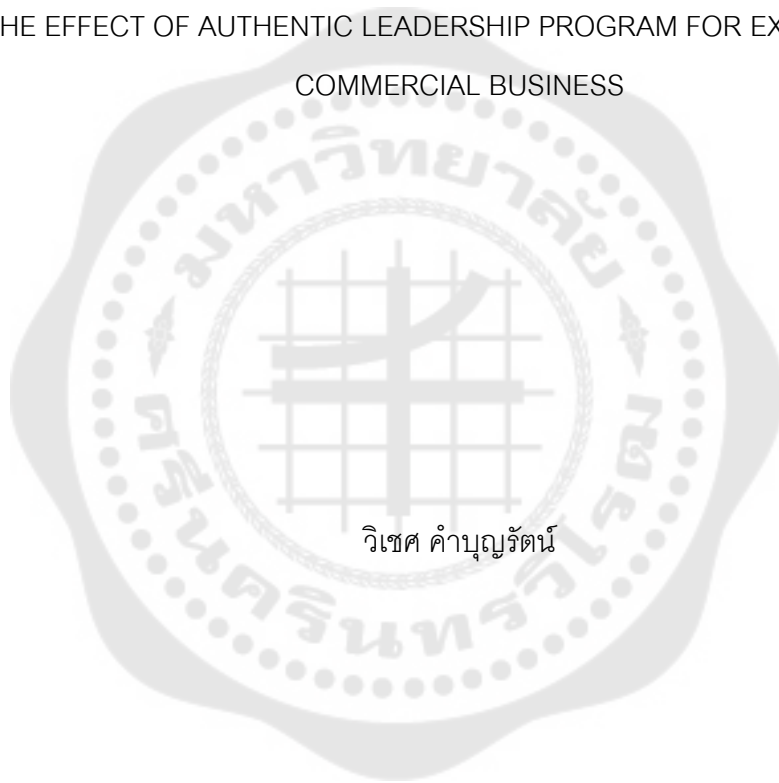




ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP PROGRAM FOR EXECUTIVE IN
COMMERCIAL BUSINESS



วิเศษ คำบุญรัตน์

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2561

ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP PROGRAM FOR EXECUTIVE IN
COMMERCIAL BUSINESS



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

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ของ

วิเศษ คำบุญรัตน์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

ที่ปรึกษาหลัก

ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยดา สมบัติวัฒนา)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร)

ที่ปรึกษาร่วม

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจกุล)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)

ชื่อเรื่อง	ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
ผู้วิจัย	วิเชศ คำบุญรัตน์
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปิยดา สมบัติวัฒนา

ความมุ่งหมายของการวิจัยนี้ เพื่อ 1) เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสพการณ์ ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ และ 2) เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผลฐานวิธีในรูปแบบเชิงสำรวจ การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 คน ใช้การสัมภาษณ์ ข้อมูลเชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการเทียบเคียงรูปแบบ ผลการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง การมีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ การมีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ การมีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ผู้วิจัยนำผลการวิจัยระยะที่ 1 มาออกแบบโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ในการวิจัยระยะที่ 2 สำหรับการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างาน 60 คน กลุ่มทดลอง 30 คน กลุ่มควบคุม 30 คน ระยะเวลาการทดลอง 6 สัปดาห์ กำหนดกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม วัดก่อน วัดหลัง และวัดซ้ำเพื่อติดตามผลหลังสิ้นสุด 4 สัปดาห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ และ 2) แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ ผลการวิจัย พบว่า 1) กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรม สูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) กลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 5 ด้าน ภายหลังการทดลอง และระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพของโปรแกรม, ภาวะผู้นำที่แท้จริง, โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ

Title	THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP PROGRAM FOR EXECUTIVE IN COMMERCIAL BUSINESS
Author	WICHET KHAMBUNRAT
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Assistant Professor Piyada Sombatwattana , Ph.D.

This research aimed (1) to study the comprehension of managers regarding the definition of authentic leadership among commercial business executives; and (2) to study the effectiveness of the program towards authentic leadership development for commercial business executives. This study employed mixed methods research and was conducted in terms of exploratory design. In phase one, this study was conducted as a form of qualitative research. The key informants consisted of five executives. The research methodology used in-depth interviews as the data in this study. The finding showed that authentic leadership was defined as self-awareness, demonstrating rational transparency, a balanced decision-making process, expressing and internalized moral perspective, and showing development in terms of self and others. The definition was established from the finding of phase one and with the purpose of continuing further study in phase two. Phase two was conducted as a quasi-experimental research. The sample of sixty participants at the management level was divided into experiment level was divided into experimental group and control group (30:30) using pre-measures, post-measures and repeated measures. The data were analyzed using ANOVA for Repeated Measures. The results of these analyses revealed the following: (1) the experimental group revealed that the mean of authentic leadership, after participation in this program, was higher than the control group, which was statistically significant at a level of 0.5; (2) the experimental group indicated authentic leadership for five characteristics in the post-experiment phase, and after following up, the results were much higher than the pre-experimental group with a statistically significant level of 0.5.

Keyword : Program effectiveness, Authentic leadership, Leadership Program, Authentic leadership program, Commercial business executives

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตา การให้คำแนะนำ การถ่ายทอดความรู้ในการทำวิจัย เอาใจใส่ในรายละเอียด พร้อมตรวจทานของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยดา สมบัติวัฒนา ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุฑกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และรองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศศิมาจ ฦ วิเชียร ในฐานะประธานกรรมการสอบปากเปล่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐวีณ์ สิทธิศรอรอด รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัยที่เป็นโปรแกรม และแบบวัดในปริญญาานิพนธ์เล่มนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นันทชัยตัสสันธ์ สกุลพงศ์ อาจารย์ ดร.นิยะดา จิตต์จรัส ที่ได้ขัดเกลาโครงร่างปริญญาานิพนธ์ ให้เป็นรูปร่าง จนทำให้ปริญญาานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จ

ขอขอบคุณพี่ชายและน้องชาย 4 ท่าน คือ ดร. ดวริต ตัณฑุ์ศุภศิริ คุณสุรัตน์ กิจรักธรรม คุณอธิคุณ สุวชิราลภากุล และคุณชนะวัฒน์ วุฒิสเลา ที่เปิดโอกาสให้นำโปรแกรมของปริญญาานิพนธ์เล่มนี้มาทดลองในองค์กร

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล ดร.ธนวัฒน์ ศรีไพโรจน์ ดร.เรื่อนขวัญ อยู่สบาย ดร.นพวรรณ ศรีเกต อ.หทัยกานต์ กุลวชิราวรรณ ที่จุดประกายการใช้โปรแกรมทางสถิติ

ขอบคุณเพื่อนๆ หลักสูตรจิตวิทยาประยุกต์รุ่นที่ 1 ที่เป็นกำลังใจและช่วยเหลือกันตลอดมา และที่ขาดไม่ได้คือกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจพาณิชย์ที่เข้าร่วมโครงการจนทำให้ปริญญาานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณดีอันเกิดจากปริญญาานิพนธ์เล่มนี้ให้กับคุณแม่ทั้ง 2 คือ คุณแม่จุไรรัตน์ คำบุญรัตน์ คุณแม่นารี พันธ รวมถึงเทวดาบนฟ้า คุณพ่อสถาพร คำบุญรัตน์ และบุคคลข้างกาย คือ คุณวิภาภรณ์ พันธที่ยืนเคียงข้าง ให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาการศึกษาและทำปริญญาานิพนธ์เล่มนี้

สุดท้าย หากต้องเขียนคำจำกัดความ 3 คำของปริญญาานิพนธ์เล่มนี้ คงไม่มีคำใดที่ตีไปกว่าคำว่า “Never Give Up”

วิเชศ คำบุญรัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	13
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	13
ความมุ่งหมายของการวิจัย	17
ความสำคัญของการวิจัย.....	17
ขอบเขตของการวิจัย.....	18
นิยามศัพท์เฉพาะ	18
นิยามปฏิบัติการ	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
1. แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	22
2. การฝึกอบรม.....	37
3. แนวคิดเกี่ยวกับการโค้ช	44
4. แนวคิดเกี่ยวกับการโค้ชตนเอง (Self Coach).....	50
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากประสบการณ์.....	56
6. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	60
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	65

8. สมมติฐานการวิจัย.....	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
การวิจัยระยะที่ 1	67
การวิจัยระยะที่ 1.1.....	68
1. ประชากรและตัวอย่าง.....	68
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	68
3. การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
การวิจัยระยะที่ 1.2.....	70
1. กลุ่มตัวอย่าง	70
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71
3. การตรวจสอบคุณภาพความน่าเชื่อถือของงานวิจัย	72
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
การวิจัยระยะที่ 2	73
1. กลุ่มตัวอย่างและแบบแผนการทดลอง	74
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	75
3. แบบแผนการทดลอง	94
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	96
สรุปความเชื่อมโยงของการวิจัยระยะที่ 1 และการวิจัยระยะที่ 2	97
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
ผลการวิจัยระยะที่ 1	98

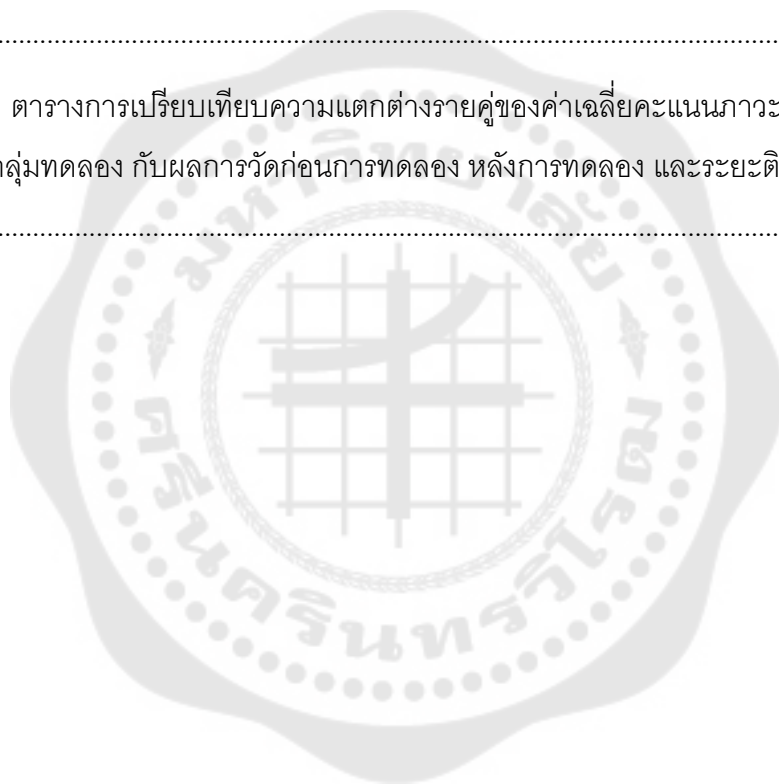
ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	99
ส่วนที่ 2 คะแนนรวมและร้อยละของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง.....	100
ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	101
ส่วนที่ 4 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์.....	102
ผลการวิจัยระยะที่ 2	113
ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	117
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	120
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม	126
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	129
1. สรุปผลการวิจัย	131
2. การอภิปรายผล	137
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	145
บรรณานุกรม.....	148
ภาคผนวก.....	159
ประวัติผู้เขียน.....	192

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพโปรแกรมและคุณภาพของกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	78
ตาราง 2 ภาพรวมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์.....	80
ตาราง 3 รายละเอียดกิจกรรมที่ 1.....	81
ตาราง 4 รายละเอียดกิจกรรมที่ 2.....	82
ตาราง 5 รายละเอียดกิจกรรมที่ 3.....	83
ตาราง 6 รายละเอียดกิจกรรมที่ 4.....	84
ตาราง 7 รายละเอียดกิจกรรมที่ 5.....	86
ตาราง 8 รายละเอียดกิจกรรมที่ 6.....	87
ตาราง 9 จำนวนข้อคำถามและพิสัยค่า r ของแต่ละแบบวัดหลังจากทดลองใช้แบบวัด.....	93
ตาราง 10 แบบแผนการทดลอง	95
ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	99
ตาราง 12 คะแนนรวมและร้อยละของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง.....	100
ตาราง 13 ช่วงคะแนนรวมและร้อยละของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง	101
ตาราง 14 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	102
ตาราง 15 การเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์สู่โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง	114
ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	118
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม	120

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจ พาณิชย์ตามกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์.....	121
ตาราง 19 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมก่อนการ ทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลอง.....	123
ตาราง 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยรวม ที่ได้ จากผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล ภายในกลุ่มทดลองด้วยวิธี LSD	123
ตาราง 21 ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริง ราย ด้านของกลุ่มทดลอง กับผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล ด้วยวิธี LSD	124



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 2.....	66
ภาพประกอบ 2 ตารางสรุปความเชื่อมโยงของการวิจัยระยะที่ 1 และระยะที่ 2	97
ภาพประกอบ 3 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละด้านในระยะหลังทดลอง และระยะติดตามผลสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง	126



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และอื่นๆ ในโลกปัจจุบันมีอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทำให้ทุกประเทศต้องมีการปรับตัว เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพยากรณ์อัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ในปี ค.ศ. 2017-2018 ของโลกมีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นไม่มากนักเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา รวมถึงในแถบประเทศเอเชีย (PricewaterhouseCoopers, 2015) ยิ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงผลกระทบที่ทุกประเทศต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประเทศไทยในฐานะประเทศหนึ่งบนกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการสร้างภูมิคุ้มกันประเทศให้เข้มแข็งทุกภาคส่วน โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 กำหนดให้มีการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2559) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป็นแผนพัฒนาแรกให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นประเด็นการพัฒนาประเทศ ซึ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับเศรษฐกิจไทย (บัณฑิต นิจถาวร, 2559Online) ประกอบกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการปรับเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รัฐบาลจึงได้ออกวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เรียกชื่อว่า ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) โดยวิสัยทัศน์ได้กล่าวถึงการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะของคนไทย 1.0 - 4.0 ที่จะต้องมีโครงการเปลี่ยนแปลงศักยภาพด้านผู้นำ และการจัดการ (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, 2559)

การศึกษาของ บริษัท ดีวีลอปเม้นท์ โดเมนซัน อินเตอร์เนชันนอล จำกัด (Development Dimension International, 2014) หรือ DDI ที่ทำวิจัยกับผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก

จำนวน 13,124 คน ถูกนำเสนอในการประชุมเกี่ยวกับความท้าทายของผู้บริหารระดับสูงสุด (The Conference Board CEO Challenge) พบว่า ความท้าทายของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรอันดับต้น ในการขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจและสร้างคามยั่งยืนในอนาคต คือ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships) ความเป็นเลิศด้านการดำเนินงาน (Operational excellence) นวัตกรรม (Innovation) และทุนมนุษย์ (Human capital) สอดคล้องกับ มีเยอร์ส (Meyers, 2007) พบว่า การพัฒนาผู้นำได้รับการระบุว่าเป็นหนึ่งในความท้าทายเร่งด่วนที่สุดสำหรับอนาคต โดยองค์กรต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ มีความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยทั่วไปผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กรหลายประการ เช่น เป็นผู้โน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม เป็นผู้ประสานให้เกิดความเข้าใจหรือลดความขัดแย้ง หรือเป็นผู้ผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ (ชูชัย สมิติโกร, 2557) อีกทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และการมีจริยธรรมของซีอีโอบริษัทจากประชาชนทั่วไปของสำนักข่าว CNN พบว่า 72% ประเมินความซื่อสัตย์และการมีจริยธรรมของซีอีโอว่ามีน้อยกว่าคนทั่วไป และผลสำรวจจากนิตยสาร Wall Street Journal Europe ก็พบว่า มีเพียง 21% ของนักลงทุนยุโรปที่เชื่อว่าผู้นำองค์กรมีความซื่อสัตย์ (George, 2003) อีกทั้งอดีตองค์กรขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา เช่น Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Tyco และอีกหลายสิบบริษัท ประสบวิกฤตความรุนแรงด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่ลดลงต่ำสุดในรอบหลายปี ส่งผลเสียหายต่อด้านการเงิน ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์บริษัท (George, 2007) ผลจากวิกฤตศรัทธาจากผู้นำองค์กรที่นำองค์กรผิดพลาด เสื่อมเสียเรื่องการประพฤติผิดทางวินัย ความบกพร่องในหน้าที่ต่างๆ ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของประชาชน สร้างความเสียหายต่อสาธารณชน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้เกิดความตื่นตัวและตระหนักในความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำในองค์กรมากขึ้น

สำหรับประเทศไทยประสบวิกฤตในด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำในองค์กรเช่นกัน ดังกรณีผู้บริหารธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การและพวักยกยอกทรัพย์และอนุมัติขายหุ้นเพิ่มทุน โดยไม่ตรวจสอบประวัติผู้ที่เข้ามาจองซื้อหุ้น (ไทยรัฐออนไลน์, 2562) อีกทั้งในระหว่างปี พ.ศ. 2556 ถึงปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ได้กล่าวโทษผู้บริหารในบริษัทมหาชนในกรณีที่เกี่ยวข้องทุจริต เบียดบังทรัพย์สินของบริษัท ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ และยินยอมให้มีการทำบัญชีที่ไม่ถูกต้อง เช่น บริษัท ไทรทัน โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

(สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2562f) บริษัท เค.ซี. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2562c) บริษัท อินเตอร์พาร์ตีส เอ็นเนอร์ยี คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2562b) บริษัทไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2562g) หรือกรณีทุจริตทำบัญชีไม่ถูกต้องโดยทำธุรกรรมอำพราง เพื่อให้ผลประกอบการสูงเกินความจริง เช่น บริษัท กรู๊ปลีส์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2562a) บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2562d) และบริษัท เอไอ เอนเนอร์ยี จำกัด (มหาชน) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2562e) จากความอ่อนแอด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำส่งผลให้เกิดวิกฤตศรัทธาในตัวผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำที่แท้จริง ทำให้นักทฤษฎี และนักปฏิบัติหลายคนได้นำเสนอแนวคิดในการส่งเสริมรูปแบบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง และมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างยั่งยืน มากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้นหรือส่วนตน (Avolio & Mhatre, 2011)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง นักวิจัยในต่างประเทศได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เริ่มจากจอร์จ (George, 2003) ที่มองว่าผู้นำธุรกิจในปัจจุบันมองข้ามแนวคิดที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ที่มุ่งหวังเพียงผลกำไร และกระทำในสิ่งที่ถูกใจมากกว่าสิ่งที่ถูกต้อง เขาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จที่หลากหลาย พบองค์ประกอบที่เป็นผู้นำที่แท้จริงใน 5 มิติ คือ เข้าใจจุดมุ่งหมายของตนเอง การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง การนำผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจ การสร้างความสัมพันธ์อันดี และการแสดงถึงการมีวินัยในตนเอง จากนั้นจึงมีงานวิจัยของลูธานส์ และอโวลิโอ (Luthans & Avolio, 2003) ที่ได้เริ่มทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงบนพื้นฐานของจิตวิทยาเชิงบวก ทำให้เห็นพัฒนาการของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีนักวิจัยให้ความสำคัญ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นงานวิจัยของอโวลิโอและคณะ (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004) อิลส์ และคณะ (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005) การ์ดเนอร์และคณะ (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005) คูเปอร์และคณะ (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005) รวมถึงชาเมียร์และอีลาม (Shamir & Eilam, 2005) จนกระทั่งเกิดงานวิจัยของวาลัมป์วาและคณะ (F. O. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) ที่มีผู้ร่วมงานวิจัยดังกล่าวมาเป็นฐานแนวคิดจำนวนมาก (Azanza, Moriano, Molero, & Lévy Mangin, 2015; Baron, 2016; Baron & Parent, 2015; Fox, 2011; Gatling,

Castelli, & Cole, 2013; Laschinger, Borgogni, Consiglio, & Read, 2015; Lishchinsky, 2016; S. M. Liu, Liao, & Wei, 2015; Pavlovic, 2016; Puls, Ludden, & Freemyer, 2014; Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst, & Butarbutar, 2014; Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Srivastava & Dhar, 2016a; F. O. Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009; Wilson, 2013; Woolley, Caza, & Levy, 2011; ไอย์รัชชรา อมรพิพัฒน์ บังอร โสฬส, 2559; กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; ขวัญฤดี อากานันท์, 2559; ชีรภัทร กุโลภาส, 2556; สุชาติณี แสงมุกดา, 2554)

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในประเทศไทย พบในภาคการศึกษา และองค์กรภาครัฐ (ไอย์รัชชรา อมรพิพัฒน์ บังอร โสฬส, 2559; กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; กาญจนา สุดประเสริฐ, 2558; ขวัญฤดี อากานันท์, 2559; ชีรภัทร กุโลภาส, 2556; นรินทร์ เนตรภักดี, 2555; ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์, 2557; สุชาติ สายทิ, 2556; สุชาติณี แสงมุกดา, 2554)

การวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาวิเคราะห์หาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงในไทย (ไอย์รัชชรา อมรพิพัฒน์ บังอร โสฬส, 2559; กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; ขวัญฤดี อากานันท์, 2559; ชีรภัทร กุโลภาส, 2556; ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์, 2557; สุชาติ สายทิ, 2556; สุชาติณี แสงมุกดา, 2554) ซึ่งพบองค์ประกอบที่นอกเหนือจากของงานวิจัยของ วาลัมป์วาและคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) เช่น การเรียนรู้จากอนาคต (สุชาติณี แสงมุกดา, 2554) ความมุ่งมั่นในการทำงาน และการจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน (สุชาติ สายทิ, 2556)

ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะจากศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์ (2557) ที่ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงในด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม และด้านความโปร่งใส มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก จึงเสนอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควรจัดให้มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในด้านดังกล่าวสู่ระดับมากที่สุด

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทไทยยังคงมีความจำเป็น เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาศึกษาในหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานการศึกษา แต่ยังไม่ได้นำมาศึกษากับภาคเอกชน ผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาคเอกชนไทยเป็นช่องว่างแห่งการเติมเต็มความรู้ เพราะภาคเอกชนไทยถือเป็นเส้นเลือดใหญ่หนึ่งของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ไทยแลนด์ 4.0 ที่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นมูลค่าเป็นหลัก (Value-Based Economy)

