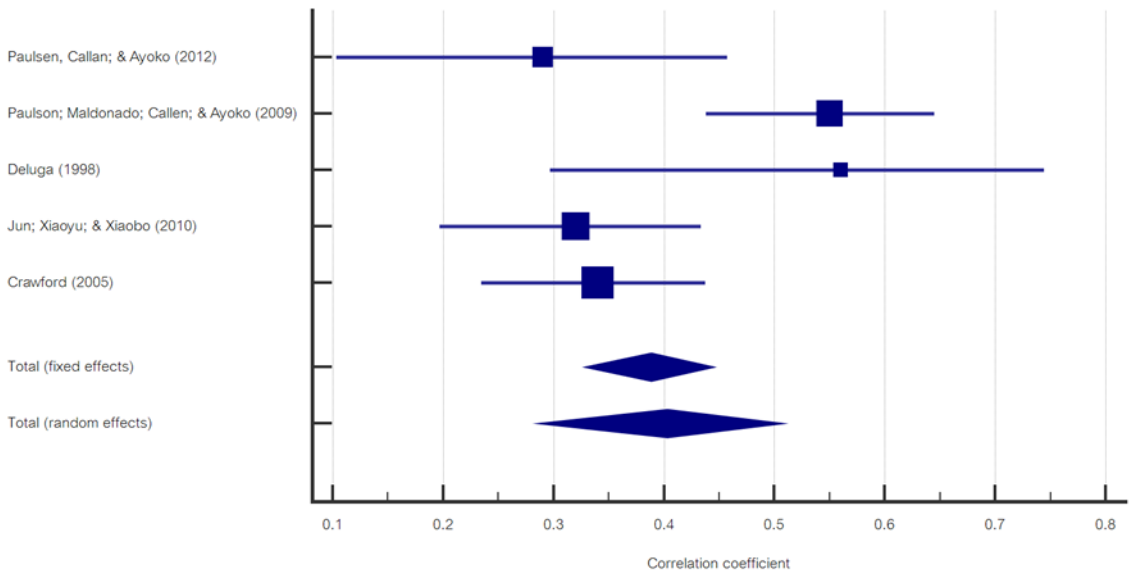
ตาราง 5 (ต่อ)

Study	Sample size	Correlation coefficient	95% CI	Z	P	Weight(%)	
						Fixed	Random
<b>Strategic Leadership</b>							
Maziti; Chinyamarindi & Marange (2018)	275	0.710	0.646 to 0.764			33.75	33.35
Elenkov; Judge; & Wright (2005)	290	0.240	0.128 to 0.346			35.61	33.40
Scandura (2009)	250	0.290	0.172 to 0.400			30.65	33.25
Total (fixed effects)	815	0.445	0.388 to 0.498	13.572	<0.001	100.00	100.00
Total (random effects)	815	0.444	0.0706 to 0.708	2.301	0.021	100.00	100.00
Test for heterogeneity		Q	DF	p	I <sup>2</sup>	95%CI for I <sup>2</sup>	
		69.10	2	0.0001	97.11%	94.21 to 98.55	

จากตาราง 5 ผลการสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่สัมพันธ์กับนวัตกรรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .369 ส่วน ภาวะผู้นำเชิงบารมีมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .388 ส่วนภาวะผู้นำแบบ แบ่งปันมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .539 และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .445 โดยสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบที่ 4 ถึง 7 ได้ดังนี้

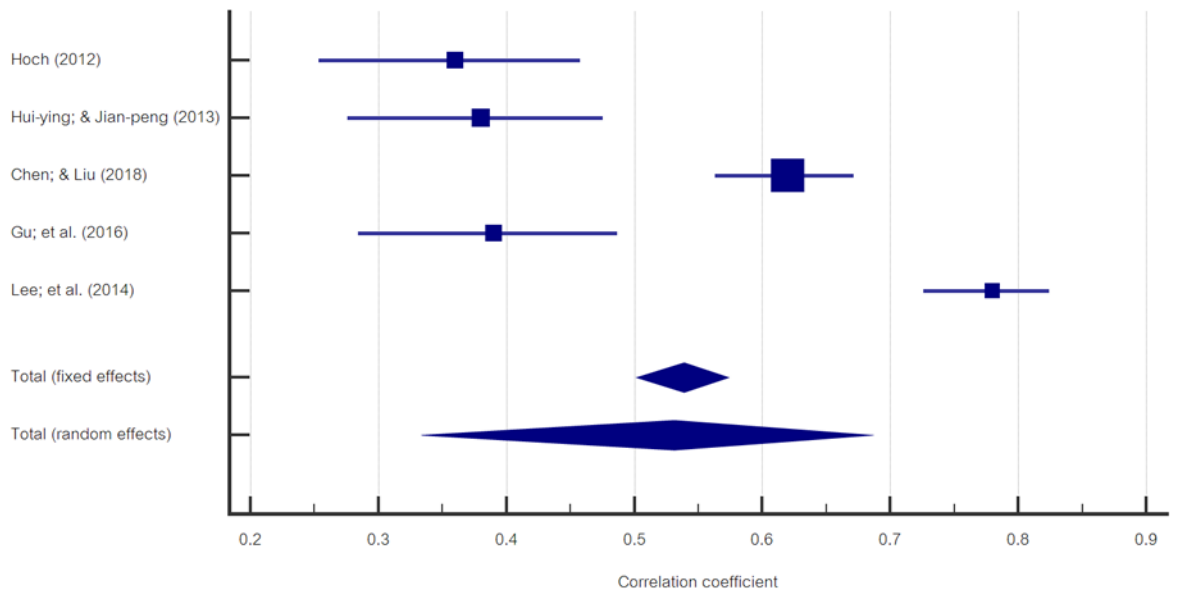


ภาพประกอบ 4 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับนวัตกรรม

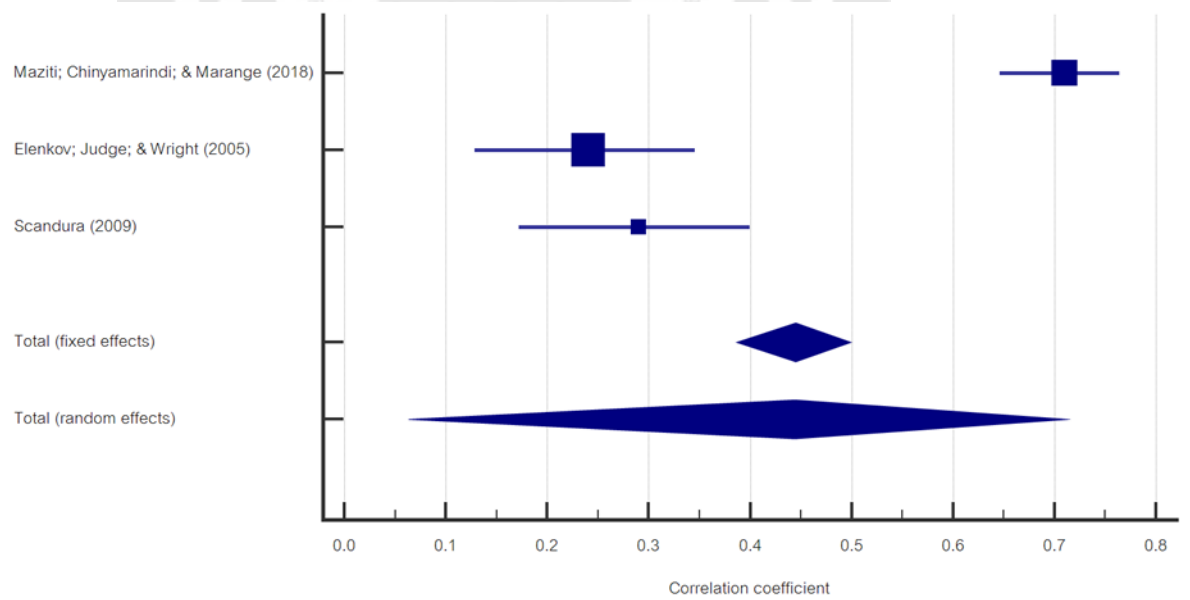


ภาพประกอบ 5 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบารมีกับนวัตกรรม





ภาพประกอบ 6 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบแบ่งปันกับนวัตกรรม



ภาพประกอบ 7 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับนวัตกรรม

**ตอนที่ 2** การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นการวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 แบบ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงบารมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำแบบแบ่งปันที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ทำให้ได้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีม การลงมือปฏิบัติ สื่อสาร และแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ รวมถึงการใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ จากนั้นจึงนำข้อสรุปมาสร้าง เครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้ 4 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมดังนี้

ตาราง 6 ผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเชิงบริหาร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
<ul style="list-style-type: none"> <li>-กล้าที่จะร่วมเสี่ยงกับผู้ตามใน</li> <li>การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล</li> <li>สำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>-กระตุ้นและปลุกเร้าจิต</li> <li>วิญญาณของผู้ตามให้มีความ</li> <li>ผูกพันต่อเป้าหมายและ</li> <li>วิสัยทัศน์ร่วมกัน</li> <li>-ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และ</li> <li>กำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ</li> <li>อนาคตขององค์กร</li> <li>-แสดงพันธะผูกพันต่อเป้าหมาย</li> <li>และวิสัยทัศน์ร่วม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่แสดงให้</li> <li>เห็นถึงภาพที่ดึงดูดใจของ</li> <li>อนาคตที่ดีกว่าที่องค์การ</li> <li>สามารถเป็นไปได้ในอนาคต</li> <li>-แสดงถึงวิสัยทัศน์ของตนเอง</li> <li>ออกมาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่</li> <li>สมาชิกในองค์กร</li> <li>-อธิบายถึงแก่นสาระสำคัญของ</li> <li>วิสัยทัศน์องค์การ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-จัดระเบียบข้อมูลเกี่ยวกับ</li> <li>เป้าหมายของทีมงานและการ</li> <li>ปฏิบัติงานภายในทีม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสังเคราะห์องค์ประกอบของ</li> <li>ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้</li> <li>บริหาร</li> <li>วิสัยทัศน์</li> </ul>

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ภาวะผู้นำแบบทีม	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-มีการทำงานอย่างรวดเร็ว</li> <li>-แก้ไขการทำงานที่ทันเวลาที่</li> <li>-หาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วย-ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</li> </ul> วิธีการใหม่ ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว</li> <li>-ทันเวลาที่</li> </ul>		ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว
-สื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจนต่อผู้ตาม	ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน	-คำพูดในเชิงอุดมคติแสดงถึงวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การ	-ควบคุมการส่งผ่านและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	-สื่อสารข้อมูลสู่สมาชิกในทีม
ตาม				เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ

จากตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมเพื่อพัฒนาเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องมีการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ใหม่กับพนักงาน ตามเป้าหมายขององค์กร มีการกระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร กล้าที่จะร่วมกันเสี่ยงกับพนักงาน

การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารมีการจัดการบรรยากาศภายในองค์กรให้มีการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เชื่อมโยงพนักงานให้เข้าถึงองค์กร

การลงมือปฏิบัติ ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว แก้ไขปัญหาให้ทัน่วงที ทันท่อสถานการณ์ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

การสื่อสาร ผู้บริหารต้องสื่อสารภายในองค์กรให้ชัดเจน และสื่อสารไปถึงพนักงานทุกคน พนักงานได้รับข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

แรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในองค์กร โดยการพูดโน้มน้าวพนักงานให้คล้อยตามองค์กร

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำของทั้ง 4 แบบ ทำให้พัฒนาเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 7 สรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

ประเด็น	ทฤษฎี	องค์ประกอบ
ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์	ภาวะผู้นำเชิงบารมี	-การใช้สิทธิพลเชิงอุดมคติ
ประเด็นที่ 2 การทำงานเป็นทีม	ผู้นำแบบแบ่งปัน	-การที่ทีมงานร่วมกันแก้ไขปัญหา
ประเด็นที่ 3 ลงมือปฏิบัติ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	-วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
ประเด็นที่ 4 การสื่อสาร	ภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน	-ทีมงานร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยอยู่บนพื้นฐานของแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ
ประเด็นที่ 5 แรงบันดาลใจและแรงจูงใจ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ

จากตาราง 7 การสรุปประเด็นการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารได้ 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์ ได้จากภาวะผู้นำเชิงบารมี องค์ประกอบการใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ ประเด็นที่ 2 การทำงานเป็นทีม จากภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน องค์ประกอบการทำงานที่ทีมงานร่วมกันแก้ไขปัญหา ประเด็นที่ 3 ลงมือปฏิบัติ จากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ประเด็นที่ 4 การสื่อสาร จากภาวะผู้นำแบบแบ่งปัน องค์ประกอบทีมงานร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยอยู่บนพื้นฐานของแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และประเด็นที่ 5 แรงบันดาลใจและแรงจูงใจ จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบการจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ

หลังจากได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้ได้นิยามขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

### ตอนที่ 3 การสัมภาษณ์

จากผลการดำเนินการวิจัยข้างต้น จากนั้นผู้วิจัยได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากทฤษฎีทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ไปตั้งเป็นคำถามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 คน ตามองค์ประกอบทั้ง 5 เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับบริบทของ SMEs เพื่อสร้างนิยามปฏิบัติการและยืนยันองค์ประกอบเหล่านั้นในการพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต่อไป

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในงานวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้บริหารระดับสูงสุด ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีอัตราการเติบโตทางธุรกิจ 50 % ขึ้นไป ภูมิหลังและบริบทของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคลสำหรับข้อมูลในส่วนภูมิหลังนี้เป็นการนำเสนอข้อมูลส่วนตัว ประวัติ และการทำงานในส่วนผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคลโดยย่อ ดังนี้

#### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ภูมิหลัง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 อายุ 50 ปี เป็นเจ้าของธุรกิจส่งออกอาหารแปรรูป

บริบท การส่งออกอาหารแปรรูปประมาณ ปี เคยได้รับรางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ ปีพ.ศ. 2553, 2554, และ 2555 และได้รับรางวัลสุดยอดนวัตกรรม 7 Innovation Awards ประเภท รางวัลนวัตกรรมประเภทที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม มีลูก

#### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ภูมิหลัง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 อายุ 35 ปี เป็นเจ้าของธุรกิจเทคโนโลยี



บริษัท ประกอบธุรกิจของบริษัทประมาณ 10 ปี มีผลประกอบการเติบโตเกิน 50 % เป็นระยะเวลา 3 ปีติดกัน ประกอบกิจการให้บริการออกแบบและจัดทำกราฟฟิก ประกอบสื่อทางด้านโทรทัศน์และภาพยนตร์ เป็นบริษัททำโฆษณา

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ส่งออกของกินเล่น SPR Food industry

ภูมิหลัง ผู้บริหารระดับสูง ด้านการพัฒนารัฐกิจและการตลาด บริษัทผลิตอาหารส่งออก ที่มีอัตราการเติบโตสูง และมีการขยายตลาดทั่วโลก

บริษัท บริษัทที่มีผลประกอบการเติบโต 50 % ในปี 2561

ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง	ข้อมูลเบื้องต้น
ผู้เชี่ยวชาญ 1	เจ้าของธุรกิจส่งออกอาหารแปรรูป ได้รับรางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ ปี 2553, 2554, 2555
ผู้เชี่ยวชาญ 2	เจ้าของธุรกิจเทคโนโลยี มีผลประกอบการเติบโตเกิน 50 % เป็นระยะเวลา 3 ปีติดกัน
ผู้เชี่ยวชาญ 3	ผู้บริหารระดับสูง ด้านการพัฒนารัฐกิจและการตลาด บริษัทผลิตอาหารส่งออกที่มีอัตราการเติบโตสูง และมีการขยายตลาดทั่วโลก

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร เพื่อนำข้อสรุปมาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยายโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พบว่า ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 3) การปฏิบัติงานรวดเร็ว 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 5) สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ ดังประเด็นและข้อความสนับสนุนต่อไปนี้

ประเด็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญ 1	ผู้เชี่ยวชาญ 2	ผู้เชี่ยวชาญ 3	รวม
วิสัยทัศน์	1	1	1	3
การทำงานเป็นทีม	1	1	1	3
ลงมือปฏิบัติ	1	1	1	3
การสื่อสาร	1	1	1	3
แรงบันดาลใจและแรงจูงใจ	1	1	1	3

สรุปผลการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจผู้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในกลุ่ม  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารรู้ว่าอะไรคือเป้าหมายที่สำคัญ แสดงออกถึงการมีความมั่นคงต่อเป้าหมาย  
นั้น สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งมุ่งตรงต่อเป้าหมายขององค์กร เปิดกว้างรับรู้และเข้าถึง  
แหล่งข้อมูลทุกทิศทาง เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน  
อนาคต มองออกว่าสาเหตุและผลลัพธ์ที่ตามมาของความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นเป็น  
อย่างไร และควรเตรียมการรับมืออย่างไรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ  
ของนวัตกรรมและการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน กล้าเสี่ยงที่จะนำและทำให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ วัฏวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลให้พนักงานเข้าใจ  
และสามารถเตรียมตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

“ตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และพัฒนาพนักงานให้เขาเติบโตไปพร้อมกับองค์กร  
ติดตามการเปลี่ยนแปลงจากทุกสื่อที่เราต้องปรับธุรกิจไปในแนวทางไหน ปรับการดำเนินธุรกิจให้เข้ากับสถานการณ์  
ปัจจุบัน เช่น การขาย ต้องมีการใช้เทคโนโลยี และนำโปรแกรมมาเป็นตัวช่วยในการทำงานและการขยายธุรกิจ -  
มองเห็นวิสัยทัศน์แล้วต้องเขียนขึ้นมา โดยต้องศึกษาตลาด ศึกษาโลก”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 , สัมภาษณ์, 1 พค 2561)

“สื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทুমเทแรงกาย แรงใจ เสียสละตนเอง เพื่อประโยชน์โดยส่วนรวมขององค์กร ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 2 พค 2561)

“มอบหมายงานที่สำคัญให้ผู้ได้บังคับบัญชา ที่เป็นส่วนหนึ่งของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ระดมสมอง ระดมความคิดจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ที่เป็นไปได้”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 พค 2561)

## ประเด็นที่ 2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารส่งเสริมและหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกิดขึ้นในองค์กร ร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน สนับสนุนกัน พึ่งพากัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รวมถึงสร้างให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของทีมงาน เกิดความยึดเหนี่ยวกันภายในกลุ่ม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมให้ทีมงานนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน

“อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเพียงพอ กำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติงาน รวมถึงกฎระเบียบ ที่สอดคล้องและเป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แบ่งงานกันให้ชัดเจน และสร้างความรู้สึกให้คนภายในองค์กรมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยรับฟังปัญหาของทุกคน เมื่อผิดพลาดรีบแก้ปัญหา จะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่ง”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 1 พค 2561)

“สร้างให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกในทีม หรือเพื่อนร่วมทีม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างให้เกิดความรัก ความสามัคคีปรองดองในหมู่เพื่อนร่วมงาน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อจำเป็น”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 2 พค 2561)

“ส่งเสริมทีมงานเกี่ยวกับการคิดค้นพัฒนาสิ่งใหม่ หรือการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อแก้ปัญหาหรือส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานให้แก่ทีมงานอย่างเท่าเทียมและเพียงพอ”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 พค 2561)

### ประเด็นที่ 3 ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ผู้บริหารแสดงตัวแบบการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวอย่างทันทั่วทั้งที่ โดยรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จับประเด็นสำคัญของสถานการณ์และหาวิธีการตอบสนองอย่างเหมาะสมได้ทันการ รวมถึงการกระทำในเชิงป้องกันล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ผู้นำมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมค่านิยมการทำงานอย่างรวดเร็วให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้นักงานตอบสนองความต้องการทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกอย่างรวดเร็ว โดยมีการติดตามงานคิดค้นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลิตสินค้าใหม่ก่อนคู่แข่งและนำสินค้าสู่ตลาดการค้าได้อย่างรวดเร็ว

“ลงมือปฏิบัติ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และหากมีปัญหาจะแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว มีการประชุมร่วมกัน แล้วจะรีบลงมือทำทันที”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 1 พค 2561)

“ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาคิดสิ่งใหม่ ค้นหาสิ่งใหม่ ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรผลิตผลงานที่สอดคล้องกัน และเป็นไปในทางที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์กร”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 2 พค 2561)

“ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว มีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และต้องมีการตอบสนองอย่างฉับพลัน อย่างทันทั่วทั้งที่ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาด้านความรู้ทักษะใหม่ๆ แก่พนักงาน เช่น การส่งเข้าฝึกอบรม/สัมมนาเกี่ยวกับการผลิตนวัตกรรม”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 พค 2561)

#### ประเด็นที่ 4 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารส่งผ่านข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ตาม โดยสื่อสารข้อมูลที่ต้องการ มีเสถียรภาพของข้อมูล สื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และเลือกใช้ช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้ข้อมูลไปถึงผู้รับที่ต้องการ ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง เน้นการสื่อสารแบบแนวราบ รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ให้ข้อมูลตอบกลับแก่ผู้ตามอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารแบบสมัยใหม่เข้ากับการทำงาน เพื่อให้มีการสื่อสารข้อมูลถึงผู้รับได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

“เมื่อมีอะไรใหม่ๆ เข้ามาจะรีบประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบ รู้เรื่องเทคโนโลยี การสื่อสาร พยายามให้มีการคุยและแลกเปลี่ยนกันตลอด โดยกำหนดให้มีการพูดคุยกันอย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง อธิบายงานอย่างชัดเจน และสื่อสารแบบสองทาง ฟังลูกทีมอย่างไม่มีอคติ ยุติธรรม สื่อสารอย่างเป็นกลาง พูดด้วยความจริงใจ ชัดเจน เข้าใจง่าย การพูดคุยติดตามงาน โดยใช้การสื่อสารที่เป็นบวก มีการสื่อสารที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา ไม่กำกวม ต้องไม่มีประเด็นซ่อนเร้นในการสื่อสาร ให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คอยตรวจสอบหากมีความผิดปกติ เช่น พนักงานไม่ปฏิบัติตาม เพราะสื่อสารไม่ชัดเจนหรือไม่ สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มองเห็นให้กับบุคลากรรับฟัง จนเกิดความรู้สึกตื่นเต้น อยากทำตาม มีความสามารถในการสื่อสาร”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 1 พค 2561)

“ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จ ผู้บริหารรู้ว่าอะไรควรพูด อะไรไม่ควรพูด พูดถูกกาลเทศะ รู้ว่าเรื่องไหนควรสื่อสารออกไปอย่างไร ผ่านทางช่องทางไหนจึงจะเกิดประสิทธิผล”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 2 พค 2561)

“ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถพูดเรื่องยากให้เข้าใจได้ง่าย พูดชัดเจน ตรงประเด็น และที่สำคัญต้องคำนึงถึงเรื่องประสิทธิภาพในการรับรู้ของพนักงาน ข้อมูลที่ผู้บริหารสื่อสารออกมาต้องมีความหนักแน่นชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงไปกลับไปตามกาลเวลาและไม่ขัดกันกับที่พูดก่อนหน้านี้”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 พค 2561)

#### ประเด็นที่ 5 การสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในผู้ตาม โดยเริ่มจากการที่เป็นผู้มองโลกในแง่ดี มองไปถึงเป้าหมายขององค์กรในอนาคต มีความคิดทางบวก อันนำไปสู่การหาวิธีกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการเห็นคุณค่าและชื่นชมสิ่งที่คุณทำและกระทำจนสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดพันธะผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกันขององค์กร อันนำไปสู่การอุทิศตนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในทางกลับกันผู้นำต้องสร้างให้ผู้ตามเป็นผู้มองโลกในแง่ดี มีความคิดเชิงบวก และเห็นคุณค่าในงานของตนเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำสร้างงานที่ท้าทาย และมีความหมายต่อองค์กรโดยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มความน่าสนใจในงาน และมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความหมายให้ผู้ตามทำ

“เปิดโอกาสให้เรียนรู้ แม้จะทำผิดพลาด ก็ให้อภัยและนำสิ่งที่ผิดมาแก้ไข ถือว่าเป็นการเรียนรู้และจะไม่ทำผิดซ้ำอีก ให้ความสำคัญในตัวพนักงาน กระตุ้นให้บุคลากรลงมือปฏิบัติจากการเรียนรู้จริง โดยให้กำลังใจและฝึกฝน เช่น ให้คนรู้จักคำพูดที่ว่าเก่งไม่กลัว กลัวซ้ำ กระตุ้นให้ลงมือทำเลย หากผิดก็คอยแก้ไข ทำเป็นตัวอย่างให้ดูก่อนว่าผู้นำก็ไม่ได้เก่งตลอดเวลา ชื่นชมการปฏิบัติงานเมื่อทำได้ดี พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทำดีขึ้นอีก มีรางวัลพิเศษจากการปฏิบัติงานดี พูดให้กำลังใจ ให้เขาเติบโตไปพร้อมองค์กร ผลักดันให้บุคลากรทำงานที่ท้าทายและยาก ให้ความมั่นใจในศักยภาพของบุคลากรว่าทำได้ และส่งเสริมจนกระทั่งเขาประสบความสำเร็จ ใช้สิ่งที่มีให้เป็นประโยชน์มากกว่าตำหนิในข้อด้อยของบุคลากร จัดให้มีการให้โบนัสเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 1 พค 2561)

“ใช้อำนาจการให้รางวัล การลงโทษ อย่างสมเหตุสมผล ถูกจังหวะเวลา และอย่างเท่าเทียม ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการริเริ่มการทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเอง เพื่อให้เห็นคุณค่าของสิ่งที่ทำ”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 2 พค 2561)

“ส่งเสริมการมองโลกในแง่ดี การคิดทางบวก ซึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญของพลังความคิดทางบวก การสื่อสารและแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารต้องเป็นไปในทางที่ทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกับองค์กร เกิดความหวังที่เป็นไปได้ต่ออนาคตขององค์กรที่มีความเจริญรุ่งเรืองและมั่นคง”

(ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 3 พค 2561)



จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถเขียนเป็นนิยามของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงถึงการใช้อำนาจและความสามารถของตนเองในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาส กระตุ้นจิตใจและสนับสนุนทีมงานและการทำงานเป็นทีม เพื่อคิดค้นวิธีการหรือแนวทางการแก้ปัญหาแบบใหม่ และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือนวัตกรรมทางธุรกิจให้แก่องค์กร ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำรู้ว่าอะไรคือเป้าหมายที่สำคัญ แสดงออกถึงการมีความมั่นคงต่อเป้าหมายนั้น สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งมุ่งตรงต่อเป้าหมายขององค์กร เปิดกว้างรับรู้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลทุกทิศทาง เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มองออกว่าสาเหตุและผลลัพธ์ที่ตามมาของความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร และควรเตรียมการรับมืออย่างไรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมและการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน กล้าเสี่ยงที่จะนำและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ฐู่วิธีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลให้พนักงานเข้าใจ และสามารถเตรียมตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้นำส่งเสริมและหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร ร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน สนับสนุนกัน พึงพากัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน รวมถึงสร้างให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในระหว่างสมาชิกของทีมงานเกิดความยึดเหนี่ยวกันภายในกลุ่ม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมให้ทีมงานนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน

3. ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว หมายถึง ผู้นำแสดงตัวแบบการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวอย่างทันท่วงที โดยรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จับประเด็นสำคัญของสถานการณ์และหาวิธีการตอบสนองอย่างเหมาะสมได้ทันการ รวมถึงการกระทำในเชิงป้องกันล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ผู้นำมีการวางแผนการ



ทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมค่านิยมการทำงานอย่างรวดเร็วให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ ให้นักงานตอบสนองความต้องการทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกอย่างรวดเร็ว โดยมีการติดตามงาน คิดค้นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลิตสินค้าใหม่ก่อนคู่แข่งและนำสินค้าสู่ตลาดการค้าได้อย่างรวดเร็ว

4. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้นำส่งผ่านข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ตาม โดยสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง มีเสถียรภาพของข้อมูล สื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้ข้อมูลไปถึงผู้รับที่ต้องการ ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง เน้นการสื่อสารแบบแนวราบ รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ให้ข้อมูลตอบกลับแก่ผู้ตามอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารแบบสมัยใหม่เข้ากับการทำงาน เพื่อให้มีการสื่อสารข้อมูลถึงผู้รับได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

5. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในผู้ตาม โดยเริ่มจากการที่เป็นผู้มองโลกในแง่ดี มองไปถึงเป้าหมายขององค์การในอนาคต มีความคิดทางบวก อันนำไปสู่การหาวิธีการกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการเห็นคุณค่าและชื่นชมสิ่งที่ผู้ตามริเริ่มและกระทำจนสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดพันธะผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกันขององค์การ อันนำไปสู่การอุทิศตนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในทางกลับกัน ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ตามเป็นผู้มองโลกในแง่ดี มีความคิดเชิงบวก และเห็นคุณค่าในงานของตนเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำสร้างงานที่ท้าทายและมีความหมายต่อองค์การโดยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มความน่าสนใจในงาน และมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความหมายให้ผู้ตามทำ

ตอนที่ 4 การสร้างแบบจำลององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยนี้ก่อนนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

สัญลักษณ์	แทน
N	จำนวน
Mean	ค่าเฉลี่ย
SD	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
S	ค่าความเบ้

K	ค่าความโค้ง
$\chi^2$	ค่าไคสแควร์
df	องศาอิสระ
SE	ความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า
t	ค่าสถิติ t
R <sup>2</sup>	ความสามารถในการอธิบายตัวแปรแฝงโดยตัวแปรอิสระ
RMSEA	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย
CFI	ค่าวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
TLI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis
SRMR	ค่าเฉลี่ยของเศษเหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนแปรปรวนรวมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าประมาณจากค่าพารามิเตอร์
$\Delta\chi^2$	ความแตกต่างไคสแควร์
$\Delta df$	ความแตกต่างค่าองศาอิสระ
CR	ความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง
AVE	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้

### สมมติฐานการวิจัย

แบบจำลองโครงสร้างการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: AVE) การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR)

### ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น จำนวน 700 คน ผลการวิเคราะห์หาค่าประจักษ์ยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First-order confirmatory factor analysis) นำแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปเก็บข้อมูลจริงและทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์หาค่าประจักษ์ยืนยัน พบว่าแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2=3897.22$ ,  $df = 730$ ,  $RMSEA = .079$ ,  $SRMR = .039$ ,  $CFI = .96$ ,  $TLI = .96$ ) ประกอบด้วย 5 ด้าน และมีข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์หาค่าประจักษ์ยืนยันอันดับที่สอง (Second-order confirmatory factor analysis) พบว่า แบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่กำหนดให้องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านวัดตัวแปรแฝงร่วมกันกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ( $\chi^2=3887.47$ ,  $df = 734$ ,  $RMSEA = .078$ ,  $SRMR = .041$ ,  $CFI = .96$ ,  $TLI = .96$ ) ดังภาพประกอบ 1

เมื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่ามีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .95 และค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .849 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .831 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เท่ากับ .904 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับ .835 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .848 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Total item correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .435 - .667 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีค่าความเชื่อมั่นทั้งรายองค์ประกอบและความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับอยู่ในระดับที่เชื่อถือได้

ความเที่ยงตรงเชิงเสถียร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: AVE) ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .422 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .396 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เท่ากับ .543 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับ .415 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .408

การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .854 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .838 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เท่ากับ .905 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับ .848 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .845 ดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ ถูกสกัดได้ ค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม

ข้อคำถาม	สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์รายข้อ กับคะแนนรวม	ค่าเฉลี่ยของ ความแปรปรวน ที่ถูกสกัดได้	ความเชื่อมั่นใน การวัดตัวแปร แฝง
มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\alpha = .849$ )		.422	.854
1. ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารเศรษฐกิจของภายในประเทศ และต่างประเทศเพื่อดูแนวโน้มผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อ องค์การ	0.560		
2. ท่านเรียกประชุมฝ่ายต่าง ๆ เพื่อชี้แจงสถานการณ์ความ จำเป็นที่ต้องมีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามา ประยุกต์ใช้ในการทำงาน	0.616		
3. ท่านวิเคราะห์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงตลาดทุน และ ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อรับมือกับความ เปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น	0.623		
4. เมื่อท่านพิจารณาข้อมูลรอบด้านแล้ว จะตัดสินใจลงมือทำ ทันที ไม่ปล่อยให้โอกาสผ่านไป	0.635		
5. ท่านเรียกประชุมชี้แจงเป้าหมายของวิสัยทัศน์องค์การ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและมองเห็นแนวทางเพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์นั้น	0.615		
6. ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงานโดย เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงขององค์การ	0.507		
7. ท่านแจ้งแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์การ เปลี่ยนแปลงแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงาน ขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	0.557		
8. ท่านเปิดรับข้อมูลข่าวสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ และถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานทราบ เพื่อสร้างความตระหนักในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	0.598		
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ( $\alpha = .831$ )		.396	.838

## ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สัมประสิทธิ์ค่าเฉลี่ยของความเชื่อมั่นใน สหสัมพันธ์รายข้อความแปรปรวนการวัดตัวแปร กับคะแนนรวม ที่ถูกสกัดได้	แฝง
9. ท่านส่งเสริมให้มีระบบสนับสนุนการทำงานในระหว่างเพื่อน ร่วมงานในกรณีผู้รับผิดชอบโดยตรงของงานนั้น ๆ ไม่สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้	0.391	
10. ท่านมีนโยบายให้จัดประชุมระหว่างสมาชิกในที่ทำงาน เพื่อ เป็นโอกาสให้สะท้อนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และช่วยกันระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไข ผู้นำส่งเสริมและหล่อ หลอมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์การ ร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ	0.461	
11. ท่านเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการทำงาน และ มอบหมายให้สมาชิกในที่รับผิดชอบงานนั้น	0.659	
12. ท่านจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากร การเงิน รวมถึงข้อมูลที่เป็น จำเป็น เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ	0.554	
13. ท่านสนับสนุนให้มีการนำวิธีการทำงานรูปแบบใหม่เข้ามา ใช้ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน	0.621	
14. ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกที่มาร่วมกันกำหนดแนวทาง วางแผนงาน และมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ ทีมงานได้รับมอบหมาย	0.543	
15. การปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรมของท่านเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว สมาชิกในกลุ่ม ให้มีความสามัคคีปรองดองและปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม	0.595	
16. ท่านริเริ่มให้มีกิจกรรมสันทนาการนอกเวลางานเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในที่ทำงาน	0.647	
ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ( $\alpha = .904$ )		.543 .905
17. ท่านจะเข้าไปดูเป็นการส่วนตัวกับพนักงานก่อนเพื่อการ ป้องกันเมื่อเล็งเห็นว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน	0.641	

## ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้	ความเชื่อมั่นในแง่
18. ท่านติดตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้สมาชิกในทีมทำ เพื่อแน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกำหนดเวลา	0.681		
19. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการประมวลความคิดและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	0.700		
20. ท่านให้คุณค่ากับการทำงานที่รวดเร็ว โดยให้คำชมเชยพนักงานที่ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา	0.708		
21. ท่านสนับสนุนให้พนักงานกำหนดตารางการทำงานในการผลิตสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที	0.728		
22. ท่านวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดผลเสียน้อยที่สุด	0.706		
23. ท่านมีแผนงานสำรองเตรียมไว้เสมอในกรณีที่มีการดำเนินงานตามแผนหลักเกิดการติดขัดไม่เป็นไปตามที่คาดหมาย	0.707		
24. ท่านใช้เทคโนโลยีใหม่ในการเร่งนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดการค้าเพื่อให้สินค้าถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงมากขึ้น	0.688		
สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\alpha = .835$ )		.415	.848
25. ท่านสนับสนุนให้มีการแบ่งปันข้อมูลในระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่คนละแผนกเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างราบรื่น	0.580		
26. ท่านให้ข้อมูลที่ถูกต้องซึ่งจำเป็นต่อการทำงานกับพนักงานอย่างตรงไปตรงมา และไม่พูดกลับไปกลับมา	0.565		

## ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้	ความเชื่อมั่นในแง่
27. ท่านมีวิธีการตรวจสอบว่าผู้รับข้อมูลปลายทางได้รับเนื้อหาข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างถูกต้องครบถ้วน	0.648		
28. ท่านส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบร่วมกันเพื่อสื่อสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	0.631		
29. ท่านสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อให้มีการโต้ตอบกันโดยตรงระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน	0.599		
30. ท่านเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อมั่นใจว่าสื่อสารข้อมูลได้ถูกต้องและสามารถเข้าถึงผู้ตามได้ทุกกลุ่ม	0.548		
31. ท่านเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อข้องใจของพนักงานโดยผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ	0.576		
32. ท่านให้ข้อมูลตอบกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้พนักงานชี้แจงข้อเท็จจริง	0.407		
เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ( $\alpha = .848$ )		.408	.845
33. ท่านสื่อสารให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร	0.591		
34. ท่านรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อนำมาใช้พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	0.591		
35. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานนั้น	0.655		



## ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อคำถาม	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้	ความเชื่อมั่นใน การวัดตัวแปรแฝง
36. ท่านส่งเสริมให้พนักงาน เปลี่ยนอุปสรรคการทำงานให้ เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองโดยใช้มุมมองทางบวก	0.581		
37. ท่านมอบหมายงานที่มีระดับความยากที่เหมาะสมกับ พนักงานแต่ละคนเพื่อท้าทายความสามารถ	0.616		
38. ท่านส่งเสริมให้นำนวัตกรรมการทำงานที่พนักงานเป็นผู้ ริเริ่มพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริงในการทำงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิผลของงาน	0.501		
39. ท่านรวบรวมความต้องการในอนาคตของพนักงานเข้า เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร ทำให้พนักงานมุ่งมั่น ทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันกับองค์กร	0.607		
40. ท่านชื่นชมผลงานนวัตกรรมที่ผลิตโดยพนักงาน ทำให้ พนักงานมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง	0.573		

มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ( $\lambda$ ) รายด้าน ดังนี้ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .56 - .69 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .49 - .76 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เท่ากับ .69 - .78 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับ .49 - .73 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .57 - .75 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (r) อยู่ระหว่าง .61 - .80 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์กัน และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง .24 - 60 โดยมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงที่ผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบ แสดงว่า

แบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติทีและค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน	ความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน	สถิติที	สัมประสิทธิ์ พหุคูณ
มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง	.80	.05	14.93	.64
1. ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารเศรษฐกิจของ ภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อดูแนวโน้ม ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร	.62			.39
2. ท่านเรียกประชุมฝ่ายต่าง ๆ เพื่อชี้แจงสถานการณ์ ความจำเป็นที่ต้องมีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	.65	.03	14.15	.42
3. ท่านวิเคราะห์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงตลาดทุน และส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น	.69	.03	14.78	.47
4. เมื่อท่านพิจารณาข้อมูลรอบด้านแล้ว จะตัดสินใจลง มือทำทันที ไม่ปล่อยให้โอกาสผ่านไป	.68	.03	14.69	
5. ท่านเรียกประชุมชี้แจงเป้าหมายของวิสัยทัศน์ องค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและมองเห็น แนวทางเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น	.67	.03	14.51	
6. ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร	.56	.04	12.62	
7. ท่านแจ้งแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์การ เปลี่ยนแปลงแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงาน ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	.64	.03	14.00	
8. ท่านเปิดรับข้อมูลข่าวสารทั้งแบบที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ และถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้ พนักงานทราบ เพื่อสร้างความตระหนักในการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลง	.68	.03	14.73	

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	น้ำหนัก	ความคลาด	สถิติที่	สัมประสิทธิ์ พยากรณ์
	องค์ประกอบ มาตรฐาน	เคลื่อน มาตรฐาน		
มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง	.91	.07	12.53	.83
9. ท่านส่งเสริมให้มีระบบสนับสนุนการทำงานในระหว่างเพื่อนร่วมงานในกรณีผู้รับผิดชอบโดยตรงของงานนั้น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้	.49			
10. ท่านมีนโยบายให้จัดประชุมระหว่างสมาชิกในที่ทำงาน เพื่อเป็นโอกาสให้สะท้อนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และช่วยกันระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไข ผู้นำส่งเสริมและหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร ร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ	.52	.03	10.21	
11. ท่านเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญสำหรับการทำงาน และมอบหมายให้สมาชิกในที่รับผิดชอบงานนั้น	.71	.04	12.12	
12. ท่านจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากร การเงิน รวมถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ	.59	.04	11.03	
13. ท่านสนับสนุนให้มีการนำวิธีการทำงานรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน	.68	.04	11.84	
14. ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกที่มาร่วมกันกำหนดแนวทาง วางแผนงาน และมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทีมงานได้รับมอบหมาย	.61	.04	11.20	
15. การปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรมของท่านเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ให้มีความสามัคคีปรองดองและปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม	.63	.04	11.44	

## ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	น้ำหนัก	ความคลาด	สถิติที่	สัมประสิทธิ์ พยากรณ์
	องค์ประกอบ มาตรฐาน	เคลื่อน มาตรฐาน		
16. ท่านริเริ่มให้มีกิจกรรมสันทนาการนอกเวลางาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน	.76	.05	12.48	
ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	.88	.05	18.18	.77
17. ท่านจะเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัวกับพนักงานก่อน เพื่อการป้องกันเมื่อเล็งเห็นว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นใน กระบวนการทำงาน	.69			
18. ท่านติดตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ สมาชิกในทีมทำ เพื่อแน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไป ตามกำหนดเวลา	.73	.03	18.03	
19. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการประมวลความคิดและตอบสนองต่อสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	.74	.03	18.26	
20. ท่านให้คุณค่ากับการทำงานที่รวดเร็ว โดยให้คำ ชมเชยพนักงานที่ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา	.74	.03	18.14	
21. ท่านสนับสนุนให้พนักงานกำหนดตารางการ ทำงานในการผลิตสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้อย่างทัน่วงที่	.78	.03	18.97	
22. ท่านวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน การทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายและเกิดผลเสียที่น้อยที่สุด	.75	.03	18.42	

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	น้ำหนัก	ความคลาด	สถิติที่	สัมประสิทธิ์ พยากรณ์
	องค์ประกอบ มาตรฐาน	เคลื่อน มาตรฐาน		
ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	.88	.05	18.18	.77
17. ท่านจะเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัวกับพนักงานก่อน เพื่อการป้องกันเมื่อเล็งเห็นว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นใน กระบวนการทำงาน	.69			
18. ท่านติดตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้ สมาชิกในทีมทำ เพื่อแน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไป ตามกำหนดเวลา	.73	.03	18.03	
19. ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ ในการประมวลความคิดและตอบสนองต่อสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม	.74	.03	18.26	
20. ท่านให้คุณค่ากับการทำงานที่รวดเร็ว โดยให้คำ ชมเชยพนักงานที่ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา	.74	.03	18.14	
21. ท่านสนับสนุนให้พนักงานกำหนดตารางการ ทำงานในการผลิตสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที	.78	.03	18.97	
22. ท่านวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน การทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายและเกิดผลเสียน้อยที่สุด	.75	.03	18.42	
23. ท่านมีแผนงานสำรองเตรียมไว้เสมอในกรณีที่การ ดำเนินงานตามแผนหลักเกิดการติดขัดไม่เป็นไปตามที่ คาดหมาย	.73	.03	18.02	
24. ท่านใช้เทคโนโลยีใหม่ในการเร่งนำสินค้าใหม่เข้าสู่ ตลาดการค้าเพื่อให้สินค้าถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และทั่วถึงมากขึ้น	.73	.03	17.97	

## ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อความ	น้ำหนัก	ความคลาด	สถิติที่	สัมประสิทธิ์ พยากรณ์
	องค์ประกอบ มาตรฐาน	เคลื่อน มาตรฐาน		
สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	.77	.05	15.86	.59
25. ท่านสนับสนุนให้มีการแบ่งปันข้อมูลในระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่คนละแผนกเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว	.69			
26. ท่านให้ข้อมูลที่ถูกต้องซึ่งจำเป็นต่อการทำงานกับพนักงานอย่างตรงไปตรงมา และไม่พูดกลับไปกลับมา	.64	.03	15.12	
27. ท่านมีวิธีการตรวจสอบว่าผู้รับข้อมูลปลายทางได้รับเนื้อหาข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างถูกต้องครบถ้วน	.73	.03	16.59	
28. ท่านส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบร่วมกันเพื่อสื่อสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	.71	.03	16.59	
29. ท่านสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อให้มีการโต้ตอบกันโดยตรงระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน	.65	.03	15.30	
30. ท่านเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อมั่นใจว่าสื่อสารข้อมูลได้ถูกต้อง และสามารถเข้าถึงผู้ตามได้ทุกกลุ่ม	.59	.03	14.05	
31. ท่านเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อข้องใจของพนักงานโดยผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ	.62	.03	14.72	
32. ท่านให้ข้อมูลตอบกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้พนักงานชี้แจงข้อเท็จจริง	.49	.04	11.84	

## ตาราง 9 (ต่อ)

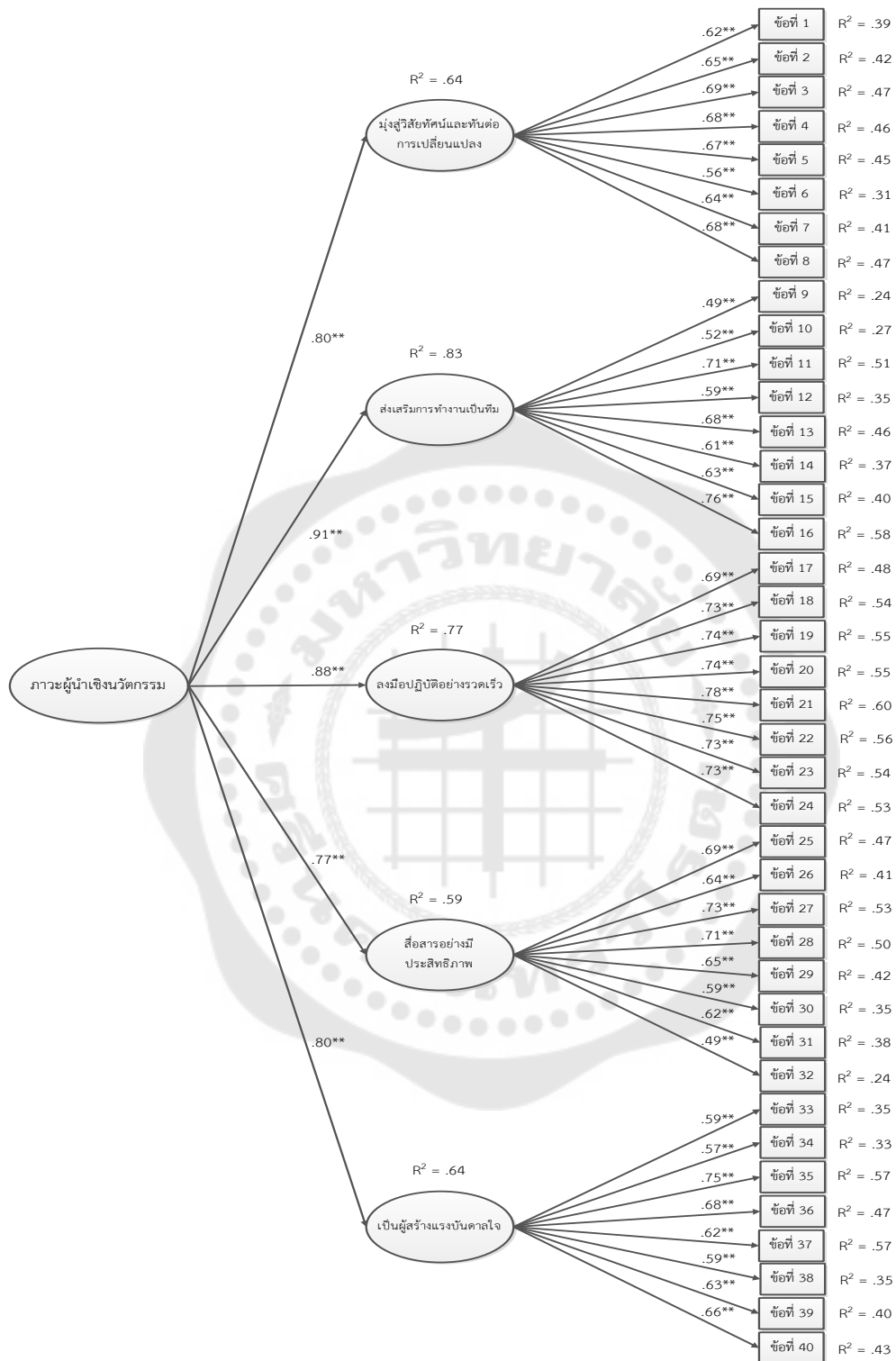
ข้อคำถาม	น้ำหนัก	ความคลาด	สถิติที่	สัมประสิทธิ์ พยากรณ์
	องค์ประกอบ มาตรฐาน	เคลื่อน มาตรฐาน		
เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ	.80	.06	14.29	.64
33. ท่านสื่อสารให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ	.59			
34. ท่านรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อนำมาใช้พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	.57	.03	16.00	
35. ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานนั้น	.75	.04	15.04	
36. ท่านส่งเสริมให้พนักงาน เปลี่ยนอุปสรรคการทำงานให้เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองโดยใช้มุมมองทางบวก	.68	.03	14.12	
37. ท่านมอบหมายงานที่มีระดับความยากที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนเพื่อท้าทายความสามารถ	.62	.04	14.58	
38. ท่านส่งเสริมให้นำนวัตกรรมการทำงานที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่มพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริงในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน	.59	.04	12.68	
39. ท่านรวบรวมความต้องการในอนาคตของพนักงานเข้าเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายขององค์การ ทำให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันกับองค์การ	.63	.04	13.38	
40. ท่านชื่นชมผลงานนวัตกรรมที่ผลิตโดยพนักงาน ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง	.66	.04	13.74	



## ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อคำถาม	น้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน	ความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน	สถิติที่	สัมประสิทธิ์ พยากรณ์	
สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ					
1. มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5
2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	.73*	1			
3. ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	.70*	.80*	1		
4. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	.61*	.70*	.67*	1	
5. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ	.64*	.73*	.70*	.61*	1
ความกลมกลืนของแบบจำลองการวัด					
$(\chi^2 = 3887.47, df = 734, RMSEA = .078, SRMR = .041, CFI = .96, TLI = .96)$					

หมายเหตุ \*  $p < .05$



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

## ผลการวิจัยระยะที่ 2

### การเตรียมความพร้อมก่อนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการสำรวจปัญหา หาแนวทางการสร้างรูปแบบ การร่วมกันสร้างและพัฒนา รูปแบบ และนำไปสู่การวางแผนดำเนินการเพื่อประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปสู่การตอบสนองการพัฒนาองค์กรต่อไปในวงจรที่ 2 ที่มีจุดมุ่งเน้นในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนารูปแบบ ไปใช้จริงในบริบทของ SME รวมถึงในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมครั้งนี้ยังมุ่งสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยผลการเตรียมความพร้อมก่อนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt, 2011: 175-217) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับการดำเนินการตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้แก่

1.1 ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกๆ ที่ผู้วิจัยต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารมั่นใจว่าแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และปัญหาที่เร่งด่วนภายในองค์กรได้จริง รวมถึงปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการเดิมๆ ดังนั้นในขั้นการเตรียมความพร้อมของพื้นที่ ผู้วิจัยได้เข้าพบกับผู้บริหารสูงสุด ในครั้งที่ 1 วันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ.2561 เวลา 10.00-12.00 น. เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการดำเนินการวิจัย ระยะเวลา และขอบเขตของการดำเนินการ รวมถึงประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะในแง่ของบุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่าโดยเฉพาะในธุรกิจ SME

ผลที่เกิดจากการดำเนินการ พบว่า ผู้บริหารได้กล่าวสนับสนุนในเรื่องของการดำเนินการ และอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าสู่พื้นที่ในเบื้องต้นเพื่อทำความเข้าใจปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจ SME อย่างไรก็ตามในระหว่างการสำรวจปัญหา ผู้วิจัยได้สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีอยู่ในบริษัท พบว่า ที่ผ่านมามีการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาหรือส่งพนักงานเข้าพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

“อันนี้น่าจะเป็นโอกาสที่ดีที่ทางบริษัทจะได้รับโอกาสเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะเรื่องพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งต้องบอกก่อนว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเราค่อนข้างมาก เพราะที่ผ่านมามีโอกาสส่งพนักงานของเราเข้าไปอบรมอะไร ส่วนหนึ่งเพราะคอร์สหนึ่งก็แพงนะคะ แล้วเราก็มีคนค่อนข้างจำกัด ไม่สามารถที่จะส่งไปได้หลายๆ คน ส่งไปคนเดียวก็อาจจะไม่คุ้มแล้วไม่เห็นการเปลี่ยนแปลง อีกส่วนหนึ่งเราก็เห็นว่าการส่งเข้าอบรมอาจจะดีกว่า เพราะที่นี้มีระบบการบริหารแบบครอบครัว การรับคำสั่งหรืออะไรต่างๆ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นทางผู้บริหารสูงสุดที่ถ่ายทอดต่อไป เขาก็ทำในตามบทบาทหน้าที่ของเขา” (ผู้บริหารสูงสุด)

แต่อย่างไรก็ตามในขั้นของการพัฒนาต่อไป ผู้วิจัยต้องการจัดตั้งกลุ่มที่เข้าร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ซึ่งจะถูกรับรองต่อไปว่า ผู้ร่วมวิจัย โดยคุณสมบัติสำคัญตามแนวคิดของ WIAL (2013) ในองค์ประกอบกลุ่ม (The group) ที่ต้องเน้นเรื่องการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายด้าน เป็นกลุ่มที่มีความสามารถหรืออำนาจเพียงพอต่อการขับเคลื่อนในเชิงของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ สามารถสรุปขอบเขตที่ใช้ในการคัดเลือกครั้งนี้ คือ 1) เป็นบุคลากรในแผนกนั้น ๆ 2) ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกขึ้นไป 3) มีอำนาจในการตัดสินใจรายละเอียดของงานในแผนกที่ตนเองรับผิดชอบ 4) จำนวนที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ตามแนวคิดการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม คือ 5-8 คน

ผลลัพธ์ของการขอความร่วมมือจากผู้บริหารสูงสุดดังกล่าว ทำให้ได้รับรายชื่อของผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 8 ราย ซึ่งมาจากผู้บริหารของแผนกทุกฝ่ายที่อยู่ในบริษัท ได้แก่ แผนกจัดซื้อ แผนกออกแบบ แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกผลิต แผนกส่งเสริมการขาย แผนกบริหารองค์กร แผนกพัฒนาธุรกิจ แผนกสตรี ซึ่งรายชื่อที่เลือกมาในครั้งนี้เกิดจากการคัดสรรจากผู้บริหารระดับสูงสุด โดยพิจารณาจากคุณสมบัติเบื้องต้นในด้านความสามารถและไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของการเข้าร่วมกิจกรรมได้ คุณลักษณะที่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์ประกอบในครั้งนี้ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกันในการทำงาน

1.2 พัฒนาทีมงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยการทำให้มีระบบการสนับสนุน นั่นคือ เมื่อผู้วิจัยได้รับรายชื่อดังกล่าวจากผู้บริหารสูงสุดแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อสร้างระบบการสนับสนุนให้เกิดกลุ่มการทำงานและกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ WIAL (2013) ในองค์ประกอบการพัฒนาโค้ช (A Coach) ที่ทำหน้าที่สำคัญเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบท ดังนั้นสิ่งที่ผู้วิจัยดำเนินการคือ การจัดเตรียมสถานที่เพื่อดำเนินการในขั้นถัดไปคือ การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยประสานงานกับผู้บริหารสูงสุดในการขอสถานที่จัดกิจกรรม เป็นห้องประชุมที่ตั้งอยู่ภายในบริษัทแต่มีลักษณะเป็นห้องปิด จัดห้องเป็นรูปตัวยู (U shape) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนได้มากกว่าหันหน้าไปทางเดียวกัน ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีจากผู้บริหารสูงสุด

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เริ่มวางแผนการสร้างระบบการสนับสนุนการเรียนรู้ โดยอธิบายให้ผู้บริหารสูงสุดเข้าใจและมอบหมายหรือมอบอำนาจมาให้ยังกลุ่ม ผลลัพธ์ที่ได้ในขั้นนี้คือ ผู้บริหารมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีข้อความสำคัญคือ 1) ให้มีการจัดตั้งกลุ่มเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) ผู้เข้าร่วมได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในกิจกรรมที่อยู่ภายใต้การดำเนินกิจกรรมครั้งนี้สามารถแยกตัวออกมาจากงานหลักเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมได้ 3) มีการรายงานกลับไปยังผู้บริหารสูงสุด

ทุกครั้งที่ดำเนินการวิจัย และ 4) ผู้บริหารที่เข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ให้ถือเป็นผลงานประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนได้

1.3 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยในฐานะโค้ชได้พบกับผู้เข้าร่วมวิจัยเพื่อชี้แจงรายละเอียดการดำเนินการเพื่อขอความร่วมมือ และสำรวจปัญหาในเบื้องต้น โดยผู้วิจัยได้เดินทางเข้าพื้นที่ ในวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2561 เวลา 10.00-12.00 น. และได้ดำเนินการกิจกรรมตามแนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาองค์ประกอบกลุ่ม (The group)

การพัฒนาองค์ประกอบ (The group) ผู้วิจัยได้อธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และเปิดโอกาสให้กลุ่มได้ตัดสินใจด้วยตนเองในเรื่องของความสมัครใจเข้าร่วม จากนั้นเมื่อมีการแสดงความยินยอมในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมแล้ว ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาความเป็นกลุ่ม ได้แก่

1) การพัฒนาบทบาทหน้าที่เฉพาะของกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์สำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และชี้แจงเกี่ยวกับการสร้างกลุ่มเฉพาะขึ้นมาในครั้งนี้ เพื่อให้ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลในชุดเดียวกัน ตัดสินเกี่ยวกับปัญหาและการแก้ปัญหา และเสนอข้อเสนอนั้นที่ผ่านการคิดไตร่ตรอง

2) การสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ของกลุ่ม เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ตรงกัน ดังนั้นผู้วิจัยจำเป็นต้องมีการวางเงื่อนไขและข้อตกลงระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และกติกาในการเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อให้การสะท้อนผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การพัฒนาความตระหนักของพลังกลุ่ม นั่นคือผู้วิจัยได้เปิดคลิปลิงวิดีโอ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างพลังจากการรวมกลุ่ม เพื่อให้ให้เห็นผลของการขับเคลื่อนองค์การผ่านการทำภารกิจจากกลุ่มที่มีพลังทางความคิด มีความสามารถในการเรียนรู้และนำไปสู่การแก้ปัญหาซึ่งเป็นปัญหาที่ซับซ้อนได้ จากนั้นผู้วิจัยได้ซักถามเกี่ยวกับกลุ่มที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจหรือบทบาทพิเศษที่นอกเหนือจากการทำงานปกติ รวมถึงความเชื่อที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากได้รับฟังประโยชน์จากการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

4) การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม นั่นคือหลังจากการรับชมคลิปลิงวิดีโอแล้ว ผู้วิจัยได้มีการประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 5 องค์ประกอบ โดยมีการประเมินใน 2 วิธีการ ได้แก่ การประเมินด้วยตนเอง การสังเกตใน 3 ด้าน