การวิจัยเดิมเป็นการศึกษาที่ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง งานวิจัยนี้มุ่งเน้นในการศึกษาประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารใน

ธุรกิจพาณิชย์ อีกทั้งยังเป็นการต่อยอดจากงานวิจัยเดิมที่เพียงศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง แต่งานวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะเติมเต็มในการนำสิ่งที่ได้จากการหาความหมายนำไปสู่การพัฒนาผ่านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้วยการฝึกอบรม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในบริบทของภาวะผู้นำของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ และนำการพัฒนาผู้บริหารโดยใช้การโค้ชตนเอง มาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงตามบริบทธุรกิจพาณิชย์ไทย

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ด้วยการค้นหาความหมายและองค์ประกอบเกี่ยวกับผู้นำที่แท้จริงในธุรกิจพาณิชย์จากผู้บริหารในบริษัทมหาชน และพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ เพื่อนำข้อค้นพบมาเติมเต็มความรู้เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงในธุรกิจพาณิชย์ให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทมหาชน ได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และเป็นฐานความรู้ให้กับนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการค้นหาความหมายและสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
2. เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ความสำคัญของการวิจัย

ประโยชน์ต่อวิชาการ ผลการวิจัยมีประโยชน์ต่อวิชาการในด้านการได้องค์ความรู้เกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ที่ได้รับการทดลองและประเมินผลแล้วว่ามีคุณภาพ เพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้บริหารในองค์กรลักษณะอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้

ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสร้างผู้นำที่สามารถพัฒนาตนเอง ในด้านการตระหนักรู้ใน

ตนเอง มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่น อันจะส่งผลต่อการประสิทธิภาพส่วนบุคคล ประสิทธิภาพส่วนงาน และประสิทธิภาพองค์กรสูงขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

งานวิจัยระยะที่ 1

ประชากรในการวิจัย เป็นผู้บริหารระดับกลางของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์ไทย จำนวน 20 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารระดับกลางของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์ไทย ที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากขึ้นไป โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews) กับผู้บริหารระดับกลางที่มีคะแนนสูงสุดก่อนเป็นคนที่ 1 ผู้บริหารระดับกลางที่มีคะแนนรองลงมาเป็นคนที่ 2 โดยการสัมภาษณ์จะทำจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

งานวิจัยระยะที่ 2

ประชากรที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้างานของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์ไทย จำนวน 195 คน (ข้อมูล ณ 18 ธันวาคม 2560)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้างานของบริษัทเดียวกันในธุรกิจพาณิชย์ไทย โดยการสุ่มตัวอย่างจากบริษัทเดียวกันเป็นรายแผนกโดยไม่ใส่คืน และมีความสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการวิจัย จำนวน 60 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ การได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และการไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำในการส่งเสริมความสามารถในเชิงบวก ทั้งทางด้านจิตใจและสภาพแวดล้อมทางจริยธรรมที่ดี เพื่อให้บุคคลรู้จักการพัฒนาตนเองในเชิงบวก เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน มีกระบวนการที่สมดุล และ

มีความโปร่งใสในสัมพันธภาพที่ผู้นำมีผลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ส่วนประกอบของรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ (Relational Transparency) กระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective)

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในธุรกิจพาณิชย์ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ มีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานระดับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป

ธุรกิจพาณิชย์ หมายถึง กลุ่มกิจการที่ประกอบกิจการในด้านสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายในสายธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ สายธุรกิจบริการอาหารและการจัดจำหน่าย สายธุรกิจพลังงาน สายธุรกิจเน็ตเวิร์คโซลูชันส์ และสายธุรกิจบริการ

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ มีลักษณะเป็นชุดกิจกรรมที่ได้นำผล การวิจัย ระยะที่ 1 ที่พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และการพัฒนาตนเอง และผู้อื่น มาสร้างเป็นชุดกิจกรรมจำนวน 6 ชุดกิจกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ หลักการฝึกอบรม กระบวนการโค้ชตนเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์

ประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ หมายถึง ระดับคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ ด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีค่าสูงขึ้นภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรม ซึ่งสามารถประเมินได้จากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

นิยามปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในธุรกิจพาณิชย์ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ มีความสมดุลใน

กระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

การตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่ผู้นำต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเข้าใจตนเอง เปิดใจรับฟังผู้อื่นที่สะท้อนความเป็นตัวตนของตนเองจากบุคคลอื่น และรับรู้ถึงผลจากการกระทำของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดในคำถามเชิงบวกได้ 4 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเองสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่ผู้นำต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ พร้อมแสดงความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นให้ผู้อื่นเข้าใจ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ เป็นข้อความทางบวกทั้งหมด มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดในคำถามได้ 4 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์สูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่ผู้นำต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นโดยตรงไปตรงมา วิเคราะห์หาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจ และมีความยุติธรรมในการตัดสินใจ มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดในคำถามเชิงบวกได้ 4 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

มุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่ผู้นำต้องยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมในตนเอง และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับจริยธรรมที่ตนเองยึดถือ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ เป็นข้อความทางบวกทั้งหมด มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดได้ 4 คะแนน และลดลงตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการมีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเองสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

การพัฒนาตนเองและผู้อื่น หมายถึง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่ผู้นำต้องพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้มีทัศนคติเชิงบวก มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจะหาวิธีการป้องกันปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 6 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดในการ์คำถามเชิงบวกได้ 4 คะแนน และลดลงตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง
2. การฝึกอบรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับการโค้ช (Coaching)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการโค้ชตนเอง (Self Coach)
5. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์
6. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจมากกว่า 10 ปี เริ่มจากการศึกษาในด้านจิตวิทยาเชิงบวก โดยมีงานวิจัยเริ่มต้นจากงานวิจัยเชิงคุณภาพแล้วขยายเข้าสู่การวิจัยเชิงปริมาณ โดยจุดเริ่มต้นสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงเกิดจากการตีพิมพ์หนังสือของ จอร์จ (George, 2003) ชื่อ Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value และงานวิจัยของลูธานส์ และอโวลิโอ (Luthans & Avolio, 2003) โดย จอร์จ อดีตผู้บริหารระดับสูงและเป็นศาสตราจารย์ประจำ Harvard Business School ได้สร้างแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงเชิงปฏิบัติ ที่มองว่าธุรกิจในปัจจุบันมองข้ามแนวคิดที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนจากผู้นำที่ดี มุ่งหวังเพียงผลกำไร และกระทำในสิ่งที่ถูกใจมากกว่าสิ่งที่ถูกต้อง

จอร์จ (George, 2003) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จที่หลากหลาย เช่น ต่างเชื้อชาติ ต่างศาสนา และพื้นฐานทางสังคม โดยให้กลุ่มตัวอย่างได้แบ่งปันเหตุการณ์ชีวิต อุปสรรคส่วนบุคคล ความผิดหวังและความสำเร็จในชีวิต การศึกษาพบว่าผู้นำจะทดสอบตนเองผ่านทางประสบการณ์จริง และรู้จักวางกรอบให้ชีวิต

เพื่อทำความเข้าใจในจุดยืนของตนเอง พัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง มีการเรียนรู้ค่านิยมและหลักการ รักษาสมดุลในแรงจูงใจ โดยผู้นำจะผลักดันค่านิยมภายใน เพื่อได้รับรางวัลภายนอกหรือการยอมรับจากผู้อื่น โดยงานของจอร์จดูคตั้งข้อสังเกตว่า ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะ หรือรูปแบบวิธีการที่นำมาสู่ความสำเร็จของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วน ลูธันส์และอโวลิโอ (Luthans & Avolio, 2003) ได้เริ่มทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงบนพื้นฐานของจิตวิทยาเชิงบวกที่สนใจในการเพิ่มความสุขโดยรวม และเพิ่มพูนความแข็งแกร่งในตัวบุคคลให้มากขึ้น เป็นการศึกษาศึกษาและการประยุกต์ใช้จุดเด่นของความสามารถทางจิตใจในการทำงาน การจัดการ การวัด และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Luthans & Avolio, 2003) โดยเสนอว่านักวิจัยควรสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงขึ้นมาเพื่อการพัฒนาทฤษฎีในอนาคต เนื่องด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นมีความหมายที่กว้าง และขาดงานวิจัยเชิงประจักษ์

จากนั้น อโวลิโอ และคณะ (Avolio et al., 2004) ได้ทำวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนากรอบแนวคิดทฤษฎีที่จะเป็นพื้นฐานกับงานวิจัยในอนาคต (Avolio et al., 2004) โดยกรอบแนวคิดในการอธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยมีตัวแปรสี่คือ อัตลักษณ์ของผู้ตาม (Follower Identification) ความหวัง (Hope) ความไว้วางใจ (Trust) และอารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions) ที่ส่งผลต่อทัศนคติของผู้ตาม ได้แก่ ความผูกพัน (Commitment) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การมีความหมาย (Meaningfulness) และความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) และยังส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความมุ่งมั่นในการทำงานที่สูงขึ้น (Extra Effort) และ พฤติกรรมการถอนตัวจากองค์กร (Withdrawal Behaviors) ทั้งนี้ กรอบแนวคิดดังกล่าวส่งผลลัพธ์ในระยะยาวของสุขภาพะในการทำงาน ทั้งกลุ่มคน คุณภาพงาน และผลประกอบการ (Avolio et al., 2004)

หลังจากนั้นมีการเริ่มนำภาวะผู้นำที่แท้จริงไปใช้ในวงการสังคมศาสตร์และการศึกษา โดยการสนับสนุนของ The Gallup Leadership Institute ทำให้มีการทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากแรงเสริมของสภาพแวดล้อมและองค์กรมากขึ้น มีงานวิจัยที่เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบต่างๆ มากขึ้น เช่นเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ซึ่ง งานวิจัยระยะนั้นยังไม่มี การสรุปอย่างชัดเจน รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือหรือแบบวัด (Yammarino, Dionne, Uk Chun, & Dansereau, 2005)

ต่อมา อิลส์ และคณะ (Ilies et al., 2005) ได้ทำงานวิจัยโดยหาคำจำกัดความของภาวะผู้นำที่แท้จริง ให้ความสำคัญระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับความอยู่ดีมีสุขของผู้นำและผู้ตาม

ในระยะนั้นการ์ดเนอร์และคณะ (Gardner et al., 2005) ได้เสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของตนเองและการพัฒนาผู้ตาม โดยเน้นการตระหนักรู้ในตนเองและการกำกับตนเองที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการ์ดเนอร์และคณะพบว่าผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง และมีผลทำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนามตาม โดยเสนอว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเสริมสร้างความมุ่งมั่นในตนเองให้ผู้ตาม (Self Determination) ทำให้เกิดความมีอิสระ เกิดสมรรถนะในการทำงาน และเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ตาม

นักวิจัยท่านอื่นๆ เช่น คูเปอร์ และคณะ (Cooper et al., 2005) รวมถึงชาเมียร์และอีลัม (Shamir & Eilam, 2005) เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำผ่านทางตัวแปรทางจิตวิทยาเชิงบวก เช่น ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) การรับรู้ความสามารถของตน (Self Efficacy) และการฟื้นคืนได้ (Resilience) โดยชาเมียร์และอีลัม (Shamir & Eilam, 2005) ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำที่แท้จริงภายใต้พื้นฐานของอัตมโนทัศน์ (Self Concept) โดยบุคคลได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ส่วนตัว (Life-Story) และการให้ความหมายต่อประสบการณ์นั้นๆ และพัฒนาตนเองผ่านการสะท้อนกลับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริง

นอกจากนี้วัลัมบิวา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) ได้ทำงานโดยใช้กรอบแนวคิดของ อิว และคณะ (Ilies et al., 2005) กับแนวคิดของลูธันส์และอโวลิโอ (Luthans & Avolio, 2003) ในการพัฒนาแบบวัดใหม่ และให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำที่แท้จริงใหม่ จนเป็นที่ยอมรับและนำมาวิจัยดังกล่าวมาเป็นฐานแนวคิดจำนวนมาก

การวิจัยและพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ เริ่มมีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์จากหลายภาคส่วน ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทย เช่น

1. ภาคการศึกษา ดังการศึกษาของ สุธาสินี แสงมุกดา (2554) ที่ได้ศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้าน นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) ได้ศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วน ชีรภัทร กุโลภาส (2556) ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ด้าน กฤษณ์ ศรีอิศรนนท์ (2558) ศึกษาเกี่ยวกับครูในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนกาญจนา สุดประเสริฐ (2558) ศึกษาเกี่ยวกับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ด้าน ขวัญฤดี อากานันท์ (2559) ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้าน ศรุตพงษ์ ภูวรัชวรานนท์ (2557) ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ด้านโรค (Roche, 2010) ศึกษาเกี่ยวกับนักศึกษาปี 2 ที่ลงทะเบียนเรียนวิชาภาวะผู้นำของสถาบันเทคโนโลยีไวกาโต (Waikato Institute of Technology) ประเทศนิวซีแลนด์ ด้านฟ็อกซ์ (Fox, 2011) ศึกษาเกี่ยวกับครูในรัฐแมรี่แลนด์ ด้านลิสชินสกาย และเลวี-กาเซนแพรนท์ (Lishchinsky, 2016) ศึกษาเกี่ยวกับครูจากโรงเรียนต่างๆ ในประเทศอิสราเอล ด้านพาวโลวิก (Pavlovic, 2016) ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในประเทศเซอร์เบีย มอนเตเนโกร และสาธารณรัฐเชิร์ปสกา ด้านรูโบ (Rubio, 2015) ศึกษาเกี่ยวกับคัมมวยปล้ำของโรงเรียน และ ศรีวาสทวา และธา (Srivastava & Dhar, 2016a) ศึกษาเกี่ยวกับครูในโรงเรียนในประเทศอินเดีย

2. ภาครัฐ สุซาดา สายทิ (2556) ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ส่วนอาราชา อมรพิพัฒน์ และบังอร ไสรัส (ไอย์รัชชรา อมรพิพัฒน์ บังอร ไสรัส, 2559) ศึกษาเกี่ยวกับทหารเรือจากหน่วยงานภายใต้สังกัดกองทัพเรือ

3. ภาคสถานพยาบาล ราหิมเนีย และซารีฟราด (Rahimnia & Sharifirad, 2015) ศึกษาเกี่ยวกับผู้ทำงานด้านบริการสุขภาพในโรงพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของอิหร่าน ด้านหว่องและคณะ (Wong, Laschinger, & Cummings, 2010) ศึกษาเกี่ยวกับพยาบาลวิชาชีพที่ดูแลผู้ป่วยแบบเฉียบพลันในออนตาริโอ ส่วนลาสชินเจอร์และคณะ (Laschinger et al., 2015) ศึกษาเกี่ยวกับพยาบาลวิชาชีพที่ดูแลผู้ป่วยแบบเฉียบพลันในประเทศแคนาดา

4. ภาคเอกชน ด้านพุนเต้ คูอัลส์ และเวนเท (Puente, Crous, & Venter, 2007) ศึกษาเกี่ยวกับผู้จัดการของบริษัทที่ทำการตลาดออนไลน์ในเมืองเคปทาวน์ ด้านวาลัมปีวาและคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานประจำในประเทศสหรัฐอเมริกาและจีน ด้านสมิทส์และคณะ (Smith et al., 2009) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานร้านเสื้อผ้าชายปลีก เกทลิง และคณะ (Gatling et al., 2013) ศึกษาเกี่ยวกับโค้ชด้านธุรกิจ (Business Coach) ด้านวิลสัน (Wilson, 2013) ศึกษาเกี่ยวกับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลนายจ้างดีเด่นในประเทศแคนาดา สำหรับบารอน (Baron, 2016) ศึกษาเกี่ยวกับผู้จัดการ 20 คนจากองค์กรภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ ที่ได้ลงทะเบียนเรียนในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ส่วนอซันซา และคณะ (Azanza et al., 2015) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในประเทศสเปนจำนวน 623 คน ส่วนบารอนและพาเรนท์ (Baron & Parent, 2015) ศึกษาเกี่ยวกับผู้จัดการรับกลางกลางชาวแคนาดาและชาวฝรั่งเศส ที่สมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง สำหรับเบดโดส-โจนส์ และสไวลส์ (Beddoes-Jones & Swailes, 2015) ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในองค์กรธุรกิจจำนวน 140 คน และทหารระดับสูงจำนวน 54 คน ส่วนหลิว และคณะ (S. M. Liu et al., 2015) ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารของบริษัทขนาดใหญ่ด้านโทรคมนาคมใน

ประเทศจีน สำหรับวาฟเฟอร์ส์ บัสซินและเฮวิต (Wulfers, Bussin, & Hewitt, 2016) ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรธุรกิจ

5. ภาคศาสนา พบว่า พูลส์ (Puls et al., 2014) ศึกษาเกี่ยวกับนักบวชในโบสถ์ในรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา

จากพัฒนาการของภาวะผู้นำที่แท้จริงข้างต้นพบว่า เริ่มมีนักวิจัยให้ความสำคัญ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกภาคส่วนทั้งภาคการศึกษา ภาครัฐ ภาคสถานพยาบาล ภาคเอกชน แม้กระทั่งภาคศาสนา ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศไทย

ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

จอร์จ (George, 2003) เป็นบุคคลแรกได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ เขาได้แบ่งองค์ประกอบของผู้นำที่แท้จริง เป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเข้าใจจุดมุ่งหมายของตนเอง (Understanding their Purposes) หรือการรู้จักตัวตนของตนเอง
2. การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (Practicing Solid Values) เป็น การกำหนดให้ชัดเจนถึงค่านิยมส่วนตัวและหลักการแห่งความสำเร็จที่ยึดถือ
3. การนำผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจ (Leading with Heart) มีแรงจูงใจและทราบว่าอะไรเป็นตัวขับเคลื่อนอยู่เบื้องหลังสิ่งเหล่านั้น
4. การสร้างความสัมพันธ์อันดี (Establishing Connected Relationships) ด้วยการสร้างและหาผู้สนับสนุนช่วยเหลือ
5. การแสดงถึงการมีวินัยในตนเอง (Demonstrating Self-Discipline) ในการบูรณาการคุณค่าและความสามารถของตน โดยยืนหยัดยึดมั่นที่จะรักษาคุณลักษณะดีๆ นั้นไว้ อย่างมีเกียรติ

ส่วน อิวส์ และคณะ (Ilies et al., 2005) ได้ทำงานวิจัยและได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงออกเป็น 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้และไว้วางใจในคุณลักษณะ ค่านิยม แรงจูงใจ ความรู้สึกและการรับรู้ รวมถึงข้อดีและข้อเสียของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ การรู้จักตัวเอง
2. มุ่งความสัมพันธ์ที่แท้จริง (Authentic Relational Orientation) เป็นการเปิดกว้างทางความจริงใจที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น

3. การประมวลผลรอบด้านไม่ลำเอียง (Unbiased Processing) เป็นการประมวลผลโดยปราศจากการบิดเบือน

4. การแสดงพฤติกรรมตามจริง (Authentic Behavior Acting) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกจากพื้นฐานความคิดและค่านิยมภายในตน

ชาเมียร์และอีลัม (Shamir & Eilam, 2005) ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำที่แท้จริงภายใต้พื้นฐานของอัตมโนทัศน์ (Self Concept) โดยบุคคลได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ส่วนตัว (Life-Story) และการให้ความหมายต่อประสบการณ์นั้นๆ และพัฒนาตนเองผ่านการสะท้อนกลับ ซึ่งชาเมียร์และอีลัม กำหนดองค์ประกอบของผู้นำที่แท้จริงว่าควรมี ดังนี้

1. ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความแท้จริงกับตนเองมากกว่าการกระทำจากความคาดหวังของคนอื่น
2. ได้รับแรงจูงใจมาจากความเชื่อมั่นภายในบุคคลมากกว่า สถานะ เกียรติยศ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว
3. มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่คัดลอกเลียนแบบผู้อื่น และนำผู้คนจากความคิดของตนเอง
4. การกระทำอยู่บนค่านิยมส่วนตัวและความเชื่อมั่น

วาลัมบ์วาและคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำในการส่งเสริมความสามารถในเชิงบวก ทั้งทางด้านจิตใจและสภาพแวดล้อมทางจริยธรรมที่ดี เพื่อให้บุคคลรู้จักการพัฒนาตนเองในเชิงบวก เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน มีกระบวนการที่สมดุล และมีความโปร่งใสในสัมพันธภาพที่ผู้นำมีผลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมบ์วา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การแสดงความเข้าใจในคุณค่าของตนเอง เข้าใจธรรมชาติของตนเอง มองเห็นและเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองอย่างลึกซึ้ง และการเข้าใจตนเองผ่านบุคคลอื่น รวมถึงการตระหนักในผลกระทบของการกระทำของตนเองที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่น

2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ (Relational Transparency) หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อบุคคลอื่น พฤติกรรมดังกล่าวจะส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ผ่านการแบ่งปัน

ข้อมูลอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความไว้วางใจ จากการแสดงความคิดและความรู้สึกที่จริงใจ โดยใช้ อารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด

3. กระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) หมายถึง การวิเคราะห์ ไตร่ตรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจใดๆ โดยปราศจากอคติส่วนตัว มีความยุติธรรม เป็นผู้ที่มุมมองเป็นของตนเองที่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) หมายถึง การยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมภายในตน การตัดสินใจและพฤติกรรมการแสดงออกใดๆ จะสอดคล้องกับค่านิยมภายในเหล่านี้ โดยไม่ยอมตามจากกระแสหรือแรงกดดันภายนอก

ด้านนักวิจัยชาวไทยได้ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงในไทย พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; ขวัญฤดี อากานันท์, 2559; ธีรภัทร กุโลภาส, 2556; นรินทร์ เนตรภักดี, 2555; ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์, 2557; สุชาดา สายทิ, 2556; สุธาสินี แสงมุกดา, 2554) ทั้งนี้ นักวิจัยชาวไทยได้ให้ความหมายของการตระหนักรู้ในตนเอง ไว้ดังนี้