ได้แก่ พฤติกรรม ด้านกิจกรรม และด้านการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศ กลุ่ม หรือเครือข่าย ความสัมพันธ์ของคนในองค์กร โดยผลการศึกษาประกอบกับการสัมภาษณ์ มีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผลการประเมินตนเองในภาพรวมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมใน องค์ประกอบที่ 1 ค่าเฉลี่ย 26.63 คะแนน จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน และจากการสังเกตผ่านแบบ สังเกต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยรวม ในองค์ประกอบที่ 1 ด้านพฤติกรรมมีการเกิดพฤติกรรม 0.13 คะแนน, ด้านกิจกรรม 0.25 คะแนน, ด้านบรรยากาศ กลุ่มหรือเครือข่ายและความสัมพันธ์ 0.13 คะแนน จากการสอบถามเพิ่มเติมพบว่า ผู้เข้าร่วมเห็นว่าการเกิดวิสัยทัศน์ยังคงทำได้ยากและเป็นสิ่ง ที่ไม่สามารถดำเนินการได้ ทำให้ในบริษัทแห่งนี้ยังไม่เคยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกิจกรรมที่ ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ รวมถึงระบบการบริหารจัดการแบบครอบครัวทำให้เห็นว่า SME ควรรับคำสั่ง มาจากหัวหน้าหรือเจ้าของบริษัทในฐานะที่เป็นผู้จ้างให้ทำงาน การเสนอความคิดหรือการแสดง วิสัยทัศน์ในที่ประชุมจึงไม่เกิดขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม พบว่า ผลการประเมินตนเองในภาพรวมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมใน องค์ประกอบที่ 2 ค่าเฉลี่ย 33.00 คะแนน จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน และจากการสังเกตผ่านแบบ สังเกต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยรวม ในองค์ประกอบที่ 2 ด้านพฤติกรรมมีการเกิดพฤติกรรม 0.38 คะแนน, ด้านกิจกรรม 0.00 คะแนน, ด้านบรรยากาศ กลุ่มหรือเครือข่ายและความสัมพันธ์ 0.38 คะแนน จากการสอบถามเพิ่มเติมผู้วิจัยพบว่า แต่ละแผนกมีความขัดแย้งเรื่องการสื่อสารเชิงลบ ระหว่างแผนก เนื่องจากการทำงานที่ต้องส่งต่อกัน ทำให้เกิดการล่าช้า แต่ยังไม่เคยพูดคุยกันเพื่อปรับ ความเข้าใจในเรื่องการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว พบว่าผลการ ประเมินตนเองในภาพรวมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์ประกอบที่ 3 ค่าเฉลี่ย 35.00 คะแนน จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน และจากการสังเกตผ่านแบบสังเกต พบว่ามี คะแนนเฉลี่ยรวม ในองค์ประกอบที่ 3 ด้านพฤติกรรมมีการเกิดพฤติกรรม 0.38 คะแนน, ด้านกิจกรรม 0.25 คะแนน, ด้านบรรยากาศ กลุ่มหรือเครือข่ายและความสัมพันธ์ 0.38 คะแนน จากการสอบถาม เพิ่มเติมผู้วิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมได้เห็นว่าการทำงานในบริษัทขนาดเล็ก โดยเฉพาะในระบบการดูแล บริหารกิจการแบบครอบครัวทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือรวดเร็วยังคง เป็นแบบประคับประคอง และมีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น แนวคิดของผู้บริหาร การเปิดโอกาสให้



พนักงานได้แสดงความคิดเห็น การลงทุนเพื่อเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร เป็นต้น ซึ่งอุปสรรคเหล่านี้ส่งผลให้ไม่สามารถทำงานหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้รวดเร็ว

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำเน้นการสื่อสารกับลูกน้อง พบว่าผลการประเมินตนเองในภาพรวมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์ประกอบที่ 4 ค่าเฉลี่ย 33.88 คะแนน จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน และจากการสังเกตผ่านแบบสังเกต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยรวม ในองค์ประกอบที่ 4 ด้านพฤติกรรมมีการเกิดพฤติกรรม 0.00 คะแนน, ด้านกิจกรรม 0.00 คะแนน, ด้านบรรยากาศ กลุ่มหรือเครือข่ายและความสัมพันธ์ 0.00 คะแนน จากการสอบถามเพิ่มเติมผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารกับลูกน้องเป็นรูปแบบการพูดคุยกันเกี่ยวกับปัญหาแต่ไม่ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหา ส่วนหนึ่งเกิดจากข้อจำกัดต่างๆ ของบริษัทขนาดเล็ก แม้จะมีระดับการสื่อสารที่สั้น แต่ผู้บริหารสูงสุดมักเก็บข้อมูลไว้เพียงคนเดียวไม่ได้ถ่ายทอดมาสู่แผนกอื่น รวมถึงในการประชุมร่วมกันมักเป็นการแจ้งและมอบหมายงานจากผู้บริหารสูงสุดโดยที่ไม่ได้รับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับล่าง ดังนั้นทำให้ผู้เข้าร่วมไม่เคยมี กิจกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการสื่อสารไปยังลูกน้อง

องค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำที่พูดกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกน้อง พบว่าผลการประเมินตนเองในภาพรวมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในองค์ประกอบที่ 5 ค่าเฉลี่ย 34.00 คะแนน จากคะแนนเต็ม 40 คะแนน และจากการสังเกตผ่านแบบสังเกต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยรวม ในองค์ประกอบที่ 5 ด้านพฤติกรรมมีการเกิดพฤติกรรม 0.00 คะแนน, ด้านกิจกรรม 0.13 คะแนน, ด้านบรรยากาศ กลุ่มหรือเครือข่ายและความสัมพันธ์ 0.00 คะแนน จากการสอบถามเพิ่มเติมผู้วิจัยพบว่า ผู้เข้าร่วมไม่ทราบประโยคหรือคำกล่าวที่นำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ลูกน้องเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร แต่มีการกล่าวคำชื่นชมและให้กำลังใจ เช่น สู้ๆ ดีมาก เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมยังมีความเข้าใจและตระหนักเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม น้อย รวมถึงไม่ทราบแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และมีการประยุกต์ใช้ด้านภาวะผู้นำบ้างแต่ไม่ใช่ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มุ่งเน้นทำให้เกิดสิ่งใหม่ในการทำงานหรือเกิดการปรับเปลี่ยน ส่วนหนึ่งเกิดจากความเชื่อดั้งเดิมที่เกี่ยวกับ SME เป็นบริษัทที่เน้นการรับคำสั่งจากผู้เป็นเจ้าของบริษัท ทำให้ยังไม่รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และทำให้รู้สึกไม่มั่นคงเพราะยังไม่เชื่อว่าบริษัทจะมีธุรกิจที่สามารถแข่งขันได้ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดการขยายกลุ่มลูกค้า ไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ และมีข้อจำกัดด้านบุคลากร เงินทุน เครื่องจักร เป็นต้น โดยกระบวนการดำเนินการในขั้นนี้พบว่า อุปสรรคสำคัญในขั้นการเตรียมความ



พร้อม คือ ผู้เข้าร่วมยังไม่มี ความกล้าในการแสดงความคิดเห็นหรือการสะท้อนผลความคิดของตนเอง โดยเฉพาะในการเข้าร่วมที่มีผู้บริหารสูงสุดขอเข้ารับฟังด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงวางแผนการพัฒนาเพื่อกระตุ้นความคิดและกล้าเสนอความคิดในขั้นถัดไป

1.4 เลือกและเตรียมตัวโค้ชหรือผู้ฝึกสอน ในการเลือกและเตรียมตัวโค้ชถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในครั้งนี้ โดยต้องทำหน้าที่เป็นผู้ตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการกระตุ้นจนมองเห็นถึงปัญหา และเข้าใจสาเหตุเบื้องหลังของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจึงเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้เลือก โดยแจ้งข้อดีและข้อเสียของการใช้คนภายในและภายนอก อย่างไรก็ตามผลการเลือกในครั้งนี้มีมติ คือ ให้ผู้วิจัยเป็นโค้ช เพื่อเข้ามาช่วยเหลือในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การเตรียมตัวโค้ชครั้งนี้ แม้ว่าผู้วิจัยได้ดำรงตำแหน่งในฐานะนักวิจัยที่เป็นคนภายนอก แต่ในอีกแง่หนึ่งผู้วิจัยได้ทำงานด้วยบทบาทหน้าที่การเป็นโค้ชให้กับแต่ละบริษัท และได้อบรมเพิ่มเติมในหลักสูตรการเป็นโค้ชของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จัดขึ้นโดยสถาบันปัญญาภิวัฒน์ และได้นำหลักการที่ได้เรียนรู้มาฝึกกับผู้ร่วมวิจัยในเบื้องต้น เรื่องการตั้งคำถามกระตุ้น การชวนคิดเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงนวัตกรรมที่เน้นการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลลัพธ์จากการเลือกผู้วิจัยให้ดำรงตำแหน่งในฐานะโค้ช ผู้วิจัยจึงได้กลับมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการหรือลดความขัดแย้งเพื่อต้องการมีส่วนร่วม 2) การตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรม ด้านกิจกรรม และด้านบรรยากาศ กลุ่มหรือเครือข่ายและความสัมพันธ์ โดยผลการวิเคราะห์ปัญหา ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงการดำเนินบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย

1. การจัดการความขัดแย้งจากการสื่อสารเชิงลบ ผู้วิจัยได้เห็นว่าสถานประกอบการขนาดเล็ก หรือ SME แม้จะมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน แต่มีความขัดแย้งระหว่างแผนกเนื่องจากการทำงานที่ต้องส่งต่อกันทำให้เกิดความล่าช้าจนทำให้การสื่อสารเป็นไปในรูปแบบที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความเข้าใจผิดระหว่างกัน โดยจากการที่ผู้วิจัยได้เข้าอบรมในหลักสูตรการเป็นโค้ชของกลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เห็นว่าการสื่อสารเป็นการถามคำถามเชิงบวกและต่อยอดรวมทั้งการใช้ประโยคให้สั้นลงแต่ตรงไปตรงมา การปรับน้ำเสียงของการพูดคุย การลดการกล่าวโทษแต่ใช้ความเข้าใจที่จะสื่อสารระหว่างกัน เป็นต้น

2. การใช้อำนาจแทรกแซงของโค้ชในระหว่างการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญของการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ เกิดจากการแทรกแซงของโค้ชในระหว่างการปฏิบัติ โดยเฉพาะในช่วงของการค้นหาปัญหา การค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และการสะท้อนความคิด ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะในสถานประกอบการ SME ที่มักมีบรรยากาศของความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว มักมีการสะท้อนสิ่งที่คิดได้ไม่หมด ไม่กล้าพูดหรือสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา โดยเฉพาะปัญหาที่มีสาเหตุมาจากคนใกล้ชิดเพราะเกรงใจหรือกลัวขัดใจ แต่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โค้ชจะทำหน้าที่แทรกแซงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดยหลีกเลี่ยงการตั้งคำถามที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ให้ความสำคัญกับผู้พูด กระตุ้นไตร่ตรองเรื่องของการเรียนรู้ โดยใช้คำว่า “เราได้เรียนรู้อะไร?” “เพราะอะไรที่ทำให้การแก้ปัญหายังไม่สามารถทำได้?” “มีทางเลือกอะไรเพิ่มเติมบ้าง?” เป็นคำถามสำคัญที่มุ่งสื่อสารปัญหาในเชิงระบบ มากกว่าปัญหาในเชิงของบุคคล

จากการสังเกตการณ์ดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้กลับมาวางบทบาทของตนเอง และได้นำไปใช้กับผู้ร่วมวิจัยในครั้งนี้ โดยเน้นการควบคุมสถานการณ์ให้เกิดความปลอดภัยในการเรียนรู้เพื่อลดปัญหาเรื่องความขัดแย้ง มีแนวทางการตั้งคำถามที่เน้นคำถามว่า “เราได้เรียนรู้ อะไร?” รวมถึงกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นในเชิงบวกร่วมกับการบูรณาการความรู้เดิมเข้ากับกิจกรรมที่เน้นการสร้างความรู้ใหม่ในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติและสังเกต และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

1.5 กำหนดผู้เข้าร่วมสำหรับกลุ่มการทำกรเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยในฐานะโค้ช ห้ามติเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม สรุปข้อตกลงระหว่างกันภายในกลุ่ม และสามารถสรุปผลได้ดังตาราง 10

ตาราง 10 สรุปการเตรียมความพร้อมก่อนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวความคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ประเด็น	รายละเอียด
1. สมาชิกในกลุ่ม	จำนวน 8 คน เป็นผู้บริหารของแผนกทุกฝ่ายที่อยู่ในบริษัท ได้แก่ แผนกจัดซื้อ แผนกออกแบบ แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกผลิต แผนกส่งเสริมการขาย แผนกบริหารองค์กร แผนกพัฒนาธุรกิจ แผนกสตรี
2. เกณฑ์สมาชิกในกลุ่ม	1) เป็นบุคลากรในแผนกนั้น ๆ 2) ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกขึ้นไป 3) มีอำนาจในการตัดสินใจรายละเอียดของงานในแผนกที่ตนเองรับผิดชอบ 4) จำนวนที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ตามแนวความคิดเรียนรู้เชิงนวัตกรรม คือ 5-8 คน
3. ผู้รับบทบาทโค้ช	ผู้วิจัย : บุคคลภายนอกบริษัท
4. ความถี่ในการเข้ากลุ่มและผลกระทบ	- ข้อตกลงของการดำเนินกิจกรรมจัดขึ้นในวันเสาร์ เนื่องจากเป็นวันที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการทำงานน้อยที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ - ระยะเวลาที่สะดวกคือ 2-3 ชั่วโมง - จัดที่ห้องประชุมขนาดเล็ก ชั้น 2
5. แนวทางการดำเนินการเพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติ	- การประชุม ระดมสมอง พูดคุยแลกเปลี่ยนภายในกลุ่ม - การสร้างแผนและแนวทางโดยเขียนบนกระดานหรือในกระดาษ - การทดลองแสดงบทบาทสมมติ - การศึกษาเรียนรู้ภายในห้อง และการศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียน - การมอบหมายข้อมูลสนับสนุนเพื่อนำมาแบ่งปันและพูดคุยกัน

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็น	รายละเอียด
5. แนวทางการดำเนินการเพื่อเรียนรู้จากกาปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุม ระดมสมอง พูดคุยแลกเปลี่ยนภายในกลุ่ม</li> <li>- การสร้างแผนและแนวทางโดยเขียนบนกระดานหรือในกระดาษ</li> <li>- การทดลองแสดงบทบาทสมมติ</li> <li>- การศึกษาเรียนรู้ภายในห้อง และการศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียน</li> <li>- การมอบหมายข้อมูลสนับสนุนเพื่อนำมาแบ่งปันและพูดคุยกัน</li> </ul>
6. การสนับสนุนให้เกิดการดำเนินกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนได้รับการแต่งตั้งและมีการมอบหมายภารกิจพิเศษจากผู้บริหารสูงสุดทุกคน</li> <li>- ผู้วิจัยได้รับการอนุญาตให้เข้ามาแสดงบทบาทการเป็นโค้ชและมีการกล่าวคำยืนยันในการปิดบังความลับของบริษัท และดำเนินการพิทักษ์สิทธิ์ให้ผู้เข้าร่วมวิจัย</li> <li>- ผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้ง 8 ท่าน ลงมติเรื่องการรักษาความลับ และการเคารพการแสดงความคิดเห็นต่อกัน เน้นบรรยากาศความเท่าเทียม และการต่อว่าต่อขานกัน</li> <li>- การวิจัยครั้งนี้ได้รับอนุญาตให้ใช้สถานที่ห้องประชุม และมอบหมายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม</li> <li>- ผู้บริหารต้องได้รับการรายงานผลการดำเนินกิจกรรมทุกครั้ง และมีการตรวจสอบข้อมูลก่อนเผยแพร่</li> </ul>

## ผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยเริ่มเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับผู้เข้าร่วมวิจัย โดยเน้นการพัฒนาด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Plan) ขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกต (Act and Observe) และขั้นการสะท้อนผล (Reflect) ซึ่งในแต่ละขั้น ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้กับผู้เข้าร่วมวิจัยได้วางแผนคัดเลือกแนวทางการพัฒนาด้วยตัวเอง ใช้การพัฒนาที่เน้นบรรยากาศการรวมกลุ่มพัฒนา และบรรยากาศที่เท่าเทียม เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้มีเวลาไตร่ตรองจนพบสาเหตุที่เป็นปัญหา และหาแนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามด้วยหลักการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) เน้นการเรียนรู้ไปพร้อมกับการลงมือปฏิบัติ และการสะท้อนผลเพื่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ขึ้นหลังจากที่มีการปฏิบัติไปแล้ว เพื่อนำมาสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มได้วางไว้ การวิเคราะห์การพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ควบคู่ไปกับการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ด้วยแบบบันทึกการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การนำเสนอผลการวิเคราะห์การพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็นการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

### วงจรที่ 1

**ขั้นการวางแผน ในวงจรที่ 1** มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ การร่วมกันค้นหาปัญหา ร่วมกันคิดวางแผนเกี่ยวกับปัญหา เสนอแนวทางการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเลือกปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหา โดยการคัดเลือกคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์ประกอบ ในขั้นของการวางแผนผู้วิจัยได้เข้าไปจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มและระดมสมองเป็นหลัก โดย อธิบายถึงคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์ประกอบให้กับผู้เข้าร่วมได้ฟัง จากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เลือกคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์ประกอบที่เห็นว่าสามารถพัฒนาได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จากคุณลักษณะเด่นที่ได้จากระยะที่ 1 พบว่า มีทั้งสิ้น 6 ลักษณะ ได้แก่ มั่นคงต่อเป้าหมาย เปิดกว้าง รับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง คาดเดาการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถวางแผนเตรียมการรับมือ สามารถนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ และกล้าเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จากคุณลักษณะเด่นที่ได้จากระยะที่ 1 พบว่า มีทั้งสิ้น 5 ลักษณะ ได้แก่ สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เชื่อใจ วางใจและยึดมั่นต่อกัน เปิดโอกาสการมีส่วนร่วม สร้างเสริมระบบสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว จากคุณลักษณะเด่นที่ได้จากระยะที่ 1 พบว่า มีทั้งสิ้น 6 ลักษณะ ได้แก่ แสดงออกถึงการตอบสนองอย่างทันที่ทั้งที่ จับประเด็นและหาวิธีการตอบโต้ สามารถป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ วางแผนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างค่านิยมการทำงานอย่างรวดเร็ว ติดตามงานอย่างรวดเร็ว

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จากคุณลักษณะเด่นที่ได้จากระยะที่ 1 พบว่า มีทั้งสิ้น 5 ลักษณะ ได้แก่ การสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีเสถียรภาพ เลือกใช้ช่องทางสื่อสารที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้สื่อสารกลับ ประยุกต์ใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย

องค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ จากคุณลักษณะเด่นที่ได้จากระยะที่ 1 พบว่า มีทั้งสิ้น 4 ลักษณะ ได้แก่ การเป็นผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมีความคิดเชิงบวก เห็นคุณค่าและชื่นชมผู้อื่น สามารถพูดกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ สามารถสร้างงานที่มีความหมายและท้าทายได้

จากการนำเสนอคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละองค์ประกอบ และเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้คัดเลือกและวางเป้าหมายร่วมกันในเรื่องการทํากิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยรูปแบบการพัฒนาใช้การดำเนินการวางแผนและสรุปคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนาเป็นระยะเวลา 2 ครั้ง ใช้เทคนิคการระดมสมองในการเสนอแผนการพัฒนาด้านองค์ประกอบ และสามารถสรุปผลการคัดเลือกคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังตาราง 11

ตาราง 11 สรุปคุณลักษณะเด่นในแต่ละองค์ประกอบที่ผู้เข้าร่วมวิจัยวางแผนพัฒนา

องค์ประกอบ	คุณลักษณะเด่น	เหตุผล	วางแผนพัฒนา
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (3 คุณลักษณะ)	<input type="checkbox"/> มั่นคงต่อเป้าหมาย	- ปัญหา คือ บุคลากรไม่สามารถคาดเดาเรื่องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้, ไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่	กิจกรรมค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ วิธีการทำงานใหม่
	<input checked="" type="checkbox"/> เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง	- ความต้องการคือ การขยายธุรกิจ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	กิจกรรมค้นหาข่าวสารเกี่ยวกับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ต่อการทำธุรกิจ SME
	<input checked="" type="checkbox"/> คาดเดาการเปลี่ยนแปลงได้	- เกณฑ์การเลือก คือ สามารถดำเนินการได้ในระยะสั้น ใช้งบประมาณจำนวนน้อย	กิจกรรมระดมสมอง วิเคราะห์วิกฤต และแนวทางการแก้ปัญหา
	<input checked="" type="checkbox"/> สามารถวางแผนเตรียมการรับมือ	- ตอบสนองเป้าหมาย	
	<input type="checkbox"/> สามารถนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้	<input checked="" type="checkbox"/> ขยายธุรกิจ	
	<input type="checkbox"/> กล้าเสี่ยง	<input checked="" type="checkbox"/> ปรับปรุงการทำงาน <input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาบุคลากร	
องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (3 คุณลักษณะ)	<input checked="" type="checkbox"/> สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	- ปัญหา คือ ไม่เคยมีการประสานแผนงานกัน จึงไม่เกิดการบูรณาการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการผลิตและการทำงานสูง	กิจกรรมการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาการแก้ปัญหาในองค์กร
	<input checked="" type="checkbox"/> สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	- ความต้องการ คือ ประสานแผนงานที่เป็นระบบ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	กิจกรรมรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิด และเทคนิคการทำงานระหว่างกัน
	<input type="checkbox"/> เชื้อใจ วางใจและยึดมั่นต่อกัน	- เกณฑ์การเลือก คือ สามารถพัฒนาการทำงานเป็นทีมได้	กิจกรรมพัฒนานโยบาย การสนับสนุนบุคลากรให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อ
	<input type="checkbox"/> เปิดโอกาสการมีส่วนร่วม		
	<input checked="" type="checkbox"/> สร้างเสริมระบบสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่าง		



องค์ประกอบ	คุณลักษณะเด่น	เหตุผล	วางแผนพัฒนา
	เพียงพอ	<p>ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถใช้กับ ลูก น้ อ ง ได้ จ ริ ง สามารถลดความขัดแย้งลงได้ และ ลูก น้ อ ง สามารถทำงานได้ดีขึ้น</p> <p>- ตอบสนองเป้าหมาย</p> <p><input type="checkbox"/> ขยายธุรกิจ</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ปรับปรุงการทำงาน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาบุคลากร</p>	สร้างแรงจูงใจ
<p>องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว (4 คุณลักษณะ)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> แสดงออกถึงการตอบสนองอย่างทันท่วงที</p> <p><input type="checkbox"/> จับประเด็นและหาวิธีการตอบโต้</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> สามารถป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> วางแผนการทำงานที่เป็นระบบ</p> <p><input type="checkbox"/> สร้างค่านิยมการทำงานอย่างรวดเร็ว</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ติดตามงานอย่างรวดเร็ว</p>	<p>- ปัญหา คือ การทำงานมี ข้อ ผิ ด พ ล า ด สูง เนื่องจากขาดระบบการติดตามและประเมินสาเหตุ, การตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในระดับนโยบายมีความล่าช้าเพราะไม่เคยมีการเสนอโดยตรงต่อผู้บริหาร</p> <p>- ความต้องการ คือ การปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการติดตามงานและการค้นหาสาเหตุ</p> <p>- เกณฑ์การคัดเลือก คือ สามารถดำเนินการได้ทันที สามารถช่วยลดปัญหาเรื่องข้อผิดพลาดในการทำงานลงได้</p> <p>- ตอบสนองเป้าหมาย</p> <p><input type="checkbox"/> ขยายธุรกิจ</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ปรับปรุงการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> พัฒนาบุคลากร</p>	<p>กิจกรรมการลดขั้นตอนการติดตามงาน</p> <p>กิจกรรมระดมสมองเพื่อค้นหาเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์</p> <p>กิจกรรมการบูรณาการแผนที่มีอยู่และแผนอนาคต</p> <p>กิจกรรมการค้นหาเครื่องมือและวิธีการเพื่อช่วยติดตามการทำงานอย่างรวดเร็ว</p>

องค์ประกอบ	คุณลักษณะเด่น	เหตุผล	วางแผนพัฒนา
องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (3 คุณลักษณะ)	<input type="checkbox"/> การสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง	- ปัญหา คือ มีความขัดแย้งจากการสื่อสารสูง	กิจกรรมการใช้คำพูดสื่อสารที่สั้นกระชับ และเข้าใจง่าย  กิจกรรมการสร้างควมหลากหลายของการสื่อสารในระดับต่าง ๆ  กิจกรรมการฝึกการรับฟังและแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น
	<input checked="" type="checkbox"/> สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีเสถียรภาพ	- และไม่มีวัฒนธรรมการรับฟังข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา	
	<input checked="" type="checkbox"/> เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม	- ความต้องการ คือ การเปิดโอกาสและรับฟังการเสนอความคิดที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจและการปรับปรุงการทำงานจากพนักงานเพื่อเป็นแนวคิดในการพัฒนา	
	<input checked="" type="checkbox"/> เปิดโอกาสให้สื่อสารกลับ	- เกณฑ์ที่ใช้คัดเลือก คือ สามารถปฏิบัติได้จริงยังคงเก็บความลับในระดับข้อมูลของผู้บริหารสามารถเริ่มปฏิบัติได้ทันที	
	<input type="checkbox"/> ประยุกต์ใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย	- ตอบสนองเป้าหมาย <input type="checkbox"/> ขยายธุรกิจ <input type="checkbox"/> ปรับปรุงการทำงาน <input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาบุคลากร	
องค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (2 คุณลักษณะ)	<input type="checkbox"/> การเป็นผู้มองโลกในแง่ดีมีความคิดเชิงบวก	- ปัญหา คือ ผู้บริหารไม่คุ้นชินเรื่องการสื่อสารเชิงบวก ไม่ทราบแนวทางการสื่อสาร	กิจกรรมระดมสมองเพื่อวางแผนการสร้างแรงบันดาลใจในสถานการณ์ปัญหา
	<input checked="" type="checkbox"/> เห็นคุณค่าและชื่นชมผู้อื่น	- ความต้องการ คือ ต้องการให้การสื่อสารเชิงบวกเพื่อผลักดันให้พนักงานมีกำลังใจในการคิดสร้างสรรค์	
	<input checked="" type="checkbox"/> สามารถพูดกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ		
	<input type="checkbox"/> สามารถสร้างงานที่มีความหมายและท้าทายได้		

องค์ประกอบ	คุณลักษณะเด่น	เหตุผล	วางแผนพัฒนา
		<p>- เกณฑ์การคัดเลือก คือ เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ สามารถช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้ เหมาะสมกับการใช้กับพนักงาน</p> <p>- ตอบสนองเป้าหมาย</p> <p><input type="checkbox"/> ขยายธุรกิจ</p> <p><input type="checkbox"/> ปรับปรุงการทำงาน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาบุคลากร</p>	

จากตาราง 11 สามารถสรุปได้ว่า ผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ดำเนินการคัดเลือกคุณลักษณะเด่น และได้วางแผนร่วมกันในการสร้างกิจกรรมที่ได้รับการประเมินเลือกมาในการตอบเป้าหมายใน 3 ประเด็น ได้แก่ การขยายธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาบุคลากร ซึ่งคุณลักษณะเด่นที่คัดเลือกนี้ ตั้งอยู่บนเกณฑ์พื้นฐานคือ เป็นไปได้ในระยะเวลาอันสั้น สามารถดำเนินการได้ทันที มีข้อจำกัดหรือใช้ปัจจัยสนับสนุนน้อย จากผลการวางแผนพบว่า มีคุณลักษณะเด่นที่ถูกเลือกมาพัฒนาในองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 3 คุณลักษณะ ได้แก่ เปิดกว้างรับข้อมูลทุกทิศทาง, คาดเดาการเปลี่ยนแปลงได้, สามารถวางแผนเตรียมการรับมือ ในองค์ประกอบที่ 2 จำนวน 3 คุณลักษณะ ได้แก่ สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม, สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีต่อกัน, สร้างเสริมระบบสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ในองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 4 คุณลักษณะ ได้แก่ แสดงออกถึงการตอบสนองอย่างทันที่, สามารถป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์, วางแผนการทำงานที่เป็นระบบ, ติดตามงานอย่างรวดเร็ว ในองค์ประกอบที่ 4 จำนวน 3 คุณลักษณะ ได้แก่ สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีเสถียรภาพ, เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม, เปิดโอกาสให้สื่อสารกลับ และองค์ประกอบที่ 5 จำนวน 2 ลักษณะ ได้แก่ เห็นคุณค่าและชื่นชมผู้อื่น, สามารถพูดกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ รวมทั้งสิ้น 15 คุณลักษณะเด่น

ในขณะที่การสะท้อนปัญหาที่ต้องการแก้ไข ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ปัญหาในประเด็นด้านการขยายธุรกิจ คือ ปัญหาด้านบุคลากรขาดองค์ความรู้จากภายนอก ไม่สามารถคาดเดาเรื่องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ จึงความต้องการขยายธุรกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ปัญหาในประเด็นด้านการปรับปรุงการทำงาน คือ บุคลากร

ขาดองค์ความรู้จากภายนอก ไม่เคยมีการประสานแผนงานกัน และขาดระบบการติดตามและประเมินสาเหตุ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการผลิตและการทำงานสูง รวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในระดับนโยบายมีความล่าช้าเพราะไม่เคยมีการเสนอโดยตรงต่อผู้บริหาร ดังนั้นผู้เข้าร่วมมีความต้องการในการประสานแผนงานที่เป็นระบบ และจัดตั้งอำนาจความสะดวกในการทำงานเกิดการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการติดตามงานและการค้นหาสาเหตุ

3) ปัญหาในประเด็นการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรขาดองค์ความรู้จากภายนอก ไม่เคยเกิดการบูรณาการทำงานร่วมกัน รวมถึงมีความขัดแย้งจากการสื่อสารสูง และไม่มีความพร้อมในการรับฟังข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา และผู้เข้าร่วมไม่คุ้นชินเรื่องการสื่อสารเชิงบวก ไม่ทราบแนวทางการสื่อสาร ความต้องการคือ ต้องการประยุกต์ใช้การสื่อสารเชิงบวกกับพนักงานเพื่อสร้างกำลังใจในการคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการเปิดโอกาสและรับฟังการเสนอความคิดที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจและการปรับปรุงการทำงานจากพนักงาน เพื่อเป็นแนวคิดในการพัฒนา

#### ขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกต ในวงจรที่ 1

จากขั้นการวางแผนในวงจรที่ 1 ผู้เข้าร่วมวิจัยได้นำกิจกรรมที่ถูกรวบรวมเป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาและตอบสนองของความต้องการ ทั้งสิ้น 14 กิจกรรม มาจัดหมวดหมู่เป็นกลุ่มกิจกรรมใหญ่ และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้ตารางวิเคราะห์กิจกรรม และให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้แสดงความคิดเห็นลงใน Post-it แล้วนำมาแปะไว้บนกระดานเพื่อสะดวกต่อการจัดหมวดหมู่และช่วยกันตรวจสอบกิจกรรมที่เห็นพ้องต้องกัน ผลการจัดกิจกรรมสามารถสรุปได้ดัง

ตาราง 12 การจัดกลุ่มกิจกรรม และวางเป้าหมายของกิจกรรมในขั้นการลงมือปฏิบัติ วงจรที่ 1

กิจกรรมหลัก	รายละเอียดกิจกรรม	องค์ประกอบที่พัฒนา	ผู้รับผิดชอบหลัก
1. กิจกรรมค้นหาข้อมูลข่าวสาร	ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ วิธีการทำงานใหม่	1: ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง: เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 1,7
	ค้นหาข่าวสารเกี่ยวกับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต่อการทำธุรกิจ SME	1: ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง: คาดเดาการเปลี่ยนแปลงได้	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 2,6
	ค้นหาเครื่องมือและวิธีการเพื่อช่วยติดตามการทำงานอย่างรวดเร็ว	3: ภาวะผู้นำที่ลงมือทำ อย่างรวดเร็ว: ติดตามงานอย่างรวดเร็ว	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 6,8
2. กิจกรรมระดมสมองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระดมสมองวิเคราะห์วิกฤตและแนวทางการแก้ปัญหา	1: ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง: สามารถวางแผนเตรียมการรับมือ	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 1,2
	รวมกลุ่มเพื่อพัฒนาการแก้ปัญหาในองค์กร	2: ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม: สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 3,7
	รวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดและเทคนิคการทำงานระหว่างกัน	2: ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม: สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 4,6
	ระดมสมองเพื่อค้นหาเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์	3: ภาวะผู้นำที่ลงมือทำ อย่างรวดเร็ว: สามารถป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 1,6
	บูรณาการแผนที่มีอยู่และแผนอนาคต	3: ภาวะผู้นำที่ลงมือทำ อย่างรวดเร็ว: วางแผนการทำงานที่เป็น	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 2,5

กิจกรรมหลัก	รายละเอียดกิจกรรม	องค์ประกอบที่พัฒนา	ผู้รับผิดชอบหลัก
		ระบบ	
	ระดมสมองเพื่อวางแผนการสร้างแรงบันดาลใจในสถานการณ์ปัญหา	5: ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ: เห็นคุณค่าและชื่นชมผู้อื่น, สามารถพูดกระตุ้นให้ผู้อื่นตามมีแรงจูงใจ	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 6,7
3. กิจกรรมปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน	พัฒนานโยบายการสนับสนุนบุคลากรให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจ	2: ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม: สร้างเสริมระบบสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 1,6
	การลดขั้นตอนการติดตามงาน	3: ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว: แสดงออกถึงการตอบสนองอย่างทัน่วงที	ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 4,5
	การใช้คำพูดสื่อสารที่สั้นกระชับและเข้าใจง่าย	4: ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ: สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีเสถียรภาพ	ทุกคน
	การสร้างความหลากหลายของการสื่อสารในระดับต่าง ๆ	4: ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ: เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม	ทุกคน
	ฝึกการรับฟังและแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น	4: ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ: เปิดโอกาสให้สื่อสารกลับ	ทุกคน

นอกจากนี้ในการลงมือปฏิบัติ ผู้วิจัยได้สังเกตการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน พบว่าในขั้นการลงมือปฏิบัตินี้ยังขาดการแสดงความคิดเห็น

เกี่ยวกับการวางแผนการแก้ปัญหาแต่บางรายมีการแสดงความคิดเห็นเรื่องที่ตนเองมีความถนัด และช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการสังเกตสามารถสรุปได้ดังตาราง 13

ตาราง 13 สรุปการสังเกตการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน ในวงจรที่ 1

องค์ประกอบ	ผู้ร่วมวิจัยคนที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1: มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	✓						
2: ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	✓							
3: ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว								
4: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ		✓				✓		
5: สร้างแรงบันดาลใจ								

จากผลการสังเกต เห็นได้ว่าผู้ร่วมวิจัยทั้ง 8 คนมีการแสดงออกที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมน้อย โดยพบว่าด้านการลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็วและสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ปรากฏทั้ง 8 คน แต่ได้มีการแสดงออกในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

**ขั้นการสะท้อนผล ในวงจรที่ 1** จากการสรุปแผนงาน ผู้ร่วมวิจัยได้แบ่งบทบาทหน้าที่ในเรื่องของการเตรียมข้อมูล เตรียมสถานที่และเวลา เตรียมจัดหาผู้ดำเนินรายการหลัก จากการลงมือปฏิบัติและสังเกต ผู้วิจัยจัดกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้สะท้อนผลการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ของกิจกรรมค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจและส่งเสริมการทำงาน แบ่งข้อมูลออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ และกระบวนการทำงานที่ทันสมัย 2) ข้อมูลในเชิงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการทำงานในปัจจุบัน โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT 3) ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง เงื่อนไขภายนอกที่อาจก่อให้เกิดวิกฤตในการทำงาน ซึ่งในกิจกรรมนี้ มีจุดเด่นในด้านการพัฒนาองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่นคือ เปิดกว้างรับข้อมูลทุกทิศทาง คาดเดาการเปลี่ยนแปลงได้, องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่นคือ ติดตามงานอย่างรวดเร็ว



ผลของการสะท้อนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในกิจกรรมค้นหาข้อมูล ผู้เข้าร่วมพบว่า มีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าใหม่ที่น่าสนใจและการทำงานที่เน้นการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือทางธุรกิจเข้ามาช่วยในการติดตามงานที่รวดเร็วขึ้น ได้มีการเสนอให้มีการค้นหา ข้อมูลหลายทาง เช่น ค้นหาข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอก การ ค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง เป็นต้น รวมถึงการสร้างกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน ให้กับพนักงาน สร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมแห่งความสุข การวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทั้งระบบ ในการธุรกิจ

“ผมว่าเราควรจะต้องส่งคนเข้าไปศึกษาหน่วยงานอย่างกระทรวงพาณิชย์ที่ผมเจอในเว็บไซต์ ผมเห็นว่าเขามีโครงการเรื่องการพัฒนาศักยภาพผู้ผลิตที่เป็น SME และถ้าเราเขียนโครงการได้ ทาง กระทรวงจะมีทุนให้ทำโครงการครึ่งหนึ่ง เราออกเองครึ่งหนึ่ง ผมว่าก็ดีที่เราจะเข้าทางหน่วยงานรัฐ เพราะเขาเองก็มีผู้เชี่ยวชาญอยู่” (ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 1)

“จริง ๆ เรื่องเครื่องมือที่เขาเข้ามาช่วยเรื่องติดตามงาน มีหลายอย่างมากเลยคะ ที่ไปเจอมา ก็ส่วนใหญ่เราสามารถหาได้จากใน Internet แล้วก็ยังมีทั้งโค้ชจากข้างนอก เขาสามารถช่วยเข้ามาให้ ความรู้ได้ แต่ที่นี้ก็ไม่แน่ใจเรื่องว่าจะใช้เงินเยอะรีเปล่านะ แต่ว่าถ้ามันต้องใช้คนข้างนอกเข้ามาช่วยแล้ว งานมันมีเป้าหมายหรือมีผลผลิตของใหม่ได้เยอะขึ้นก็น่าลองดูนะคะ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 4)

“หรือไม่นะ บางทีผมว่าเวลาเราถามเนี่ย เราสามารถคุยกับลุงๆ ป้าๆ ที่เขาทำงานกันมานานนะ ว่าเขาคิดยังไง บางทีเทคนิคเขามีเยอะเวลาทำงาน จากที่นี้บ้างที่อื่นบ้าง เราลองให้ลูกน้องเราไปคุยๆ ดู กับคนที่เค้าเชี่ยวชาญๆ นะ ผมว่าบางทีก็ดีเหมือนกัน” (ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 6)

“จากข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์มา เราจะพบว่าคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทั้งธุรกิจของเรา มีหลายอย่าง มาก ซึ่งอาจจะเพิ่มเติมในส่วนที่ตกหล่นภายหลังได้นะ แต่อันนี้เป็นเบื้องต้นก่อน ที่เราต้องเกี่ยวข้องแน่ๆ คือ ลูกค้าเรา ผู้ผลิตที่ป้อนวัตถุดิบเรา ธนาคาร ผู้ให้บริการด้านสาธารณูปโภค กรมสรรพากร กระทรวง พาณิชย์ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้ตรวจสอบมาตรฐาน กระทรวงแรงงาน งานประกันสังคม” (ผู้ร่วมวิจัย คน ที่ 7)

“ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรนะคะ ที่ได้เจอมาก็คงเป็นเรื่องของแรงจูงใจ เพราะส่วนหนึ่ง พนักงานใน SME ก็ต้องการพึ่งพิงบริษัท ความสบายใจหรือเป็นที่พึ่งได้ก็ต้องมี ดังนั้นสิ่งที่เราเห็นได้ชัด คือ เราไม่เคยมีการปรับเรื่องค่าตอบแทนมานาน สวัสดิการด้วย อย่างที่อาจารย์บอกว่า แรงจูงใจมันมีทั้ง

ภายในและภายนอก ข้อมูลที่พบมาคือ ภายในเนี่ยเราสามารถให้กำลังใจ พุดคุยกันแบบครอบครัวหรือเพื่อนกัน อันนี้ช่วยได้คะ ส่วนเทคนิคก็คือขึ้นอยู่กับหัวหน้างานแต่ละคนจะใช้ ไม่ได้มีอะไรที่ถูกต้องผิดนะคะ ส่วนภายนอก ก็อาจจะเห็นหน้าของเราว่าต้องไปตามเขาเองว่าสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นเรื่องทำงานได้ ของเขาคืออะไร แต่ถ้าเป็นพี่ พี่ก็คิดว่าเงินนะแหละ(หัวเราะ)” (ผู้เข้าร่วมคนที่ 8)

## วงจรถี 2

**ขั้นการวางแผน ในวงจรถี 2** เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากกิจกรรมค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจและส่งเสริมการทำงาน มาสู่กิจกรรมระดมสมอง มีเป้าหมายเพื่อการสร้างทางเลือกในด้านการขยายธุรกิจ กระบวนการทำงาน การป้องกันความเสี่ยงจากภายในและภายนอก ดังนั้นในขั้นการระดมสมองนี้ ผู้เข้าร่วมได้ใช้วิธีการนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้ง 3 ประเด็นมาร่วมกันออกแบบแผนการดำเนินการในเบื้องต้น เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร และพนักงาน โดยเป้าหมายของการระดมสมองแบ่งออกเป็น

1. การออกแบบธุรกิจที่เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การศึกษากลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น กลุ่มนักศึกษา กลุ่มสถานศึกษา กลุ่มนักดนตรีรายย่อย กลุ่มนักดนตรีที่ต้องเดินทางไปต่างประเทศ เป็นต้น เนื่องจากข้อมูลจากกิจกรรมที่ 1 พบว่า ปัจจุบันได้มีเปิดหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการจัดเวที คอนเสิร์ต ประกอบกับอาชีพนักดนตรีเป็นอาชีพที่รัฐบาลส่งเสริมให้ทำงานต่างประเทศ ดังนั้น การขยายกลุ่มธุรกิจจึงต้องศึกษากับกลุ่มใหม่

2. การพัฒนาจุดแข็ง จากผลของการวิเคราะห์ SWOT ทำให้พบจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท ใน 7 ด้าน ได้แก่ พนักงาน เครื่องจักร สภาพแวดล้อม สภาพการจัดเก็บ เครื่องมือวัดหรือ QC รถขนส่ง ผู้บริหาร จากนั้นผู้เข้าร่วมจึงร่วมกันวิเคราะห์รายละเอียดและคัดเลือกกิจกรรมที่สามารถลงมือปฏิบัติพัฒนาจุดแข็งและแก้ปัญหาจุดอ่อนได้ทันที สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องสร้างต้นทุนมากนัก และการหาแนวทางการป้องกันสถานการณ์ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางของการติดตามประเมินผล โดยผลของการพัฒนาจุดแข็งและแก้ปัญหาจุดอ่อน มุ่งเน้นการสร้างแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกัน

3. การเพิ่มการป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์และส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เน้นการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมความสุข จากผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงจากภายนอกและภายในที่ส่งผลให้เกิดสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ อันทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของการขยายอัตราการผลิต จากผลการหาข้อมูลในกิจกรรมที่ 1 พบว่า มีการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวัง ความเสี่ยง

ผลกระทบที่อาจเป็นไปได้ จากปัจจัยภายใน และภายนอก โดยได้แบ่งบทบาทหน้าที่ในการวางแผน ป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ของแต่ละแผนร่วมกัน

ผลของการระดมสมอง คือ ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เสนอความคิดและความ ต้องการ ในขณะที่บางราย ได้ขอทดลองตั้งคำถามและได้เป็นคนนำในการค้นหาความต้องการของ เพื่อนร่วมทีม โดยตั้งคำถามว่า “พวกเราอยากเห็นบริษัทเป็นอย่างไรในอนาคต” (ผู้ร่วมวิจัยคนที่ 1) ทำให้บรรยากาศของการเรียนรู้มีการสะท้อนความคิดเห็นถึงภาพอนาคต

“อยากให้ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและความคิดเห็น...จะจัดในบริษัท หรือให้ออกไปเรียนข้างนอกก็ได้ มีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานบ้าง...ต้องจัดให้มีเวทีแสดงศักยภาพ และผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้น แบบที่ทำอยู่นี้ก็น่าจะดี...และผู้บริหารต้องเปิดหู เปิดตา อัปเดตข่าวสารด้านสินค้า และการเปลี่ยนแปลงของตลาดด้วย” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 3)

“อยากเห็นบริษัทเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น...มีการพัฒนาสินค้าและใช้นวัตกรรมมากกว่านี้ อย่างเช่นใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานมากขึ้น ให้ผู้บริหารใส่ใจพนักงานและเรื่องความปลอดภัยใน การทำงาน” (ผู้ร่วมวิจัย คนที่ 4)

“อยากให้บริษัทพัฒนาสินค้าและมีอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัยมากขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 5)

“อยากเห็นบริษัทมีการวางแผนการทำงานที่ดีกว่านี้เป็นระบบมากขึ้น” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 7)

“เห็นด้วยนะว่าบริษัทน่าจะมีระบบการทำงานที่ดีกว่านี้ และปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยด้วย ก็ เช่นเทคโนโลยีการผลิต และมีสินค้าใหม่ เรื่องการทำตลาดที่ต้องใช้เฟชบุ๊คเหมือนของบริษัทที่อาจารย์เอา วีดีโอมาเปิดให้ดูครั้งที่แล้วไง” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 8)

อย่างไรก็ตามในกิจกรรมนี้ มีจุดเด่นในด้านการพัฒนาองค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่นคือ สามารถวางแผน เตรียมการรับมือ, องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยคุณลักษณะ เด่น คือ สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีต่อกัน องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่น คือ สามารถป้องกันสถานการณ์ไม่

พึงประสงค์ วางแผนการทำงานที่เป็นระบบ, องค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่น คือ เห็นคุณค่าและชื่นชมผู้อื่น สามารถพูดกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ จากนั้น ผู้วิจัยได้วางแผนกิจกรรมปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน เป็น กิจกรรมที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมที่ 2 ซึ่งเป็นผลจากการระดมสมองของผู้เข้าร่วมทั้ง 8 คน มาจัดหมวดหมู่ของกิจกรรมให้เป็นแผนการเดียวกัน พบว่า กิจกรรมที่ถูกนำมาเสนอในการวางแผนครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังตาราง 14

ตาราง 14 สรุปแนวทางการสร้างกิจกรรมตามแผนงานเพื่อพัฒนาแผนงาน

สภาพปัญหา	เป้าหมาย	แนวทางการสร้างกิจกรรม
<b>1. ปัญหาด้านการขยายธุรกิจ</b>		
1.1 ไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่	สร้างผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าใหม่ นอกเหนือจากกลุ่มเดิม	<input type="checkbox"/> พัฒนาคู่มือศึกษาพฤติกรรมผู้ใช้งานกลุ่มใหม่ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารออกไปพบและสร้างเครือข่ายกลุ่มลูกค้าใหม่ <input type="checkbox"/> การทดลองออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่
1.2 ไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้	วิเคราะห์อัตราการเติบโตที่เป็นไปได้เพื่อวางกลยุทธ์ของบริษัท	<input type="checkbox"/> กำหนดอัตราการเติบโต และเป้าหมายที่ตอบสนองอนาคต
<b>2. ปัญหาด้านการทำงาน</b>		
2.1 ขาดการประสานแผนงาน	ประสานแผนงานทั้งระบบ	<input type="checkbox"/> กิจกรรมการประชุมของทีมผู้บริหารในการรวมแผนงาน
2.2 ขาดระบบการติดตามและประเมินสาเหตุข้อผิดพลาด	ค้นหาเครื่องมือและวิธีการในการติดตามงานและแก้ไขงานได้รวดเร็ว	<input type="checkbox"/> สร้างเครื่องมือตรวจสอบด้วยตนเอง <input type="checkbox"/> ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกในการตรวจสอบ
2.3 ขาดช่องทางและการสื่อสารไปถึงผู้บริหารโดยตรง ทำให้งานมีความล่าช้า	สร้างกิจกรรมที่เน้นส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติและกลุ่มผู้บริหาร	<input type="checkbox"/> จัดกิจกรรมพบปะผู้บริหาร เช่น ประชุมประจำเดือน <input type="checkbox"/> จัดกิจกรรมพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างแผนก <input type="checkbox"/> สร้างช่องทางการรายงานผลกับผู้บริหารโดยตรง เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก Inbox ภายในบริษัท เป็นต้น

## ตาราง 14 (ต่อ)

3. ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร		
3.1 บุคลากรขาดความรู้จากภายนอก	สร้างกิจกรรมที่เปิดรับองค์ความรู้จากภายนอกและนำมาถ่ายทอดให้กับคนภายในหน่วยงาน	<input type="checkbox"/> เชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้ <input type="checkbox"/> ผู้บริหารเข้าพบและปรึกษาเรื่องการดำเนินธุรกิจกับภาครัฐ <input type="checkbox"/> ส่งผู้บริหารและพนักงานเข้ารับการอบรม <input type="checkbox"/> จัดกิจกรรมส่งเสริมการดูงานนอกบริษัท
3.2 ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน	สร้างกิจกรรมที่เน้นความเป็นหนึ่งเดียวกัน และสภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นทีม	<input type="checkbox"/> พัฒนากิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกันและได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน <input type="checkbox"/> จัดกิจกรรมกีฬาสานสัมพันธ์กับผู้บริหาร
3.3 การสื่อสารมีความขัดแย้ง	สร้างกิจกรรมที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน	<input type="checkbox"/> กำหนดนโยบายขึ้นค่าตอบแทนและสัดส่วนของผลประโยชน์ของทั้งบริษัท <input type="checkbox"/> จัดสวัสดิการเรื่องอาหารกลางวัน <input type="checkbox"/> จัดกิจกรรมสันทนาการหรือทำบุญทั้งบริษัท

ในกิจกรรมนี้ มีจุดเด่นในด้านการพัฒนาองค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่น คือ สร้างเสริมระบบสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ, องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่น คือ แสดงออกถึงการตอบสนองอย่างทันท่วงที, องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะเด่น คือ สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีเสถียรภาพ เลือกลงมือใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้สื่อสารกลับ

จากผลการวางแผนพัฒนากิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมการทำงาน ซึ่งเกิดจากการนำคุณลักษณะเด่นในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมาพัฒนาเป็นแผนการดำเนินงานเบื้องต้น จากนั้นผู้เข้าร่วมจึงได้นำแผนการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวไปปฏิบัติและสังเกตในขั้นถัดไป

**ชั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกต ในวงจรที่ 2** เป็นขั้นที่ผู้เข้าร่วมได้นำแผนกิจกรรมที่ได้วางไว้ ไปนำเสนอการแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการใน 3 ประเด็น คือ 1) ปัญหาด้านการขยายธุรกิจ 2) ปัญหาด้านการทำงาน 3) ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร โดยกิจกรรมสำคัญของชั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกต ในวงจรที่ 1 คือการสื่อสารเรื่องแผนการ

ดำเนินการแก้พนักงาน เน้นการสื่อสารเป้าหมายการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการทำงานให้กับพนักงาน และการสื่อสารสองทางเพื่อรับฟังผลตอบรับจากพนักงานในการเลือกแผนกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ โดยผู้เข้าร่วมใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยผลักดันการสร้างแผนที่มีความครอบคลุม ร่วมกับการสร้างการพัฒนาศักยภาพของคนในหน่วยงาน ซึ่งการลงมือปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในกลุ่มผู้บริหารเพื่อพัฒนาแผนงาน โดยมีเป้าหมายสำคัญเรื่องการบูรณาการแผน วางวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์การขาย 2) การใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนในหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง

การลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนี้ ผู้เข้าร่วมแต่ละแผนกได้นำแผนการดำเนินงานไปอธิบายให้กับพนักงานได้ฟัง และสอบถามความคิดเห็นของพนักงานต่อแผน ซึ่งผลของการลงมือปฏิบัติ แบ่งออกเป็นการพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็น 2 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 การพัฒนาตนเองเรื่องการสื่อสารและการแสดงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับลูกน้อง โดยผู้เข้าร่วมวิจัยได้ใช้การสื่อสารตามองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยคุณลักษณะเด่นเรื่องการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีเสถียรภาพ และเปิดโอกาสให้สื่อสารกลับ โดยการนำเอาตัวเลือกของแผนกิจกรรมไปสอบถามความคิดเห็นจากพนักงาน โดยสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการดำเนินการ ข้อมูลที่เกิดจากการค้นหาข้อมูลมา

จากนั้นผู้ร่วมวิจัยได้ดำเนินการตามองค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ด้วยคุณลักษณะเด่นเรื่องการเห็นคุณค่าและชื่นชมผู้อื่น และสามารถพูดกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ โดยการกล่าวชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในเรื่องการเสนอความคิดเห็น เสนอความคิดในการปรับกิจกรรมและนำเสนอความต้องการที่เป็นแรงจูงใจของตนเอง

ด้านที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาในเชิงธุรกิจและกระบวนการทำงาน โดยผู้เข้าร่วมวิจัยได้ใช้การพัฒนากิจกรรมที่นำไปสู่การเรียนรู้ในการแก้ปัญหาในเชิงธุรกิจและกระบวนการทำงาน ผลการนำแผนไปสอบถามกับลูกน้อง สามารถสรุปได้ดังตาราง 15



ตาราง 15 กิจกรรมการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในขั้นการลงมือปฏิบัติ วงจรที่ 2

สภาพปัญหา	องค์ประกอบที่พัฒนา	แนวทางการสร้างกิจกรรม
<b>1. ปัญหาด้านการขยายธุรกิจ</b>		
1.1 ไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.1) เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง	<input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาทีมศึกษาพฤติกรรมผู้ใช้งานกลุ่มใหม่ <input checked="" type="checkbox"/> ผู้บริหารออกไปพบและสร้างเครือข่ายกลุ่มลูกค้าใหม่ <input type="checkbox"/> การทดลองออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่
1.2 ไม่สามารถคาดเดาเรื่องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.2) คาดเดาการเปลี่ยนแปลงได้	<input checked="" type="checkbox"/> กำหนดอัตราการเติบโต และเป้าหมายที่ตอบสนองอนาคต
<b>2. ปัญหาด้านการทำงาน</b>		
2.1 ขาดการประสานแผนงาน	- องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.3) สามารถวางแผนเตรียมรับมือ - องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว 3.3) ติดตามงานอย่างรวดเร็ว	<input checked="" type="checkbox"/> กิจกรรมการประชุมของทีมผู้บริหารในการรวมแผนงาน
2.2 ขาดระบบการติดตามและประเมินสาเหตุข้อผิดพลาด	องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว 3.1) แสดงออกถึงการตอบสนองอย่างทันท่วงที 3.2) สามารถป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์	<input type="checkbox"/> สร้างเครื่องมือตรวจสอบด้วยตนเอง <input checked="" type="checkbox"/> ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกในการตรวจสอบ
2.3 ขาดช่องทางและการสื่อสารไปถึงผู้บริหารโดยตรง ทำให้งานมีความล่าช้า	- องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว 3.4) ติดตามงานอย่างรวดเร็ว - องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4.2) เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม	<input type="checkbox"/> จัดกิจกรรมพบปะผู้บริหาร เช่น ประชุมประจำเดือน <input checked="" type="checkbox"/> จัดกิจกรรมพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างแผนก <input checked="" type="checkbox"/> สร้างช่องทางการรายงานผลกับผู้บริหารโดยตรง เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก Inbox ภายในบริษัท เป็นต้น
<b>3. ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร</b>		



สภาพปัญหา	องค์ประกอบที่พัฒนา	แนวทางการสร้างกิจกรรม
3.1 บุคลากรขาดความรู้จากภายนอก	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.1) เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง	<input checked="" type="checkbox"/> เติญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้ <input checked="" type="checkbox"/> ผู้บริหารเข้าพบและปรึกษาเรื่องการค้าเงินธุรกิจกับภาครัฐ <input type="checkbox"/> ส่งผู้บริหารและพนักงานเข้ารับการอบรม <input checked="" type="checkbox"/> จัดกิจกรรมส่งเสริมการดูงานนอกบริษัท
3.2 ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน	องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2.1) สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	<input checked="" type="checkbox"/> พัฒนากิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกันและได้รับค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน <input type="checkbox"/> จัดกิจกรรมกีฬาสามัคคีกับผู้บริหาร
3.3 การสื่อสารมีความขัดแย้ง	- องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2.2) สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 2.3) สร้างเสริมระบบสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ	<input checked="" type="checkbox"/> กำหนดนโยบายขึ้นค่าตอบแทนและสัดส่วนของผลประโยชน์ของทั้งบริษัท <input type="checkbox"/> จัดสวัสดิการเรื่องอาหารกลางวัน <input type="checkbox"/> จัดกิจกรรมสันทนาการหรือทำบุญทั้งบริษัท

ในขั้นการลงมือปฏิบัตินี้ ผู้วิจัยได้อาศัยการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมพบว่า ในการดำเนินการลงมือปฏิบัติที่ผ่านมา ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ร่วมกันค้นหาข้อมูลระดมสมองในการสร้างกรอบการแก้ปัญหาใหม่ ตั้งเป้าหมายระดับสูงและพัฒนากลยุทธ์ นั่นคือขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหาจนเกิดการตกผลึกของการคิด และนำมาคัดเลือกแนวทางแก้ไขที่สามารถเป็นไปได้และเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อรากของปัญหา ดังนั้นผู้วิจัยได้เข้าไปจัดกิจกรรมในวันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ.2561 โดยดำเนินการในฐานะโค้ชที่เน้นการสร้างการเรียนรู้จากการตั้งคำถาม ร่วมกับการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการค้นหาข้อมูล การระดมสมอง และการปรับเปลี่ยนการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามอุปสรรคสำคัญของการดำเนินการในขั้นตอนนี้คือ ผู้เข้าร่วมวิจัยไม่กล้าสะท้อนรากของปัญหาที่แท้จริง เนื่องจาก 1) กังวลเรื่องผลกระทบ 2) ยังไม่สามารถชี้ชัดสาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริง 3) ไม่คุ้นชินกับการแสดงความคิดเห็น

ผู้วิจัยได้แก้ปัญหาด้วยการพูดกระตุ้นให้เกิดผู้นำ ที่กล้าแสดงความคิดเห็น และชักชวนผู้ร่วมวิจัยคนอื่นให้พูดแสดงความคิดเห็น ในขณะที่สลับกับบรรยากาศที่เน้นการเป็น

มิตรและไม่บังคับให้ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องพูดในสิ่งที่ยังไม่แน่ใจ ดังนั้นในกิจกรรมครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ การเรียนรู้ผ่านการเขียนลงบนกระดาษ Post-it โดยไม่ต้องใส่ชื่อ จากนั้นผู้วิจัยจึงมาจัดเรียงปัญหา และช่วยกันอภิปรายปัญหาร่วมกันในฐานะที่เป็นผู้บริหารที่มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมร่วมกัน สามารถนำภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไปแก้ไขในเรื่องใดได้บ้าง ผลการวางแผนเพื่อ พัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำ เห็นได้ชัดว่าเมื่อบรรยากาศมีความผ่อนคลาย รวมถึงใช้พลังทีมใน การช่วยกันคิด ในกิจกรรมระดมสมอง ทำให้การแผนการดำเนินกิจกรรมมีความหลากหลายของ แนวทางการแก้ปัญหา รวมถึงเกิดการเรียนรู้เรื่องการต่อยอดความคิดจากคนในทีม

ในขณะที่ขั้นการลงมือปฏิบัติ ผู้วิจัยได้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงเรื่องที่สำคัญ คือ การรับฟังลูกน้อง ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมากนักในบริษัทแห่งนี้ โดยผล การสังเกตการเกิดคุณลักษณะต่างๆ ของผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ละคน สามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 16 สรุปการสังเกตการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน ในวงจรที่ 2

องค์ประกอบ	ผู้ร่วมวิจัยคนที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1: มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
2: ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3: ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓		✓		✓	✓	
5: สร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓			✓	✓		

จากผลการสังเกตจะเห็นได้ว่าการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะ สำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการลงมือปฏิบัติ เกิดในองค์ประกอบที่ 2 คือภาวะผู้นำที่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และองค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว โดยเกิด ขึ้นกับผู้เข้าร่วมวิจัยทั้ง 8 ท่าน รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 1 คือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เปลี่ยนแปลง จากการสังเกตพบว่าผู้ร่วมวิจัยคนที่ 4 และ 8 ยังไม่เกิด เนื่องจากในแผนดังกล่าว เกี่ยวข้องกับงานเอกสารและมีลูกน้องจำนวนน้อย การเปลี่ยนแปลงในเชิงการทำงานค่อนข้าง เป็นไปได้ยากเนื่องจากมีระบบเรื่องงานเอกสารที่ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่สามารถใช้ เทคโนโลยีเข้าไปช่วยพัฒนาได้ จึงยังคงมีการปฏิบัติที่รวดเร็ว ในขณะที่องค์ประกอบที่ เกิดน้อย

ที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ จากการสังเกตของผู้วิจัยเห็นว่าในวงจรที่ 1 นี้ผู้เข้าร่วมมุ่งเน้นการอธิบายเกี่ยวกับแผนการเพื่อปรับปรุงปัญหาในการทำงาน และกิจกรรมดังเช่น การวางแผน หมุนเวียนพบปะกับพนักงานยังไม่ได้เกิดตั้งนั้นจึงยังไม่มีโอกาสได้สื่อสารแรงบันดาลใจให้กับพนักงานของตนเองมากนัก

**ขั้นการสะท้อนผล วงจรที่ 2** จากผลการสะท้อน จะเห็นได้ว่าผู้เข้าร่วมวิจัยได้พัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้ง 5 องค์ประกอบ ด้วยการพัฒนาแผนร่วมกัน ภายในกลุ่ม และนำไปสื่อสารให้กับพนักงาน และรับฟังผลสะท้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงและกำหนดเป็นแนวทางที่ใช้ร่วมกันทั้งบริษัท รวมถึงเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดในการสนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำในครั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารสูงสุดกับพนักงาน และเป็นตัวกลางสำหรับผลักดันนโยบายเพื่อพัฒนาบริษัท รวมถึงการดูแลจัดการบริหารระบบภายในให้ดำเนินการไปอย่างราบรื่น ซึ่งผลการสะท้อนสามารถสรุปได้ว่าผู้เข้าร่วมวิจัย เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 2 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการดำเนินงาน ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมการทำงาน จากการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติใน 4 ประเด็น ได้แก่