สุธาสินี แสงมุกดา (2554) ได้ให้คำจำกัดความว่า การตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง การเข้าใจวิธีการที่ตนเองมีความหมายต่อโลกและผู้อื่น เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่ หลากหลายของตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

สุชาดา สายทิ (2556) ได้ให้คำจำกัดความว่า การตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง การมีความมั่นใจในการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจจุดดีจุดด้อยของตนเอง และความแตกต่างจากบุคคลอื่น รับฟังความเห็นด้านลบต่อตนเองได้ ควบคุมพฤติกรรมจากอารมณ์ต่าง ๆ ได้

ขวัญฤดี อากานันท์ (2559) ได้ให้คำจำกัดความว่า การตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้จักตนเอง การประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจจุดดีจุดด้อยของตนเอง เข้าใจความแตกต่างของตนเอง และเข้าใจผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น รับฟังความเห็นด้านลบต่อตนเองได้ ควบคุมพฤติกรรมจากอารมณ์ต่าง ๆ ได้

2. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; ขวัญฤดี อากานันท์, 2559; ธีรภัทร กุโลภาส, 2556; นรินทร์ เนตรภักดี, 2555; ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์, 2557; สุชาดา สายทิ, 2556; สุธาสินี แสงมุกดา, 2554)

สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) ให้ความหมายของมุมมองจริยธรรมในตน หมายถึง การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยม พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจ และประพฤติปฏิบัติ

สุชาดา สายทิ (2556) ให้ความหมายของมุมมองจริยธรรมในตน หมายถึง คุณธรรม จริยธรรมภายใน หมายถึง การทราบค่านิยมของตนและแสดงออกถึงคุณธรรมที่ตนให้คุณค่าในการบริหารงาน รู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเอง สามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน

ขวัญฤดี อากานันท์ (2559) ให้ความหมายของมุมมองจริยธรรมในตน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงคุณธรรมที่ตนมีในการบริหารงานและประพฤติปฏิบัติตน ใช้หลักศีลธรรมเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ

3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; ขวัญฤดี อากานันท์, 2559; ธีรภัทร กุโลภาส, 2556; นรินทร์ เนตรภักดี, 2555; ศรุติพงศ์ ภูวัชรวิรานนท์, 2557; สุชาดา สายทิ, 2556; สุธาสิณี แสงมุกดา, 2554)

สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) ให้ความหมายของความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิด และความรู้สึที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด

สุชาดา สายทิ (2556) ให้ความหมายของความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง การมีความโปร่งใส ยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต การเปิดเผยถึงความรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคิดคงเส้นคงวาในการคิด การพูด และการกระทำ ที่สอดคล้องกัน กล้ายอมรับความผิดพลาด กล้ายืนหยัดเพื่อจริยธรรม

ขวัญฤดี อากานันท์ (2559) ให้ความหมายของความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานร่วมกัน เปิดเผยถึงความคิดที่แท้จริงของตน มีการคิด การพูด และการกระทำที่สอดคล้องกัน มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ กล้ายอมรับความผิดพลาด

4. กระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; ขวัญฤดี อากานันท์, 2559; ธีรภัทร กุโลภาส, 2556; นรินทร์ เนตรภักดี, 2555; ศรุติพงศ์ ภูวัชรวิรานนท์, 2557; สุชาดา สายทิ, 2556; สุธาสิณี แสงมุกดา, 2554)

สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) ให้ความหมายของกระบวนการที่สมดุล หมายถึง การขอความเห็นที่แตกต่าง และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตัดสินใจ

สุชาติดา สายทิ (2556) ให้ความหมายของกระบวนการที่สมดุล หมายถึง ความสามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะท้าทายจุดยืนที่แท้จริงในส่วนลึกในจิตใจของตน ตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

ขวัญฤดี อาภาพันธ์ (2559) ให้ความหมายของกระบวนการที่สมดุล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับฟังความเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และคิดวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งหมดก่อนการตัดสินใจ และตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

5. การเรียนรู้จากอนาคต สุชาติดา สายทิ (2554) ได้ให้ความหมายว่า การมีความสามารถในการพัฒนาการรับรู้ภายในตน ให้มีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา (Intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังเกิดแล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริงๆ

6. การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน สุชาติดา สายทิ (2556) ได้ให้ความหมายว่า การรู้จักแยกแยะปัจจัยภายในและภายนอกที่ขับเคลื่อนหรือผลักดันหรือจูงใจให้ทำสิ่งที่ทำอยู่

7. ความมุ่งมั่นในการทำงาน สุชาติดา สายทิ (2556) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดว่าอุปสรรค คือ ความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปได้ มีความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้งานสำเร็จ ยอมเสียสละความสบายของตนเอง เช่น อดนอน เพื่อให้การบริหารงานสำเร็จ

งานวิจัยในไทยจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของไทยมีองค์ประกอบที่ทับซ้อนบ้างส่วนกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำในงานวิจัยทางตะวันตก โดยองค์ประกอบที่ทับซ้อน คือ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) และกระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) ในส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของไทยที่ไม่ทับซ้อน คือ การเรียนรู้จากอนาคต การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน และความมุ่งมั่นในการทำงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าหากจะศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทไทยยังคงมีความจำเป็น เนื่องจากงานวิจัยที่ศึกษาในบริบทไทยจะมีการประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานการศึกษา (Fox, 2011; Gardner et al., 2005; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; ไอยริ์ชชรา อมรพิพัฒน์ & โสพิส, 2559; กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; กาญจนา สุดประเสริฐ, 2558; ขวัญฤดี อาภาพันธ์, 2559; ชีรภัทร ภูโลภาส, 2556; นิรันดร์ เนตรภักดี, 2555; ศรุติพงษ์ ภูวัชรวรานนท์, 2557; สุชาติดา สายทิ, 2556; สุชาติดา สายทิ, 2554) แต่ยังไม่ได้นำมาศึกษากับภาคเอกชน ผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาคเอกชนไทยเป็นช่องว่างแห่งการเติมเต็มความรู้

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ด้วยการค้นหาความหมายและองค์ประกอบเกี่ยวกับผู้นำที่แท้จริงในธุรกิจพาณิชย์จากผู้บริหารในบริษัทมหาชน และพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ เพื่อนำข้อค้นพบมาเติมเต็มความรู้เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงในธุรกิจพาณิชย์ให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทมหาชน ได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และเป็นฐานความรู้ให้กับนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาระดับผู้นำที่แท้จริง

จากการทบทวนความหมายและองค์ประกอบของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่นักวิจัยได้ทำการศึกษา งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำในการส่งเสริมความสามารถในเชิงบวก ทั้งทางด้านจิตใจและสภาพแวดล้อมทางจริยธรรมที่ดี เพื่อให้บุคคลรู้จักการพัฒนาตนเองในเชิงบวก เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน มีกระบวนการที่สมดุล และมีความโปร่งใสในสัมพันธภาพที่ผู้นำมีผลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ปรากฏนั้นมีมีความสำคัญเช่นไร สามารถจัดกลุ่มความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพส่วนบุคคล ประสิทธิภาพส่วนงาน และประสิทธิภาพองค์กร

ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อประสิทธิภาพส่วนบุคคล ประสิทธิภาพส่วนงาน และประสิทธิภาพองค์กรสูงขึ้น (F. O. Walumbwa et al., 2008; ขวัญฤดี อาภาพันธ์, 2559; ธีรภัทร กุลโสภาส, 2556) สร้างความเข้มแข็งให้องค์กร (สุชาติดา สายทิ, 2556) สร้างบรรยากาศในองค์กรให้ทำงาน (Gatling et al., 2013; F. O. Walumbwa et al., 2008; Wong et al., 2010; ธีรภัทร กุลโสภาส, 2556) สร้างคุณธรรมจริยธรรม (Beddoes-Jones & Swailes, 2015) สร้างความผูกพันในงาน (Azanza et al., 2015) สร้างความพึงพอใจในหัวหน้างาน (F. O. Walumbwa et al., 2008) สร้างความพึงพอใจในงาน (Pavlovic, 2016; F. O. Walumbwa et al., 2008) สร้างความยึดมั่นต่อองค์กร (Srivastava & Dhar, 2016b; F. O. Walumbwa et al., 2008) เพิ่มประสิทธิผลการตัดสินใจในการสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ (Puls et al., 2014) สร้างทุนจิตวิทยาทางบวกของผู้ตาม (Woolley et al., 2011; นิรันดร์ เนตรภักดี, 2555) ลดความรู้สึกเครียด และอาการเครียด (Rahimnia & Sharifirad, 2015) สร้างความ

ไว้วางใจ (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558; นิรันดร์ เนตรภักดี, 2555) สร้างความฉลาดทางอารมณ์ (นิรันดร์ เนตรภักดี, 2555) เสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจ (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558) สร้างพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558) และสร้างความตระหนักในเรื่องความปลอดภัย (S. M. Liu et al., 2015) จากข้อมูลที่ทำกรรวบรวมจะพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ดังนั้น หากได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าวกับในภาคเอกชนที่เป็นองค์กรด้านพาณิชย์น่าจะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร และต่อยอดไปสู่ระดับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ได้

2. ประสิทธิภาพขององค์กร

ผู้วิจัยได้รวบรวมงานผลการวิจัยของนักวิจัยที่นำแนวความคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงมาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness) (Gatling et al., 2013; Puls et al., 2014; ขวัญฤดี อาภาพันธ์, 2559) ผลประกอบการด้านการเงิน (Finance Performance) (Smith et al., 2009) ความไว้วางใจของผู้นำหรือหัวหน้างาน (Trust in Leadership) (Fox, 2011; Smith et al., 2009; F. O. Walumbwa et al., 2009; กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558) ผลจากความสามารถส่วนบุคคล (Personal Efficacy) (Gatling et al., 2013) การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจ (Psychological Empowerment) (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558) พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-Role Behavior) (กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558) ต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Psychological Capital) (F. O. Walumbwa et al., 2009; Woolley et al., 2011) การพัฒนาสติ (Mindfulness) (Baron, 2016) ผลจากการโค้ช (Coaching Efficacy) (Gatling et al., 2013) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Work Engagement) (Azanza et al., 2015; F. O. Walumbwa et al., 2009; Wilson, 2013; กฤษณ์ ศรีอัครนนท์, 2558) การระบุกลุ่มงานของพนักงาน (Employees' Work-Group Identification) (Azanza et al., 2015) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) (Lishchinsky, 2016) พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) (F. O. Walumbwa, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (Pavlovic, 2016) และความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน (Follower's Wellbeing) (ไอย์ริชชรา อมรพิพัฒน์ บังอร โสฬส, 2559)

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ผู้วิจัยได้รวบรวมแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ด้านประสิทธิภาพส่วนบุคคล ประสิทธิภาพผลงาน และประสิทธิภาพองค์กร และด้านประสิทธิผลขององค์กร ทำให้งานวิจัยด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงมีนักวิจัยเห็นความสำคัญ และทำงานวิจัยเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำประเภทอื่น

แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแนวอื่น (Luthans & Avolio, 2003) แม้พบว่ามี ความหมายคาบเกี่ยวกัน อย่างไรก็ตามนักวิจัยหลายท่านยังยืนยันว่าเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงมีเอกลักษณ์แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่นๆ (F. O. Walumbwa et al., 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์และการรู้จักตนเอง (Shirey, 2006)

นักวิจัยพบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำอื่น ดังนี้

1. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลูธานและอโวลิโอ (Luthans & Avolio, 2003) กล่าวว่า องค์ประกอบความโปร่งใสในสัมพันธภาพของภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยหลิว (Y. Liu, 2012) ได้แย้งว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นที่จะต้องบอกความจริง เมื่อพวกเขาพยายามเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีคุณลักษณะโปร่งใส เปิดเผย อีกทั้งผู้นำที่แท้จริงจะสร้างความเป็นผู้นำของตนโดยมีอิทธิพลต่อผู้ตามในลักษณะบุคลิกภาพ การเลียนแบบพฤติกรรม การอุทิศตน มากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หรือการนำเสนอด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดความประทับใจ (Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011) สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ผู้นำที่แท้จริงสร้างความสัมพันธ์ที่น่าไว้วางใจและใกล้ชิดได้ด้วยตัวของเขาเอง (Gardner et al., 2005) นอกจากนี้ยังกล่าวว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นพัฒนาตัวผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ อีกทั้งผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องมีเสน่ห์ (Charismatic) เหมือนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Wherry, 2012)

2. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เวอร์รี่ (Wherry, 2012) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นไปในการพัฒนาผู้ตาม ส่วนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้ตาม นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีลักษณะนำผู้ตามด้วยจุดประสงค์และค่านิยม ไม่ได้ใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจเหมือนกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งยังกล่าวว่าผู้นำที่แท้จริงทำในสิ่งที่แท้จริง (Real) ส่วนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะปฏิบัติด้วยความถูกต้อง (Right) มีลักษณะที่ให้ความสำคัญต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรกโดยการเติมเต็มความต้องการ และความปรารถนาต่างๆ ของผู้ตาม

3. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยผู้นำเชิงบารมีจะให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจ การจัดการกับความประทับใจต่อผู้ตาม มีการเชิญชวน ดึงดูดใจผู้ตาม แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะสร้างการรับรู้คุณค่าความหมายและ

ปฏิสัมพันธ์อันดีต่อตนเองและผู้ตาม รวมถึงมุมมองเชิงจริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Avolio & Gardner, 2005; Wherry, 2012)

4. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นักวิจัยกล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นมีความหมายที่ครอบคลุมกว้างกว่า นอกจากนั้นยังมองว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นการพัฒนาตัวผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตาม อีกทั้งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงในส่วนของ การตระหนักรู้ในตนเองไม่ได้อยู่ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วย (Wherry, 2012) นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำเชิงจริยธรรมอาจให้รางวัลในรูปแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional) เพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำที่แท้จริงจะใช้ตนเองเป็นตัวอย่างทางจริยธรรมเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา (Y. Liu, 2012)

5. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำที่แท้จริงมีพื้นฐานมาจากจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และแนวคิดการกำกับตนเอง (Self-Regulation) นำผู้คนด้วยจุดประสงค์และค่านิยม แต่ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณนั้นมีพื้นฐานมาจากหลักคำสอนทางศาสนาคริสต์ (รัตติกโรจน์ ังวิศาล, 2556) นอกจากนั้นยังมองว่าภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตาม และนำผู้อื่นด้วยแรงบันดาลใจและจิตวิญญาณ

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแนวคิดที่มีเอกลักษณ์แตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำแนวอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบเกี่ยวกับการตระหนักรู้ หมายถึง ผู้นำที่มีความเข้าใจค่านิยมตนเอง ปฏิบัติต่อผู้อื่นบนพื้นฐานทางจริยธรรม และมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำ

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ แบบวัดที่ได้รับความนิยมในการใช้มากที่สุด คือ แบบวัดที่ชื่อว่า Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) ของวาลัมบ์วา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) แบบวัดนี้ได้รับการพัฒนา และนำไปใช้จริงจนได้รับการยอมรับโดยทั่วไป (Gatling et al., 2013; Wilson, 2013) และได้ผลได้จากแบบวัดมีความน่าเชื่อถือจากการทดสอบจากกลุ่มทดลองต่างวัฒนธรรม (F. O. Walumbwa et al., 2008) แบบวัดนี้ได้ใช้ข้อความจำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ การตระหนักรู้ในตนเอง จำนวน 4 ข้อ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ กระบวนการที่สมดุล จำนวน 3 ข้อ และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเอง จำนวน 4 ข้อ โดยลักษณะแบบวัดเป็นแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ ไม่เลย (0) จนถึง

สม่าเสมอเป็นประจำ (4) ค่าความเที่ยงตรง (Cronbach's alpha) ขององค์ประกอบทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ความตระหนักรู้ในตนเอง (.79) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (.72) กระบวนการที่สมดุล (.73) และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (.76)

ด้านการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของไทย พบว่า สุธาสิณี แสงมุกดา (สุธาสิณี แสงมุกดา, 2554) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่พัฒนาซึ่งสามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และแบบรวม 5 องค์ประกอบ คือ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต ใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ 0-4 (น้อยสุด-มากที่สุด) จำนวน 21 ข้อ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไคแอสควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 179.55 ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.09534 โดยมีค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.94 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว

โดยสรุปแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวอย่างข้อคำถามของแบบวัดที่ชื่อว่า Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) ของ วาลัม บิวา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) และของ สุธาสิณี แสงมุกดา (สุธาสิณี แสงมุกดา, 2554) ม มมกคหามาเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารใน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงมี ดังนี้

บารอน และยูลูแวม (Baron & Quam, 2012) ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ (Experiential Training) เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริง การศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการ จำนวน 73 คน ที่ลงทะเบียนในโปรแกรมการฝึกอบรมที่กำหนดโดยบริษัทที่ปรึกษาแคนาดา โปรแกรมนี้ใช้เวลา 3 ปี โดยมีการฝึกอบรม 15 วันในแต่ละปี (5 วันติดต่อกันทุกๆ 4 เดือนรวมเป็น 45 วัน) นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะได้รับการฝึกสอนแบบมีโครงสร้างตลอดระยะเวลา 3 ปี ตามแผนพัฒนารายบุคคลที่จัดทำขึ้นโดยได้รับการปรึกษาหารือจากหัวหน้างานของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างได้คะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงหลังเสร็จสิ้นการพัฒนามีคะแนนประเมินตนเองสูงกว่าจบปีแรก และมากกว่าที่พวกเขา ก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม มีความแตกต่างมีนัยสำคัญที่ .01 การทดสอบข้อมูล 2 กลุ่มที่เป็นไม่อิสระต่อกัน (Paired t-test) พบว่าคะแนนเฉลี่ยความเป็นผู้นำที่แท้จริงที่ประเมินตนเอง

ของผู้กลุ่มตัวอย่างหลังเสร็จสิ้นปีที่ 2 หรือปีที่ 3 มากกว่าตอนที่ 1 มีความแตกต่างมีนัยสำคัญที่ .01 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าคะแนนความสามารถโดยเฉลี่ยในการคิดประเมินตนเองของผู้เข้าร่วมจะสูงขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นปีแรกมีความแตกต่างมีนัยสำคัญที่ .01 และรูปแบบเดียวกันสามารถสังเกตได้สำหรับผู้เข้าร่วมปีที่ 2 และ 3

บารอน และพาเรนต์ (Baron & Parent, 2015) ได้ศึกษาการศึกษากการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการฝึกอบรม โดยทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้จัดการระดับกลางจำนวน 24 คน ที่ลงทะเบียนในโปรแกรมการฝึกอบรมที่กำหนดโดยบริษัทที่ปรึกษาแคนาดา โปรแกรมนี้ใช้เวลา 3 ปี โดยมีการฝึกอบรม 15 วันในแต่ละปี (5 วันติดต่อกันทุกๆ 4 เดือนรวมเป็น 45 วัน) โดยผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะได้รับการฝึกสอนแบบมีโครงสร้างตลอดระยะเวลา 3 ปี ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการเริ่มต้นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มการรับรู้ในตนเองและสามารถระบุปัญหาความเป็นผู้นำได้ สำหรับระยะเวลาการพัฒนาที่มีระยะเวลา 3 ปีสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และการฝึกอบรมสามารถพัฒนาความมีภาวะผู้นำที่แท้จริงได้

บารอน (Baron, 2016) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการฝึกอบรมด้วยหลักการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (Action Learning) ในการส่งเสริมความเป็นผู้นำที่แท้จริง และการเจริญสติ (Mindfulness) โดยใช้การวิจัยผสมผสานวิธี (Mixed-Method Design) ในการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม จำนวน 143 คน ตอบแบบสอบถามประเมินตนเอง 6 ครั้งในช่วงระยะเวลา 3 ปี จากนั้นจึงสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้จัดการ 24 คน พบว่า กลุ่มทดลองที่ผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมด้วยหลักการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (Action Learning) ในการส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริงและเจริญสติ มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงและเจริญสติ เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

วูล์ฟเฟอร์ส์ บัสลิน และฮีวิท (Wulffers et al., 2016) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบเร่งด่วน ซึ่งทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 คน ที่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบเร่งด่วน ซึ่งลักษณะโปรแกรมแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงรายบุคคล (Personal Leadership) การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงระหว่างบุคคล (Interpersonal Leadership) และการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงขององค์กร (Organizational Leadership) การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง พบว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับบุคคล ระดับระหว่างบุคคล และระดับองค์กร ด้านภาวะ

ผู้นำที่แท้จริงระดับบุคคล พบว่า การเพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำที่แท้จริง เกิดจาก 3 กระบวนการย่อย คือ 1) การพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) เพิ่มขึ้นในองค์ประกอบของ วัตถุประสงค์ (Elements of Purpose) ความเป็นตัวตน (Identity) ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ภายในอัตมโนทัศน์เชิงโครงสร้าง (Self-schema) 2) การควบคุมตนเอง (Self-regulation) เพื่อให้สอดคล้องกับองค์ประกอบเหล่านี้ และ 3) สะท้อนการควบคุมตนเองที่ออกมา ในด้านพฤติกรรม เมื่อบุคคลมีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับบุคคล ส่งผลถึงให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ระหว่างบุคคล จากการวิจัยพบว่า กระบวนการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง เกิดจากการสะท้อนภาพที่ บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และมีพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นอย่าง สม่ำเสมอจนผู้ติดตามสามารถสังเกตเห็นพฤติกรรมได้ชัดเจน การเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงระหว่าง บุคคล ส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงระดับองค์กร ที่บุคคลแสดงภาวะผู้นำที่แท้จริงของตน เหนือกว่าตำแหน่งของตน ยอมรับความเป็นตัวตนที่แท้จริงตนเอง ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ ผู้อื่นต้องการมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และบรรลุผลได้จริงในองค์การ

2. การฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการจัดการอย่างเป็นระบบในรูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ใน ลักษณะต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติสำหรับใช้ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Blanchard & Thacker, 2007) ตามแนวคิดของอาร์มสตรอง (Armstrong, 2001) การฝึกอบรม เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมของพนักงานอย่างเป็นทางการ เสริมสร้างเจตคติและ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีการวางแผนเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบ (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001) ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผน (Planned experience development) ซึ่งอาจทำการปรับปรุงพฤติกรรม รวมทั้งช่วยเสริมสร้าง ความพึงพอใจในงานมากขึ้น และช่วยให้ผู้เรียนรู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า (Armstrong, 2006a, 2006b) เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ (Noe, 2012)

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงแก้ไขความรู้ ทักษะ และเจตคติเพื่อ การปฏิบัติงานแต่ละคนให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การฝึกอบรมอาจจำแนก

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ (Latham & Wexley, 1981; อภิสิทธิ์, 2538; อิศระวัฒน์, 2541) คือ

1. เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge: K) ให้มีหลักการ ความรู้ ทฤษฎี หรือแนวคิด เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน
2. เพื่อสร้างความเข้าใจ (Understand: U) สามารถตีความ แปลความ ขยายความให้คนอื่นทราบ รวมถึงนำไปประยุกต์ใช้ได้
3. เพื่อสร้างทักษะ (Skill: S) สามารถนำไปปฏิบัติที่มีความชำนาญ สามารถทำได้โดยอัตโนมัติ
4. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude: A) มุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึที่ดีต่อองค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ

เทคนิคในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นกับการเลือกหรือปรับใช้เทคนิคการฝึกอบรม (Training delivery methods) ที่เหมาะสม เทคนิคการฝึกอบรมที่น่าสนใจ (Noe, 2012; ชูชัย สมितिไกร, 2557) ประกอบด้วย

1. การบรรยาย (Lecture techniques) เป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง เป็นวิธีการที่มุ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากได้เรียนรู้เนื้อหาสาระหรือข้อความจำนวนมาก โดยผู้บรรยายต้องใช้เทคนิคหรือใช้อุปกรณ์ประกอบการบรรยาย
2. การใช้สื่อเสียงและภาพ (Audiovisual techniques) โดยการใช้ทั้งสื่อวีดิโอ การใช้สไลด์ประกอบการฝึกอบรม
3. การสาธิต (Demonstration) โดยนำมาใช้เพื่อฝึกฝนทักษะการสื่อสารทางบวก และการให้ข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างานกับลูกน้อง เพื่อเสริมสร้างทักษะที่มีภาวะอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง
4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) โดยผู้สอนสร้างสถานการณ์และบทบาทสมมติขึ้น หรือหยิบยกเอาเหตุการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้เรียนเข้าไปเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานออกมาบนสถานการณ์หนึ่ง ๆ ที่กำหนดขึ้น (Armstrong, 1995) อันจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกว่าการฝึกอบรมนั้น เป็นสิ่งที่มีความหมายและเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้หรือทำ

การฝึกอบรมนั้น (Noe, 2012: 274) และควรใช้วิธีที่ทัศนขนาดสั้นที่ได้จัดทำเนื้อหา ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาเป็นสื่อ

5. การใช้เกม (Game) เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ต่างๆ อย่างสนุกสนานทำทนายความสามารถได้รับประสบการณ์ตรง และเห็นประจักษ์ชัดด้วยตนเอง ทำให้การเรียนรู้มีความหมาย และอยู่คงทน (ทศนา เขมมณี, 2551)

6. การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกลุ่มได้รู้จักและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และรวมกันหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

7. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคที่ระดมให้ผู้เข้าอบรมได้ใช้ความคิดได้ฝึกฝน การระดมสมองหากระดมความคิดได้มากเพียงพอ ก็จะพิจารณาเลือกเพิ่มความเห็นที่คนส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมกับกรณีนั้นๆ ทำให้ผู้เข้าอบรมได้รู้จักกับฟังความคิดเห็นซึ่งอาจจะแตกต่างกัน และฝึกทักษะของการสื่อสารในการจำแนกแยกแยะประเด็นด้วย

8. กิจกรรมศิลปะ (Arts) ด้วยการวาดภาพพฤติกรรมที่พึงประสงค์และภาพวาดที่เป็นเรื่องเล่า อันเป็นการฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการรับรู้ มีความมั่นใจกล้าแสดงออกและถ่ายทอดความรู้สึกออกมาเป็นผลงานศิลปะ

9. กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Ice Breaking) เพื่อสร้างความรู้จักและคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม โดยมักจะนำไปใช้เป็นกิจกรรมอุ่นเครื่องและสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง และให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้ ทำความรู้จัก

10. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) เป็นการนำเอาประเด็น เรื่องราวหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์และอภิปรายให้เห็น การศึกษากรณีตัวอย่างนี้อาจเป็นเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นมาเพื่อการฝึกอบรม หรือเหตุการณ์จริงก็ได้

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนา โปรแกรมในด้าน การฝึกอบรมครั้งนี้ มีการกำหนดแนวคิดของการออกแบบหลักสูตรตามวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงผ่านการฝึกอบรมครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม 2 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge: K) ให้ผู้เข้าอบรมมีหลักการ ความรู้ ทฤษฎี หรือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่เท่าเทียมกัน

เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และ2) เพื่อสร้างความเข้าใจ (Understand: U) ให้ผู้เข้าอบรมสามารถตีความ แปลความ ขยายความให้คนอื่นทราบ รวมถึงนำไปประยุกต์ภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ในงาน โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมต่างๆ คือ 1) กิจกรรมละลายพฤติกรรม เป็นกิจกรรมในการฝึกอบรมแรก เพื่อสร้างความรู้จักและคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม และสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง 2) การบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เนื้อหาสาระหรือข้อความรู้จำนวนมาก 3) การใช้สื่อเสียงและภาพ โดยการใช้ทั้งสื่อวีดีโอ การใช้สไลด์ประกอบการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นภาพ และเกิดความสนใจติดตามตลอดการฝึกอบรม 4) การสาธิต ใช้เพื่อฝึกฝนและเสริมทักษะการโค้ชตนเอง 5) การอภิปรายกลุ่ม โดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงซึ่งกันและกัน สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และร่วมกันหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง 6) การระดมสมอง โดยให้ผู้เข้าอบรมได้ใช้ความคิด ได้ฝึกฝน การระดมสมอง หากระดมความคิดได้มากเพียงพอก็จะพิจารณาเลือกความคิดเห็นที่คนส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันว่าเหมาะสมกับกรณีนั้นๆ 7) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ทำโดยการนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์และอภิปรายให้เห็น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพัฒนาโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทอื่นมาเป็นฐานในการวิจัย โดยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่พบจะเป็นการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ดังนี้

ด้านแนวคิดของการออกแบบหลักสูตรผู้วิจัยได้ศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยของนักวิจัยท่านต่างๆ ในบริบทต่างๆ พบว่า รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และเพื่อทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้าน สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

สายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สำหรับ พิฑูล อภัยโส (2554) ศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ ช่วย นาคบวรพ์ (2558) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาและประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงชัยมงคลโรจน์ และ สเตน (2015) ศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบในกลุ่มผู้บริหารระดับกลางในบริษัทด้านเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาผลกระทบของโครงการพัฒนาผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (FR-LDP) ของผู้บริหารระดับกลางของ บริษัท เฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยและศึกษาว่าพวกเขามีประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างไร

ด้านขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ศึกษาขั้นตอนของนักวิจัยท่านต่างๆ ในบริบทต่างๆ พบว่า รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มี 6 ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร คือ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การหาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรม โดยให้ผู้ร่วมวิจัยตรวจสอบและทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่างในสภาพการณ์จริง 5) ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรฝึกอบรม และ 6) นำหลักสูตรการฝึกอบรมไปทดลองใช้และติดตามผล ด้านพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และสร้างกรอบแนวคิดเพื่อนำมาสร้างหลักสูตร 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและแบบประเมินผลการฝึกอบรม 3) หาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมและแบบประเมินผลการฝึกอบรม 4) นำหลักสูตรไปทดลองใช้ โดยมี

การประเมินผลก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม และ 5) ติดตามผลและประเมินผลหลังการทดลอง ส่วนสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบ่งการดำเนินงานเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การวิเคราะห์หาองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ 3) สร้างแบบสอบถามสำรวจหาองค์ประกอบที่จำเป็นสำคัญ 4) การยกย่องหลักสูตรและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5) การใช้หลักสูตรไปฝึกอบรม 6) การประเมินการใช้หลักสูตร ทั้งนี้ พิฑูร อภัยโส (2557) ศึกษา โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม แบ่งการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 3) ขั้นตอนการร่างโปรแกรม 4) ขั้นตอนการทดลองใช้และตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรม โดยนักวิจัย ช่วย นาคบรรพ์ (2558) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างโครงสร้างหลักสูตร 2) การสร้างแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตร 3) การสร้างแบบทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร 4) การพัฒนาหลักสูตร 5) การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร และ 6) การประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม

ด้านเทคนิคการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ศึกษาเทคนิคการฝึกอบรมของนักวิจัยท่านต่างๆ ในบริบทต่างๆ พบว่า รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใช้เทคนิคการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกปฏิบัติ การพิจารณาไตร่ตรอง การทำกิจกรรมโดยเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมแสดงออกโดยการเขียน พุด วาดภาพ บั๊นรูป สร้างงานศิลปะ การแสดงบทบาทสมมติและการอภิปรายกลุ่มกรณีศึกษา การแสดงแบบพฤติกรรมโดยการแสดงละคร ด้านพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรม นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใช้เทคนิคการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย การแสดงแบบพฤติกรรม การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ และการวางเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ส่วนสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้เทคนิคการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย กรณีศึกษา การประชุมแบบระดมสมอง เกมการบริหาร และการแสดงบทบาทสมมติ ทั้งนี้ พิฑูร อภัยโส (2557) ศึกษา โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การแห่ง

การเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ใช้เทคนิค การฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรม การใช้กิจกรรม โดยช่วย นาคบรรพ์ (2558) ศึกษาการพัฒนา หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ใช้เทคนิคการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมติ การตั้งประเด็นคำถามแล้วให้คิดหาคำตอบ การสาธิต และลงมือปฏิบัติ การฝึกการคิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาจากกรณีศึกษา และการซักถาม

ด้านการประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตร ผู้วิจัยได้ศึกษาการประเมินการทดลอง ใช้หลักสูตรและผลการประเมินของนักวิจัยท่านต่างๆ ในบริบทต่างๆ พบว่ารัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มุ่งเน้นการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมด้านต่างๆ และประเมินผลการฝึกอบรม และเปรียบเทียบความรู้ และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อน และหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการฝึกอบรม สูงกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำ ประเมินตนเอง และที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ สูงกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และจากการ ให้ให้นิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายงานพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง พบว่า ได้เห็นความสำคัญและคุณค่าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับความรู้และ ประสบการณ์ ได้ฝึกทักษะ และนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ในการพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้านพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ศึกษา การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ สำหรับผู้นำกิจกรรม นิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ประเมินความรู้และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบ ผู้รับใช้ พบว่ามีความรู้และเจตคติต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อน การฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระยะติดตามผลมากกว่าก่อน การฝึกอบรม ส่วนสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร สายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา ทั้งนี้ พิฑูร อภัยโส (2557) ศึกษา โปรแกรมการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ได้ประเมินภาวะผู้นำของการใช้ โปรแกรม พบว่าภาวะผู้นำหลังการใช้โปรแกรมสูงกว่าการก่อนใช้โปรแกรม และความพึงพอใจของ

ผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก โดยช่วย นาครบรพ (2558) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่าหัวหน้างานมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรม จากการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น ส่งผลต่อความรู้อของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของหัวหน้างาน เป็นผลมาจากความสอดคล้อง และความเหมาะสมขององค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคัดเลือกเนื้อหาสาระที่ฝึกอบรม ซึ่งต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้าอบรม และวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมเป็นผู้ที่มีทักษะการฝึกอบรม และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นภาพที่ชัดเจนและเข้าใจในเนื้อหามากยิ่งขึ้น รวมทั้งการได้ร่วมกันทำกิจกรรมอภิปรายกรณีศึกษาที่นำมาใช้ประกอบในกิจกรรมฝึกอบรม ซึ่งใกล้เคียงกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในธุรกิจจะส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระมากยิ่งขึ้น

3. แนวคิดเกี่ยวกับการโค้ช

การโค้ชเป็นหนึ่งในศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรในการกระตุ้นให้บุคลากรได้คิดในมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม ค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาหรือหาคำตอบได้ด้วยตนเอง ผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดการโค้ชด้วยการโค้ชตนเองเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ดังนี้

ความเป็นมาของการโค้ช

คำว่า “โค้ช (Coach)” (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010) กำเนิดมาจากชื่อเมือง “Kocs” ของฮังการีที่เป็นแหล่งกำเนิดม้าลากจูง สอดคล้องกับที่มาของการโค้ชแบบดั้งเดิมที่แสดงถึงยานพาหนะในการเดินทางที่พาผู้คนไปตามเส้นทางที่พวกเขาอยากไป (Dexter, Dexter, & Lrving, 2011)

ราวปี ค.ศ. 1830 มหาวิทยาลัยฮ็อกซฟอร์ด ใช้คำว่า โค้ช (Coach) เป็นคำแสดงในการเรียกครูสอนพิเศษ (Tutor) ที่เปรียบเสมือนนรรม้าที่ช่วยพานักศึกษาให้สอบผ่าน หลังจากนั้นมา คำว่า การโค้ช (Coaching) ได้ถูกประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนานักกีฬา ในศตวรรษที่ 20 การโค้ชได้

นำมาใช้เพื่อสรรหาพนักงานใหม่เข้าทำงาน โดยโค้ชจะเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์มากที่จะต้อง สติดี ชี้แนะ สังเกต และสะท้อนกลับการทำงานของพนักงาน จากมุมมองของเขาหรือมาตรฐาน การทำงานที่กำหนด (Cox et al., 2010)

ต่อมาคำว่าโค้ช (Coaching) ได้นำมาใช้ในหลายสาขา เช่น การพัฒนาตนเอง จิตวิทยาการกีฬา การศึกษาผู้ใหญ่ จิตวิทยาอุตสาหกรรม และได้พัฒนามาเป็นศาสตร์ของตนเอง ที่มีแขนงย่อยมากมาย เช่น การโค้ชชีวิต (Life Coach) การโค้ชอาชีพ (Career Coach) การโค้ช สุขภาพ (Health Coach) การโค้ชธุรกิจ (Business Coach) การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coach) การโค้ชทางการเงิน (Financial Coaching) การโค้ชสำหรับออกเดท (Dating Coaching) หรือ การโค้ชทีมงาน (Team Coaching) (Dexter et al., 2011; Garvey, Stoke, & Megginson, 2009; Palmer & Whybrow, 2007; สุรภี รุโจปการ, ม.ป.ป.)

ความหมายของการโค้ช

การโค้ช (Coaching) เป็นศาสตร์ในการพัฒนาและส่งเสริมบุคคลากรศาสตร์หนึ่ง การโค้ช มีนักวิชาการได้ให้นิยามอย่างมาก โดยการโค้ชเป็นศิลปะของการสนับสนุน (Facilitating) การปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาของคนอื่น (Downey, 2003) เป็นกระบวนการสนับสนุน กระตุ้น และท้าทาย (Cox et al., 2010; Dexter et al., 2011; McLeod, 2004; Parlsoe & Wray, 2005) และเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของการเอื้ออำนวยความสามารถผู้ได้รับการโค้ช (Cavanagh, Grant, & Kemp, 2005; InternationalCoachFederation, 2017) ที่กระตุ้นความคิด และกระบวนการคิดสร้างสรรค์ (InternationalCoachFederation, 2017) ผ่านการใช้ความเงี่ยบ คำถาม และความท้าทาย (McLeod, 2004) โดยเรียนรู้และเติบโตด้วยตนเอง (Cavanagh et al., 2005; Dexter et al., 2011; Moen, Federici, & Klemetsen, 2014) ช่วยให้ผู้ได้รับการโค้ชเข้าใจ ปัญ หาประเด็นในสิ่งที่ท้าทายทำให้เกิดการเข้าใจตนเอง (Cavanagh et al., 2005; CharteredInstituteofPersonnelandDevelopment, 2017; McLeod, 2004) ช ่ ข ่วย ใ ห้ ผู้ รั บ การโค้ชไปถึงเป้าหมาย (Dexter et al., 2011; McLeod, 2004) ที่เป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (CharteredInstituteofPersonnelandDevelopment, 2017; Moen et al., 2014) ช ่ ข ่วย ใ ห้ ก ิ ด การเพิ่มศักยภาพ พัฒนาทักษะ และความรู้ของบุคคลให้เพิ่มระดับที่สูงมากขึ้น (CharteredInstituteofPersonnelandDevelopment, 2017; Dexter et al., 2011; InternationalCoachFederation, 2017) และช่วยในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (InternationalCoachFederation, 2017) ของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม (Cox et al., 2010)

ประเภทของการโค้ช

ศูนย์ภาวะผู้นำเอ็นเอชเอส (NHSLeadershipCentre, 2005) ได้กล่าวถึงประเภทของการโค้ช โดยจำแนกตามแนวคิดที่แตกต่างกันของการโค้ช ดังนี้

1. แนวคิดการโค้ชระดับบุคคล (Individual approaches) ประกอบด้วย

1.1 การโค้ชมุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal oriented coaching) การโค้ชเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กร เมื่อพัฒนากลยุทธ์ที่จะจัดการการเปลี่ยนแปลง การโค้ชจึงเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกและเป็นการดำเนินการฝึกอบรม องค์กรต่างๆ ยังคงเชื่อว่าการโค้ชเป็นการให้การปรึกษาในสถานที่ทำงาน แม้ว่าหลักการที่แตกต่างกันระหว่างการให้การปรึกษากับการโค้ช คือ การตั้งเป้าหมายในการโค้ช ในการโค้ชแบบมุ่งเป้าหมาย ยังมีคำถามที่ต้องการคำตอบว่าใครเป็นผู้ตั้งเป้าหมาย ประเภทของเป้าหมายแบบไหนจึงจะมีคุณค่ามากที่สุด วิธีการที่เป้าหมายจะสามารถบรรลุผล และวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถรวมเข้าด้วยกันได้

1.2 การโค้ชผู้บริหาร (Executive coaching) การโค้ชผู้บริหารถือเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาผู้นำแบบรวดเร็วและผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และเน้นประเด็นทางเทคนิคและข้อพิจารณาทางจิตใจ มีพื้นฐานของพลวัตของความใกล้ชิดหรือเป็นกลุ่มนำขององค์กร และรับรู้ได้ถึงความต้องการสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความเป็นกลางและไม่ลำเอียง ที่จะสามารถแลกเปลี่ยนสนทนาถึงโอกาส และความท้าทายได้

1.3 การโค้ชแบบผู้นำการแลกเปลี่ยนและแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transaction and transformational coaching) การโค้ชแบบผู้นำการแลกเปลี่ยนนี้ต้องการเบื้องต้นคือ การมีสมรรถนะ ทักษะการเรียนรู้ และเทคนิคต่างๆ ส่วนการโค้ชแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้น การเปลี่ยนมุมมอง ค่านิยม และความปรารถนาของบุคคล โดยมีทักษะหลักสำหรับการโค้ชแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือ สร้างความตระหนักรู้ สร้างความผูกพัน และสร้างการปฏิบัติ

1.4 การโค้ชตนเอง (Self-coaching) ใช้การสังเกตตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญของการโค้ชตนเอง เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการโค้ช เพื่อถามคำถามตนเองเกี่ยวกับประสบการณ์ มุมมอง ความคิดเห็น และความเชื่อในประเด็นการโค้ช

2. การโค้ชระดับทีมงาน (Team approaches) ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์กร การโค้ชเป็นแรงกระตุ้นสำหรับการสร้างและจูงใจทีมงานต่างๆ การโค้ชระดับทีมจัดตั้งกลุ่ม

บุคคลเข้าสู่เครือข่ายทางธุรกิจ จากนั้นทีมงานจะถูกระดมสมองเพื่อหาทางเลือกที่เป็นไปได้ และตกลงที่จะใช้แผนการปฏิบัติการโดยสร้างขึ้นโดยกลุ่ม การพัฒนาการตั้งกฎที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกที่ทีมงานทุกคนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นความมั่นใจว่ากลุ่มจะสามารถทำงานในระเบียบวาระเดียวกันได้

หลักการของการโค้ช

แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยการโค้ชนั้น ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐาน ดังนี้ (Whitworth, Kimsey-House, Kimsey-House, & Sandahl, 2007)

1. ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง (Resourceful) และมีทักษะและความสามารถอื่นๆ อย่างเพียงพอ จึงต้องรับผิดชอบและทุ่มเทให้กับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการโค้ชอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้รับการพัฒนาต้องเป็นผู้เลือกวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาตนเองหรือแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2. ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้กำหนดประเด็นของกระบวนการโค้ช เนื่องจากทราบดีว่าผลลัพธ์ที่ตนเองต้องการจากกิจกรรมนี้ หลักการนี้ทำให้การโค้ชแตกต่างจากกิจกรรมพัฒนาองค์กรอื่นๆ กล่าวคือ การโค้ชมุ่งค้นหาคำตอบที่ผู้รับการพัฒนาต้องการ หน้าที่ของผู้โค้ช คือควบคุมให้ทุกกิจกรรมดำเนินไปในลักษณะที่ตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าว การโค้ชจึงแตกต่างจากการให้คำปรึกษา เนื่องจากที่ปรึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญและกำหนดประเด็นการให้คำปรึกษา ในขณะที่การโค้ชไม่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญ คำแนะนำของผู้โค้ช งานของผู้โค้ชคือ การช่วยให้ผู้รับการพัฒนาสามารถอธิบายความฝัน ความปรารถนา และความทะเยอทะยานของตนเองได้อย่างชัดเจน รวมทั้งช่วยให้บุคคลเข้าใจในพันธกิจ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้

3. ผู้โค้ชต้องมีความพร้อมในการตอบสนองต่อประเด็นต่างๆ ของผู้รับการพัฒนา ทุกการกระทำของผู้รับการพัฒนา เป็นสัญญาณที่ช่วยกำหนดก้าวต่อไปของกระบวนการโค้ช ดังนั้น ผู้โค้ชต้องตั้งใจรับฟังและสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถรับรู้ข้อมูลที่ไม่ได้แสดงออกทางคำพูดหรือเรื่องราว หรือไม่ตรงกับเนื้อหาหรือตรรกะ และพร้อมที่จะปรับรายละเอียดของกระบวนการโค้ชเพื่อตอบสนองต่อการค้นพบตัวเองที่มากขึ้นของผู้รับการพัฒนา

4. การโค้ชเกี่ยวข้องกับเรื่องทุกอย่างในชีวิตของผู้รับการพัฒนา เนื่องจากทุกการตัดสินใจของมนุษย์เชื่อมโยงกัน ตัวอย่างเช่น อาชีพสามารถส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ครอบครัว และเพื่อน การตัดสินใจทางการเงินอาจส่งผลกระทบต่อแผนการศึกษา การเกษียณอายุ และ

การพักผ่อนในวันหยุด แม้ว่ากระบวนการโค้ชอาจมุ่งเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งในชีวิตของผู้รับการ พัฒนา แต่ผู้โค้ชต้องมีความรู้สึกไวต่อผลกระทบอื่นๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและ ให้ความช่วยเหลือในประเด็นอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบ

จากหลักการของการโค้ชข้างต้น งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำหลักการของการโค้ชที่ให้ผู้ รับการพัฒนาเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถเลือกวิธีการสำหรับการพัฒนาตนเองได้ ทั้ง เป็นผู้กำหนดประเด็นของกระบวนการโค้ชว่าต้องการจะค้นหาคำตอบและสร้างผลลัพธ์ที่ตนเอง ต้องการ โดยผู้โค้ชจะต้องมีความพร้อมที่จะรับฟังและสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการ พัฒนาใน ประเด็นต่างๆ รวมทั้งต้องมีการพิจารณาว่าการโค้ชเกี่ยวข้องกับทุกสิ่งในชีวิตของผู้รับการ พัฒนา มาเป็นพื้นฐานในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

ตัวแบบของการโค้ช

การโค้ช (Coaching) เป็นศาสตร์ในการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรที่เป็นศิลปะ และเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างโค้ชกับผู้ได้รับการโค้ช โดยตัวแบบการโค้ชมี หลากหลายตัวแบบ เช่น ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) (Whitmore, 2009) ตัวแบบการโค้ชแบบ สุนทรีย-สาธก (The Appreciative Coaching Model) (Clancy & Binkert, 2010) ตัวแบบเคลียร์ ของฮาวกินส์ (Hawkins & N., 2006) กรอบการโค้ชแบบซีซีแอล (CCL's Coaching Framework) (Ting & Scisco, 2006) และ ตัวแบบเกรซ (GRRATE) (Crane & Patrick, 2012) เป็นต้น ตัวแบบ ที่ได้รับความนิยมมากตัวแบบหนึ่งคือ ตัวแบบโกรว์ (GROW) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) (Whitmore, 2009) เป็นตัวแบบที่ได้รับความนิยมในกระบวนการโค้ช โดยมีวิทมอร์ (Whitmore) เป็นผู้นำมาใช้ในการโค้ช โดย กระบวนการโค้ชนี้จะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา โดยผู้รับการโค้ชจะหาคำตอบด้วยตนเอง เสมอ ผู้รับการโค้ชจะรับรู้ด้วยจิตวิญญาณของตนเอง ทำให้เชื่อมโยงกระบวนการโค้ชสู่การปฏิบัติ ตัวแบบการโค้ชมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting: G) หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการคืออะไร
- การตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (Reality: R) หมายถึง ปัจจุบันเกิดอะไรขึ้น อยู่ตรงจุดไหน
- ทางเลือก (Options: O) หมายถึง มีทางเลือกอะไรที่จะทำให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการบ้าง

- สิ่งที่จะทำ (Will: W) หมายถึง สิ่งหรือทางเลือกที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คืออะไร

ด้านการตั้งเป้าหมาย โค้ชจะกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชตั้งเป้าหมายที่ท้าทายของตนเองอยู่เสมอ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมาย โดยลักษณะเป้าหมายที่ดีต้องตั้งเป้าหมายให้สมาร์ท (SMART) คือ มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) วัดผลได้ (Measurable) เป็นที่เห็นพ้องต้องกัน (Agreed) ทำได้จริง (Realistic) และ มีการแบ่งออกเป็นช่วงๆ ตามระยะเวลา (Time Phased) อีกทั้งยังต้องบริสุทธิ์ (PURE) คือ การประกาศออกมาในเชิงบวก (Positively Stated) เป็นที่เข้าใจของทุกฝ่าย (Understood) ตรงประเด็น (Relevant) และ ถูกต้องตามจริยธรรม (Ethical) และต้อง (CLEAR) กล่าวคือ ท้าทาย (Challenging) ถูกกฎหมาย (Legal) เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Environmentally sound) เหมาะสม (Appropriate) และมีการบันทึกเป็นหลักฐาน (Record) (Whitmore, 2009)

ด้านการตรวจสอบสถานการณ์หรือข้อเท็จจริง (Reality) โค้ชและผู้รับการโค้ชต้องมีความเข้าใจสภาพข้อเท็จจริงอย่างดี จะทำให้สามารถนำเป้าหมายมากำหนดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือนำมาเปลี่ยนเป้าหมายใหม่หากสถานการณ์เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คิดไว้ตั้งแต่แรก โดยโค้ชต้องมีจิตใจเป็นกลาง ไม่มีอคติ และลดทอนการวิพากษ์วิจารณ์ เกาะติดความคิดของผู้รับการโค้ช รับรู้อารมณ์ตนเอง รู้จักประเมินทัศนคติในใจ ในขั้นตอนการตรวจสอบสถานการณ์หรือข้อเท็จจริงนั้น มักจะใช้คำถามที่ประกอบขึ้นด้วยการถามอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน กับใคร และมากแค่ไหน โดยคำถามอย่างไรและทำไม ควรใช้เท่าที่จำเป็นหรือใช้ในกรณีที่ไม่สามารถหาคำอื่นมาใช้แทนแล้วเท่านั้น (Whitmore, 2009)

ด้านทางเลือก (Options) โค้ชจะพยายามให้ผู้รับการโค้ชคิดทางเลือกออกมา โดยโค้ชจะสร้างบรรยากาศให้ผู้รับการโค้ชรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็น โดยจะไม่โดนยับยั้งหรือโดนว่าจากโค้ชหรือคนอื่น ๆ โดยโค้ชจะบันทึกทุกประเด็นทางเลือกที่ผู้รับการโค้ชนำเสนอ หลังจากนั้นจะผู้รับการโค้ชจะคัดแยกทางเลือกต่างๆ ที่มีประโยชน์และเหมาะสมกับต้นทุน ทั้งนี้โค้ชอาจจะนำข้อมูลทางเลือกเพิ่มเติมให้ผู้รับการโค้ชฟัง เพื่อให้ข้อมูลทางเลือกมีความครบถ้วน จากนั้นจะจัดเรียงทางเลือก พิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Whitmore, 2009)

ด้านความตั้งใจที่จะทำ (What is to be done, When, by Whom, and the Will to do it) กระบวนการโค้ชจะเปลี่ยนการพูดคุยไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้ โดยผ่านการตั้งคำถาม เช่น คุณกำลังจะทำอะไร คุณจะลงมือทำเมื่อไหร่ การทำเช่นนี้จะทำให้คุณบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ในระหว่างนี้คุณจะพบกับอุปสรรคอะไรบ้าง ใครควรจะรู้

เรื่องนี้บ้าง คุณต้องการสนับสนุนในเรื่องอะไรบ้าง คุณจะรับการสนับสนุนนั้นเมื่อไหร่และอย่างไร อะไรคือข้อพิจารณาอื่นๆ ที่คิดไว้ (Whitmore, 2009)

จากการทบทวนตัวแบบของการโค้ช ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำตัวแบบการโค้ชแบบโกรว์ (GROW) มาเป็นพื้นฐานในการออกแบบกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยตัวแบบโกรว์ (GROW) เนื่องจากเป็นตัวอย่างที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการโค้ชสู่การปฏิบัติ ด้วย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting: G) เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ 2) การตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (Reality: R) เพื่อตรวจสอบว่าเป้าหมายดังกล่าวห่างจากสิ่งปัจจุบันเพียงใด 3) การกำหนดทางเลือก (Options: O) เป็นการกำหนดทางเลือกอะไรที่จะทำให้เกิดเป้าหมายที่ต้องการ 4) สิ่งที่จะทำ (Will: W) เป็นการเลือกที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. แนวคิดเกี่ยวกับการโค้ชตนเอง (Self Coach)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การโค้ชตนเอง (Self-coaching) เป็นส่วนหนึ่งของการโค้ช (NHSLeadershipCentre, 2005) ที่มีผู้ศึกษาด้านนี้ยังไม่มากนัก โดยมีผู้ให้คำนิยามที่เกี่ยวกับการโค้ชตนเอง ดังนี้

การโค้ชตนเองเป็นแนวคิดใหม่ (New Mindset) (Luciani, 2004) ที่เป็นการฝึกตนเอง เรียบรู้ และ การเปลี่ยนแปลงตนเอง (Grant & Greene, 2004; Luciani, 2004; NHSLeadershipCentre, 2005) กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้ออกจากสถานะทางอารมณ์ แยกแยะ สิ่งที่เป็นปัญหา (Problem) หรือความท้าทาย (Challenge) การระบุตัวเลือก (Options) โดยใช้สัญชาตญาณของตน (Personal Intuition) (Grant & Greene, 2004; G. Jones & Gorell, 2009) ใช้การสังเกตตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญ (Grant & Greene, 2004; Luciani, 2004; NHSLeadershipCentre, 2005) การสังเกตตนเองนี้จะใช้ถามคำถามตนเองเกี่ยวกับประสบการณ์ มุมมอง ความคิดเห็น และความเชื่อ (Goldberg, 1999; Grant & Greene, 2004; NHSLeadershipCentre, 2005) เพื่อมุ่งเน้นไปสู่ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตนเอง (Grant & Greene, 2004; H. B. Jones, 2017) สามารถควบคุมและรู้สึกมั่นใจเมื่อต้องเผชิญความท้าทายส่วนตัวหรือในอาชีพ (G. Jones & Gorell, 2009)

วิธีการโค้ชตนเอง

การโค้ชตนเอง (Self Coach) จากเอกสารและวรรณกรรมที่ปรากฏ พบว่า ลูเซียนี (Luciani, 2004) กล่าวถึง เครื่องมือในการโค้ชตนเอง (Self Coach) ที่ทรงพลัง คือ การพูดกับตนเอง (Self Talk) ซึ่งจะสอนให้รู้ว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร การอบรมวิธีการเปลี่ยนแปลง และทำให้เชื่อว่าสามารถทำได้

ลูเซียนี (Luciani, 2004) กำหนดขั้นตอนในการโค้ชตนเองด้วยการพูดกับตนเองไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 รู้แผนภูมิจุดอ่อนของตนเอง (Chart Your Weaknesses) เป็นการตรวจสอบตนเองถึงแนวโน้มของการควบคุมตนเอง จุดอ่อนของตนเอง (Charting Your Control Tendencies) การทำให้แนวโน้มนั้นเขียนออกมาเป็นรูปธรรม เช่น การเขียนลงในกระดาษ จากนั้นให้วางแผนการคิดใหม่ (Plotting Your Reflexive Thinking) โดยใช้ตารางการให้คะแนนเป็นเครื่องมือในการคิด พร้อมติดตามผลตลอดเวลา (Follow-up) โดยเป้าหมายของการโค้ชตนเอง คือ การปรับนิสัยแบบเดิมใหม่ทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 แยกข้อเท็จจริงออกจากเรื่องปลอม (Separate Fact from Fiction) โดยข้อเท็จจริงสามารถตรวจสอบได้จากวัตถุประสงค์และปรากฏการณ์ที่สังเกตได้ ขณะที่เรื่องปลอมจะใช้การตีความการตัดสินและการคาดการณ์ความน่าจะเป็น ดังนั้น การแยกความจริงออกมานั้น ต้องหาทางเลือกให้กับชีวิตมากๆ

ขั้นตอนที่ 3 หยุดฟังเสียง (Stop Listening to the Noise) การหยุดฟังเสียง คือ การหยุดฟังเสียงความคิดที่สะท้อนกลับ (Reflexive Thinking) การหยุดฟังเสียงจะทำให้คุณสามารถตัดสินใจได้เมื่อคุณพร้อมที่จะเลือกทางเลือกที่ชีวิตต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 เดินหน้าต่อ (Let Go) การเดินหน้าทำตามทางเลือกที่เลือกแล้ว มี 3 วิธีที่จะทำ คือ 1) การเปลี่ยนช่องทาง (Changing the Channel) ด้วยการเลือกช่องทางใหม่ที่ทำให้ไปถึงเป้าหมายได้ดีที่สุด 2) การประมาทการรักษารักษา (Therapeutic Recklessness) ด้วยการไม่ต้องกังวล และสร้างความไว้วางใจ 3) การทำสมาธิ (Meditation)

ขั้นตอนที่ 5 การให้กำลังใจตนเอง (Motivate Yourself) การพูดกับตนเอง บวกกับทัศนคติที่ถูกต้อง และการคงพลังงานอย่างยั่งยืน บวกกับระยะที่เหมาะสมจะทำให้การโค้ชเองประสบความสำเร็จ

แกรนท์ และ กรีน (Grant & Greene, 2004) กล่าวถึงโปรแกรมการโค้ชตนเองที่ใช้คำถามในการโค้ชตนเองว่า เป็นการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจ ผ่าน

การเล่าเรื่องราวของตนเอง (Telling Your Own Story) และการสร้างความฝันของตนเอง โดยการสร้างคำถามถามตนเอง เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองในด้านการวัตถุประสงค์และค่านิยมของตนเอง (Clarify Your Purpose And Values) การปรับปรุงหรือค้นพบตนเอง (Reinvent or Rediscover Yourself) การพัฒนาและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (Develop and Carry Out Action Plans) และแนวทางการตั้งคำถามที่ดีที่นำมาซึ่งคำตอบที่ดี (Ask The Right Questions – The Answers Will Come)

โปรแกรมการโค้ชตนเองของแกรนท์ และ กรีน (Grant & Greene, 2004) มีด้วยกัน 12 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความคุ้มค่าของชีวิต ด้วยการประเมินตนเอง เพื่อการรู้จักตนเอง และสร้างความผาสุกในชีวิต (Personal Well-being)

ขั้นตอนที่ 2 เลือกเรื่องที่ต้องการทำการเปลี่ยนแปลงโดยเลือกมากกว่า 1 เรื่อง

ขั้นตอนที่ 3 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ตามขั้นตอน 1) การไตร่ตรองก่อนเริ่มทำ (Pre contemplation) 2) การจ้องอยู่อย่าง เป็นสมาธิ (Contemplation) 3) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง (Preparation) 4) การลงมือปฏิบัติ (action) 5) การให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น (Maintenance) 6) การถอยกลับมาพิจารณาการลงมือปฏิบัติอีกครั้ง (Relapse)

ขั้นตอนที่ 4 สร้างความฝันในอนาคตด้วยการเขียนจดหมายถึงตนเองในอนาคต การระบุความต้องการและคุณค่าในตัวตนของเรา

ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมายเพื่อจูงใจ ตามหลักการสมาร์ท (SMART) คือ มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) วัดผลได้ (Measurable) เป็นที่เห็นพ้องต้องกัน (Agreed) ทำได้จริง (Realistic) และมีกำหนดเวลาแน่นอน (T : Timely)

ขั้นตอนที่ 6 ปรับการพูดถึงตนเองในด้านลบสู่การพูดถึงตนเองในด้านบวก

ขั้นตอนที่ 7 การมุ่งเน้นถึงวิธีการแก้ไข โดยการคิดถึงชีวิตใหม่ สถานการณ์ใหม่ที่ชื่นชอบ สิ่งที่จะลงมือทำ ความคิดความรู้สึกที่มีต่อสิ่งนั้น

ขั้นตอนที่ 8 สร้างโครงการที่เป็นเป้าหมาย โดยคำนึงถึงจุดแข็งของผู้โค้ชตนเอง และความท้าทายในชีวิต

ขั้นตอนที่ 9 การสร้างแผนงาน เพื่อการดำเนินการและการติดตามแผนงาน ทั้งนี้ควรเป็นแผนงานขนาดเล็กหลายๆ แผนงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำตามแผนงาน โดยใช้ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) มาใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามแผนงาน

ขั้นตอนที่ 10 การสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานทราบถึงโครงการที่จะดำเนินการ โดยอาจจะมีโค้ชร่วม (Co-Coach) ที่สามารถช่วยโครงการให้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 11 เขียนการเฉลิมฉลองหากโครงการสำเร็จเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ขั้นตอนที่ 12 จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับ 4 สัปดาห์แรกของโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงของคุณ และทำการวัดผลความสำเร็จทุกวัน

โจนส์ และโกแรว (G. Jones & Gorell, 2009) กล่าวถึงกระบวนการโค้ชตนเอง โดยการระบุภาวะความยากลำบาก (Dilemma) หรือสถานการณ์ หรือพัฒนาการที่เกิดขึ้น (Reality) จากนั้นใช้คำถามถึงเป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการทำให้สำเร็จ โดยมุ่งไปที่ตัวแบบและการพิจารณาทางเลือก (Options) การวางแผนและแผนปฏิบัติงาน (Plan and Actions) ที่จะมุ่งแก้ไขความยากลำบากนั้น โดยขั้นตอนแรกให้ผู้โค้ชตนเองนึกถึงเวลาในชีวิตที่ตัดสินใจได้ดีหรือมีความรู้สึกสบายใจกับตัวเอง ผ่อนคลายและหลับตา เพื่อให้ความรู้สึกสบายใจกลับมาอีกครั้ง โดยผู้โค้ชตนเองสังเกตความรู้สึกในร่างกายที่เกิดขึ้นว่าความรู้สึกที่ตัดสินใจดีมีความรู้สึกอย่างไร จากนั้นนึกถึงความรู้สึกที่ต้องแบกรับภาวะที่ไม่ดี ที่เกิดขึ้นกับสภาวะภายในร่างกายของเรา การนึกถึงดังกล่าวทำให้เราตระหนักรู้ในตน

จากการศึกษาการโค้ชด้วยตนเองและตัวแบบการโค้ชเป็นเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ งานวิจัยทั้ง 3 งานที่กล่าวมาข้างต้นนั้นมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการโค้ช การวิเคราะห์สถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น (Reality) การพิจารณาทางเลือกหลายๆ ทางเลือก (Options) และการนำไปปฏิบัติ (Plan and Actions) ด้วยทั้งตัวแบบการโค้ชและวิธีการโค้ชตนเอง งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) (Whitmore, 2009) เป็นตัวแบบที่เหมาะสมกับงานวิจัยที่จะนำมาเป็นตัวแบบในการโค้ชตนเองเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เพราะตัวแบบโกรว์ (GROW Model) เป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา โดยผู้รับการโค้ชจะหาคำตอบด้วยตนเองเสมอ ผู้รับการโค้ชจะรับรู้ด้วยจิตวิญญาณของตนเอง เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการโค้ชสู่การปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอน คือ 1) การตั้งเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Goal Setting) 2) การตรวจสอบสถานการณ์ในปัจจุบัน (Reality) 3) ทางเลือกและกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นทางเลือก (Options) 4) จะทำอะไร เมื่อไหร่ โดยใคร และจะเจตนาที่จะทำเรื่องนี้ (What is to be done, When, by Whom, and the Will to do it) ซึ่งโค้ชจะสามารถช่วยตรวจสอบได้ว่าเป้าหมายที่ผู้รับการโค้ชกำหนดนั้นเหมาะสมกับความสามารถหรือจุดมุ่งหมายในชีวิตหรือไม่ และเป็นรูปแบบที่ชัดเจน ง่ายต่อการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการโค้ชตนเองเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการโค้ชตนเองพบ 3 งานวิจัย คือ 1) งานศึกษาการออกแบบโปรแกรมโค้ชตนเองของสจิวต (Stewart, 2008) ที่ได้ศึกษาสร้างโปรแกรมการโค้ชตนเองเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ ที่ได้ผลการวิจัยออกมาเป็นหลักการที่โปรแกรมโค้ชตนเองต้องมี 2) งานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะการโค้ชด้านการจัดการที่ใช้ทฤษฎีพื้นฐานจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับโปรแกรมโค้ช เป็นการศึกษารายชื่อ เรทิว เดวิด และบาบาน (Ratiu, David, & Baban, 2015) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะการโค้ชด้านการจัดการ ประสิทธิภาพของโปรแกรมการโค้ชความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) การศึกษาของ โจนส์ (H. B. Jones, 2017) ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายด้วยกระบวนการโค้ชตนเองของนักศึกษาเมื่อจบการฝึกอบรมอย่างไร: กรณีศึกษา ผู้วิจัยขอนำรายละเอียดของแต่ละงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมานำเสนอ ดังนี้