1. เรียนรู้เรื่องการขยายแหล่งเรียนรู้ โดยการเปิดรับความรู้จากภายนอกมากขึ้น ดังปรากฏให้เห็นจากการสะท้อนที่ต้องการเชื้อเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ และการเพิ่มประสบการณ์ในกิจกรรมการศึกษาดูงานนอกสถานที่

2. เรียนรู้ด้านการลดอุปสรรคในการสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาให้มีขั้นตอนสั้นลง จากเดิมที่ผู้เข้าร่วมวิจัยมักไม่สะท้อนปัญหา เนื่องจากเป็นว่าเป็นเรื่องที่อาจส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตนเอง แต่เมื่อมีระบบการติดตามงาน และขอตกลงเรื่องการรายงานผลกลับมาในไลน์กลุ่ม จนเกิดวัฒนธรรมการรายงานผลต่อกัน ทำให้ผู้เข้าร่วมได้สะท้อนความรู้สึกว่าการรายงานผลเป็นสิ่งที่ควรทำ และควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. เรียนรู้ด้านการทำงานให้เกิดความรวดเร็ว โดยแผนกต่าง ๆ มีการปรับใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือทางธุรกิจเข้ามาช่วยในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

4. เรียนรู้การจัดทำระบบสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม โดยการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีประสบการณ์และความรู้เพิ่มเติม โดยการ

สร้างนโยบายเพิ่มค่าแรงและสวัสดิการ ร่วมกับส่งเสริมการเรียนรู้นอกบริษัท เช่น กิจกรรมศึกษาดูงาน การพบผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ เป็นต้น

ด้านที่ 2 การเปลี่ยนแปลงด้านความคิด ซึ่งผู้ร่วมวิจัยได้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในตนเองโดยเฉพาะเรื่องความคิดและความรู้สึก ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านความคิดในเรื่องการสื่อสาร ที่พบว่าเมื่อลงมือปฏิบัติโดยการนำแผนงานไปถ่ายทอดให้กับพนักงานได้ฟัง และเปิดโอกาสให้พนักงานปรับเปลี่ยนได้อย่างอิสระ ทำให้เห็นว่าการทำงานมีความง่ายมากขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการ ในขณะที่เมื่อผู้เข้าร่วมได้เห็นการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่อยู่ระดับปฏิบัติ นั่นคือ แต่เดิมนั้นพนักงานไม่เคยได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถเสนอความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาธุรกิจร่วมกันได้ แต่เมื่อได้นำกิจกรรมพัฒนาแผนงานที่ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ระดมสมองร่วมกันไปสื่อสารให้กับพนักงานฟัง ผลตอบรับของพนักงานคือ พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นของตนเองได้ รู้สึกมีความหวังในการทำงาน

“อย่างไอ้เจ้าอาท (นามสมมติ) ไม่เคยเลยยย มันไม่พูนะ คือมันจะคิดอะไรอยู่ในหัวเยอะมากแต่ว่าไม่กล้าทำหรอก เพราะว่ามันเคยทำแล้ว มันพลาด โดนตัดเงินไป แต่พอเราเอาเรื่องแผนไปคุยในกลุ่ม เออมันเริ่มมีเสียง มันเสนอไอเดียมาอันนึงว่าเรื่องของความปลอดภัย มันบอกว่ามันก็ไปดูมา ไม่เห็นต้องซื้อตัวใหม่เลย จริงๆ จ้างอย่างช่างที่เขารับจ้างอยู่ มาทำไอ้อุปกรณ์ตรงนี้ เครื่องมันก็ไม่อันตรายแล้ว ก็ฟังได้ยินมันเสนอไอเดียวันนี่ก็วันแรกแหละ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 5)

“จากที่ไปคุยกับลูกน้องมา เขาชอบที่เราทำแบบนี้ คือฟังเขาบ้าง เรื่องที่ทำงาน เพราะธรรมดาเราจะไม่เอาแต่พูดๆ บ่นๆ เขาว่าทำไมถึงนี้ แต่เราก็ก็นึกไปว่าเออเราก็ไม่เคยบอกเหตุผลที่เราบ่นเขาไป พอเราได้รับมอบหมายให้เอาแผนงานไปคุยกับเขา เราได้ฟังเสียงของเขา เราารู้สึกว่าเขามีความหวังขึ้นมาที่จะทำงานที่นั่นให้ดี อย่างน้อยบริษัทก็เห็นใจพวกเขาบ้าง เรายังได้เห็นเหมือนกันว่าเขาเอาไปคุยกันต่อแต่ก็ดูมีความสุข มีกำลังใจในการทำงานนะ” (ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 6)

นอกจากนี้ความรู้สึกของผู้เข้าร่วมวิจัยที่ได้สะท้อนร่วมกันว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดี การได้ผลตอบรับจากพนักงานในลักษณะของความชื่นชมที่ผู้บริหารได้ใส่ใจต่อพนักงาน รวมถึงมีความมุ่งมั่นในการขยายธุรกิจ ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกมีกำลังใจ ไม่เห็นว่าเป็นการเสียเวลาในการคิด โดยได้สะท้อนดังนี้

“จริงๆ ในการพัฒนาองค์ประกอบนะ เราต้องเป็นคนไปพัฒนาให้เขามีกำลังใจที่จะทำงานให้เรา ใช้นะ แต่พอเราได้ไปถามเขา เขาเองกลับให้กำลังใจเรากลับมาอีก บอกว่าพี่ๆ ทำให้ได้นะ อย่างเรื่องที่เรา จะสร้างกิจกรรมพาเขาไปดูงานข้างนอก เขาเผื่อรออะ หรือเรื่องสวัสดิการเขา เขาบอกได้เท่าไรก็เอาไม่ เป็นไร แต่ว่าเขาได้เห็นเราทำแล้ว เอออะไรหลายอย่างก็ดี โดยเฉพาะความรู้สึกของเราเนี่ยแหละที่เราารู้สึก ว่าเราได้กำลังใจจากเขา ไม่แน่ใจเพราะว่าเรารับฟังเขาก่อน พูดยดีกับเขาก่อนหรือเปล่า แต่ว่าตรงนี้ที่พี่คิด พี่ คิดว่าพี่ได้กำลังใจจากเขา” (ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 1)

2. การเปลี่ยนแปลงความคิดเรื่องการบริหารปฏิบัติงานในธุรกิจ SME จากเดิมนั้น คิดว่าการทำงานในธุรกิจ SME ใช้การทำงานแบบประคับประคอง แต่เมื่อได้ลงมือปฏิบัติแล้วพบว่า ความคิดเกี่ยวกับการทำงานที่มีความรวดเร็วในการแก้ปัญหาและการป้องกันปัญหาเป็นสิ่งที่สามารถ ทำได้ หากมีข้อมูลเรื่องการติดตามปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่ กล่าวโทษกัน ทำให้บรรยากาศการมีความเป็นมิตรและกล้าสะท้อนปัญหา อันนำไปสู่การแก้ปัญหา ได้ในที่สุด

“เมื่อก่อนเราไม่ได้คิดหรอกว่าเราต้องมีข้อมูลอะไรบ้าง เราต้องวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนอะไร เพราะเราก็คิดว่าเราดีแล้วละ เราทำได้ ดำเนินธุรกิจของเราได้อยู่นะ แต่เราลืมนึกไปว่าการจะทำอะไร พัฒนา อะไร หรือแม้กระทั่งการซื้อของเข้าบริษัทเนี่ย เราต้องใช้ข้อมูลทั้งนั้น ตอนนี่เราเริ่มหันมาสนใจเรื่องการเก็บ ข้อมูลนะ อย่างที่คุยกันเรื่องการทำงานอย่างรวดเร็ว มันก็ต้องให้ความสำคัญกับการติดตามด้วยเพราะไม่ ติดตามเราไม่รู้เลยว่าเราต้องทำอะไร หรือยังไม่ทำอะไร” (ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 2)

“ผลจากที่เราลงไปถามพนักงานแล้วค่อยๆ กลับมาระดมสมอง ไล่ๆ ปัญหากันดู มันทำให้เรา เรียนรู้ว่า ออ จริงๆ แล้วมันนิดเดียวเอง มันไม่ได้ต้องแก้อะไรซับซ้อนเลย แค่แก้ขนาดกระดาษ ให้มันตรงกัน แก่ภาษา ตกลงกันว่าอันนี้ออกแบบหมายถึงแบบนี้ ผลก็คือต้องเข้าใจตรงกับออกแบบ มันแค่นี้เอง แต่ว่ามัน ไม่เคยเกิดขึ้นไงไอ้เรื่องนี้ ต่างคนต่างทำไป พอเกิดเรื่องมา ก็โยนกันแต่ว่าไม่เคยมาคิดกันจริงๆ ว่าเออ ก็คุย กันซะสิ มันก็จบแล้ว ไม่ต้องผลดีให้มันพลาด เสียต้นทุน ลูกค้ายิ่งได้งานซ้ำอีก” (ผู้เข้าร่วมวิจัยคนที่ 3)

### วงจรถี 3

#### ขั้นการวางแผน ในวงจรถี 3

ในวงจรถี 3 นี้ ผู้วิจัยยังคงผลักดันการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากผล การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากวงจรถี 2 อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในวงจรถี 3 นี้แตกต่างจากวงจรถี 2 ที่เน้น

การพัฒนาจากกลุ่มผู้ร่วมวิจัยและนำไปสื่อสารกับพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงแผนงาน และดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาโดยนำภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเข้าไปขับเคลื่อนในวงจรถัดไป ซึ่งในวงจรที่ 3 นี้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับข้อมูลการวิเคราะห์ด้านการตลาดและสถานการณ์การทำงานที่ผ่านมาเพิ่มมากขึ้น ทำให้ในวงจรที่ 3 มุ่งเน้นการขยายธุรกิจ เน้นการแก้ปัญหายั่งยืน จากผลการสะท้อนที่ผ่านมาผู้เข้าร่วมวิจัยได้เห็นว่า การดำเนินการที่ผ่านมา จะเกิดความยั่งยืนได้ หากมีการปรับเปลี่ยนเชิงนโยบายเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง จึงมุ่งค้นหาระบบที่ส่งเสริมให้พนักงานค้นหาความรู้ ลงมือปฏิบัติ และรายงานหรือติดตามผล ในขณะที่บทบาทสำคัญของทีมผู้ร่วมวิจัย คือ การพัฒนาเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ร่วมกัน

การกำหนดแผนที่ต้องการดำเนินการในวงจรที่ 3 นี้ผู้วิจัยได้จัดกิจกรรมระดมสมองอีกครั้ง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงการแก้ปัญหาของหน่วยงาน และแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเองและลูกน้องมาร่วมปรึกษากัน พบว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นในวงจรที่ 2 ที่ลูกน้องคัดเลือกไว้ทั้งสิ้น 12 กิจกรรม ได้แก่

1. พัฒนาทีมศึกษาพฤติกรรมผู้ใช้งานกลุ่มใหม่
2. ผู้บริหารออกไปพบและสร้างเครือข่ายกลุ่มลูกค้าใหม่
3. กำหนดอัตราการเติบโต และเป้าหมายที่ตอบสนองอนาคต
4. กิจกรรมการประชุมของทีมผู้บริหารในการรวมแผนงาน
5. ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกในการตรวจสอบ
6. จัดกิจกรรมพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างแผนก
7. สร้างช่องทางการรายงานผลกับผู้บริหารโดยตรง เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก

Inbox ภายในบริษัท

8. เชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้
9. ผู้บริหารเข้าพบและปรึกษาเรื่องการดำเนินธุรกิจกับภาครัฐ
10. จัดกิจกรรมส่งเสริมการดูงานนอกบริษัท
11. พัฒนากิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกันและได้รับค่าตอบแทนเท่า

เทียมกัน

12. กำหนดนโยบายขึ้นค่าตอบแทนและสัดส่วนของผลประโยชน์

ของทั้งบริษัท

จากกิจกรรมทั้งสิ้น 12 กิจกรรม ผู้ร่วมวิจัยได้ดำเนินการกำหนดเป้าหมายของการต่อยอดจากผลของกิจกรรมที่ผ่านมา เนื่องจากในกิจกรรมของวงจรที่ 2 พบว่าการ



เปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านแผนงาน คือ มีแผนงานที่กำหนดขอบเขต บทบาท การทำงาน ระยะเวลาของการติดตามงาน และกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับเพื่อตรวจสอบ สอดคล้องกับเป้าหมายการเติบโตของบริษัทในอนาคต ดังนั้นในวงจรที่ 3 ผู้ร่วมวิจัยจึงตกลงร่วมกันว่าจะนำข้อมูลการติดตามประเมินผลของแต่ละแผนมาแบ่งปันกัน โดยข้อมูลที่ได้รับมานั้นต้อง ถูกต้อง รายงานตามความเป็นจริง และเพิ่มระดับความละเอียดของข้อมูล 2) การเปลี่ยนแปลงด้าน พฤติกรรมและความรู้สึก คือ ผู้เข้าร่วมวิจัยได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเรื่องการสื่อสารที่เน้นการรับฟัง มากขึ้น ผลจากการกระทำดังกล่าวทำให้ทราบความคิดของลูกน้อง รู้สึกว่าลูกน้องมีความหวังและ เป้าหมายการทำงานมากขึ้น รวมถึงผู้เข้าร่วมวิจัยได้รู้สึกดีมากขึ้นกับตนเอง รู้สึกถึงคุณค่าในด้านการ ลงมือปฏิบัติและความคิด ดังนั้นในขั้นการลงมือปฏิบัติในวงจรที่ 3 ที่เน้นสร้างความยั่งยืน นั้นคือ 1) การเพิ่มเติมความรู้ ใน 2 แหล่ง ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในกลุ่ม การเพิ่มเติมความรู้จาก ภายนอก 2) การลงมือปฏิบัติและปรับเปลี่ยน ได้แก่ การทำงานเชิงรุกแทนการตั้งรับ การแลกเปลี่ยน ข่าวสารสม่ำเสมอ การสร้างช่องทางการสื่อสารแนวใหม่ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ซึ่งได้ ดำเนินการในขั้นถัดไป

**ขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกต ในวงจรที่ 3** เป็นขั้นที่นำแผนการมาลง มือปฏิบัติ โดยผู้ร่วมวิจัยร่วมกันจัดหมวดหมู่ของกิจกรรมทั้ง 14 กิจกรรมมาสร้างให้เกิดความยั่งยืน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนตามแผน ได้แก่ กิจกรรมเพิ่มเติมความรู้ และการลงมือปฏิบัติและ ปรับเปลี่ยน โดยกระบวนการลงมือปฏิบัติในวงจรที่ 3 ยังคงเน้นการพัฒนาตนเองเรื่องการสื่อสาร และการแสดงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับลูกน้อง ตามองค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยคุณลักษณะเด่นเรื่องการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีเสถียรภาพ และเปิดโอกาสให้สื่อสารกลับ ร่วมกับองค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ด้วย คุณลักษณะเด่นเรื่องการเห็นคุณค่าและชื่นชมผู้อื่น และสามารถพูดกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ โดยการกล่าวชื่นชมต่อพฤติกรรมที่พนักงานแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในเรื่องการกระทำเพื่อให้ บริษัทดำเนินการได้ตามเป้าหมายหรือแผนงานที่คิดไว้ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจในเรื่องการ คิดค้นการทำงานเชิงรุกแทนการตั้งรับ การแลกเปลี่ยนข่าวสารสม่ำเสมอ การสร้างช่องทางการ สื่อสารแนวใหม่ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ตามแผนที่ได้วางไว้ในวงจรที่ 3 นี้ โดยกิจกรรมที่ ได้ดำเนินการขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกตในวงจรที่ 3 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถสรุปได้ดังตาราง 17



ตาราง 17 จัดกลุ่มกิจกรรมสำหรับการลงมือปฏิบัติในขั้นถัดไป

กิจกรรม	บทบาทและการปฏิบัติ	องค์ประกอบที่พัฒนา
<b>1. กิจกรรมเพิ่มเติมความรู้</b>		
1.1) พัฒนาทีมศึกษาพฤติกรรมผู้ใช้งานกลุ่มใหม่	ผู้ร่วมวิจัยทุกคน : ร่วมกันแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็น	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.1) เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง
1.2) กำหนดอัตราการทำงาน เต็ม โด และเป้าหมายที่ตอบสนองอนาคต	ผู้ร่วมวิจัยทุกคน : ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.2) คาดเดาการเปลี่ยนแปลงได้
1.3) ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกในการตรวจสอบ	ผู้ร่วมวิจัยทุกคน : ร่วมกันค้นหาแหล่งข้อมูลและนำข้อมูลมาแบ่งปัน โดยเฉพาะเรื่องการส่งเสริมความปลอดภัยและมาตรฐานการทำงาน	องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว 3.1) แสดงออกถึงการตอบสนองอย่างทันท่วงที 3.2) สามารถป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์
1.4) เชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้	บริษัท: ทำเรื่องขอเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร เพื่อให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานใน SME	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.1) เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง
1.5) จัดกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินงานนอกบริษัท	ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคน: ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดนิทรรศการภายนอก และสร้างระบบการหมุนเวียนดำเนินงาน	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.1) เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง

## ตาราง 17 (ต่อ)

2. กิจกรรมการลงมือปฏิบัติและปรับเปลี่ยน		
2.1) ผู้บริหารออกไปพบและสร้างเครือข่ายกลุ่มลูกค้าใหม่	ผู้บริหารสูงสุด : ผู้เข้าร่วมเสนอแนะไปยังผู้บริหารสูงสุดเรื่องการสร้างเครือข่ายภายนอก	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.1) เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง
2.2) กิจกรรมการประชุมของทีมผู้บริหารในการรวมแผนงาน	ผู้เข้าร่วมวิจัย : จัดกิจกรรมประชุมทุกวัน	- องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2.3) จัดกิจกรรมพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างแผนก	เสาร์ เป็นระยะเวลา 1 ชั่วโมง ในรูปแบบไม่เป็นทางการ	1.3) สามารถวางแผนเตรียมรับมือ - องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำที่ลงมือทำอย่างรวดเร็ว 3.3) ติดตามงานอย่างรวดเร็ว
2.4) สร้างช่องทางการรายงานผลกับผู้บริหารโดยตรง เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก Inbox ภายในบริษัท เป็นต้น	ผู้เข้าร่วมวิจัย ร่วมกับพนักงาน: สร้างช่องทางการติดตามงานร่วมกัน เช่น ไลน์กลุ่ม กระดานติดตามงาน เป็นต้น รวมถึงตกลงการใช้งานรหัสการเขียนแบบร่วมกันและจัดการส่งแบบเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลของบริษัท เพื่อไม่ให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการผลิต	องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำที่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4.2) เลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
2.5) ผู้บริหารเข้าพบและปรึกษาเรื่องการค้าเนินธุรกิจกับภาครัฐ	ผู้บริหารสูงสุด ร่วมกับพนักงาน: เข้าปรึกษาการค้าเนินธุรกิจกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อค้นหาช่องทางการขยายธุรกิจ	องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 1.1) เปิดกว้างรับรู้ข้อมูลทุกทิศทาง

ตาราง 17 (ต่อ)

2.6) พัฒนากิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน และได้รับคำตอบแทนเท่าเทียมกัน	ผู้เข้าร่วมวิจัย: ร่วมกันผลักดันนโยบายขึ้น	องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
2.7) กำหนดนโยบายขึ้นคำตอบแทนและสัดส่วนของผลประกอบการของทั้งบริษัท	คำตอบแทนและพัฒนาสถิติการให้กับพนักงานบนพื้นฐานที่สามารถเป็นไปได้และตอบสนองต่อการขยายธุรกิจ	2.1) สร้างเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 2.2) สนับสนุนความสัมพันธ์อันดีต่อกัน 2.3) สร้างเสริมระบบสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ

ในขณะที่ลงมือปฏิบัติ ผู้วิจัยได้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงเรื่องที่สำคัญคือ การเพิ่มเติมความรู้และร่วมเรียนรู้ด้วยกัน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น เนื่องจากปัญหาดังเดิมคือ ผู้บริหารไม่สื่อสารข้อมูลที่ควรรู้ให้กับพนักงาน ทำให้บรรยากาศแห่งการเสนอความคิดเห็นหรือการเรียนรู้ด้วยข้อมูลเดียวกันไม่เคยเกิดขึ้น ในขณะที่หลังจากผลการสะท้อนของวงจรที่ 2 ที่พบว่าแนวทางการทำงานมีความชัดเจนมากขึ้น ต่างคนต่างให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้เข้าร่วมวิจัยปรับเปลี่ยนเรื่องแนวคิดในการปฏิบัติและลงทุนกับความคิดมากขึ้น การดำเนินการเรื่องการสื่อสารมีช่องทางการติดต่อเพิ่มมากขึ้น โดยผลการสังเกตการเกิดคุณลักษณะต่างๆ ของผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ละคน สามารถสรุปได้ดังนี้

ตาราง 18 สรุปการสังเกตการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัยแต่ละคน ในวงจรที่ 3

องค์ประกอบ	ผู้ร่วมวิจัยคนที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1: มีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2: ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3: ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4: การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5: สร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓			✓	✓		

จากผลการสังเกตจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือ การคุณลักษณะเด่นที่เกิดขึ้นในผู้ร่วมวิจัยคนที่ 3 4 8 เพิ่มขึ้น ในขณะที่องค์ประกอบด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกำหนดรหัสหรือภาษาที่ใช้สื่อสารในบริษัทที่เข้าใจตรงกัน รวมถึงเกิดขึ้นจากการมีฐานข้อมูลของบริษัทในการเก็บองค์ความรู้ผลการติดตามงาน และไฟล์งาน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเรื่องความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ทำให้ผู้ร่วมวิจัยมีการใช้ข้อมูลชุดเดียวกันทำให้องค์ประกอบที่ 4 เรื่องการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้เพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกัน สืบเนื่องมาจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท ที่ได้ทำร่วมกันมีความชัดเจนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่ 5 เรื่องภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ยังพัฒนาได้ไม่มาก เนื่องจากช่องทางการติดต่อสื่อสารในไลน์กลุ่ม เน้นการสื่อสารเรื่องงาน การติดตามงาน

**ขั้นการสะท้อนผล ในวงจรที่ 3** ในขั้นนี้ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมทุกท่านได้ร่วมกันสะท้อนผล โดยเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในตนเองและมีผลลัพธ์ที่ชัดเจนเกิดขึ้นในบริษัท ซึ่งผลการสะท้อนของวงจรที่ 3 สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมวิจัย โดยพบว่าพฤติกรรมและความคิดของผู้เข้าร่วมวิจัยได้มีการเปลี่ยนแปลงในประเด็นของความสำเร็จในการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าสามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงของการบริหาร รวมถึงในระบบการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 การเปลี่ยนแปลงเรื่องการเป็นผู้นำ โดยผู้บริหารมีการสะท้อนผลก่อนการเข้าร่วมกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติว่าเดิมการบริหารงานมีลักษณะเป็นแบบงานประจำ ใช้เพียงการประคับประคองให้บริษัทสามารถดำเนินการได้แบบวันต่อวัน โดยไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน มีการติดตามงานแบบเน้นผลลัพธ์แต่ไม่ได้ตระหนักในเรื่องการดูแลพนักงาน จึงไม่เคยมีกิจกรรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ทำให้รูปแบบการประชุมที่ผ่านมาเป็นการรับฟังมากกว่าการร่วมกันแสดงความคิดเห็น แต่เมื่อได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารคือ สามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้นเพราะพนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งมีข้อมูลที่พนักงานพยายามหาข้อมูลมากขึ้นเกี่ยวกับการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระในด้านการบริหารและเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

“ปัจจุบันรู้แล้วว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ดีเขาเป็นกันอย่างไรก่อนหน้านีทำงานแบบควบคุมและติดตามงาน เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ไม่ได้ดูแลพนักงานเท่าที่ควร หลังจากเข้าโครงการนี้ทำให้เกิดความตระหนักในการดูแลและพัฒนาศักยภาพของพนักงานและทำให้รู้ว่าพนักงานของเรามีศักยภาพมากนะถ้าเราเปิดโอกาสหรือสร้างเวทีให้” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 2)

“คิดว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีหลายๆ สำหรับผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างจากผู้บริหารที่ไม่มี ที่สำคัญคือการสื่อสารในที่ประชุม มันทำให้การสื่อสารภายในองค์กรดีขึ้นมาก โดยระดับของหัวหน้าแผนกเองก็ต้องมีภาวะผู้นำเช่นกัน เพราะมีลูกน้องต้องดูแล ต้องรู้จักสื่อสารกับทีมงาน ตามงาน คิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ไม่ปล่อยให้ปัญหาเรื้อรังที่ขัดขวางการทำงาน” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 5)

1.2 การเปลี่ยนแปลงเรื่องระบบการคิดแก้ปัญหา โดยในวงจรที่ 3 ผู้เข้าร่วมได้สะท้อนความคิดเกี่ยวกับระบบการคิดแก้ปัญหาได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เกิดปัญหานั้นจะใช้วิธีการหาคนรับผิดชอบ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างแผนกหรือขัดแย้งกับพนักงาน แต่เมื่อเข้าสู่วงจรที่ 1 ที่เริ่มจากการรับฟังกันเองภายในกลุ่ม และในวงจรที่ 2 เน้นการรับฟังพนักงานมากขึ้น ทำให้ผลลัพธ์ที่ผ่านมาพบว่ามีข้อผิดพลาดน้อย ทำงานได้รวดเร็ว เรียบร้อย มีการแก้ที่น้อยลง ผู้บริหารได้ทราบปัญหาเฉพาะของแต่ละแผนก ในขณะที่วงจรที่ 2 ได้ดำเนินการติดตามปัญหารวดเร็วมากขึ้น ทำให้ข้อมูลถูกส่งเข้าสู่ผู้บริหารได้มากขึ้น เร็วขึ้น ทำให้พบสาเหตุที่สำคัญคือ การเขียนแบบที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เข้าใจผิด ซึ่งได้มีการช่วยกันวางแบบฟอร์มร่วมกัน และทำความเข้าใจในแบบฟอร์มร่วมกัน ทำให้ข้อผิดพลาดมีน้อยลง ซึ่งทั้งหมดเกิดจากกระบวนการคิดแก้ปัญหาที่ต้องมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา การค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งมีการสะท้อนผลว่านิสัยของการทำงานเปลี่ยนไปคือ เน้นการคิดถึงสาเหตุที่แท้จริงก่อนที่จะหาผู้รับผิดชอบหรือเน้นการลงโทษตามความผิดพลาด

“ตั้งแต่เราทำ Workshop กัน ทำให้เราได้ฟังกันเอง แล้วก็เราไปฟังความคิดเห็นของพนักงาน ทำให้เห็นจุดรั่วที่ต้องแก้ไขมากมายทั้งเรื่องรายละเอียดเล็กน้อยไปจนถึงแนวคิดและวิสัยทัศน์ ทำให้เราเกิดนิสัยใหม่ขึ้นมาในการติดตามและวิเคราะห์งาน นำปัญหามาคิดและวิธีการแก้ปัญหาด้วยแนวคิดด้านนวัตกรรม ทำให้สามารถโฟกัสในเรื่องหลักที่ควรแก้ไขก่อนตามลำดับ ปริมาณความเสียหาย การติดขัดในการทำงาน รู้สึกตื่นตัวในการปรับโครงสร้างบริษัทให้มีความสมดุลเพื่อตอบโจทย์เป้า KPI ไม่ใช่แค่เพียง

ระบบไปเรื่อยๆ เราได้คุยกันในองค์กรและได้แชร์มุมมองปัญหาและทางแก้ไขปรับปรุง ทำให้ได้เห็นไอเดียของพนักงานและผู้บริหารที่ช่วยกันหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ไม่ต้องโทษกัน” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 3)

“การทำวิจัยนี้ทำให้ได้ฝึกคิดแก้ปัญหาในรูปแบบที่ไม่เหมือนเดิม ปัญหาที่อยู่กับบริษัทมานานไม่เคยถูกหยิบยกขึ้นมาพูดเพราะรู้สึกว่าจะไม่ได้ก็ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาคุยกันเพื่อแก้ปัญหาและก็ได้ดีขึ้น รู้สึกมีความตระหนักรู้เหมือนถูกปลุกให้ตื่น แน่ใจว่าระดับหัวหน้าแผนกก็ต้องมีภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 5)

2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับพนักงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ถูกนำไปปฏิบัติจริงกับพนักงาน ซึ่งปรากฏผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง คือ พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยวงจรที่ 3 นี้ได้มีการจัดทำกิจกรรมสนทนากลุ่มร่วมกับการปฏิบัติการโดยเน้นการตอบเป้าหมายการแก้ปัญหาในบริษัท ผู้บริหารมีการสะท้อนว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ซึ่งก่อนหน้านี้จะเข้าร่วมกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ไม่เคยพบว่าพนักงานมีการนำเสนอความคิดของตนเองในที่ประชุมมาก่อน แต่เมื่อเข้าสู่วงจรที่ 2 ผู้เข้าร่วมวิจัยได้นำแผนการปฏิบัติไปสอบถามความคิดเห็นกับพนักงาน ในขณะที่วงจรที่ 3 ได้นำพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องการปรับกลยุทธ์ของบริษัทในการทำงานเชิงรุก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนว่าพนักงานมีการนำเสนอความคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ เช่น การสร้างแบบติดตามและรายงานผลด้วยตนเอง การออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการระบุรหัสเพื่อใช้สื่อสารภายใน เป็นต้น ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนี้ นำไปสู่การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในแนวทางต่างๆ

“เราได้เห็นพนักงานของเราได้เสนอความคิดเห็น ได้เห็นความคิดสร้างสรรค์มากมายที่ไม่เคยได้จากการประชุมปกติ รวมถึงช่วยกันคิดสิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ควรเกิด เพื่อให้องค์กรเติบโตต่อไปอย่างสำเร็จตามเป้าหมาย และมีการดูแลทุกอย่างให้สมดุลเพื่อให้เกิดการเติบโตที่ยั่งยืน” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 6)