การศึกษาของสจิวต (Stewart, 2008) ได้ศึกษาการสร้างโปรแกรมการโค้ชตนเองเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมการโค้ชตนเองที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของหน่วยงานบริการสาธารณะ บีซี (BC Public Service Agency) และเพื่อนำองค์ประกอบที่ได้มาเป็นแนวคิดในการออกแบบโปรแกรมการฝึกตนเอง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้จัดการและหัวหน้างานในหน่วยงานบริการสาธารณะ บีซี (BC Public Service Agency) จำนวน 32 คน โดยใช้การโค้ชตนเองของแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการ โดยกลุ่มตัวอย่างจะรับผิดชอบในการพัฒนาของตนเอง โค้ชตนเองโดยใช้คำถาม เพื่อปลดล็อกศักยภาพของพวกเขา โดยโปรแกรมการโค้ชตนเองมุ่งไปที่การตั้งเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างผลงาน การวิจัยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ในด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับหน่วยงานบริการสาธารณะ บีซี พบว่ามี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาผู้อื่น 3) ความซื่อสัตย์ และ 4) การมีสัมพันธที่ดีกับคนอื่น ในด้านการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการโค้ชตนเอง ควรมีองค์ประกอบหลัก คือ 1) มีระยะเวลาที่เหมาะสมกับโปรแกรม 2) มีระบบการประเมินตนเองและการได้รับข้อเสนอแนะ 3) มีการสะท้อนผลการประเมินตนเองเป็นรายบุคคล 4) มีเครือข่ายการโค้ชหรือระบบพี่เลี้ยง 5) มีการแบ่งปันข้อมูลในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) 6) มีระบบสนับสนุนกลางเมื่อนำไปปฏิบัติ การวิจัยของสจิวต ได้กำหนดให้ในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการโค้ชตนเอง กลุ่มตัวอย่างจะได้รับการฝึกอบรมในด้าน

การโค้ชเป็นเวลาหนึ่งวัน พร้อมทั้งจะได้รับหนังสือคู่มือเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การโค้ชตนเอง ตัวแบบการโค้ชตนเอง ตัวอย่างข้อคำถามที่จะใช้ในการโค้ชตนเอง ข้อเสนอแนะสำหรับการโค้ชตนเอง

การศึกษาของ ราทูย เดวิด และบาบาน (Ratiu et al., 2015) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะการโค้ชด้านการจัดการ ประสิทธิภาพของโปรแกรมการโค้ชความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาทักษะการโค้ชด้านการจัดการ ทักษะการสื่อสาร การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารระดับกลางที่บริหารทีมงาน และการผลิตในองค์กรข้ามชาติ จำนวน 23 คน แบบแผนการทดลองที่ใช้ คือ การใช้การวัดก่อนและวัดหลัง เครื่องมือการวิจัย ประกอบด้วย แบบวัดภาวะผู้นำที่หลากหลายแบบ (Multifactor Leadership Questionnaire) ราทูย เดวิด และบาบาน (Ratiu et al., 2015) ได้ออกแบบการวิจัย โดยกำหนดระยะเวลาของโปรแกรม 8 เดือน ซึ่งรวมทั้งด้านกลุ่มและด้านรายบุคคล กำหนดโปรแกรมการโค้ชเริ่มต้นด้วยการจัดโค้ชกลุ่มและการฝึกอบรมเป็นเวลา 4 ชั่วโมง ซึ่งได้มีการกล่าวถึงพื้นฐานของการโค้ช และมีการกล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการโค้ช ที่จะนำเข้าสู่การชักจูงเชิงประสบการณ์ กรณีศึกษา และการเล่นตามบทบาท ส่วนแรกของโปรแกรม ได้หลักการของ 1) รูปแบบที่เน้นการแก้ปัญหาด้วยทักษะการโค้ชด้านการจัดการแบบตัวแบบโกรว์ (GROW Model) (Grant & Greene, 2004), 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและทักษะการให้ข้อเสนอแนะ 3) การสร้างแรงจูงใจและเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงาน และ 4) การสอนตนเองด้านความฉลาดทางอารมณ์และการจัดการความเครียด ในส่วนแรกที่จัดขึ้นในกลุ่มที่มีผู้จัดการ 12 คนที่เห็นการเปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบการโค้ชการจัดการที่มีประโยชน์ต่อทั้งผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้เข้าร่วมแต่ละคนได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระยะสั้นรวมถึงระยะปานกลางและระยะยาวทั้งยังได้จัดทำขึ้นพร้อมกับโค้ชซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการที่กล่าวถึงขั้นตอนเฉพาะเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยเป้าหมายการพัฒนาการโค้ชด้านการจัดการรายบุคคลจะเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ซึ่งได้ตกลงล่วงหน้าแล้ว ในด้านการโค้ชรายบุคคลจะระบุถึงความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมาย การระบุแหล่งทรัพยากร รวมถึงอุปสรรคที่ต้องเผชิญ แผนการดำเนินงาน โดยการโค้ชรายบุคคลจะใช้เวลา 50 นาที โดยจะทำการสร้างความสัมพันธ์ การหาหรือเรื่องวาระที่จะดำเนินการ การสรุปงาน และการให้ข้อเสนอแนะ สำหรับการโค้ชผู้บริหารแต่ละคนจะมีจุดประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้ทักษะที่ได้รับในช่วงแรกของกลุ่ม หลังจากนั้นจะเปิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการทำประมาณ 15 นาที โดยจะได้พูดคุยเกี่ยวกับงานล่าสุด โดยผู้จัดการจะทราบว่าระหว่างนั้นพฤติกรรมโค้ชจะถูกบันทึกไว้ หลังจากนั้นโค้ชกระจกเงา (Mirror Coaching) จะให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง หากมีเวลาเหลือจะให้

ผู้จัดการได้พูดคุยเกี่ยวกับการสร้างปฏิสัมพันธ์และข้อกังวลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทักษะที่ได้เรียนรู้ ส่วนสุดท้ายจะเป็นการโค้ชแบบกลุ่ม 4 คน ใช้เวลาประมาณ 1.5 ชั่วโมง จุดประสงค์ของส่วนนี้คือให้ผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับทักษะที่ได้รับการฝึกฝนตลอดหลักสูตรการโค้ช และความยากลำบากที่พวกเขาประสบ และจะมีการประเมินผลหลังการโค้ช เพื่อประเมินประสิทธิผลโดยรวมของโปรแกรมการโค้ช ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทำให้เกิดคะแนนที่เพิ่มขึ้นในมิติพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่วัดโดยแบบวัดความเป็นผู้นำแบบหลายมิติ (MLQ) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทักษะการโค้ชด้านการบริหาร นอกจากนี้ประสิทธิผลที่ได้รับรู้ว่าเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการทำงานยังเพิ่มสูงขึ้นอย่างมากเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกสอน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการโค้ชเป็นวิธีการพัฒนาแบบมีอาชีพที่มีศักยภาพที่จะนำไปสู่พฤติกรรมกรรมการบริหารที่ช่วยในการพัฒนาพนักงานในระดับรองลงมา ความรู้ดังกล่าวสามารถเป็นข้อมูลสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการทำความเข้าใจและจัดการทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร

การศึกษาของ โจนส์ (H. B. Jones, 2017) ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายด้วยกระบวนการโค้ชตนเองของนักศึกษาเมื่อจบการฝึกอบรมอย่างไร: กรณีศึกษา โดยมี 2 คำถามการวิจัย คือ 1) นักศึกษาเก่าที่เคยผ่านการฝึกอบรมในการโค้ชตนเองสามารถใช้กระบวนการโค้ชตนเองให้บรรลุเป้าหมายในชีวิตส่วนตัวหลังจากสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรฝึกอบรมหรือไม่ และ 2) ทำไมและเมื่อใดที่การโค้ชตัวเองถูกเลือกให้เป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า 1) กระบวนการโค้ชตนเองสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไปได้ถึง 14 ปี หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม 2) กลยุทธ์การโค้ชตนเองสามารถผสมผสานกับทักษะการโค้ช การปฏิบัติทางจิตวิญญาณและหลักการต่างๆ 3) ทักษะการโค้ชตัวเองสามารถประยุกต์ใช้เพิ่มคุณภาพของเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์ การเงิน และสุขภาพได้ 4) กระบวนการโค้ชตนเองสามารถประยุกต์ใช้กับนักศึกษาเก่าจากงานวิจัยที่การโค้ชตนเองที่ทำการศึกษา

5. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากประสบการณ์

ความหมายของการเรียนรู้จากประสบการณ์

การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นแนวคิดหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประสบการณ์เดิมมาปรับให้เข้ากับประสบการณ์ใหม่ๆ ที่พบในขณะนั้น (Kolb, 2014; เมษยา ชื่น อารมณ์, 2550; กาญจนา รอดแก้ว, 2550) เป็นการเรียนรู้ผ่านการกระทำ (Learning by doing) หรือการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participant Learning) (Water & Marks, 1981) เป็นกระบวนการ

สร้างความรู้ที่ได้มาจากการแปลความหมายของประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคนที่ได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การสะท้อนผล การคิดพิจารณาและการทดลองใช้ (Kolb, 2014; เมษยา ชื่น อภรณ์, 2550; กาญจนา รอดแก้ว, 2550) เกิดประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อาจได้มาจากการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการ และเทคนิคของการเรียนรู้จากประสบการณ์มาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหลากหลายรูปแบบอันส่งผลให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และจากประสบการณ์ที่สะท้อนผลออกมาจากเหตุการณ์หรือบันทึกต่างๆ ของผู้มีปฏิสัมพันธ์ด้วย

จากความหมายของการเรียนรู้จากประสบการณ์สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่จากการใช้หรือแปลความหมายของประสบการณ์เดิมผ่านประสบการณ์ของตนเอง จากประสบการณ์ที่สะท้อนผลออกมาจากเหตุการณ์หรือบันทึกต่างๆ ของผู้มีปฏิสัมพันธ์ การคิดพิจารณา และการทดลองใช้ โดยอาจเกิดจากการเรียนรู้ที่เป็นแบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการ และสามารถนำมาปรับใช้กับประสบการณ์ใหม่ๆ ที่พบในขณะนี้

ขั้นตอนการเรียนรู้จากประสบการณ์

การเรียนรู้จากประสบการณ์ของโคลบ (Kolb, 2014) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน คือ

1. สร้างประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ที่ต้องมีประสบการณ์โดยตรงที่เกิดขึ้นใหม่ เน้นที่ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องการเรียนรู้และยึดถือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามที่ตนประสบในขณะนั้น
2. การสังเกตอย่างไตร่ตรอง (Reflective Observation) เป็นขั้นของการสังเกตประสบการณ์ที่ได้รับอย่างรอบคอบ
3. การสรุปหลักการให้เห็นเป็นนามธรรม (Abstract Conceptualization) เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนนำประสบการณ์ที่ได้จากการสังเกตที่พิจารณาเชิงเหตุผลอย่างรอบคอบแล้ว มาสรุปรวมหลักการต่างๆ ของตนเอง
4. การทดลองและปฏิบัติจริง (Active Experiment) เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนนำแนวคิดและหลักการต่างๆ ที่สรุปได้แล้วไปใช้ในการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อแก้ปัญหาและเกิดเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ต่อไป

จากการทบทวนความหมายและขั้นตอนการเรียนรู้จากประสบการณ์ งานวิจัยนี้จะใช้ความหมายของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่จากการใช้หรือแปลความหมายของประสบการณ์เดิมผ่านประสบการณ์ของตนเอง จากประสบการณ์ที่สะท้อนผลออกมาจากเหตุการณ์หรือบันทึกต่างๆ ของผู้มีปฏิสัมพันธ์ การคิดพิจารณา และการทดลองใช้ โดยอาจเกิดจากการเรียนรู้ที่เป็นแบบไม่เป็นทางการและเป็นทางการ และสามารถนำมาปรับใช้กับประสบการณ์ใหม่ๆ ที่พบในขณะนั้น โดยนำขั้นตอนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของโคลป์ ไปใส่เป็นกิจกรรมช่วงแรกของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงตั้งแต่ครั้งที่ 2 - 5 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้การพัฒนาการโค้ชตนเองจากผู้ร่วมเข้ารับการอบรมในการแบ่งปันประสบการณ์ในการโค้ชตนเองในสัปดาห์ก่อนหน้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากประสบการณ์

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งงานวิจัยที่ผู้วิจัยพบมี 3 งานวิจัย คือ 1) งานศึกษาการเรียนรู้จากประสบการณ์ในโปรแกรมการเป็นผู้นำองค์กรของแบงส์ (Bangs, 2011) ที่เป็นกรณีศึกษาที่ศึกษากระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในหลักสูตรการวิจัยที่นักศึกษาทุกคนต้องร่วมกันทำโปรแกรมการเป็นผู้นำองค์กรของมหาวิทยาลัยเซนต์คาเทอริน (St. Catherine University) 2) งานศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้จากประสบการณ์สำหรับภาวะผู้นำและโอกาสการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ ไอปีเอ็ม และ เฮสเอสบีซี เป็นการศึกษาของ กิทแชม (Gitsham, 2011) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพและคุณค่าที่เป็นไปได้ของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในการพัฒนาความคิดและทักษะที่จำเป็นของผู้นำองค์กรที่ผู้นำตอบสนองต่อแรงกดดันและโอกาสในการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ 3) การศึกษาของน็อทท์ (Knott, 2013) ในเรื่องการสอนสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรมในจิตวิทยาเบื้องต้น โดยการประยุกต์ใช้ความเป็นเลิศในการเรียนรู้จากประสบการณ์และรูปแบบการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการประเมินกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรมในวิชาจิตวิทยาเบื้องต้นระดับปริญญาตรี ด้วยการสร้างพันธมิตรและวิธีการทำแผนทีระหว่างวัฒนธรรม โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์และความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยขอนำรายละเอียดของแต่ละงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมานำเสนอ ดังนี้

งานวิจัยของแบงส์ (Bangs, 2011) ศึกษาการเรียนรู้จากการเรียนรู้จากประสบการณ์โปรแกรมการเป็นผู้นำขององค์กร โดยการวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษากระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในหลักสูตรการวิจัยที่นักศึกษาทุกคนทำงานร่วมกันทำโปรแกรมการเป็นผู้นำ

องค์การของมหาวิทยาลัยเซนต์คาเทอริน (St. Catherine University) ในทักษะการวิเคราะห์สำหรับการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ใน 4 ช่วง คือ ช่วงออกแบบ ช่วงดำเนินการ ช่วงประเมินผล และช่วงให้ข้อมูลย้อนกลับ สำหรับช่วงการออกแบบ จะเป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งนักศึกษาออกเป็นกลุ่มขนาดเล็ก โดยกำหนดบทบาทของแต่ละคนในกลุ่ม กำหนดเวลา และสิ่งที่ต้องการ เพื่อให้ได้งานเสร็จตามเวลา ทั้งนี้งานจากการทบทวนวรรณกรรมต้องไม่ซ้ำกัน พร้อมกับการร่างคำถามการวิจัย วิธีการวิจัย กระบวนการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย การขออนุมัติการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงาน ซึ่งช่วงการออกแบบนี้นักศึกษาจะได้เรียนรู้การทบทวนวรรณกรรม การรายงานสิ่งที่ค้นพบ และการทำงานเพื่อกลุ่ม สำหรับช่วงดำเนินการ ช่วงนี้ผู้สอนจะติดตามกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของนักศึกษา มีการนัดนักศึกษาเพื่อมารายงานผลเป็นระยะ เพื่อติดตามประสบการณ์ที่นักศึกษาได้รับ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน ในช่วงประเมินผล ช่วงนี้ช่วงที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาประเมินสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการทั้งที่ถูกต้องและผิดพลาดโดยการอภิปรายในห้องเรียน เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งช่วงการประเมินผลนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ได้เรียนรู้กระบวนการทั้งหมดในตอนท้ายของหลักสูตร และช่วงสุดท้าย คือ ช่วงให้ข้อมูลย้อนกลับ ช่วงนี้ผู้สอนจะนำสิ่งที่นักศึกษาได้เรียนรู้จากกระบวนการในแง่ดีให้คงอยู่ และขจัดสิ่งที่เป็นประสบการณ์ที่ไม่ดีออกไป โดยช่วงให้ข้อมูลย้อนกลับนี้จะ เริ่มตั้งแต่ช่วงการประชุมในช่วงแรกของการออกแบบจนเสร็จสิ้นโครงการ เพื่อให้ นักศึกษารู้สึกปลอดภัย ได้เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด เพื่องานวิจัยที่มีคุณภาพ

งานวิจัยของ กิทแชม (Gitsham, 2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้จากประสบการณ์สำหรับภาวะผู้นำและโอกาสการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่บริษัท ไอบีเอ็ม และ เฮสเอสพีซี โดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ ประสิทธิภาพและคุณค่าที่เป็นไปได้ของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในการพัฒนาความคิดและทักษะที่จำเป็นของผู้นำองค์กรที่ผู้นำตอบสนองต่อแรงกดดันและโอกาสในการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการศึกษานี้ได้จากการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างกับผู้เข้าร่วมโครงการก่อนหน้านี้ในโปรแกรมบริการส่วนกลางของไอบีเอ็ม ที่เป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำในอนาคต จำนวน 30 คน ที่เข้าร่วมโปรแกรมด้านการให้บริการส่วนกลางจำนวน 6 เดือน และโปรแกรมการดูแลการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพอากาศของ เฮสเอสพีซี จำนวน 12 เดือน ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์รายงานว่า โปรแกรมการเรียนรู้ส่งผลอย่างมากและทำให้เกิดผลสำเร็จที่หลากหลาย จากมุมมองของผู้เข้าร่วมเห็นว่าประสบการณ์ที่น่าจดจำเป็นปัจจัยพื้นฐานในการบรรลุผล ทำให้เกิดความเข้าใจในมุมมอง แนวโน้ม และความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ทำให้เข้าใจ

กลยุทธ์และกิจกรรมที่อยู่ในองค์กรมากขึ้น ทำให้มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์รายงานว่ามีความเชื่อมั่นในทักษะของพวกเขาที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมากขึ้น รวมถึงกิจกรรมใหม่ๆ ที่ต้องติดตามผลไม่ว่าจะเป็นโครงการที่เฉพาะเจาะจงกับองค์กร หรือการแสวงหาบทบาทใหม่ หรือความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นจนทำให้กลายเป็นผู้สนับสนุนด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่วนการออกแบบและการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของโครงการเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในวงกว้างตามบริบทขององค์กร

การศึกษาของน็อทท์ มาค และนิล (Knott, Mak, & Neill, 2013) ในเรื่องการสอนสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรมในจิตวิทยาเบื้องต้น โดยการประยุกต์ใช้ความเป็นเลิศในการเรียนรู้จากประสบการณ์และรูปแบบการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการประเมินกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรมในวิชาจิตวิทยาเบื้องต้นระดับปริญญาตรี ด้วยการสร้างพันธมิตรและวิธีการทำแผนที่ระหว่างวัฒนธรรม โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์และความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมในช่วงท้ายของภาคการศึกษา โดยนักศึกษาจิตวิทยา 94 คนแรก ที่เสร็จสิ้นการสำรวจเกี่ยวกับประสบการณ์การศึกษาและระหว่างวัฒนธรรมของพวกเขา ผลการวิจัยเชิงปริมาณแสดงให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมประชุมมีการปรับปรุงการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมถึงการเตรียมพร้อมที่จะสื่อสารกับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์เชิงวิเคราะห์ของการตอบสนองของนักศึกษาต่อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมบ่งชี้ว่านักศึกษาได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมระหว่างวัฒนธรรมมากมาย รวมถึงความรู้ความเคารพความสามารถและความสามารถในการมีส่วนร่วมกับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นักศึกษายังรายงานว่าการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมจะนำไปสู่การเพิ่มขอบเขตและความกว้างของการปฏิบัติในการประกอบอาชีพในอนาคตของพวกเขา มีการกล่าวถึงข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตเกี่ยวกับการสอนเกี่ยวกับสมรรถภาพระหว่างวัฒนธรรมภายในหลักสูตรระดับปริญญาตรี

6. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

คนในวัยผู้ใหญ่เป็นคนที่มีความสามารถในการทำงานและการใช้ชีวิต การพัฒนาคนในวัยผู้ใหญ่จึงต้องสร้างให้เกิดความตระหนัก ทั้งนี้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่เป็นไปตามความต้องการของผู้ใหญ่ที่มีความแตกต่างกัน การจัดกระบวนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ

การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้ผู้ใหญ่มีส่วนร่วมในกิจกรรม ดังนั้น การพัฒนาผู้ใหญ่จึงไม่ใช่การพัฒนาเพียงครั้งเดียวแล้วจะได้ผลตลอดไป ดังนั้นจึงมีนักทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่กำหนดหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy Theory หรือ Adult Learning Theory)

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ อ้างใน Cox et al. (2010) เป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยม กล่าวถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้เรียนที่เห็นผู้ใหญ่ที่แตกต่างไปจากการสอนแบบเดิมที่ใช้สอนเด็ก โดยหลักการนี้ได้เป็นแนวคิดในการพัฒนาผู้ใหญ่ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ประมวลได้ ดังนี้

1. ผู้ใหญ่ต้องการที่จะรู้ (Adults Need to Know) โดยต้องรู้ว่าผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้อะไร การจัดการเรียนรู้นั้นต้องดึงดูความสนใจของผู้ใหญ่ การโค้ชจึงต้องคำนึงว่าผู้ได้รับการโค้ชเป็นเจ้าของวาระการโค้ชเสมอ
2. ผู้ใหญ่จะสั่งการด้วยตัวเอง (Adults Are Self Directed) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่ต้องการการสนับสนุนมากกว่าการสั่งการ ต้องการการดูแลที่เท่าเทียม และแสดงให้เห็นถึงการยอมรับว่าต้องเรียนรู้อะไร และจะเรียนรู้ได้อย่างไร
3. ผู้ใหญ่จะมีความพร้อมในประสบการณ์เดิม (Adults Have a Wealth of Prior Experience) ประสบการณ์เดิมจะเป็นส่วนเพิ่มให้การเรียนรู้ดีขึ้น ดังนั้น กระบวนการที่ไม่ได้เรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการเรียนรู้นี้ โดยโค้ชจะทำทลายความคิดของผู้ได้รับการโค้ชในการเรียนรู้ใหม่หรือประสบการณ์ใหม่
4. ผู้ใหญ่เรียนรู้เมื่อพวกเขาต้องการที่จะเรียน (Adults Learn When They a Need to Learn) ผู้ใหญ่จะพร้อมเรียน เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเรียนหรือทำความเข้าใจ โค้ชต้องคาดการณ์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ชีวิตของผู้ได้รับการโค้ช และการตอบสนองของความพร้อมสำหรับการโค้ช
5. ผู้ใหญ่จะมุ่งเน้นในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง (Adults Are Relevancy Oriented) ผู้ใหญ่สนใจในการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์กับตนเอง สามารถประยุกต์ในสิ่งที่เรียนรู้ได้ สิ่งที่เรียนรู้สามารถนำไปประยุกต์แก้ปัญหาได้ โค้ชต้องทำให้สิ่งที่ผู้ได้รับการโค้ชเรียนรู้นำไปประยุกต์ใช้

6. ผู้ใหญ่ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Adults Are Internally Motivated) แรงจูงใจในการเรียนรู้จากภายในและคุณค่าเป็นสิ่งที่มียุติพล ซึ่งบทบาทของโค้ชจะช่วยเชื่อมโยงความต้องการและคุณค่าของผู้ได้รับการโค้ชกับผลลัพธ์ของการโค้ช

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นการที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีการปฏิบัติมากกว่าการเป็นผู้ฟัง และมีการได้รับข้อมูลย้อนกลับระหว่างกัน (Bonwell, 1995) โดยจงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542) และชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ (2544) เสนอว่า เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ให้มากที่สุด ควรพิจารณาการทำกิจกรรม ดังนี้

1. ผู้ใหญ่ไม่ต้องการถูกปฏิบัติเหมือนตนเองเป็นเด็ก เพราะสามารถรับผิดชอบตนเอง เคารพตนเองและกำหนดวิถีของตนเองได้
2. ผู้ใหญ่มีประสบการณ์หลายอย่างที่สามารถนำมาใช้กับการฝึกอบรมได้
3. ผู้ใหญ่มักจะไม่สนใจการเรียนรู้ที่มีเนื้อหาหลายๆ หรือการที่จะต้องจดจำข้อเท็จจริงตัวเลขมากมาย หรือการที่กล่าวถึงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่จะแสวงหาคำคุณค่าด้านอื่นๆ ด้วย
4. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีในสถานการณ์ที่น่ารื่นรมย์
5. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าหากได้มีส่วนร่วมในการอบรม โดยเฉพาะมีการปฏิบัติจริง แทนที่จะเป็นการนั่งฟังบรรยายอย่างเดียว
6. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่ออยู่ในสภาพที่พร้อมและพอใจที่จะเรียน ผู้สอนจึงต้องกระตุ้นให้ผู้ใหญ่มีความสนใจที่จะเรียนรู้ การจูงใจและการเตรียมความพร้อมจึงจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญด้วยเช่นกันในการฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่
7. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วที่สุดโดยหลักความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ ในทุกข้อเท็จจริง ทุกแนวคิด และความคิดรวบยอดทั้งหลาย จะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เคยเรียนรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาก่อนแล้ว
8. การเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่ได้ค้นพบตัวเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเป็นกิจกรรมที่แต่ละคนสามารถรับผิดชอบด้วยตนเองในสัดส่วนเวลาของตนเอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้คอย แนะนำ ซึ่งการเรียนโดยวิธีนี้ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี เพราะแต่ละคนล้วนมีความถนัดของตัวเอง
9. ผู้ใหญ่แต่ละคนเรียนรู้ได้เร็วหรือช้าในอัตราที่ก้าวกระโดดที่แตกต่างกัน และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและทางด้านร่างกายเป็นตัวกำหนดขีดความสามารถทางการเรียนรู้ ถึงแม้แต่ละคนจะเริ่มต้นเหมือนกันหรือการเริ่มต้นด้วยความกระตือรือร้นสูงสุดเหมือนกันก็ตาม

10. ผู้ใหญ่การเรียนรู้สามารถทำได้ไม่มีที่สิ้นสุด ผู้ใหญ่จึงมีความรู้มาก บางคนอาจจะมีประสบการณ์มากกว่าวิทยากร หรือผู้สอน หรืออาจจะมีความรู้ในบางเรื่องมากกว่าผู้สอนก็ได้ รวมทั้งอาจมีความรู้มากกว่าผู้เข้าร่วมอบรมในกลุ่มเดียวกันด้วย นอกจากนี้ความสามารถของผู้ใหญ่ ทั้งในเรื่องของทักษะเฉพาะ ความรู้ เทคนิค ทักษะ และประสบการณ์ยังแตกต่างกันไปด้วย

11. ผู้ใหญ่ชอบเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ขณะที่การใช้ภาษาท่าทางและสื่อทัศนูปกรณ์ที่หลากหลายจะมีผลต่อการเรียนรู้มากกว่าสื่อที่เป็นภาษาเขียน นอกจากนี้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่ายและง่ายต่อการยอมรับของผู้ใหญ่ หากการกระทำนั้น ไม่ขัดกับสิ่งที่ได้เคยเรียนรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาก่อน

12. ถึงแม้ผู้ใหญ่จะมีความรู้สึกทางด้านเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีค่อนข้างมาก แต่ผู้ใหญ่ก็ยังมีคามพอใจและความอบอุ่นใจที่ได้รับการยกย่องเช่นเดียวกับเด็กๆ การเสริมแรงในทางบวก อาทิ คำชมเชย การให้รางวัล ก็จะช่วยกระตุ้นและจูงใจในการเรียนรู้ได้อย่างมากเช่นเดียวกัน

13. กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีมากที่สุดเมื่อการเรียนรู้นั้นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานปัจจุบันได้

14. กระบวนการที่อบรมให้กับผู้ใหญ่ควรเริ่มต้นจากภาพรวมก่อน จากนั้น จึงระบุที่ละส่วนขั้นตอนและแสดงให้เห็นภาพรวมอีกครั้ง

15. อัตราการหลงลืมของผู้ใหญ่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและในทันทีหลังการอบรมได้ วิทยากรควรหาวิธีให้การเรียนรู้ที่ สามารถจำได้ง่ายและเพิ่มพูนขึ้นได้ โดยการทำซ้ำ แสดงซ้ำ พูดซ้ำ ในเรื่องเดียวกัน แต่เปลี่ยนวิธีการนำเสนอ

แนวทางการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

โนลส์นำเสนอถึงแนวทางการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ไว้ ดังนี้ (ชัยฤทธิ์ โภธิสุวรรณ, 2544)

1. การสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง โดยให้การยอมรับในเอกลักษณ์ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่แต่ละคน อันจะพัฒนาไปสู่การให้ความไว้วางใจ และการทำงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์

2. จัดโครงสร้างทางกายภาพของห้องเรียนให้มีบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ หลีกเลียงการจัดห้องเรียนแบบบรรยาย แต่ควรให้มีลักษณะที่นั่งล้อมวงคุยกัน เพื่อให้เอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทางของผู้เรียน และจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกัน

3. ผู้สอนทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ความต้องการของตนเอง โดยผู้สอนช่วยแนะนำ วิธีการ หรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ทั้งการที่ผู้เรียนเป็นผู้ที่ระบุความต้องการของตนเองนั้น จะมีผลดี คือ ช่วยให้ผู้เรียนมีความมุ่งมั่น ผูกพันกับเป้าหมายการเรียนรู้ที่เขาเองเป็นผู้กำหนด

4. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่เป็นจริงได้ หากผู้เรียนยังติดขัดในการเขียน ผู้สอนจะทำให้หน้าที่ช่วยให้คำแนะนำและให้ความสะดวก การที่ผู้เรียนเป็นผู้ที่ระบุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะมีผลดี คือ ให้ผู้เรียนมีความมุ่งมั่น ผูกพันกับเป้าหมายการเรียนรู้ที่เขาเองเป็นผู้กำหนดขึ้นเช่นกัน

5. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนได้เปิดโอกาสเลือกวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนชอบและมีความมั่นใจ โดยหากมีสิ่งติดขัด ผู้สอนจะทำหน้าที่แนะนำทางเลือก บอกข้อดีข้อจำกัดของแต่ละวิธีการเรียนรู้ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้เรียนได้นำเอาประสบการณ์เดิมมาใช้กับการเรียนรู้มากขึ้น

6. ผู้สอนช่วยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง หรือจัดให้มีพี่เลี้ยง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจและมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ระหว่างกันกับพี่เลี้ยง

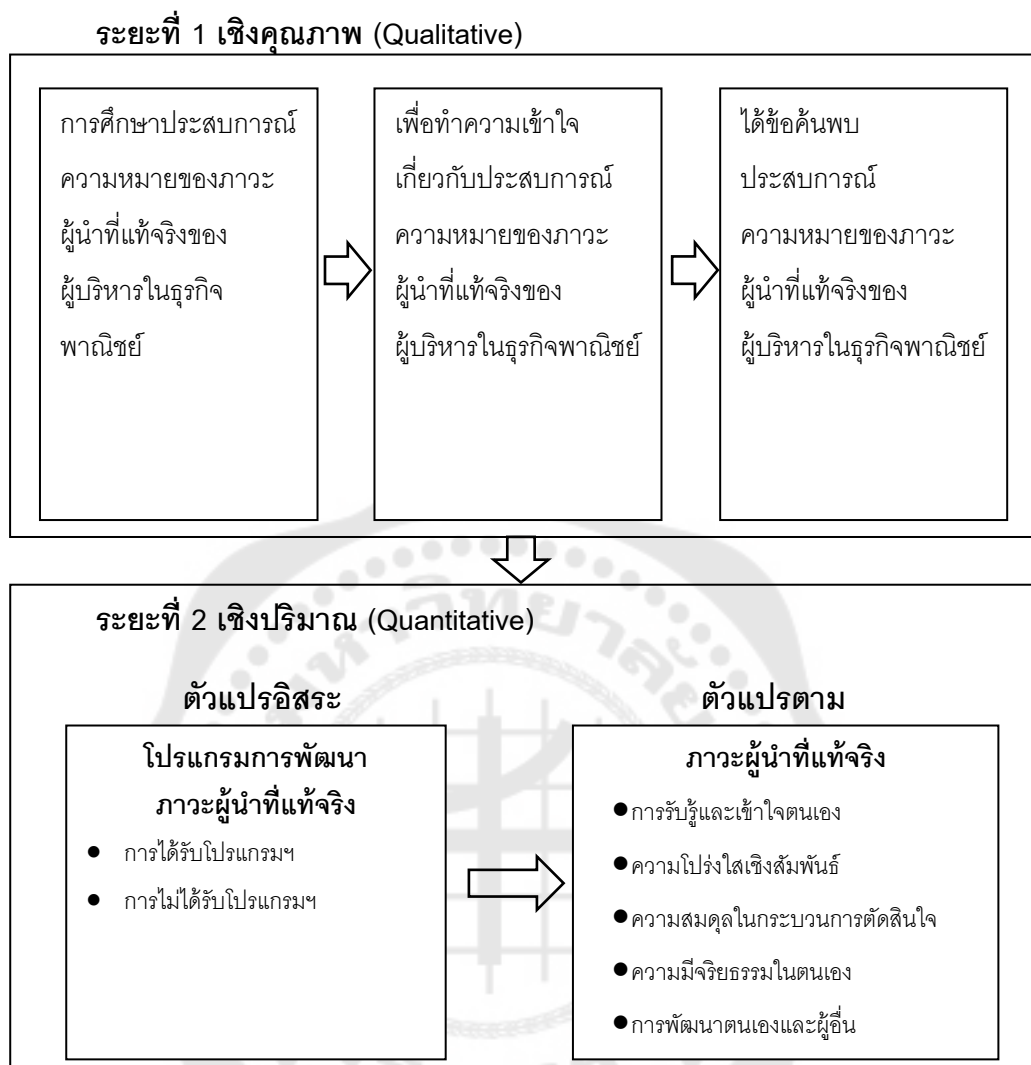
7. ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนได้ประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของตนเองเป็นระยะ เมื่อผู้เรียนเป็นผู้เรียนตัดสินใจในการกระทำของตนเองตามกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเฉพาะในการประเมินขั้นสุดท้าย คือ การประเมินว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ด้วยการประเมินด้วยตนเอง (Self-evaluation) ซึ่งผู้เรียนสามารถระบุจุดที่ขาด จุดที่ต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมได้

จากการทบทวน ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ โนลส์ อ้างใน Cox et al. (2010) ที่ผู้ใหญ่ต้องการที่จะรู้ ผู้ใหญ่จะสั่งการด้วยตัวเอง มีความพร้อมในประสบการณ์เดิม เรียนรู้เมื่อพวกเขาต้องการที่จะเรียน มุ่งเน้นในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง และผู้ใหญ่ต้องมีแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาใช้ในกิจกรรม คือ สร้างแนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ด้วยการนำประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมนำมาใช้กับการฝึกอบรม ด้วยการดึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีส่วนร่วมในการอบรม เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ค้นพบตัวเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการกำหนดกระบวนการ แสดงให้เห็นภาพรวมก่อน แล้วจึงลงรายละเอียดในแต่ละส่วนย่อย พร้อมด้วยการจัดระบบ การเรียนรู้ในอยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการฝึกอบรม และทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานปัจจุบันได้

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ และ 2) เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้วิจัยมีฐานคิดมาจาก 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยของจอร์จ (George, 2003) ที่มีองค์ประกอบของผู้นำที่แท้จริง เป็น 5 ด้าน การเข้าใจจุดมุ่งหมายของตนเอง การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง การนำผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจ การสร้างความสัมพันธ์อันดี และการแสดงถึงการมีวินัยในตนเอง วาลัมป์วา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) ที่มีองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุล และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นเป็นกรอบแนวคิดกว้างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการค้นหาและทำความเข้าใจ ประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ของไทย ในการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งจะเชื่อมโยงไปยังการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อนำความหมายที่ได้มาพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง และออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามผลการวิจัยระยะที่ 1

ด้วยแนวคิด และงานวิจัยสนับสนุนดังที่ได้กล่าวข้างต้นสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 2

8. สมมติฐานการวิจัย

จากการประมวลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

1. ในระยะหลังทดลองกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง
2. ในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์” การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบการวิจัยผลฐานวิธีในรูปแบบเชิงสำรวจ (Exploratory Design) (Creswell & Plano Clark, 2011) โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ และนำข้อค้นพบที่สำคัญมาพัฒนาโปรแกรมและเครื่องมือในการวัดพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยมีการวัดก่อน วัดหลังร่วมกับกลุ่มควบคุม และมีการวัดซ้ำเพื่อติดตามผลหลังการสิ้นสุด 4 สัปดาห์ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (ANOVA for Repeated Measures)

สำหรับขั้นตอนดำเนินการวิจัยที่นำเสนอเป็นไปตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

จากขั้นตอนการวิจัยข้างต้น สามารถนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยตามระยะเวลาการวิจัย ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยใช้เป็นการวิจัยแบบผลฐานวิธีในรูปแบบเชิงสำรวจ (Exploratory Design) เพื่อศึกษาประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้วิจัยขอแนะนำขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ตามระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1.1

1. ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการคัดเลือกเข้ากลุ่มตัวอย่างของการวิจัยระยะที่ 1 นี้ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 20 คน (ข้อมูล ณ 18 ธันวาคม 2560)

กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ที่กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวน 19 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับขนาดประชากร คือ 20 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกประชากรเข้ากลุ่มตัวอย่าง เพื่อเข้าทำการวิจัยระยะนี้ เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาล์มปีวา และคณะ (Authentic Leadership Questionnaire) ที่ผู้วิจัยขออนุญาตการใช้จากบริษัท มายด์ การ์ดเดน (Mind Garden) ที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ โดยแบ่งเครื่องมือในการวิจัยนี้เป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามลักษณะทางชีวสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานรวมทุกองค์กร ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร ระดับตำแหน่งในองค์กรปัจจุบัน และลักษณะองค์กรที่ทำงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง (แบบวัดชื่อ แบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง) แบบวัดนี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ เป็นข้อความทางบวกทั้งหมด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ การตระหนักรู้ในตนเอง จำนวน 4 ข้อ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ จำนวน 5 ข้อ กระบวนการที่สมดุล จำนวน 3 ข้อ และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเอง จำนวน 4 ข้อ แบบวัดแต่ละข้อมีมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับให้เลือกตอบตั้งแต่ “ไม่เคย” จนถึง “ทุกครั้ง” ผู้ตอบได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

ก. ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง

(0) ฉันร้องขอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับคนอื่น

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

ข. ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

(0) ฉันพูดอย่างตรงไปตรงมา

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

ค. ด้านกระบวนการที่สมดุล

(0) ฉันแสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำ

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

ง. ด้านมุมมองจริยธรรมภายในตน

(0) ฉันตัดสินใจโดยยึดคุณค่าหลักของตนเป็นพื้นฐาน

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

3. การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมบีวา และคณะ (Authentic Leadership questionnaire) ผู้วิจัยใช้ค่าความเที่ยงตรง (Cronbach's alpha) ของแบบวัดที่เป็นมาตรฐาน โดยมีค่าความเที่ยงตรงขององค์ประกอบทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง (.79) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (.72) กระบวนการที่สมดุล (.73) และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (.76) (F. O. Walumbwa et al., 2008)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยกระทำภายหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยได้รับใบรับรองการวิจัยที่ SWUEC-077/61E ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 ขอนหนังสือและจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัยส่งไปยังผู้บริหารบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

4.2 ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งแบบวัดไปเก็บข้อมูล โดยใช้การตอบแบบวัดออนไลน์ (Online Survey) ผ่านทางเว็บไซต์ชื่อ www.docs.google.com ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น การเลือกใช้ช่องทางนี้ เนื่องจากผู้ตอบแบบวัดมีความคุ้นเคยกับการตอบแบบวัดในช่องทางนี้เป็นอย่างดี โดยในแบบวัดจะมีเอกสารชี้แจงเพื่อเชิญชวนผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ และแจ้งให้ผู้ตอบแบบวัดรับทราบข้อมูลในเอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยการตอบแบบวัดและการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (Information sheet) โดยละเอียด และขอความยินยอมทำแบบวัดนี้ ผู้วิจัยได้แสดงแบบวัดออนไลน์บนเว็บไซต์เป็นเวลา 2 สัปดาห์ โดยผู้ตอบแบบวัดสามารถตอบแบบวัดได้ตลอด 24 ชั่วโมงทุกวันตลอด 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้แจ้งจำนวนผู้ตอบแบบวัดให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทุกวัน เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้รับทราบจำนวนผู้ตอบแบบวัด

4.3 การเก็บรวบรวมและคัดเลือกแบบวัด มีการเก็บแบบวัดที่มีความสมบูรณ์ แล้วนำไปตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการจัดทำรหัสข้อมูล และทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเรียงลำดับผู้ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงสุดไปหาว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่าต่อไป

5. การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากที่ได้แบบวัดกลับมาแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบจำนวนและคุณภาพของแบบวัด เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงข้อมูลในส่วนที่ไม่เรียบร้อยด้วยตนเอง แล้วทำการลงรหัสข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อทราบคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะการแจกแจงความถี่ แสดงผลออกมาเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคะแนนรวมของภาวะผู้นำที่แท้จริง

การวิจัยระยะที่ 1.2

1. กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยระยะนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) หรือกลุ่มตัวอย่าง คือ

1.1 ผู้บริหารระดับกลางในบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง ที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูง คือ ได้คะแนนรวมตั้งแต่ 49 คะแนนขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยรวมระดับบ้อยครั้งขึ้นไป)

1.2 มีความเต็มใจในการเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.3 ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ได้มีจำนวน 5 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีคะแนนสูงที่สุดเป็นอันดับแรก ผู้ที่มีคะแนนรองลงมาเป็นอันดับถัดไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับสร้างคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยทำรายการของประเด็นหรือคำถามหลัก ซึ่งโครงสร้างการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้วิจัยมั่นใจได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนจะเล่าเรื่องราวตามประเด็นหรือคำถามหลักเดียวกัน เมื่อผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์จะมีการปรับเปลี่ยน และสร้างข้อคำถามใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และองค์ประกอบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมถึงศึกษาระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และฝึกทักษะการสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้อุปกรณ์บันทึกเสียงและชุดอุปกรณ์หูฟังสำหรับการถอดเสียงการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ และบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลและเนื้อหาประเด็นสำคัญเพิ่มเติม

ตัวอย่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

คำถามเพื่อพิจารณาการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง

คุณเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูง รบกวนบอกหน่อยว่าพฤติกรรมที่คุณมีภาวะผู้นำที่แท้จริง คุณแสดงพฤติกรรมนี้อย่างไรบ้าง รบกวนเล่าให้ฟังด้วยครับ

คำถามชักต่อนื่อง (Probe)

สิ่งที่คุณเล่าว่าคุณมีพฤติกรรมนี้ ผมรบกวนยกตัวอย่างให้เข้าใจเพิ่มขึ้นด้วย

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเพียงแนวคำถามกว้างๆ เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของการสัมภาษณ์เชิงลึกในแต่ละคน โดยผู้วิจัยหลีกเลี่ยงการใช้คำถามนำ เพื่อครอบงำ แม้ว่าข้อคำถามจะมาจากงานวิจัยและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงก็ตาม แต่จะใช้คำถามที่เป็นคำถามที่เป็นแนวทาง เพื่อให้เกิดข้อมูลขึ้นเองจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

3. การตรวจสอบคุณภาพความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี (Methodological Triangulation) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก การสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. การสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลหลัก (Member Check) ผู้วิจัยใช้การสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งขณะที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการทบทวนคำตอบที่ผู้วิจัยเข้าใจว่า มีความถูกต้องสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักหรือไม่ หากพบว่าไม่ถูกต้องก็จะทำความเข้าใจและแก้ไขให้ถูกต้อง อีกทั้งเมื่อถอดคำสัมภาษณ์แล้วเสร็จ ผู้วิจัยได้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกรายอ่าน พร้อมตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยกระทำภายหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยได้รับใบรับรองการวิจัยที่ SWUEC-077/61E ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ตามลำดับดังนี้