“ผมคิดว่าที่ผ่านมาเราอาจจะไม่เคยได้ฟังว่าเขาคิดอะไร จะแก้ปัญหาอย่างไร แต่ว่าตอนนี้ผมเองก็ให้เค้าพูดแหละ หรือเขาเสนอมาเลยว่าจะทำไงดี ผมก็จะสนับสนุนให้คิดนะ อย่างที่บอกว่าเขาไม่ต้องกลัวหรอก หรือกลัวเสนอมาหะ อะไรมันเป็นไปได้พี่ก็จะดูให้ อะไรยังทำไม่ได้ ก็ไม่เป็นไร เดี่ยวก็ค่อยๆ ทำกันไป แต่ว่าถ้าคิดแล้วไม่พูดบางที่เราก็ก้ม เราก็ปล่อยให้มันไป ถ้าไม่กล้าจะเสนอความคิดในไลน์กลุ่มก็บอกส่วนตัวได้ ที่เราเคยทำเมื่อก่อนห้องเรานั้นก็ปิดประตู เราเห็นแล้วมันเข้ามาหายาก หลังๆ ผมเดินลงไป ถ้ามึงเข้า



ใครมีไอเดียจะแก้เรื่องนี้ให้ได้มั๊ย ลองถามดูเล่นๆ สบายๆ แต่สิ่งที่ได้กลับมา เธอไม่ได้คิดเหมือนกันนะว่า ลูกน้องเรานั้นก็คิดเหมือนเรา มันก็พอมีกำลังใจที่จะทำให้มันเป็นจริง” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 7)

“อันที่จริงที่เราได้เรียนรู้ชัดๆ เลย คือ เราแค้นวางแผนกันให้ดี ลงไปถามคนที่เขาเกี่ยวข้อง ให้เขารู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจกรรมด้วย มันก็ประชาธิปไตยดีๆ นี่แหละนะ แล้วเราก็ผลักดันให้มันทำได้ โดยเราไม่ต้องไปลงทุนกับจ้างคนข้างนอกมากมายนัก คนเรากันเองนี่แหละที่จะตอบคำถามได้ดีที่สุด สิ่งที่ได้เรียนรู้ คือ การที่เรามีภาวะผู้นำเนี่ยมันช่วยให้เกิดอะไรใหม่ๆ ได้โดยลงทุนน้อย” (ผู้เข้าร่วมวิจัย คนที่ 8)

3. การเปลี่ยนแปลงในด้านการดำเนินธุรกิจ ผลการสะท้อนจากผู้วิจัยวิจัย ได้กล่าวว่าแต่เดิมนั้นบริษัทไม่เคยมีการตั้งเป้าหมายการดำเนินธุรกิจมาก่อน แต่เมื่อเข้าสู่กระบวนการวิจัยในวงจรที่ 3 จึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันในการขยายธุรกิจที่เติบโตขึ้น โดยได้กำหนดการตัวชี้วัดสำคัญใน 4 ด้าน ได้แก่ มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าเหลือ 0%, ส่งมอบงานทันตามเวลา 100%, มีสินค้าไม่สมบูรณ์อันเกิดจากการผลิตผิดพลาด เหลือ 0% และ ยอดขายเติบโต 12% ต่อปี ดังนั้นสิ่งสำคัญของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นคือ การลดข้อผิดพลาดหรือแก้ปัญหาเรื้อรัง การทำงานที่รวดเร็ว การติดตามงานได้ทันเพื่อให้สามารถผลิตเสร็จทันเวลา และการขยายกลุ่มลูกค้าและขยายตลาดต่อไป ซึ่งขั้นการสะท้อนการเปลี่ยนแปลงในด้านการดำเนินธุรกิจในวงจรที่ 3 นี้ ประกอบด้วย

3.1 การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดข้อผิดพลาดหรือแก้ปัญหาเรื้อรัง เนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กดังเช่น SME นั้นมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณในการลงทุน โดยเฉพาะการซื้อเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่ต้องลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยมีการสะท้อนความเห็นว่ามีมาก่อนคิดว่าไม่จำเป็นต้องเสนอความต้องการในการลงทุนซื้อเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพสูงหรือมีความปลอดภัยสูง เนื่องจากติดปัญหาตรงงบประมาณ แต่เมื่อได้เข้าร่วมการวิจัยเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้แล้ว ทำให้เกิดกระบวนการหาข้อมูลในวงจรที่ 1 แล้วพบว่าผู้ใช้ผลิตอุปกรณ์ป้องกันแบบเฉพาะเพื่อมาติดตั้ง และได้เชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานที่ปลอดภัยพร้อมทั้งคิดค้นประดิษฐ์อุปกรณ์ร่วมกับวิทยากรในวงจรที่ 2 และสะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ พนักงานสามารถเข้ามาใช้งานเครื่องจักรดังกล่าวได้มั่นใจในความปลอดภัยมากขึ้น ส่งผลต่อการทดลองผลิตสินค้าชนิดใหม่ที่มีความหลากหลายสอดคล้องกับเป้าหมายการขยายธุรกิจของบริษัท



“แต่เดิมพนักงานไม่ค่อยกล้าเสนอความคิดเห็น เนื่องจากมีกรอบความคิดว่าผู้บริหารจะไม่อนุมัติงบประมาณ แต่ภายหลังเข้าร่วมโครงการ พนักงานกล้าเสนอเข้ามา เราเห็นได้ชัดว่าเขามีวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ยกตัวอย่าง เครื่องตัดไฟมกล่องที่อันตราย มีแต่พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูงเท่านั้นที่จะทำหน้าที่นี้ได้ ปัญหานี้อยู่กับองค์กรมานานและเป็นปัญหาเรื่องความปลอดภัยในที่ทำงาน วิธีแก้เดิมก็คือ ให้พนักงานที่ชำนาญเท่านั้นเป็นผู้ใช้เครื่องจักรนี้ โดยไม่ต้องติดตั้งอุปกรณ์ป้องกันเพราะเห็นว่าทำงานกันไม่สะดวก แต่วิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่คือ พนักงานช่วยกันหาความรู้ จนในที่สุดก็เจอผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และมีสถานที่ฝึกสอน ก็เชิญท่านมาดูเครื่องจักรที่โรงงานเพื่อออกแบบแก้ปัญหา ซึ่งทำให้ไม่ต้องซื้อเครื่องจักรใหม่ พนักงานได้ความรู้เรื่องการใช้เครื่องจักรอย่างปลอดภัย ทำให้สามารถแก้ปัญหาที่เรื้อรังนี้ได้ และลงทุนต่ำซึ่งไม่เคยนึกถึงมาก่อนเลยว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหาแบบนี้” (ผู้บริหารสูงสุด)

3.2 การเปลี่ยนแปลงเรื่องการเสริมศักยภาพของพนักงาน จากเดิมก่อนเข้าร่วมการวิจัยเชิงปฏิบัติในครั้งนี้ผู้บริหารได้สะท้อนว่าใช้การปิดกั้นจากภายนอก ไม่เปิดรับคนภายนอกให้เข้ามาช่วยพัฒนาบริษัทเพราะเห็นว่าไม่มีความจำเป็น แต่เมื่อได้เข้าร่วมการวิจัยทำให้เห็นได้ชัดว่าการขับเคลื่อนบริษัทได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานควบคู่กับการวางเป้าหมาย ทำให้ในวงจรที่ 1 เริ่มมีการหาข้อมูล ค้นหาความสามารถของตนเอง โดยพบว่าปัญหาลำคัญคือพนักงานหยุดพัฒนาตนเองและเชื่อว่าตนเองทำงานได้เต็มที่แล้วไม่สามารถพัฒนาได้มากกว่านี้ และวงจรที่ 2 บริษัทใช้การเปิดรับความรู้และแนวทางใหม่ๆ รวมถึงเครื่องมือใหม่ๆ คนใหม่ๆ ให้เข้ามาร่วมงานด้วยทำให้พนักงานได้รับแรงกระตุ้นว่าภายนอกยังมีความรู้อีกมากมายและยังมีอีกหลายอย่างที่สามารถพัฒนาได้ รวมถึงตัวผู้บริหารเองได้รับทราบว่ามีพนักงานมีความอยากพัฒนาตนเองเพียงแต่รอโอกาส ดังนั้นในวงจรที่ 2 ผู้บริหารจึงได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร โดยมุ่งเน้นการเสริมศักยภาพของพนักงานร่วมกับการเปิดโอกาสให้พนักงาน ตามแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และในวงจรที่ 3 ที่เน้นการสร้างความรู้ในองค์กร ภายใต้การพัฒนาตนเองของผู้บริหารให้กลายเป็นโค้ช หรือผู้นำเชิงนวัตกรรม

“ก่อนเข้าร่วมโครงการเราไม่เคยรู้ว่าพนักงานเรามีศักยภาพขนาดไหน ก่อนหน้านี้ผู้วิจัยได้เข้ามาแล้วให้สะท้อนปัญหาที่แท้จริง เราได้เจอว่าทุกคนหยุดพัฒนาแล้วนะ เพราะเขาบอกว่าเขาเต็มที่กับงานแล้ว รวมถึงมีปัญหาเรื้อรังด้านระบบการทำงานภายในบริษัท แล้วทำให้บริษัทกำลังจะตายลงไปเรื่อยๆ แล้วผู้บริหารอย่างเราก็ยังปล่อยให้ปัญหาค่าเงินเรื่อยๆ แถมสกัดกั้นการรับคนที่มีศักยภาพมาร่วมงานด้วยมันก็เหมือนสกัดกั้นการพัฒนาในส่วนอื่นๆ ด้วย แต่พอวงจรที่ 2 เราได้เปิดโอกาสให้เขาได้ลองหาข้อมูลว่าอยากพัฒนาตนเองอย่างไร เราจะเห็นได้ชัดว่าเขามีการหาข้อมูลมากขึ้นแล้วนำมาเสนอกับผู้บริหาร พอได้รับ

การอนุมัติก็ทำให้เขาเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ในวงจรที่ 3 เราเลยได้เห็นว่าคุณบริหารได้มีการคุยกัน แคร่มุมมองปัญหาและทางแก้ไขด้วยกัน ทำให้เห็นไอเดียของพนักงานของเราทุกคนแล้วผู้บริหารก็ร่วมกันหาวิธีการที่จะพัฒนาให้เขาไปได้ไกล”

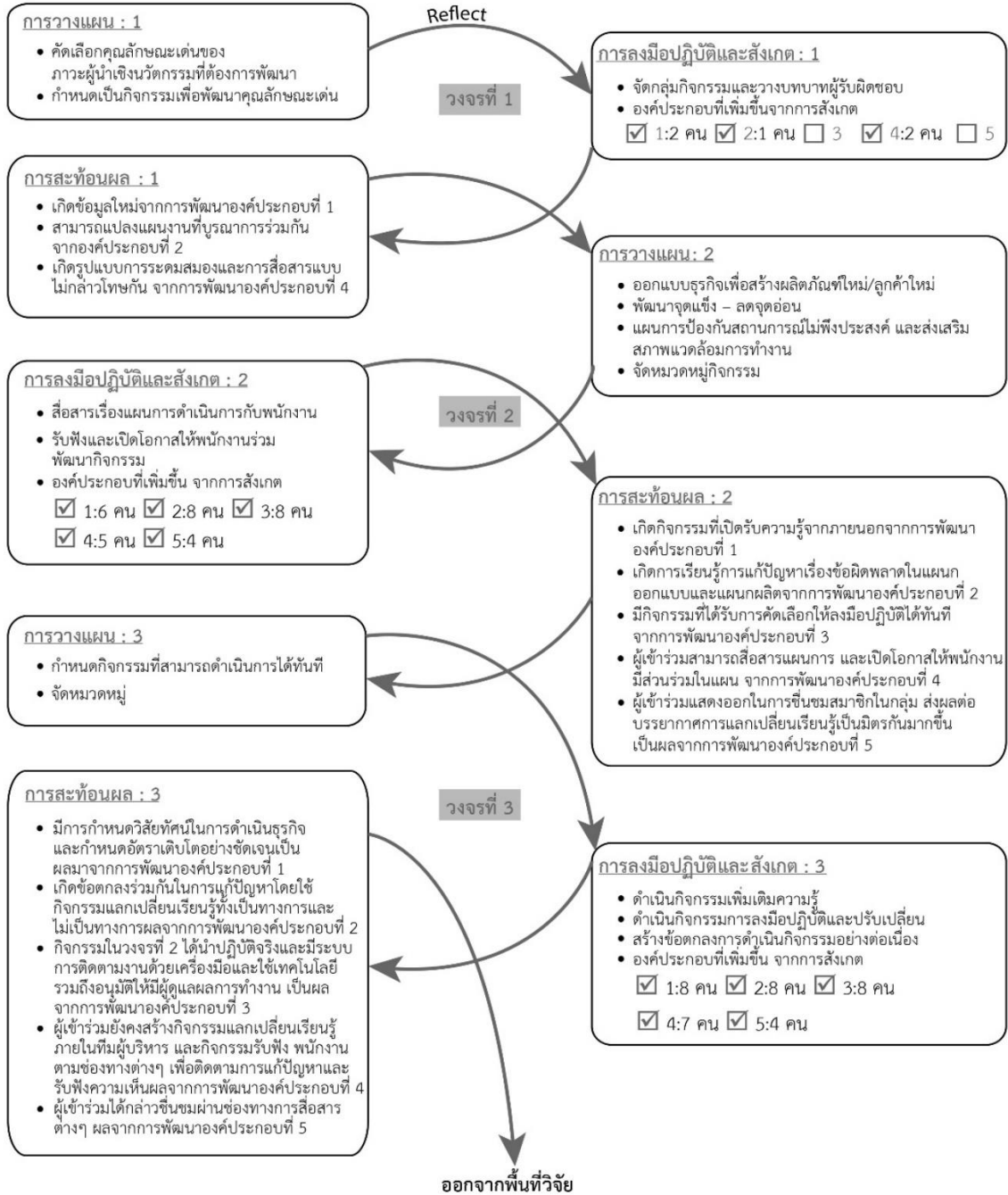
**ขั้นการออกจากพื้นที่การวิจัย** จากการสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการสังเกตพบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยทั้ง 8 คน ได้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมภายในตนเองและมีการนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองนั่นคือพนักงาน และได้สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ย้อนกลับมา ดังจะเห็นได้จากผลการสะท้อนในวงจรต่างๆ จนเกิดการเรียนรู้ผ่านการกระทำ และการกระตุ้นความคิดจากคำถามชวนคิดของผู้วิจัยที่ดำเนินบทบาทในฐานะโค้ช นั่นคือเน้นการตั้งคำถามที่สร้างความคิด การสื่อสารที่ช่วยสร้างการค้นหาคำตอบของปัญหาที่แท้จริง จนกระทั่งพฤติกรรม ความคิด และกิจกรรมต่างๆ ถูกปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เกิดสิ่งใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นในบริษัท ผ่านการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องในการพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และกิจกรรมดังกล่าวถูกกำหนดให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ออกจากพื้นที่

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวคิดของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวางแผน ขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกต และขั้นการสะท้อนผลในทุกวงจร ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เกิดจากการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละวงจรที่ผ่านมา โดยขับเคลื่อนผ่านผู้ร่วมวิจัยเอง จนนำไปสู่การสรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ในธุรกิจ SME ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบดังกล่าว ได้ดังนี้

**ขั้นการเตรียมความพร้อมก่อนการวิจัยปฏิบัติการ**

- ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด
- ประเมินภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมก่อนการพัฒนา
- พัฒนาทีมงานการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- พัฒนาโค้ช / เตรียมบทบาทของโค้ช

**ขั้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ**



ภาพประกอบ 9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

## บทที่ 5

### สรุปผลและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้างานในภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะเวลา คือ การวิจัยระยะที่ 1 มุ่งศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การวิจัยระยะที่ 2 พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 คน เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและเป็นเจ้าของบริษัท ที่มีอัตราการเติบโต 50 % ขึ้นไป ประกอบด้วย

ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง	ข้อมูลเบื้องต้น
ผู้เชี่ยวชาญ 1	เจ้าของธุรกิจส่งออกอาหารแปรรูป ได้รับรางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ ปี 2553, 2554, 2555
ผู้เชี่ยวชาญ 2	เจ้าของธุรกิจเทคโนโลยี มีผลประกอบการเติบโตเกิน 50 % เป็นระยะเวลา 3 ปีติดกัน
ผู้เชี่ยวชาญ 3	ผู้บริหารระดับสูง ด้านการพัฒนาธุรกิจและการตลาด บริษัทผลิตอาหารส่งออก ที่มีอัตราการเติบโตสูง และมีการขยายตลาดทั่วโลก

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยจัดเก็บจำนวน 700 คน จาก 4 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร ปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา

#### การวิจัยระยะที่ 2

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้บริหารบริษัทเอกชนระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป จำนวน 8 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยนี้มี 2 ฉบับ ประกอบด้วย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยระยะที่ 1 แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารของบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 5 องค์ประกอบที่สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม
2. แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่สร้างขึ้นจากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

## การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ โดยการวิจัยระยะที่ 1 มุ่งศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การวิจัยระยะที่ 2 พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

### การวิจัยระยะที่ 1

ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และสังเคราะห์องค์ประกอบของแต่ละแนวคิดที่สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์ จัดกลุ่มองค์ประกอบเชิงทฤษฎีจากขั้นตอนที่ 1 ได้จำนวน 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบจำลององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยนำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของบริษัทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 5 องค์ประกอบจากการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 2 มาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 3 คน ตามองค์ประกอบทั้ง 5 เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับบริบทของ SMEs

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการนำแบบจำลององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะที่ 1 มาดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## การวิจัยระยะที่ 2

ดำเนินการศึกษาด้วยแนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเป็นขั้นที่ต่อเนื่องผลการศึกษาระยะที่ 1 โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 สรุปลองศ์ประกอบกำหนดนิยามที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบ รวมถึงคุณลักษณะเด่นที่บ่งบอกถึงภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละองค์ประกอบ

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินกิจกรรมเพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าใหม่ และวิธีการทำงานแนวใหม่

ขั้นตอนที่ 3 ระดมสมองคัดเลือกคุณลักษณะเด่นในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมวิจัยได้คัดเลือกด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 สร้างกิจกรรมและแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ตามคุณลักษณะเด่นที่เลือกไว้

ขั้นตอนที่ 5 สื่อสารกิจกรรมและแผนงานที่บูรณาการสู่พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงแผนและดำเนินการตามกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 7 สะท้อนผลการลงมือปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 8 สรุปลงผลการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ประกอบด้วย

### การวิจัยระยะที่ 1

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: AVE) การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR)

## การวิจัยระยะที่ 2

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content analysis) จากข้อมูลการสะท้อนผล ระดมสมอง ร่วมกับการสังเกต และแบบบันทึกของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยใช้การลงรหัสข้อความที่มีความคล้ายคลึงกัน และจัดหมวดหมู่ของข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสะท้อนผล ผลการระดมสมอง และแบบบันทึกมาเทียบเคียงกันเพื่อค้นหาประเด็นในการพัฒนาและการตรวจสอบความถูกต้อง ผลการวิเคราะห์มีลักษณะเป็นข้อค้นพบและประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นในแต่ละวงจร และนำไปสู่การสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ในบทนี้ ผู้วิจัยขอเสนอการสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะจากงานวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

### 1.สรุปผลการวิจัย

1.1สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

1.2สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

### 2.อภิปรายผลการวิจัย

2.1อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

2.2อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

### 3.ข้อเสนอแนะ

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

### สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

1.สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.1 การสร้างตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ในการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 3) รวดเร็วและลงมือปฏิบัติ 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First-order confirmatory factor analysis) นำแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปเก็บข้อมูลจริงและทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า แบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 3897.22$ ,  $df = 730$ ,  $RMSEA = .079$ ,  $SRMR = .039$ ,  $CFI = .96$ ,  $TLI = .96$ ) ประกอบด้วย 5 ด้าน และมีข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second-order confirmatory factor analysis) พบว่า แบบจำลองการวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่กำหนดให้องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านวัดตัวแปรแฝงร่วมกันกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ( $\chi^2 = 3887.47$ ,  $df = 734$ ,  $RMSEA = .078$ ,  $SRMR = .041$ ,  $CFI = .96$ ,  $TLI = .96$ ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน รายด้าน ดังนี้ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .56 - .69 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .49 - .76 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เท่ากับ .69 - .78 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับ .49 - .73 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .57 - .75 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานอยู่ระหว่าง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (r) อยู่ระหว่าง .61 - .80 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์กัน และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง .24 - .60 โดยมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงที่ผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบ แสดงว่าแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

เมื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่ามีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .95 และค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .849 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .831 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เท่ากับ .904 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับ .835 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .848 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Total item correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง .435 - .667 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นแบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีค่าความเชื่อมั่นทั้งรายองค์ประกอบและความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับอยู่ในระดับที่เชื่อถือได้

ความเที่ยงตรงเชิงเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: AVE) ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการ

เปลี่ยนแปลง เท่ากับ .422 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .396 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เท่ากับ .543 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับ .415 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .408

การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า 1) มุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .854 2) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เท่ากับ .838 3) ลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว เท่ากับ .905 4) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับ .848 และ 5) เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .845

### สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

ผลการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 3 วงจร โดยวงจรที่ 1 มีเป้าหมายเพื่อการเตรียมแผนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม แบ่งการดำเนินกิจกรรม ออกเป็น การค้นหาข้อมูล การระดมสมอง สะท้อนผลและกำหนดกิจกรรม และเข้าสู่วงจรที่ 2 มีเป้าหมายเพื่อการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน แบ่งการดำเนินกิจกรรมออกเป็น การสื่อสารแผน/กิจกรรมสู่พนักงาน การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากพนักงาน การดำเนินกิจกรรมตามแผน กิจกรรมสะท้อนผลการดำเนินงาน และเข้าสู่วงจรที่ 3 มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้เกิดความยั่งยืน แบ่งการดำเนินกิจกรรมออกเป็น การประเมินและติดตามการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างระบบสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยในระยะที่ 2 ในวงจรที่ 1 ขั้นการวางแผน ผู้ร่วมวิจัยได้คัดเลือกคุณลักษณะเด่นของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เกิดจากการสกัดจากระยะที่ 1 โดยใช้เกณฑ์ของความเป็นไปได้ในการพัฒนา ความต้องการและเห็นประโยชน์จากการพัฒนาคุณลักษณะเด่นดังกล่าว พบว่าคุณลักษณะเด่นที่คัดเลือกมีทั้งสิ้น 15 คุณลักษณะ จากนั้นกำหนดกิจกรรมที่เป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะเด่นดังกล่าว จากนั้นในขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกต ผู้เข้าร่วมวิจัยได้นำมาจัดกลุ่มกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมร่วมกับการวางบทบาทผู้รับผิดชอบ โดยพบว่าในขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกตนี้ มีองค์ประกอบที่มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำมุ่งสู่วิสัยทัศน์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 2 คน องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จำนวน 1 คน และองค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 2 คน ในขั้นการสะท้อนผลพบว่าการเปลี่ยนแปลงเรื่องของข้อมูลที่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น และการเกิดทักษะด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

วงจรถี 2 ขั้นการวางแผน เป็นขั้นต่อเนื่องจากผลการปฏิบัติและสะท้อนผลในวงจรถี 1 ข้างต้น ผู้ร่วมวิจัยได้ดำเนินการพัฒนากิจกรรมใน 3 ด้าน ได้แก่ การออกแบบธุรกิจเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่/ กลุ่มลูกค้าใหม่ พัฒนาจุดแข็งของบริษัท ดังเช่น การเป็นบริษัทที่รับผลิตงานตามคำสั่งของลูกค้าที่เปิดมาอย่างยาวนานและลดจุดอ่อนของบริษัท ดังเช่น การเป็นบริษัทที่มีระบบการบริหารจัดการแบบครบวงจร ขาดการประเมินตรวจรับมาตรฐานจากภายนอก เป็นต้น และการพัฒนาผลการป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์รวมถึงส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากนั้นนำมาจัดหมวดหมู่ของกิจกรรม เพื่อเข้าสู่ขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกตในวงจรถี 2 ผลการปฏิบัติคือ ผู้เข้าร่วมวิจัยสื่อสารเรื่องแผนการดำเนินการกับพนักงาน รับฟังและเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมพัฒนากิจกรรมตามความต้องการและปัญหาที่พบ จากนั้นนำมาระดมสมองเพื่อพัฒนากิจกรรมที่เน้นการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่าในขั้นการปฏิบัติและสังเกตผู้เข้าร่วมวิจัยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มขึ้นในทุกองค์ประกอบ โดยมีองค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และ องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำลงมือทำอย่างรวดเร็ว มีเพิ่มมากที่สุด จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นการสะท้อนผลในวงจรถี 2 พบว่าเกิดการเปลี่ยนแปลง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ การขยายแหล่งการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายมากขึ้น นั่นคือ การเปิดรับความรู้จากภายนอกโดยผู้เชี่ยวชาญ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร, การลดอุปสรรคการสื่อสารเกี่ยวกับปัญหา ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการรายงานปัญหาในกลุ่มปิด เพื่อช่วยกันแนะนำและแลกเปลี่ยนรู้ร่วมกันทั้งทีม, การทำงานให้เกิดความรวดเร็ว ด้วยระบบการติดตามงาน และการสร้างระบบสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม ด้วยการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือธุรกิจเข้ามาช่วยในการดำเนินการ ด้านที่ 2 การเปลี่ยนแปลงด้านความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเชิงบวก และแนวทางการปฏิบัติงานในธุรกิจ SME ที่ผู้เข้าร่วมวิจัยเห็นว่าช่วยสร้างการผลักดันและดึงศักยภาพด้านความคิดจากพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมร่วมกับการสื่อสารเชิงบวก รวมถึงความเชื่อที่เปลี่ยนไปเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ SME ที่สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

วงจรถี 3 ขั้นการวางแผนผู้เข้าร่วมวิจัยได้กำหนดแผนที่มีรายละเอียดชัดเจน และคัดเลือกแผนที่สามารถดำเนินการได้ทันทีก่อน จากนั้นจึงจัดหมวดหมู่ของกิจกรรม เข้าสู่ขั้นการลงมือปฏิบัติและสังเกต พบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยได้ดำเนินกิจกรรมสำคัญคือ การเพิ่มเติมความรู้ และการลงมือปฏิบัติและปรับเปลี่ยน จากนั้นสร้างข้อตกลงการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นการขออนุมัติพนักงานเพื่อดูแลระบบการติดตามปัญหาและรายงานผล การเตรียมความพร้อมเพื่อขอเข้ารับรองมาตรฐาน ISO เป็นต้น โดยผลการปฏิบัติพบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยมีการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำ

ครบทุกองค์ประกอบ และได้สะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมวิจัย ซึ่งสะท้อนผลว่าตนเองเกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มขึ้น มีระบบการคิดแก้ปัญหาที่เป็นขั้นตอน ด้านที่ 2 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับพนักงาน เรื่องการพัฒนาศักยภาพในเชิงความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติในเชิงของการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และด้านที่ 3 การเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินธุรกิจ ที่พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยทำให้ผลลัพธ์ด้านการผลิตมีข้อผิดพลาดลดลง ศักยภาพของการเรียนรู้ในองค์กรมีเพิ่มมากขึ้น

### อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

#### อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

เพื่อพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบด้านส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน .91 นั้นแสดงว่าองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะว่าการที่ผู้บริหารมีการส่งเสริมและหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร ร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน สนับสนุนกัน พึ่งพากัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน (Gumusluoglu and Ilsev, 2009; Paulsen et al., 2013) รวมถึงสร้างให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของทีมงานเกิดความยึดเหนี่ยวกันภายในกลุ่ม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมให้ทีมงานนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน (Michaelis, et al., 2009) สอดคล้องกับ เวียงวิวรรณ์ ทำทูล (2557) พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สอดคล้องกับอรอนงค์ โรจน์วิวัฒนบุลย์ (2553) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมีผู้นำทีมและมีส่วนร่วมสำคัญที่สุด สอดคล้องกับจรีวรรณ จันพลา (2557) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารประกอบด้วยกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม ในขณะที่ เซงเกอร์และโฟล์คแมน (Zenger & Folkman, 2014) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารประกอบด้วยการสร้าง

บรรยากาศของความไว้วางใจในทีม สอดคล้องกับ มาลัดซี (Maladzi, 2012) เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้

2. องค์ประกอบด้านการลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน .88 แสดงว่าองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่มีความสำคัญ เพราะว่าการที่ผู้บริหารมีการตอบสนองต่อสิ่งรอบตัวอย่างทันท่วงที โดยรับรู้ต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จับประเด็นสำคัญของสถานการณ์และหาวิธีการตอบสนองอย่างเหมาะสมได้ทันการ รวมถึงการกระทำในเชิงป้องกันล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ ผู้นำมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมค่านิยมการทำงานอย่างรวดเร็วให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ ให้พนักงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกอย่างรวดเร็ว โดยมีการติดตามงาน คิดค้นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลิตสินค้าใหม่ก่อนคู่แข่งและนำสินค้าสู่ตลาดการค้าได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับเซงเกอร์และโฟล์คแมน (Zenger & Folkman, 2014) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะมีลักษณะพฤติกรรมที่มีลักษณะเด่นที่แสดงถึงผู้นำเชิงนวัตกรรมคือการเน้นความรวดเร็ว ผู้นำเชื่อว่าความรวดเร็วช่วยขจัดสิ่งไม่ดีออกไปได้ มีความภักดีกับองค์การ และมุ่งเน้นที่ลูกค้า สอดคล้องกับ มาลัดซี (Maladzi, 2012) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบของการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่มีความรวดเร็วเป็นสำคัญ มีการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สอดคล้องกับ อรอนงค์ โรจนวัฒน์บุญย์ (2553) เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารควรประกอบด้วย การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหา มีคุณธรรม ความไว้วางใจ มีจริยธรรม ตรวจสอบได้

3. องค์ประกอบด้านการมุ่งสู่วิสัยทัศน์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน .80 แสดงว่าองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่มีความสำคัญ เพราะการที่ผู้บริหารมีความมั่นคงต่อเป้าหมายนั้น สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งมุ่งตรงต่อเป้าหมายขององค์การ เปิดกว้างรับรู้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลทุกทิศทาง เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Ireland & Hitt, 2005: 45) มองออกว่าสาเหตุและผลลัพธ์ที่ตามมาของความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร และควรเตรียมการรับมืออย่างไรเพื่อให้องค์การอยู่รอด โดยการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมและการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Sternberg et al., 2004; Wong, 2013) กล้าเสี่ยงที่จะนำและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ฐวีวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลให้พนักงานเข้าใจ และสามารถเตรียมตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต



ได้ สอดคล้องกับอรอนงค์ โรจน์วัฒนบุญ (2553) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบคุณลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความไว้วางใจ การขับเคลื่อนผลลัพธ์ และการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วยวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความกล้าเสี่ยง สอดคล้องกับเวียงวิวรรณ ทำทูล (2557) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบสำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการเป็นแบบอย่างที่ดี การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การสร้างบรรยากาศแห่งองค์กรนวัตกรรม และการบริหารความเสี่ยง สอดคล้องกับ เซงเกอร์และโฟล์คแมน (Zenger & Folkman, 2014) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารประกอบด้วย การแสดงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นเลิศ และมีการตั้งเป้าหมายที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับ มาลัดซี (Maladzi, 2012) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารประกอบด้วย การมุ่งคิดเปลี่ยนแปลงแบบก้าวหน้า มีวิสัยทัศน์ และกล้าเสี่ยง

4. องค์ประกอบด้านเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน .80 แสดงว่าองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่มีความสำคัญ เพราะการที่ผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในผู้ตาม โดยเริ่มจากการที่เป็นผู้มองโลกในแง่ดี มองไปถึงเป้าหมายขององค์การในอนาคต มีความคิดทางบวก (Nadler & Tushman, 1990; James and Lahti, 2011) อันนำไปสู่การหาวิธีการกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการเห็นคุณค่าและชื่นชมสิ่งที่คุณตามริเริ่มและกระทำจนสำเร็จ ทำให้ผู้ตามเกิดพันธะผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกันขององค์การ อันนำไปสู่การอุทิศตนและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ในทางกลับกัน ผู้นำต้องสร้างให้ผู้ตามเป็นผู้มองโลกในแง่ดี มีความคิดเชิงบวก และเห็นคุณค่าในงานของตนเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำสร้างงานที่ทำทนายและมีความหมายต่อองค์การโดยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มความน่าสนใจในงาน และมอบหมายงานที่ทำทนายและมีความหมายให้ผู้ตามทำ สอดคล้องกับ

5. องค์ประกอบด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน .77 แสดงว่าผู้บริหารมีส่งผ่านข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้ตาม โดยสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง มีเสถียรภาพของข้อมูล สื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อให้ข้อมูลไปถึงผู้รับที่ถูกต้อง ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารสองทาง เน้นการสื่อสารแบบแนวราบ รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ให้ข้อมูลตอบกลับแก่ผู้ตามอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ และ

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารแบบสมัยใหม่เข้ากับการทำงาน (Eisenbach et al., 1999; Paulsen et al., 2009) เพื่อให้มีการสื่อสารข้อมูลถึงผู้รับได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

### การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

จากการสรุปผลดังที่กล่าวไปแล้ว ผู้วิจัยสามารถสกัดข้อค้นพบที่สำคัญจากผลการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ได้ทั้งสิ้น 4 ประเด็น ดังนี้

#### 1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ในกระบวนการเกิดพฤติกรรมบุคคลสามารถกระทำพฤติกรรมได้ ต้องอาศัยกระบวนการเกิดพฤติกรรมหลากหลายอย่าง ซึ่ง สุรางค์ โค้วตระกูล (2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการเกิดพฤติกรรม มีความเกี่ยวข้องกับ 3 กระบวนการ นั่นคือ กระบวนการรับรู้ (Perception process) เป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับรู้ หรือมีสัมผัสกับสิ่งเร้า ต่าง ๆ ผ่านประสาทสัมผัส รวมถึงความรู้สึกต่อสิ่งนั้น นอกจากนี้ยังมีกระบวนการคิดและเข้าใจ (Cognition process) เป็นกระบวนการทางปัญญาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่การศึกษาครั้งนี้ได้ผลักดันกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผ่านการคิด การไตร่ตรอง การเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยผู้เข้าร่วมวิจัยเอง และนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ทำความเข้าใจต่อปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้น อันมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์กร สร้างการแข่งขันในเชิงธุรกิจและการพัฒนาบุคลากรแม้จะเป็นบริษัทที่เป็นสถานประกอบการขนาดเล็กก็ตาม และกระบวนการแสดงออก (Spatial behavior process) เป็นกระบวนการที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากแม้ผู้เข้าร่วมจะมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงความคิด ความรู้สึกก็ตาม แต่หากไม่เกิดการกระทำ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ยาก ดังจะเห็นว่าในกระบวนการพัฒนาของวงจรที่ 1 ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงความคิด (Cognitive) และในวงจรที่ 2 ผู้วิจัยได้พยายามผลักดันเพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้ความคิด ความรู้สึกของการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสู่การแก้ปัญหาในองค์กร

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเชิงการรับรู้ การคิดและเข้าใจ และการแสดงออก มีเงื่อนไขสำคัญคือ การสื่อสารเชิงบวก และการมีแรงจูงใจ สามารถอภิปรายเพิ่มเติมได้ดังนี้

#### 1.1 การนำการสื่อสารเชิงบวกมาใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม



จากผลการศึกษาคือการสื่อสารเชิงบวก ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน ได้แก่

1.1.1 การเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของผู้บริหาร ดังจะเห็นได้ว่าผู้เข้าร่วมการวิจัยได้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในกลุ่ม และการเพิ่มการรับฟังความต้องการจากพนักงาน ซึ่งผลลัพธ์ที่สะท้อนมาขึ้นเกิดขึ้นในเชิงบวก เช่น ผู้เข้าร่วมวิจัยได้รับกำลังใจจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับกำลังใจและการแสดงออกถึงความคาดหวังในการผลักดันการพัฒนาริษัท ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิดและพฤติกรรมเรื่องการสื่อสารและแสดงออกกับพนักงาน นอกจากนี้ในการดำเนินในวงจรถัดมาได้ร่วมกันตั้งเป้าหมายโดยมีพื้นฐานมาจากข้อมูลที่บูรณาการร่วมกัน ทำให้การทำงานมีระบบ ขึ้นตอน และบูรณาการแผนงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ประกอบเรื่องการทำงานเป็นทีมที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามผลการศึกษายังพบว่า อุปสรรคของการเรียนรู้ เกิดจากความขัดแย้ง แต่สามารถขจัดได้ผ่านการขับเคลื่อนพลังกลุ่มที่มุ่งใช้การสื่อสารเชิงบวกระหว่างกัน ทำให้ข้อขัดแย้งระหว่างแผนกมีข้อขัดแย้งน้อยลงเนื่องจากทุกคนถือเป็นสมาชิกในกระบวนการวิจัยร่วมกัน การพูดและอธิบายจึงเป็นคำพูดที่มุ่งเน้นการสะท้อนที่ปัญหาของระบบ มากกว่าการบริหารจัดการของบุคคล ไม่มีการกล่าวโทษซึ่งกันและกัน

1.1.2 การเปลี่ยนแปลงด้านกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจ ดังเช่นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่สั้นลง กระชับมากขึ้น ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่าการใช้คำพูดเชิงบวกทำให้เกิดการร่วมกันวางแผน ในขณะที่ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระบบ เพื่อร่วมกันค้นหาทางแก้ไข ดังนั้นผลการสะท้อนปัญหาจึงพบว่า ปัญหาสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ปัญหาที่เกิดผลเสียแล้ว และ 2) ปัญหาที่ยังไม่สร้างผลเสียแต่อาจเกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม การสื่อสารเชิงบวกระหว่างกันทำให้การเสนอหนทางแก้ปัญหาได้รับการยอมรับ ดังจะเห็นได้ว่า กิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ การสื่อสารที่เน้นการยอมรับความเห็นคนอื่นและต่อยอดความคิด เพื่อนำไปสู่ทางแก้ปัญหาที่เฉียบคม และตอบสนองเป้าหมายมากที่สุด ดังนั้นการสื่อสารเชิงบวกจึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมการทำงานได้

1.1.3 การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย เช่น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน การพัฒนาบุคลากรในด้านการสื่อสาร เป็นต้น ข้อค้นพบที่สำคัญ พบว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและเครือข่ายเกิดจากการสื่อสารเชิงบวกระหว่างกัน ซึ่งแตกต่างจากการพูดคุยหรือสนทนาทั่วไป เนื่องจากการสื่อสารเชิงบวกที่เกิดขึ้น

ในการศึกษาคั้งนี้ มีข้อตกลงร่วมกัน ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคลว่า สามารถพัฒนาได้ และพบว่าการสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผล การศึกษาคั้งนี้ ผู้ร่วมวิจัยมีการสะท้อนว่าการยี่ระยะเวลาในการรับฟัง พร้อมทั้งกล่าวชื่นชมต่อ การแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ทดลองทำพร้อมทั้งกล่าวสนับสนุน พร้อมช่วยเหลือหากมี ข้อผิดพลาด การสื่อสารลักษณะดังกล่าวช่วยให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นอยากทดลองทำสิ่ง ใหม่ หรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาและข้อค้นพบ สามารถสรุปได้ว่าการสื่อสารเชิงบวกมีความ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม ด้านกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาธุรกิจ และ ด้านการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย โดยการสื่อสารเชิงบวกช่วยลดข้อขัดแย้ง หรือกล่าวโทษระหว่างกัน ทำให้เกิดการต่อยอดทางความคิดและนำไปสู่การแก้ปัญหาภายใต้ ข้อจำกัดขององค์กรได้ รวมถึงช่วยทำให้พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้เกิดบรรยากาศความ กระตือรือร้นในการทดลองทำสิ่งใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงการทำงานเดิม ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนดได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558: 51-54) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพลศึกษา ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมนั้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและตระหนักดีถึงการมีนวัตกรรม จึงหาวิธีการ ผสมผสานทักษะ ความรู้ และความคิดที่อยู่อย่างกระจัดกระจายให้มาสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อ หน่วยงาน แต่นวัตกรรมเหล่านั้นไม่อาจจำกัดอยู่เพียงแค่ผลิตภัณฑ์เท่านั้น ยังหมายรวมถึงระบบ การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน การให้บริการ การจัดการรูปแบบใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และอื่น ๆ โดยนวัตกรรมเหล่านี้มุ่งให้หน่วยงานอยู่รอดได้หรือเติบโตได้ โดยผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทภาวะผู้นำทางนวัตกรรม ที่ดีควรเป็นผู้ที่สามารถ เป็นแบบอย่างได้ ได้รับการยอมรับ และที่สำคัญคือการเป็นผู้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พูดให้ เกิดแรงจูงใจกับผู้อื่นได้ มีภาวะทางอารมณ์ที่ดี ซึ่งการสื่อสารที่พบบนนั้น คือ การสื่อสารทั้งใน ลักษณะของการเป็นผู้มีจิตใจเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเป็นผู้กล้าพูดนำเสนอ แนวคิดใหม่ที่แตกต่าง เป็นผู้กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง เข้าใจธรรมชาติของการเกิดนวัตกรรม นั้น คือ ต้องมีการคิดค้น วิจัย ทดลองหรือพัฒนา ซึ่งในการขับเคลื่อนดังกล่าวนี้ย่อมตั้งอยู่บนความ เสี่ยง และผู้นำเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารการตัดสินใจบนพื้นฐานความเสี่ยงนั้นอย่าง เป็นเหตุเป็น ผลได้ เป็นผู้ชอบและสนับสนุนบุคลากรที่กล้าเสี่ยงในเรื่องของการทำสิ่งใหม่

จากข้ออภิปรายดังกล่าวสอดคล้องกับการดำเนินการของการศึกษาคั้งนี้ นั่นคือผู้วิจัย ได้ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและนำไปสู่การประยุกต์ใช้จริงกับ

บริษัท การสื่อสารถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ โดยเริ่มจากการสื่อสารระหว่างกันเองในกลุ่มผู้ร่วมวิจัย ที่ใช้การสื่อสารแบบต่อยอดความคิดซึ่งกันและกัน รับฟังปัญหาและหาทางแก้ปัญหามุ่งเน้นการแก้ไขจัดการที่ระบบการทำงาน มากกว่าการสื่อสารถึงปัญหาในแง่ของบุคคล ผลของการสื่อสารในวงจรที่ 1 ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นการขับเคลื่อนด้วยพลังกลุ่ม ในขณะที่ผลการสื่อสารในวงจรที่ 2 เป็นการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสู่การทำงานจริง โดยการสื่อสารแบบเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นได้ ผู้บริหารจะเป็นผู้รับฟัง จากนั้นจึงกล่าวสนับสนุนและกระตุ้นต่อยอดความคิดของพนักงาน ให้ทดลองทำสิ่งใหม่ หากเกิดข้อผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารยินดีให้การสนับสนุนและช่วยแก้ไข ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงาน โดยทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการค้นหาวิธีการแก้ปัญหา โดยเฉพาะกับกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้ร่วมวิจัยในเรื่องการสร้างความปลอดภัยในการใช้เครื่องจักร และนำไปสู่การได้วิทยากรมาช่วยให้ความรู้เรื่องอื่น ๆ ต่อไป แต่อย่างไรก็ตามการสื่อสารเชิงบวกแม้จะสร้างให้ผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ผลการศึกษาของ สมชาย รุ่งเรือง และธีระวัฒน์ จันทิก (2560) ได้พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันให้เกิดขึ้นในเชิงของความสำเร็จได้ ต้องได้รับการส่งเสริมความสร้างสรรค์จากองค์กร หัวหน้างาน และผู้ร่วมงานให้ทำงานได้อย่างอิสระก่อน รวมถึงต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอในการทำงาน มีบรรยากาศของความไว้วางใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ จึงจะทำให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินการดังกล่าวได้

#### 1.2 การสร้างแรงจูงใจมาใช้ในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พบว่ามีงานวิจัยหลายงานที่ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจจากผู้นำไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น การมีพฤติกรรมการทำงานแบบกระตือรือร้นเพิ่มขึ้น เป็นต้น ดังนั้นบทบาทหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องให้ความสำคัญ ดังเช่น Tennenbaum, Weschler and Masaarik (1961: 24) ได้กล่าวว่าผู้นำในฐานะของผู้มีบทบาทและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่น ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้กับผู้อื่นได้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือตามคำสั่งของเขาได้

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ได้พบผลการศึกษาว่าผู้นำเอง ยังคงต้องการแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเช่นเดียวกัน การศึกษาที่ผ่านมา พบว่าพนักงานเห็น

ว่าการได้รับการยอมรับในเรื่องการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การมีแรงจูงใจจากผลตอบแทน ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ในขณะที่ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า แรงจูงใจที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ การได้รับการยอมรับในฐานะของผู้ขับเคลื่อนที่สำคัญของหน่วยงาน ผ่านการสร้างภารกิจที่ต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากผู้บริหารทุกแผนก ทำให้เกิดความกระตือรือร้นและคิดค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง สอดคล้องกับการอธิบายตามแนวคิดของ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg, 1959) โดยกล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้น (Motivator factors) ที่สำคัญอันนำไปสู่ทัศนคติด้านบวกและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างดี เกิดจากแรงจูงใจเรื่อง 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบในงาน 5) ความก้าวหน้าในงาน 6) โอกาสในการเติบโต ดังจะเห็นว่าในผลการศึกษาค้นคว้า มีแรงจูงใจเรื่องความสำเร็จในการทำงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมวิจัย หรือผู้บริหาร ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงความคิด การตระหนักต่อการเป็นผู้นำที่ต้องกำหนดกลไกขับเคลื่อนบริษัทสู่เป้าหมาย ลักษณะของการทำงานที่เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดความพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น ผลสะท้อนที่ได้รับกลับมาคือ แรงจูงใจภายในของผู้เข้าร่วมที่เห็นการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น จากการที่ตนตั้งใจรับฟังมากขึ้น เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น สอดคล้องกับการอธิบายตามแนวคิดว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจากการมีภาวะผู้นำ ช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น และเมื่อเห็นผลการกระทำเป็นไปตามที่ต้องการนั้น จะยิ่งกระตุ้นให้บุคคลนั้นมุ่งมั่นดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นต่อไป

การสร้างแรงจูงใจในที่นี้สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์ประกอบที่ 5 ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในด้านการสร้างแรงจูงใจ ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีการสร้างแรงจูงใจ ดังเช่น ผลการศึกษาของ ธีญญามาต โลจนานนท์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์ม จำกัด ผลการศึกษาสำคัญพบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมและแรงจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะ การสร้างแรงจูงใจในด้านความสำเร็จของงาน ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วิธีการสำหรับการสร้างแรงจูงใจคือ การปฏิบัติตัวแบบเน้นทั้งงานและด้านสัมพันธ์ภาพ ยอมรับฟังความคิดเห็นของ

พนักงาน ประนีประนอม และให้ขวัญกำลังใจกับพนักงาน ควรกล่าวชื่นชมเมื่อลูกน้องทำงานได้สำเร็จ รวมถึงให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม จะส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ยังถือว่าการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับการดำรงพฤติกรรมไว้อย่างมาก ดังจะเห็นได้ว่าในวงจรที่ 3 ผู้วิจัยได้ลดบทบาทของตนเองลงจากการเป็นโค้ชไปสู่การเป็นผู้สังเกตการณ์แต่ยังให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดอุปสรรคที่ทำให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมถดถอยลง โดยการสร้างบรรยากาศและการหาสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้ระบบที่เกิดขึ้นมาในวงจรที่ 1, 2 ได้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮิร์สเบิร์ก (Herzberg, 1959) เกี่ยวกับปัจจัยดำรงรักษา (Maintenance factors) ที่เป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจและเป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้นจากแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทน นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน สถานะทางอาชีพ ความสมดุลของงานกับชีวิตส่วนตัว และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดย เฮิร์สเบิร์ก กล่าวว่าปัจจัยดำรงรักษานั้น ต้องมีความเหมาะสม เพียงพอ ไม่ขาดแคลน เมื่อผู้บริหารมีความรู้สึกเหล่านี้แล้วย่อมดำเนินการให้เกิดผลกระทบต่อไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อพนักงานต่อไป

## 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

### 2.1 กระบวนการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)

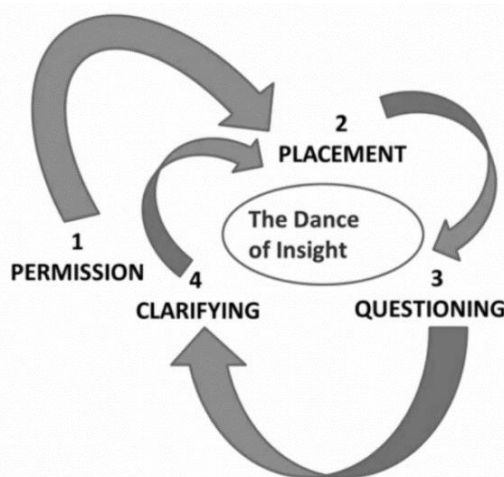
แนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) เป็นหนึ่งในแนวคิดของสำนักคิดโคครูเว เชิงวิจารณ์ญาณ (Critical reflection school) ที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการร่วมเรียนรู้จากการตั้งคำถาม พร้อมทั้งสะท้อนผลจากการคิดเพื่อก่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวมักจะถูกทำทลายด้วยกระบวนการพัฒนา ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) มาสนับสนุนการผลักดันพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งข้อค้นพบที่สำคัญคือ การเรียงลำดับการพัฒนาองค์ประกอบด้วยการนำวงรอบของการพัฒนาจากแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการเข้ามาช่วย นั่นคือแต่ละวงรอบมีขั้นตอนการวางแผน การลงมือปฏิบัติและสังเกต และการสะท้อนผล ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การพัฒนางรอบที่ 1 ที่มุ่งพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม พร้อมกับการพัฒนาองค์ประกอบการเรียนรู้จากการปฏิบัติ



ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การทำหน้าที่ของโค้ช ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตนในบทบาทของการเป็นโค้ช ซึ่งมีความแตกต่างกับผู้อำนวยความสะดวก (Marquardt, 2004) เนื่องจากแนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามสำนักคิดโคครอญเชิงวิจารณ์ญาณ (Critical reflection school) นั้นให้ความสำคัญกับการคิด เกิดกระบวนการเชิงพลวัตในกลุ่มผ่านการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดกระบวนการไตร่ตรองกับปัญหานั้นอย่างลึกซึ้ง การนำพาความคิดของโค้ชการเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงใช้วิธีการชวนคิด ชวนตั้งคำถาม และให้กลุ่มนำพาความคิดของกันและกันเอง ในขณะที่ผู้อำนวยความสะดวก เน้นการฟังฟังกันเองผ่านคำแนะนำหรือให้คำตอบของผู้อำนวยความสะดวก นอกจากนี้การทำงานของโค้ชการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังเป็นอิสระจากกลุ่ม การสร้างคำถามและการส่งเสริมทักษะวิจารณ์ญาณยังเป็นอิสระจากกลุ่มอีกด้วย

ในขณะที่ข้อค้นพบที่สำคัญจากกระบวนการสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้ คือ การตั้งคำถามในลักษณะของการชวนให้คิด ในเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับมารยาทในการขัดจังหวะระหว่างการทำกิจกรรม ความเหมาะสมของคำถามที่จะถามไปยังผู้บริหารแต่ละแผนกในขณะที่ผู้วิจัยต้องวางตัวให้เหมาะสม นั่นคือ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจ และไม่เฉยเมยหรือมีอคติกับบางคน รวมถึงต้องเป็นผู้โค้ช หรือเรียกอีกแง่หนึ่งว่าเป็นผู้ตั้ง (Supportive) มากกว่า เป็นผู้ผลักดัน (Directive) ดังเช่นที่ บาคคิโรวา แจ็คสัน และคลัทเทอร์บัค (Bachkirova, T., Jackson, P., & Clutterbuck, D. (2011) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่าง โค้ช (Coach) และ พี่เลี้ยง (Mentor) มีความแตกต่างกันในเรื่องของการแสดงบทบาท โดย โค้ช เป็นผู้ตั้ง นั่นคือ การช่วยผู้เข้ากิจกรรมได้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ในทางกลับกัน พี่เลี้ยง เป็นบุคคลที่ช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้เข้ากิจกรรม ซึ่งการดำรงตนในฐานะโค้ช คือ การแสดงออกถึงการโค้ช (Coaching) ที่มุ่งเน้นเรื่องการตั้งคำถามและนำไปสู่ทางแก้ปัญหา มากกว่าการให้คำแนะนำปัญหา หรือบอกทางแก้ปัญหา ในขณะที่โค้ชต้องควบคุมสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความกดดันในสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ดังเช่นในวงจรที่ 1 ที่ผู้วิจัยพบว่าไม่เคยมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารแต่ละแผนกเข้าร่วมและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การสื่อสารเป็นไปอย่างยากลำบาก ต้องใช้วิธีการเขียนลงบนกระดาษโพสต์อิท (Post-it) ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้วิจัยลดความกดดันในการตอบคำถามกับผู้เข้าร่วมวิจัย ในขณะที่การถามอย่างต่อเนื่องว่าควรทำอย่างไรต่อ ต้องแทรกด้วยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อควบคุมสภาวะที่มีความท้าทายต่อการคิด แต่ยังคงเกิดความปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น

สอดคล้องกับโมเดลการโค้ช ที่ถูกเรียกว่า วงจรแห่งปัญญา (Insight Loop: PQC) ที่อธิบายว่าการดำเนินการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การแจ้งวัตถุประสงค์และขออนุญาตการโค้ช (Permission) จากนั้นเข้าสู่กระบวนการตั้งประเด็น (placement) จากนั้นจึงถาม (Questioning) และทำให้เกิดความกระจ่าง (Clarifying) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 10 แสดงวงจรแห่งปัญญา

ที่มา: Kaushik Saha. 2016: online

### 3. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action research)

ข้อค้นพบที่สำคัญ พบว่ากระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เนื่องจากแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการคิดเกี่ยวกับปัญหา ไตร่ตรองเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง และนำไปสู่การคิดหาทางแก้ไข แต่อย่างไรก็ตามการจัดลำดับความคิดและกระบวนการลงมือปฏิบัติถือเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะในวงจรที่ 2 ที่ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมถูกนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรและสามารถพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด ยกตัวอย่าง เรื่องปัญหาเรื่องความผิดพลาดในการผลิต ซึ่งมีปัญหาจากแบบวาด โดยผู้ร่วมวิจัยมาร่วมกันค้นหาสาเหตุสำคัญของปัญหาและพบว่าเกิดจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในการอ่านแบบชิ้นงาน ซึ่งกลุ่มได้ร่วมกันออกความคิดเพื่อแก้ปัญหาและสามารถจัดปัญหาดังกล่าวได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวต้องเกิดจากลำดับขั้นตอนการหาสาเหตุของปัญหาร่วมกันและการคิดค้นวิธีแก้ปัญหา ร่วมกัน มีการนำไปใช้และสะท้อนการใช้งาน จนเกิดการปรับปรุงพัฒนารูปแบบรหัสที่ใช้สื่อสารกันในหน่วยงาน ทำให้เข้าใจได้ตรงกัน



ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนในการจัดลำดับความคิดและการกระทำ นำผลกลับมาสะท้อนแล้วสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยการเปลี่ยนแปลงจนเกิดสิ่งใหม่ ดังเช่น ระบบการทำงานใหม่ พฤติกรรมในการทำงานใหม่ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวช่วยมาสนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการตั้งคำถามที่เน้นการเกิดความรู้หรือการสร้างความรู้ขึ้นในตัวของคุณบุคคล แต่ในขณะเดียวกันการเรียนรู้ยังสามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติจริง นั่นคือเกิดระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติ ได้อีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ พิทักษ์ ทิพย์วารี (2558: 5) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานประกอบการพลศึกษา ได้พบว่ากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนา ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนา ขั้นตอนที่ 4 การนำไปใช้ ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา

4. เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนที่สำคัญ อันนำสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาในองค์กรจากการดำเนินการที่ผ่านมาสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของการมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสถานประกอบการขนาดเล็กได้ 6 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านการสื่อสาร จากผลการศึกษาพบว่าการสื่อสารด้วยการพูดให้กำลังใจ กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งการปรับบทบาทของผู้นำที่เน้นการถามกระตุ้นให้คิด การรับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจจากทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าใจกระบวนการทำงานของแผนกอื่น ทำให้เข้าใจกันได้มากขึ้น สังเกตได้จากการสื่อสารระหว่างกันที่ไม่มีการกล่าวโทษหรือต่อว่ากันเหมือนก่อนเข้าร่วมกระบวนการวิจัย ประกอบกับเมื่อมีการตกลงตัดสินใจหรือรับรู้ร่วมกัน นำไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่านการสื่อสารระหว่างแผนก ทำให้ข้อผิดพลาดที่เคยมีลดน้อยลง

2. ปัจจัยเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากสถานประกอบการขนาดเล็กมีเอกลักษณ์เฉพาะ คือ พนักงานมีจำนวนน้อย มีความใกล้ชิดกัน แต่อีกนัยหนึ่งพนักงานกลับไม่มีความมั่นคงในชีวิต ไม่ไว้วางใจว่าบริษัทจะเป็นที่พึ่งพิงได้หรือไม่ แต่เมื่อผู้นำมีการปรับเปลี่ยนการทำงาน โดยเน้นการให้ความสำคัญที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาธุรกิจ แสดงออกถึงการพร้อมสนับสนุนการแก้ปัญหาให้พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกได้ถึงความมั่นคงที่มากขึ้น ทำงานได้ด้วยความมั่นใจในเรื่องการเติบโตของบริษัท

3. ปัจจัยเรื่องการเปิดโอกาส จากผลการศึกษาพบว่า การเปิดโอกาสให้นำนวัตกรรมใหม่เข้าสู่บริษัท ทำให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือทางธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานในลักษณะของธุรกิจขนาดเล็กได้ ซึ่งผลลัพธ์สามารถสะท้อนไปสู่การทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น ข้อผิดพลาดน้อยลง การมีความรู้หรือทักษะที่มากขึ้นทำให้ได้รับความชื่นชมระหว่างคนในทีมรวมถึงผู้บริหารส่งผลให้พนักงานรู้สึกสบายใจมากขึ้น และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการยอมรับนวัตกรรม

4. ปัจจัยการทำงานเป็นทีม จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการที่ผู้นำแสดงออกอย่างชัดเจนว่าการทำงานที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการทำงานของทุกคนที่ทำร่วมกันบนเป้าหมายเดียวกันเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับทุกคน สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจขนาดเล็กเนื่องจาก ธุรกิจขนาดเล็กมักมีบุคลากรทดแทนน้อย การแสดงออกของผู้นำนอกจากการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมแล้วยังต้องแสดงออกถึงการใส่ใจและให้ความสำคัญกับทุกคน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของพนักงาน

5. ปัจจัยเรื่องการสร้างแนวทางการพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน ซึ่งแนวทางดังกล่าวเกิดจากการเสนอความต้องการจากพนักงานและได้รับการตอบสนองจากผู้บริหาร ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการให้ความสำคัญโดยเฉพาะการพยายามคิดสิ่งใหม่ๆ เพื่อช่วยพัฒนาบริษัท ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อผู้นำมีการปรับเปลี่ยนนโยบายและส่งเสริมให้ออกไปดูงานตามนิทรรศการงานแสดงสินค้าต่าง ๆ พนักงานมีความกระตือรือร้นโดยการเสนอแผนการหมุนเวียนงานเพื่อให้ทุกคนได้ออกไปดูงาน รวมถึงตกลงร่วมกันว่าเมื่อกลับมาจะมีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน เมื่อผู้บริหารได้เห็นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงสนับสนุนเรื่องการเชิญวิทยากรหรือที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังนั้นจึงทำให้สถานการณ์ของการพัฒนาและการยกระดับเป็นผู้ผลิตนวัตกรรมใช้เองในองค์กรเป็นสิ่งที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ปัจจัยด้านการส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง จากผลการศึกษาที่เห็นได้ชัดเจนนคือ ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เน้นการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้คือ ความผิดพลาดในกระบวนการทำงานเกิดจากแบบวาดที่ไม่ชัดเจน ทำให้เข้าใจผิดในเรื่องการผลิตและการสื่อสารกับลูกค้า ดังนั้น จึงใช้วิธีการแก้แบบที่ทุกคนเข้าใจตรงกัน จากผลการศึกษาดังกล่าวเกิดจากการมีทักษะการคิดวิเคราะห์ของผู้นำและการทำงานเป็นทีม โดยไม่กล่าวโทษหรือโยนความผิดระหว่างกัน ทำให้ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงได้และแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด

ทั้งนี้ การแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมิได้ละเลยเรื่องของการสร้างความยั่งยืนในการ  
 คงการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้  
 นี้ โดยผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การยั่งยืน สามารถเกิดขึ้นจาก 1) การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อ  
 การคงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และคงบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้จากการ  
 ปฏิบัติ 2) การพัฒนาในด้านธุรกิจ นั่นคือการสร้างการขยายอัตราการเติบโตของบริษัทให้เป็นไปตาม  
 เป้าหมาย การดึงดูดกลุ่มลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างมาตรฐาน ISO เพื่อสร้าง  
 ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จใน  
 ศตวรรษที่ 21 ดังที่ พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ (2557) ที่อธิบายถึงผู้นำ หัวใจของความอยู่รอดและเติบโต  
 ของธุรกิจ ที่กล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะสำคัญ 5C นั่นคือ ผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicator of  
 Vision) เป็นมือประสาน (Connector of People) เป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อเปิดโลกทัศน์หา  
 ความเป็นไปได้ในสิ่งใหม่ ๆ เสมอ (Catalyst of Change) สอนการสร้างผลงานในระดับสูง (Coach  
 of High Performance) และมีมโนธรรมในการดำเนินธุรกิจ (Conscience of Business) ซึ่งเป็น  
 คุณสมบัติที่เป็นจุดเชื่อมกันของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ดร็กเกอร์ (Drucker)  
 (อ้างอิงใน Khanuengnich. 2014) ยังได้กล่าวว่า ในแง่ของความยั่งยืนดังกล่าวต้องพัฒนาควบคู่ไป  
 กับการรู้และเข้าใจลูกค้าเป็นอย่างดี และในเชิงธุรกิจยังคงต้องเป็นเป้าหมายสำคัญในการดูแลทั้ง  
 ลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับการรักษาภาวะผู้นำให้เกิดความยั่งยืน ได้มีการถูก  
 กล่าวถึงตั้งแต่ปี 2523 โดยนายเลสเตอร์ บราวน์ ผู้ก่อตั้งสถาบันเวลดิวซ์ ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาที่  
 ยั่งยืน (ศิลาชัย สุวรรณมณี. 2555: 81) และได้มีการกล่าวถึงในเวลาต่อ ๆ มา ซึ่ง ฮากรีฟและฟิน  
 (Hargreaves, A. & Fink, D. 2004: 8-13) ได้เสนอหลัก 7 ประการของความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน  
 (The seven principles of sustainable leadership) ประกอบด้วย 1) ความลุ่มลึก (Depth) นั่นคือ  
 การจัดการเรียนรู้ในหน่วยงานและดำรงไว้เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผลการศึกษ  
 ครั้งนี้ได้มีการสะท้อนผลอย่างต่อเนื่องรวมถึงมีการบันทึกการเรียนรู้ในทุกครั้งซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ที่  
 ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัดหรือเงื่อนไขของการแก้ปัญหาที่นำไปสู่การแก้ปัญหาในระยะ  
 ถัดไป โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยเวลา 2) ความทนทาน  
 (Endurance) เป็นความสามารถในการรักษาความสำเร็จเมื่อเวลาผ่านไป และการสืบทอดความเป็น  
 ผู้นำจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ  
 เชิงนวัตกรรมจากผู้บริหารในแต่ละแผนก และนำไปประยุกต์ใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาในแผนกของ  
 ตนเอง ซึ่งพบว่าข้อดีของสถานประกอบการ SME มีระดับการบริหารระดับต้นและสามารถถ่ายทอด

ในแนวราบ ทำให้พฤติกรรมของผู้นำถูกถ่ายทอดไปได้อย่างรวดเร็ว เกิดการซึมซับที่เห็นได้ชัดจากตัวแบบที่ปฏิบัติเป็นประจำ 3) การกระจาย (Breadth) เป็นการกระจายความรับผิดชอบ มิเก็บความรับผิดชอบต่อไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังจะเห็นว่าในการศึกษาคั้งนี้ก่อนที่ผู้วิจัยจะถอดถอนตัวเองออกจากพื้นที่การวิจัย ได้เกิดระบบการกระจายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบไปสู่พนักงาน ดังเช่น เรื่องการควบคุมติดตาม แต่เดิมนั้นผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด แต่เมื่อเข้าสู่กระบวนการวิจัยแล้ว ได้มีเครื่องมือการติดตาม (Control sheet) และมีผู้รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว ทำให้การดำเนินการเป็นไปอย่างยั่งยืนจากการกระจายความรับผิดชอบ 4) ความยุติธรรม (Justice) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่เป็นทั้งตัวเงินและขวัญกำลังใจ ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้ได้สร้างแรงจูงใจเรื่องการยอมรับต่อความคิดเห็น อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหาร จากผลการสะท้อน พบว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นเพราะผู้เข้าร่วมวิจัยทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น การไตร่ตรองคัดเลือกปัญหา การได้รับผลประโยชน์ในกระบวนการทำงาน เช่น การทำงานที่สะดวกรวดเร็ว การทำงานที่ลดภาวะกดดันจากการขัดแย้งกับแผนกอื่น การมีความปลอดภัยและมีมาตรฐานในการทำงาน และการมีเป้าหมายกำกับ เป็นต้น ซึ่งทุกคนได้รับการมอบหมายและสร้างความสำเร็จ รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเท่าเทียม ทำให้การดำเนินการยังคงเกิดกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แม้ผู้วิจัยจะถอดถอนตัวออกจากพื้นที่ก็ตาม 5) ความหลากหลาย (Diversity) เป็นการให้ความสำคัญกับความหลากหลายของบุคคล และบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้คำแนะนำกันอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องผ่านความคิดที่หลากหลายกลุ่ม ดังเช่นที่การศึกษาคั้งนี้ได้ดำเนินการพัฒนาองค์ประกอบเรื่องกลุ่ม (A group) ที่ใช้การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมการเรียนรู้จากความหลากหลายเพื่อให้เกิดความคิดที่แตกต่าง แต่ต้องมีข้อตกลงของการรับฟังและให้ความเคารพร่วมกัน 6) ความพร้อมด้านทรัพยากร (Resourcefulness) ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในคั้งนี้ ดังจะเห็นได้วก่อนที่ผู้วิจัยจะถอดถอนตัวออก ได้มีการสร้างความพร้อมด้านทรัพยากรในด้านบุคลากรที่มีความพร้อมต่อการรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติ การสนับสนุนด้านงบประมาณในเรื่องการดูงานนอกสถานที่ การสนับสนุนองค์ความรู้จากการเชิญวิทยากรภายนอก เป็นต้น 7) ด้านการอนุรักษ์ (Conservation) เป็นการให้ความสำคัญกับอดีตเพื่อการสร้างอนาคต โดยเฉพาะ Know How หรือองค์ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดี ดังเช่นการถอดความรู้เรื่องการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการวิจัย และเงื่อนไขที่เข้ามาสนับสนุน และอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพบริบทเฉพาะของบริษัทแห่งนี้ที่สุด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการศึกษาคั้งนี้นอกจากดำเนินการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม แล้ว หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาแล้ว ยังต้องสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นในพื้นที่การวิจัยร่วมด้วย อย่างไรก็ตามผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างความยั่งยืน ยังช่วยในเรื่องการพัฒนาต่อยอดภายในบริษัทเนื่องจากบรรยากาศเปลี่ยนแปลงไปเพื่อรองรับต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นส่วนของการสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ หากพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะส่งผลประโยชน์ทั้งต่อภาพรวมขององค์กร และต่อการทำงานของแต่ละบุคคล ดังคำกล่าวที่ว่า การเป็นผู้นำที่ยั่งยืนได้นั้น เกิดขึ้นใน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยั่งยืนขององค์กร และความยั่งยืนของผู้นำ (คิลปีชัย สุวรรณมณี. 2555: 84)

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปใช้ในการกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2) จากผลการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่าหากไม่มีการวิจัยเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ บริษัทยังคงเน้นการรับข้อมูลข่าวสารด้านการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในธุรกิจ SME น้อย ดังนั้นเสนอแนะให้สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปรับกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์โครงการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจ SME โดยเฉพาะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้ผู้บริหารในธุรกิจ SME มากขึ้น

##### 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไปสร้างเป็นหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการดำเนินงานธุรกิจ

2) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากที่สุด ดังนั้นสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงควรจัดให้บริษัทที่มีโครงสร้างการทำงานเป็นทีม มีการส่งเสริมและหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น



3) จากข้อค้นพบในระยาะที่ 2 ที่พบว่าในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถพัฒนาได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากพนักงานรับรู้ข้อมูลที่หลากหลาย การสื่อสารแผนการพัฒนาและ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตัวพนักงาน ทำให้พนักงานให้ความร่วมมือกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม ดังนั้นในการปฏิบัติผู้บริหารควรสื่อสารข้อมูลให้กับพนักงานและเปิดโอกาสให้เข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ในฐานะของผู้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมอยู่บนฐานคิดของปฏิฐาน นิยม (Positivism) โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ทฤษฎีที่ส่งผลต่อนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้เพื่อหา องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนั้นผู้ที่สนใจศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม อาจประยุกต์ใช้ฐานคิดการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (constructivism) เพื่อที่จะได้ทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมที่สอดคล้องหรือตรงตามบริบทของสังคมไทยมากกว่า

2.2 ในขั้นตอนของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยใช้วิธีการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ (Action Learning) มาพัฒนาผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าวิธีการ เรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เนื่องจากเป็นการร่วมกันคิดร่วมกันทำเพื่อแก้ปัญหาและหาแนวทางใหม่ๆในการทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายของบริษัทร่วมกัน แต่ควรจะหาวิธีการอื่นร่วมด้วยเช่น การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) หรือการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เนื่องจากสองวิธีการนี้จะช่วยเสริมในเรื่องของการ พัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลตามแผนการปฏิบัติการ (Action Plan) ในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม โดยการใช่วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งจากทั้งสองอย่างนี้ จะช่วยลดระยะเวลาของการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยวิธีการใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติลงได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารที่มี เวลาจำกัดสามารถทุ่มเทให้กับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อย่างเต็มที่มากขึ้น

2.3 เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้นำแนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ทฤษฎีมาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 4 และนวัตกรรม ซึ่งผู้ที่สนใจอาจจะไปศึกษาแนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำแบบปรับตัว (Adaptive Leadership) และ ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Ambidextrous Leadership) เพื่อนำมาสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งทำให้ได้ ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของ สังคมไทยมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*.
- Alkahtani, A. H. (2015). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23-34.
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Bachkirova, T., Jackson, P., & Clutterbuck, D. (2011). *Coaching And Mentoring Supervision: Theory And Practice: The complete guide to best practice*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Beaty, L., & McGill, I. (2013). *Action learning: A practitioner's guide*: Routledge.
- Beije, P. (1998). *Technological change in the modern economy: basic topics and new developments*: Edward Elgar Publishing.
- Bell, C., & Mjoli, T. (2014). The effects of participative leadership on organisational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks. *African Journal of Business Management*, 8(12), 451-459.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296-318. <http://doi.org/bc9t7c>
- Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. (2005). *Organizational Leadership*, thomson. *South-*



*Western: Mason, Ohio.*

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.

Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339-349.

Chemers, M. M. (1997). Leadership, change, and organizational effectiveness. *University of California, Santa Cruz*.

Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511.

Cho, Y., & Marshall Egan, T. (2009). Action learning research: A systematic review and conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 8(4), 431-462.

Coghlan & Brannick. (2001). *Doing action research in your own organization*. London: SAGE.

Covey, S. R. (1999). *Principle-Centred Leadership*. in Walker (ed.), *An Executive Book Summary*. Great Britain: The Bath Press.

Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. *Journal of knowledge management*, 9(6), 6-16.

De Waal, A. A. (2007). *The Characteristics of a High-Performance Organization*. *Business Strategy Series*, 179-185.

Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339-363.

Densten, I. L., & Gray, J. H. (2001). Leadership development and reflection: what is the connection? *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119-124.

DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. *Oxford handbook of leadership and organizations*, 832-855.

- Dilworth, R. L., & Willis, V. J. (2003). *Action Learning: Images and Pathways. Professional Practices in Adult Education and Lifelong Learning Series*: ERIC.
- Dinkin, D. R., & Frederick, S. L. (2013). Action-learning projects used in public health leadership institutes. *Leadership in Health Services*, 26(1), 7-19.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12(2), 80-89.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- Eo, Y.-S., Kim, Y.-H., & Lee, N.-Y. (2014). Path analysis of empowerment and work effectiveness among staff nurses. *Asian Nursing Research*, 8(1), 42-48.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation* (Pinter, London).  
See also, Metcalfe, S. (1988) 'The diffusion of innovation: an interpretative survey', in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (Eds.) *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London, 354-355.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership*. New Jersey: Paulist Press.
- Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H., & Huang, S. (2018). A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in inter-organizational teams. *The Journal of Creative Behavior*, 52(2), 109-126.
- Gumusluođlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). *Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society*.

*Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.

- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.
- Hu, N., Chen, Z., Gu, J., Huang, S., & Liu, H. (2017). Conflict and creativity in inter-organizational teams: The moderating role of shared leadership. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 74-102.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2015). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hui-ying, M., & Jian-peng, W. (2013). The impact of shared leadership on innovation performance. Paper presented at the 2013 International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership.
- Jamaludin, Z., Rahman, N., Makhbul, Z. K. M., & Idris, F. (2011). Do transactional, transformational and spiritual leadership styles distinct? A conceptual insight. *Journal of global business and economics*, 2(1), 73-85.
- Jaques, E., & Clement, S. D. (2000). *The Handbook of Executive Leadership: Practically Managing Complexity*. New Delhi: Beacon Books.
- Joo, B.-K., Jun Yoon, H., & Jeung, C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & organization development journal*, 33(6), 564-582.
- Jun, L., Xiaoyu, L., & Xiaobo, T. (2010). Two-side charismatic leadership, organizational politics perception, and employee innovation: A mediation model. Paper presented at the 2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science (ICAMS 2010).
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Karimi, F., & Morshedi, Z. (2015). The relationship between transformational leadership with organizational innovation. *International Journal of Educational and*

- Psychological Researches, 1(3), 226.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1998). The nature of action research. the action research planner. *Deakin University (Australia)*.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Kramer, R. (2007). How might action learning be used to develop the emotional intelligence and leadership capacity of public administrators? *Journal of Public Affairs Education*, 13(2), 205-242.
- Lee, J., Lee, H., & Park, J.-G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People*, 27(3), 366-386.
- Leonard, S. H., & Lang, F. (2010). Leadership development via action learning. *Advances in Developing Human Resources*, 12(2), 225-240.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of management journal*, 44(4), 779-793.
- Łukowski, W. (2017). The impact of leadership styles on innovation management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 24(2), 105-136.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theorey, Applicatio, Skill Development*. MN: South-Western.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- Maital, S., & Seshadri, D. (2012). *Innovation management: strategies, concepts and tools for growth and profit*: SAGE Publications India.
- Maladzhi, W. R. (2012). *Analysis of innovative leadership and sustainability of SMEs in the Western Cape Province, South Africa*. Cape Peninsula University of Technology.

- Marquardt, M. J. (2011). *Optimizing the power of action learning*: Nicholas Brealey Publishing Boston, MA.
- Marquardt, M., & Waddill, D. (2004). The power of learning in action learning: a conceptual analysis of how the five schools of adult learning theories are incorporated within the practice of action learning. *Action learning: Research and practice*, 1(2), 185-202.
- Marquardt, M., & Yeo, R. K. (2012). *Breakthrough problem solving with action learning: Concepts and cases*: Stanford University Press.
- Maziti, L., Chinyamurindi, W., & Marange, C. (2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 368-394.
- McGill, I., & Beaty, L. (2001). *Action Learning: a guide for professional, management & educational development*: Psychology Press.
- McNamara, M. S., Fealy, G. M., Casey, M., O'Connor, T., Patton, D., Doyle, L., & Quinlan, C. (2014). Mentoring, coaching and action learning: interventions in a national clinical leadership development programme. *Journal of Clinical Nursing*, 23(17-18), 2533-2541.
- Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. v. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.
- Metcalf, M., & Palmer, M. (2011). *Innovative Leadership Fieldbook: Field-tested Integral Approaches to Developing Leaders, Transforming Organizations and Creating Sustainability*: Integral Publishers.
- Michaelis, B. (2009). *Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top*

- Management. *Journal of Change Management* Vol.9, 2009, No.4
- Morrison, R. S., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27-34.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*: Cengage Learning.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California management review*, 32(2), 77-97.
- Naguib, H. M., & Naem, A. E.-H. M. A. (2018). The impact of Transformational leadership on the organizational innovation. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(1), 4337-4343.
- Neves, P. M. (2015). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Belmont: Thomson / Wadsworth.
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*: Sage.
- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L., & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555.
- Orr, G. (2003). Diffusion of innovations, by Everett Rogers (1995). Retrieved January, 21, 2005.
- Ou, A. Y., Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., & Karam, E. P. (2013). A Meta-Analytic Path Analysis of Leadership, Organizational Culture, and Unit Performance. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of organizational change management*, 26(3), 595-610.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of organizational change*



management, 22(5), 511-523.

Radzi, C., Hui, H., Jenatabadi, H. S., Kasim, F. A., & Radu, S. (2013). The relationship among transformational leadership, organizational learning, and organizational innovation: A case study in asian manufacturing food industry. *Asian Journal of Empirical Research*, 3(8), 1051-1060.

Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.

Revens, R. W. (1980). *Action learning: New techniques for management*: Blond and Briggs Ltd.

Rogers, E. M. (1955). *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.

Roscorla, T. (2010). *The 7 steps to innovative leadership*

Roscorla, T. (2010). *The 7 steps to innovative leadership*

Rothwell, W. J. (1999). *The action learning guidebook: a real-time strategy for problem solving, training design, and employee development*: Pfeiffer.

Rothwell, W. J. (1999). *The action learning guidebook: a real-time strategy for problem solving, training design, and employee development*: Pfeiffer.

Rothwell, W. J. (1999). *The action learning guidebook: a real-time strategy for problem solving, training design, and employee development*: Pfeiffer.

Schwandt, D., Marquardt, M. J. (1999). *Organizational learning*: CRC Press.

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.



- Sethibe, T., & Steyn, R. (2016). Organizational climate, innovation and performance: A systematic review. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2(2), 161-174.
- Skipton Leonard, H., & Lang, F. (2010). Leadership development via action learning. *Advances in Developing Human Resources*, 12(2), 225-240.
- Supparerkchaisakul, N. (2007). การ ศึกษา ความ สัมพันธ์ โครงสร้าง เชิง เส้น พหุ ระดับ ปัจจัย ภาวะ ผู้นำ ปัจจัย กลุ่ม สาระ การ เรียน รู้ และ ปัจจัย ส่วน บุคคล...(A Study of Multilevel Structural Equation Modeling on Leadership, Learning Strand and Personal Factor...). *วารสาร พฤติกรรม ศาสตร์ (Journal of Behavioral Science)*, 13(1).
- Sutee. (2555). การวิจัยเชิงปฏิบัติการ. <http://masscomm22.blogspot.com/2012/01/blog-post.html>
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and Organization (RLE: Organizations): A Behavioural Science Approach*. Routledge.
- Terri, A. (2009). *Strategic Leadership and Innovation in High Technology Firms*.
- Volz-Peacock, M., Carson, B., & Marquardt, M. (2016). Action learning and leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 318-333.
- Walia, S., & Marks-Maran, D. (2014). Leadership development through action learning sets: An evaluation study. *Nurse education in practice*, 14(6), 612-619.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014). *Research: 10 Traits of Innovative Leaders*.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014). *Research: 10 Traits of Innovative Leaders*.
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote

innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506.

เกียรติสุดา ศรีสุข. (2548). การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำวิจัย. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เวียงวิวรรณ ทำทูล. (2557). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

เสนห์ จุ้ยโต. (2554). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสาวรส ยี่งวรรณะ อวยพร เรื่องตระกูล และ สุวิมล ว่องวานิช. (2556). โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับความผูกพันต่อองค์การของครูเมื่อมีความเชื่อในประสิทธิภาพของตนและของกลุ่มเป็นตัวแปรส่งผ่าน. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 26(2), 115-130.

จิววรรณ จันพลา. (2557). การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.

ธร สุนทรายุทธ. (2553). การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา: หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

ธวัช บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไอเดียนส์ไตร์.

ธัญญามาต โลจนานนท์. (2557). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด. (ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

ธีระยุทธ เมฆประสาท. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศญี่ปุ่นในประเทศไทย. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 6(พิเศษ), 81-96.

ผ่องพรรณ ตริยมงคลกุล. (2544). การวิจัยในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ. (2557). ผู้นำ หัวใจของความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://phongzahrun.wordpress.com/2012>

พิทักษ์ ทิพย์วารีย์ (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถาบันการพล

- ศึกษา. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 11 (1), 57-70.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2559). การวิจัยเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยาใจ พงษ์บริบูรณ์. (2537). การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research). วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 17(2), 11-15.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนามนุชลากร. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 27(3), 40-52.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. (2545). การเรียนรู้จากการปฏิบัติ: ยิ่งทำยิ่งรู้ ยิ่งอยู่ยิ่งเชี่ยวชาญ. ใน สุชาติ รังสินันท์ (บก.). การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. (2545). การเรียนรู้จากการปฏิบัติ: ยิ่งทำยิ่งรู้ ยิ่งอยู่ยิ่งเชี่ยวชาญ. ใน สุชาติ รังสินันท์ (บก.). การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.
- ศยามล เอกะกุลานันต์. (2551). สภาพแวดล้อมภายในทีมและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 48-71.
- ศิลป์ชัย สุวรรณมณี. (2555). องค์ประกอบสำคัญสู่การเป็นผู้นำแบบยั่งยืน. วารสารปริชาต, 25(1), 77-85.
- สมชาย รุ่งเรือง และ วีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์ (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างแรงผลักดันทางการบริหารเชิงสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่วิธีการจัดการความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในธุรกิจโรงแรม, วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 12 (1), 50-68.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, และ ประกอบ คุปรัตน์ (2553),

- นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. วารสาร  
บริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 33(128), 54-55.  
สุรางค์ คุ้มตระกูล. (2553). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
हरषमन प्रसाथकैव. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ ค่านิยมในการ  
ทำงานและพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จให้องค์การ: กรณีศึกษาโรงพยาบาลเอกชนแห่ง  
หนึ่ง. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อรวรรค์ จันทรเกษม วรกมล วิเศษศรี และสุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่าง  
ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารตามความคิดเห็นของพนักงานและ  
พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต. วารสารวิชาการ  
ศิลปศาสตร์ประยุกต์, 8(1).
- อรอนงค์ โรจนวิบูลย์. (2553). การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม. สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์,  
กรุงเทพฯ.
- อำนาจ วัดจินดา. (มปป). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization  
Development).





ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

คนที่	ชื่อ	ตำแหน่ง	สังกัด
1	ชื่อ รongศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร	ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน	สังกัด คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2	ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เบญจวรรณ บุญยะประพันธ์	ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน	สังกัด คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3	ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภาศุภร์ จันทน์ประเสริฐ	ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน	สังกัด สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4	ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลเทพ พูนพล	ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน	สังกัด สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5	ชื่อ อาจารย์ ดร. ชัญญา ลีศัตรุพ่าย	ตำแหน่ง อาจารย์ผู้สอน	สังกัด สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





### แนวข้อคำถามในการสัมภาษณ์

1. ท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงานในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
2. ท่านส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมอย่างไร?
3. ท่านมีแนวทางในการให้พนักงานทำงานอย่างไร?
4. ท่านส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรอย่างไร ?
5. ท่านสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอย่างไร ?



### แบบวัดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

**คำชี้แจง** ข้อความต่อไปนี้เป็นคำถามถึงลักษณะในแง่มุมต่าง ๆ ของท่าน โปรดอ่านแล้วพิจารณาว่าตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงใด กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดและความรู้สึกที่เป็นจริงมากที่สุดของท่านเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดยการตอบขอให้พิจารณาดังนี้

จริงที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับลักษณะของท่านมากที่สุด
จริง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับลักษณะของท่านมาก
ค่อนข้างจริง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับลักษณะของท่านค่อนข้างมาก
ค่อนข้างไม่จริง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับลักษณะของท่านค่อนข้างน้อย
ไม่จริง	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับลักษณะของท่านน้อย
ไม่จริงที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับลักษณะของท่านน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
1.	ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารเศรษฐกิจของภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อดูแนวโน้มผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร						
2.	ท่านเรียกประชุมฝ่ายต่าง ๆ เพื่อชี้แจงสถานการณ์ความจำเป็นที่ต้องมีการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน						
3.	ท่านวิเคราะห์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงตลาดทุน และส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น						
4.	เมื่อท่านพิจารณาข้อมูลรอบด้านแล้ว จะตัดสินใจลงมือทำทันที ไม่ปล่อยให้โอกาสผ่านไป						

ข้อ	ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
5.	ท่านเรียกประชุมชี้แจงเป้าหมายของวิสัยทัศน์องค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและมองเห็นแนวทางเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น						
6	ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร						
7	ท่านแจ้งแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้						
8	ท่านเปิดรับข้อมูลข่าวสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และถ่ายทอดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้พนักงานทราบ เพื่อสร้างความตระหนักในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง						
9	ท่านส่งเสริมให้มีระบบสนับสนุนการทำงานในระหว่างเพื่อนร่วมงานในกรณีผู้รับผิดชอบโดยตรงของงานนั้น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้						
10	ท่านมีนโยบายให้จัดประชุมระหว่างสมาชิกในทีมงาน เพื่อเป็นโอกาสให้สะท้อนถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และช่วยกันระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไข						
11	ท่านเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงาน และมอบหมายให้สมาชิกในทีมรับผิดชอบงานนั้น						
12.	ท่านจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากร การเงิน รวมถึงข้อมูลที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ						

ข้อ	ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
13.	ท่านสนับสนุนให้มีการนำวิธีการทำงานรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน						
14.	ท่านเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมร่วมกันกำหนดแนวทาง วางแผนงาน และมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทีมงานได้รับมอบหมาย						
15.	การปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรมของท่านเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ให้มีความสามัคคีปรองดองและปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม						
16.	ท่านริเริ่มให้มีกิจกรรมสั้นนอกเวลา งานเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน						
17.	ท่านจะเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัวกับพนักงานก่อนเพื่อการป้องกันเมื่อเล็งเห็นว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน						
18.	ท่านติดตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายให้สมาชิกในทีมทำ เพื่อแน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกำหนดเวลา						
19.	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการประมวลความคิดและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม						
20.	ท่านให้คุณค่ากับการทำงานที่รวดเร็ว โดยให้คำชมเชยพนักงานที่ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา						
21.	ท่านสนับสนุนให้พนักงานกำหนดตารางการทำงานในการผลิตสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที						

ข้อ	ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
22	ท่านวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดผลเสียน้อยที่สุด						
23	ท่านมีแผนงานสำรองเตรียมไว้เสมอในกรณีที่เกิดการดำเนินงานตามแผนหลักเกิดการติดขัดไม่เป็นไปตามที่คาดหมาย						
24	ท่านใช้เทคโนโลยีใหม่ในการเร่งนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดการค้าเพื่อให้สินค้าถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงมากขึ้น						
25	ท่านสนับสนุนให้มีการแบ่งปันข้อมูลในระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่คนละแผนกเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว						
26	ท่านให้ข้อมูลที่ถูกต้องซึ่งจำเป็นต่อการทำงานกับพนักงานโดยตรงไปตรงมา และไม่พูดกลับปัดไปกลับมา						
27	ท่านมีวิธีการตรวจสอบว่าผู้รับข้อมูลปลายทางได้รับเนื้อหาข้อมูลที่สื่อสารออกไปอย่างถูกต้องครบถ้วน						
28.	ท่านส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบร่วมกันเพื่อสื่อสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง						
29.	ท่านสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อให้มีการโต้ตอบกันโดยตรงระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน						
30.	ท่านเลือกใช้ช่องทางสื่อสารและรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อมั่นใจว่าสื่อสารข้อมูลได้ถูกต้องและสามารถเข้าถึงผู้ตามได้ทุกกลุ่ม						

ข้อ	ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
31.	ท่านเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อข้องใจของพนักงานโดยผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ						
32.	ท่านให้ข้อมูลตอบกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้พนักงานชี้แจงข้อเท็จจริง						
33.	ท่านสื่อสารให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร						
34.	ท่านรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานเกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อนำมาใช้พัฒนาวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
35.	ท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานนั้น						
36.	ท่านส่งเสริมให้พนักงาน เปลี่ยนอุปสรรคการทำงานให้เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองโดยใช้มุมมองทางบวก						
37.	ท่านมอบหมายงานที่มีระดับความยากที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนเพื่อท้าทายความสามารถ						
38.	ท่านส่งเสริมให้นำนวัตกรรมการทำงานที่พนักงานเป็นผู้ริเริ่มพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริงในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน						
39.	ท่านรวบรวมความต้องการในอนาคตของพนักงานเข้าเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร ทำให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันกับองค์กร						



ข้อ	ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงที่สุด
40.	ท่านชื่นชมผลงานนวัตกรรมที่ผลิตโดยพนักงาน ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง						

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการกรอกข้อมูล

ผู้วิจัย





ภาคผนวก ค  
เอกสารวิจัยธรรม



**หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง  
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติ  
ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวรชวีร์ หล่อศรีศุภชัย  
หน่วยงานต้นสังกัด : บัณฑิตวิทยาลัย  
รหัสโครงการวิจัย : 171/61X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยืนยัน : 1 มิถุนายน 2561  
ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดำเนินการรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

ออกให้ ณ วันที่ 2 กรกฎาคม 2561

ลงชื่อ.....  
(นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)  
กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ลงชื่อ.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศรี เตชะปัญญา)  
รองประธานคณะกรรมการฯ รักษาการแทน  
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม  
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X-171/2561





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวรชวีร์ หล่อศรีสุขชัย
วัน เดือน ปี เกิด	31 มีนาคม 2517
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2540 ปริญญาตรี (วท.บ.) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง พ.ศ. 2542 ปริญญาโท M.A. Industrial Management Central Michigan University, United States of America พ.ศ. 2549 M.S. (Quality Assurance) California State University, United States of America พ.ศ. 2561 ปริญญาเอก (ปร.ด.) สาขาจิตประยุกต์ จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	111 สุขุมวิท 36 ซอยนภาศัพท์แยก 4 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110