4.1 คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับกลางที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงที่สุดเป็นอันดับแรก และผู้ที่มีคะแนนรองลงมาเป็นอันดับถัดไป

4.2 ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์เชิงลึก

4.3 เมื่อถึงวันนัดหมาย ผู้วิจัยไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ณ ห้องประชุมที่ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดให้ พร้อมเครื่องมือได้แก่ แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก และเครื่องบันทึกเสียงจำนวน 1 เครื่อง

4.4 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยแนะนำตนเอง อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย บทบาทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เวลาในการสัมภาษณ์เชิงลึก ขออนุญาตให้ลงนามเอกสารยินยอมเข้าร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ขออนุญาตบันทึกข้อมูลไปพร้อมกับการสัมภาษณ์ด้วยตนเองอย่างละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลและสิ่งสังเกตได้ รวมทั้งรายละเอียดที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.5 ผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลคนละ 40 – 50 นาที จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยใช้เกณฑ์การอิ่มตัวของข้อมูล ซึ่งถือเป็นจำนวนที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ในกรณีที่พบว่าข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลบางรายไม่ครบถ้วนจะนัดสัมภาษณ์เพิ่มเติม ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในเดือน พฤศจิกายน 2561

4.6 ภายหลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างคร่าวๆ ทันที ภายในวันที่สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อไม่ให้ลืมข้อมูลที่สำคัญ และทำการถอดเทปแบบคำต่อคำ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดด้วยการหาประเด็นย่อยและการหาหัวข้อหลัก (Categories and Sub-theme) และนำมาพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำข้อมูลที่ได้มาทำการถอดเทปโดยเป็นการถอดเทปแบบคำต่อคำ ให้ออกมาเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษร และมีการตรวจสอบความถูกต้องด้วยการฟังซ้ำเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุด

5.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) (Yin, 2003) ปรากฏการณ์ทางความคิดของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมบีวาและคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008)

5.3 ผู้วิจัยวิเคราะห์ สรุป และสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ได้ในบริบทของสังคมไทย และนำความหมายที่ได้ไปสร้างเป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในการวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2

แบบแผนการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยมีการวัดก่อน วัดหลังร่วมกับกลุ่มควบคุม และมีการวัดซ้ำเพื่อติดตามผล (องอาจ นัยพัฒน์, 2549) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยผู้วิจัยขอเสนอขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ตามระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างและแบบแผนการทดลอง

1.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ เป็นระดับหัวหน้างานของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่งโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ

1.1.1 มีระดับตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไป

1.1.2 มีความสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการวิจัย

1.1.3 ไม่เคยเป็นผู้เข้ารับการพัฒนาในด้านภาวะผู้นำมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาภายในหรือภายนอกองค์กรภายในระยะเวลา 6 เดือนก่อนถึงวันเข้าร่วมโปรแกรม

ผู้วิจัยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมงานวิจัยระยะนี้จำนวน 60 คน มาจากบริษัทเดียวกัน ผู้วิจัยจึงสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มด้วยวิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง แบบเป็นรายแผนกโดยไม่ใส่คืน โดยแยกออกเป็น 2 กลุ่ม เป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน ซึ่งตามแนวคิดของไมเออร์สและแฮสเซน (Myers & Hansen, 2006) แนะนำการกำหนดกลุ่มเพื่อประสิทธิภาพของโปรแกรมระหว่าง 20-30 คน

เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงในวิธีการทดลอง ผู้วิจัยจึงดำเนินการเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการออกแบบการจัดกระทำทำให้มีความชัดเจน โดยการนำนิยามศัพท์ที่ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง พร้อมตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของโปรแกรมด้วยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านได้ตรวจสอบ (นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2558) พร้อมทั้งควบคุมปัจจัยต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าตัวแปรอิสระเท่านั้นที่ทำให้ตัวแปรตามเกิดการเปลี่ยนแปลง (นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2556, 2558; อุบลวรรณภาวนันท์, 2558) ดังนี้

1. การจัดกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากบริษัทเดียวกัน แบบเป็นรายแผนกโดยไม่ใส่คืน เพื่อเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

2. ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลทั้งก่อนโปรแกรมและเมื่อดำเนินการโปรแกรมสิ้นสุด กับทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3. ผู้วิจัยจะดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงให้กับกลุ่มทดลองตามโปรแกรมที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว

4. กลุ่มตัวอย่างทุกคนต้องเข้ารับการพัฒนาลดระยะเวลา 6 ครั้ง

5. ผู้วิจัยจะอธิบายเงื่อนไขการเข้าโปรแกรมและอธิบายความสำคัญของของโปรแกรมให้กลุ่มตัวอย่างทราบด้วยตัวผู้วิจัยเอง และให้กลุ่มตัวอย่างเห็นยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

1.2 แบบแผนการทดลอง

การวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยเลือกใช้แบบแผนการวิจัยเชิงทดลองแบบ Pretest-Posttest Control Group Design (Creswell, 2003) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มในองค์กรเดียวกัน คือกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยมีตัวแปรระยะนี้ คือ

1.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และการไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

1.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ซึ่งมีองค์ประกอบมาจากงานวิจัยระยะที่ 1 ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ มี 2 เครื่องมือ คือ 1) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ และ 2) แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยทั้ง 2 เครื่องมือนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำผลลัพธ์จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นพื้นฐานในการสร้างโปรแกรมพร้อมทำการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และหลักการเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles, 1978 อ้างถึงใน Cox et al. (2010) เทคนิคการฝึกอบรมของโน (Noe (Noe, 2012) โรเจอร์ส (Rogers, 2007) และซูซีย์ สมิททีไกร (2557) ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ (Whitmore) (Whitmore, 2009) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลป์ (Kolb, 2014) เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกิจกรรมในโปรแกรม

ผู้วิจัยได้สร้างกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ซึ่งดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในชื่อโปรแกรมว่า “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง” โดยกิจกรรมในโปรแกรมมี 6 กิจกรรมประกอบด้วย

กิจกรรมที่ 1 ปฐมนิเทศและความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง มีกิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมที่ 1.1 การฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับพัฒนาตนเอง และกิจกรรมที่ 1.2 การโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ เพื่อมุ่งการฝึกการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์

กิจกรรมที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเอง คือ กิจกรรมที่ 2.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์จากกิจกรรมที่ 1 มุ่งติดตามผลการโค้ชตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เกิดการเรียนรู้จากกลุ่มตัวอย่างด้วยกัน กิจกรรมที่ 2.2 การฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เพื่อมุ่งพัฒนาบทบาทของผู้นำ กิจกรรมที่ 2.3 การฝึกอบรมการตระหนักรู้ในตนเอง มุ่งพัฒนาในองค์ประกอบการตระหนักรู้ในตนเอง และ กิจกรรมที่ 2.4 การโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ เพื่อมุ่งการฝึกการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ในองค์ประกอบการตระหนักรู้ในตนเอง

กิจกรรมที่ 3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีกิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมที่ 3.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์จากกิจกรรมที่ 2 มุ่งติดตามผลการโค้ชตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เกิดการเรียนรู้จากกลุ่มตัวอย่างด้วยกัน กิจกรรมที่ 3.2 การฝึกอบรมการสร้างความโปร่งใส มุ่งพัฒนาองค์ประกอบการสร้างความโปร่งใสในตนเอง กิจกรรม 3.3 การโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ เพื่อมุ่งการฝึกการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ในองค์ประกอบการสร้างความโปร่งใสในตนเอง

กิจกรรมที่ 4 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีกิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมที่ 4.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์จากกิจกรรมที่ 3 มุ่งติดตามผลการโค้ชตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เกิดการเรียนรู้จากกลุ่มตัวอย่างด้วยกัน กิจกรรมที่ 4.2 การฝึกอบรมการสร้างสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มุ่งพัฒนาองค์ประกอบการสร้างสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ กิจกรรม 4.3 การโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ เพื่อมุ่งการฝึกการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ในองค์ประกอบการสร้างสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ

กิจกรรมที่ 5 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความมีจริยธรรมในตนเอง มีกิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมที่ 5.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์จากกิจกรรมที่ 4 มุ่งติดตามผลการโค้ชตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เกิดการเรียนรู้จากกลุ่มตัวอย่างด้วยกัน กิจกรรมที่ 5.2 การฝึกอบรมการสร้างจริยธรรมในการทำงาน มุ่งพัฒนาองค์ประกอบการสร้างจริยธรรมในการทำงาน กิจกรรม 5.3 การโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ เพื่อมุ่งการฝึกการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ในองค์ประกอบการสร้างจริยธรรมในการทำงาน

กิจกรรมที่ 6 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีกิจกรรมย่อย คือ กิจกรรมที่ 6.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์จากกิจกรรมที่ 5 มุ่งติดตามผลการโค้ชตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เกิดการเรียนรู้จากกลุ่มตัวอย่างด้วยกัน กิจกรรมที่ 6.2 การฝึกอบรมการพัฒนาตนเองและทีมงาน มุ่งพัฒนาองค์ประกอบการพัฒนาตนเองและทีมงาน กิจกรรม 6.3 การโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ เพื่อมุ่งการฝึกการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ในองค์ประกอบการพัฒนาตนเองและทีมงาน

ขั้นตอนที่ 3 การหาคุณภาพของโปรแกรมและการปรับปรุงคุณภาพ

เมื่อสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้วเสร็จตามกระบวนการข้างต้น ผู้วิจัยนำกิจกรรมดังกล่าวไปนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง และการจัดทำโปรแกรม ประกอบด้วย 1) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐวิณีสทิธิศรอรอด 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สม 5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ ดังรายนามที่ปรากฏในภาคผนวก เพื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องภายในของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ (Index of Consistency: IOC) พร้อมประเมินความเหมาะสมเพื่อหาคุณภาพของโปรแกรม และนำคำแนะนำที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขเป็นรายกิจกรรม โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นในการพิจารณาใน 2 ด้านใหญ่ๆ คือ 1) ด้านคุณภาพโปรแกรม อันประกอบด้วย ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับกิจกรรมโปรแกรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมโปรแกรม และ ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมโปรแกรม 2) ด้านคุณภาพกิจกรรมในโปรแกรม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ระยะเวลา เนื้อหา ขั้นตอนการทำกิจกรรม สื่อ/อุปกรณ์การสอน และการวัดและประเมินผล ผลการตรวจสอบคุณภาพและความเหมาะสมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ พบว่า โปรแกรมมีค่า IOC ของโปรแกรมใน

ภาพรวมได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับกิจกรรมโปรแกรม ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมโปรแกรม และความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมโปรแกรม มีค่าดัชนี IOC เท่ากับ 1.00 สำหรับผลการตรวจสอบคุณภาพของกิจกรรมในโปรแกรม อันประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ระยะเวลา เนื้อหา ขั้นตอนการทำกิจกรรม สื่อ/อุปกรณ์ การสอน และการวัดและประเมินผล ของกิจกรรมที่ 1-6 มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0 ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพโปรแกรมและคุณภาพของกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ผลการตรวจสอบคุณภาพโปรแกรมในภาพรวม (ค่า IOC)	ผลการตรวจสอบคุณภาพกิจกรรม (ค่า IOC)						
	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา	เนื้อหา	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์การสอน	การวัดและประเมินผล	
ผลการตรวจสอบคุณภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ในภาพรวม							
1.ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของโปรแกรมกับกิจกรรมโปรแกรม	1.0						
2.ความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมโปรแกรม	1.0						
3.ความครอบคลุมเนื้อหาสาระในโปรแกรม	1.0						
ผลการตรวจสอบคุณภาพโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ในภาพรวม							
กิจกรรมที่ 1 ปฐมนิเทศและความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง		1.0	0.8	1.0	1.0	1.0	0.6
กิจกรรมที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเอง		1.0	0.8	1.0	0.8	1.0	0.6
กิจกรรมที่ 3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการสร้างความโปร่งใส		1.0	0.8	1.0	0.8	1.0	0.6
กิจกรรมที่ 4 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ		1.0	0.8	1.0	1.0	1.0	0.6
กิจกรรมที่ 5 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความมีจริยธรรมในตนเอง		1.0	0.8	0.6	0.6	0.8	0.6
กิจกรรมที่ 6 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น		1.0	0.8	1.0	1.0	1.0	0.6

หลังจากที่ผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบคุณภาพของโปรแกรมแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขเนื้อหาในโปรแกรมตามข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงนำโปรแกรมที่ได้ปรับแก้ไขแล้วนำไปเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมปริญญาโท แล้วนำกิจกรรมบางส่วนในโปรแกรมไปทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้างานในองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงนำข้อค้นพบ อุปสรรค ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างนำไปทดลองใช้มาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้จริง

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแบ่งการทดลองออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนทดลอง ระยะทดลอง และระยะหลังการทดลอง โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ระยะก่อนทดลอง ผู้วิจัยเตรียมพร้อมก่อนการทดลอง ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตการเก็บทำวิจัยในมนุษย์ โดยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยได้รับใบรับรองการวิจัยที่ SWUEC-077/61E
2. ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการแนะนำตนเองกับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมมอบใบเอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยการตอบแบบสอบถามและพิกัดสิทธิ์ผู้เข้าร่วมวิจัย (Information Sheet) พร้อมอธิบายวัตถุประสงค์และกำหนดการของโครงการวิจัย
3. ผู้วิจัยแบ่งผู้เข้าร่วมวิจัยออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ทั้งนี้กลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ส่วนกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
4. ผู้วิจัยเตรียมแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ เพื่อให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำก่อนในระยะดำเนินการทดลอง (Pretest)

ขั้นที่ 2 ระยะดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยดำเนินการทดลองโดยให้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์เป็นระยะเวลา 6 ครั้ง ดังรายละเอียดการดำเนินการ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ภาพรวมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

สัปดาห์ที่	ครั้งที่	กิจกรรม	จำนวนชั่วโมง
1	1	1.1 ปฐมนิเทศ 1.2 ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาตนเอง 1.3 กระบวนการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์	6
2	2	2.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ ครั้งที่ 1 2.2 บทบาทผู้นำกับการรู้จักตนเอง	6
3	3	3.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ ครั้งที่ 2 3.2 บทบาทผู้นำกับการสร้างความโปร่งใสในตนเอง	6
4	4	4.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ ครั้งที่ 3 4.2 บทบาทผู้นำกับความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ	6
5	5	5.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ ครั้งที่ 4 5.2 บทบาทผู้นำกับจริยธรรมในการทำงาน	6
6	6	6.1 ติดตามผลการโค้ชตนเองด้วยตัวแบบโกลด์ ครั้งที่ 5 6.2 บทบาทผู้นำกับการพัฒนาตนเองและทีมงาน	6
รวม			36

ผู้วิจัยได้สรุปวัตถุประสงค์ แนวคิดการพัฒนา และขั้นตอนการทำกิจกรรม เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในตาราง 3 – 8 ดังต่อไปนี้

ตาราง 3 รายละเอียดกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมที่ 1	การพัฒนาตนเอง
วัตถุประสงค์	- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจเกี่ยวกับตัวแบบโกลด์ว (GROW)
แนวคิดที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles. 1978 อ้างถึงใน Cox et al. (2010) เทคนิคการฝึกอบรมของโน (Noe, 2012) โรเจอร์ส (Rogers, 2007) และซูซีย์ สมิทธิไกร (2557) ตัวแบบโกลด์ว (GROW Model) ของวิทมอร์ (Whitmore) (Whitmore, 2009)
วิธีการดำเนินกิจกรรม	<p>- ผู้วิจัยแนะนำวัตถุประสงค์ กำหนดการ ภาพรวมของโปรแกรม ประโยชน์ที่จะได้รับจากโปรแกรม กฎกติกาการเข้าร่วมโปรแกรม ความสมัครใจเข้าร่วมโปรแกรม ช่องทางการติดต่อสื่อสาร</p> <p>- ผู้วิจัยแนะนำวิธีการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ โดยอาศัยกิจกรรมและกระบวนการกลุ่มของผู้เข้าอบรม มากกว่าการถ่ายทอดความรู้จากผู้วิจัย ผู้วิจัยจะมีบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ (Facilitator)</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมือน ความต่างของคำว่า Coaching (การโค้ช) Mentoring (พี่เลี้ยง) Teaching (การสอน) Training (การอบรม) Advising (การแนะนำ) Consultant (การปรึกษา) Counseling (การให้คำแนะนำ)</p> <p>- ผู้วิจัยอธิบายถึงเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารว่ามีหลายอย่าง ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมอธิบายความหมายของคำว่า การโค้ช และการโค้ชตนเองที่ผู้เข้าอบรมเข้าใจ</p> <p>- ผู้วิจัยแนะนำตัวแบบการโค้ชที่ใช้ คือ ตัวแบบโกลด์ว (GROW Model) และแนะนำกระบวนการโค้ชด้วยตัวแบบโกลด์ว (GROW Model)</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การตั้งเป้าหมาย (Goal) จากกระบวนการโค้ชผ่าน Powerful Questioning (คำถามสะท้อนจากการฟัง คำถามกระตุ้นให้คิด คำถามปลายเปิด คำถามพาไปหาเป้าหมาย) ตามหลักการ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound)</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การค้นหาความจริงในปัจจุบัน (Reality) ผ่าน Powerful Questioning ด้วยการเทียบปัจจุบันกับเป้าหมาย</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การค้นหาทางเลือกที่มี (Option) ผ่าน Powerful Questioning ด้วยการถามในทางเลือกที่เหมาะสม และแผนงานหรือวิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การค้นหาการตัดสินใจที่จะทำ (Will / Way Forward) ผ่าน Powerful Questioning ด้วยการถามข้อสรุปทางเลือกที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความมั่นใจที่จะทำแนวทางนี้ และความรู้สึกที่ตัดสินใจเลือกในครั้งนี้</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

กิจกรรมที่ 1	การพัฒนาตนเอง
	- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเขียนแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้
เวลา	6 ชม.
สื่อ/อุปกรณ์	PPT, ใบกิจกรรม GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
การประเมินผล	ประเมินได้ของตนเองด้วยตัวแบบ GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ตาราง 4 รายละเอียดกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมที่ 2	บทบาทผู้นำกับการรู้จักตนเอง
วัตถุประสงค์	- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจบทบาทของการเป็นผู้นำ - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ - เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
แนวคิดที่ใช้	1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles. 1978 อ้างถึงใน Cox et al. (2010) 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโน (Noe, 2012) โรเจอร์ส (Rogers, 2007) และชูชัย สมितिไกร (2557) 3. ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ (Whitmore) (Whitmore, 2009) 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลบ (Kolb, 2014) 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงของจอร์จ (George, 2003) และ วาลัมบวาและคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) 6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 7. ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
เวลา	6 ชม.

ตาราง 4 (ต่อ)

กิจกรรมที่ 2	บทบาทผู้นำกับการรู้จักตนเอง
สื่อ/อุปกรณ์	PPT, ใบกิจกรรม GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
การประเมินผล	ประเมินได้ชัดเจนด้วยตัวแบบ GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ตาราง 5 รายละเอียดกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมที่ 3	บทบาทผู้นำกับการสร้างความโปร่งใสในตนเอง
วัตถุประสงค์	- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
แนวคิดที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles. 1978 อ้างถึงใน Cox et al. (2010) 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโน (Noe, 2012) โรเจอร์ส (Rogers, 2007) และซูซีย์ สมิทธิโก (2557) 3. ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ (Whitmore) (Whitmore, 2009) 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลบ (Kolb, 2014) 5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
วิธีการดำเนินกิจกรรม	<p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมทุกคนได้รายงานผลการได้ชัดเจนด้านการตระหนักรู้ในตนเอง</p> <p>- ผู้วิจัยกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ไทย เรื่องความโปร่งใส</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ว่าการจะเป็นผู้นำที่แท้จริงในด้านความโปร่งใส</p> <p>- ผู้วิจัยสรุปคุณลักษณะทั้งหมด โดยเฉพาะคุณลักษณะร่วมที่พบบ่อย เพื่อเชื่อมโยงลักษณะผู้นำที่โปร่งใสต้องแสดงตัวตนต่อบุคคลอื่น การแบ่งปันข้อมูลของตนเอง และการแสดงความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจ</p> <p>- ผู้วิจัยอธิบายผู้นำจะแสดงความโปร่งใสให้ผู้อื่นทราบ ผู้นำจำเป็นต้องทราบถึงหลักการสำคัญของการสื่อสาร ประเภทของการสื่อสาร องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร จิตวิทยาการติดต่อสื่อสารและเข้าใจผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีสติ ยกตัวอย่างกรณีศึกษา</p>

ตาราง 5 (ต่อ)

กิจกรรมที่ 3 บทบาทผู้นำกับการสร้างความโปร่งใสในตนเอง	
	<p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมสรุปผลการเรียนรู้ประจำวัน เชื่อมโยงกับบทบาทของหัวหน้างานในการเป็นผู้นำ ที่ต้องทำการได้ชดตนเองในด้านความโปร่งใสในตนเอง โดยให้ผู้เข้าอบรมได้ตั้งเป้าหมาย (Goal) โดยบันทึกในใบกิจกรรม GROW เป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายในด้านความโปร่งใส ที่ตั้งใจทำให้สำเร็จภายในอีก 1 สัปดาห์ถัดไป ค้นหาความจริงในปัจจุบัน (Reality) ด้วยการเทียบปัจจุบันกับเป้าหมาย ค้นหาทางเลือกที่มี (Option) และข้อสรุปทางเลือกที่ตัดสินใจจะทำ (Will / Way Forward)</p> <p>- ผู้วิจัยแนะนำผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่ได้ชดตนเองไปดำเนินการ พร้อมบันทึกสิ่งที่ได้ทำจากการได้ชดตนเองเป็นเวลา 1 สัปดาห์</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเขียนแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้</p>
เวลา	6 ชม.
สื่อ/อุปกรณ์	PPT, ใบกิจกรรม GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
การประเมินผล	ประเมินได้ชดตนเองด้วยตัวแบบ GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ตาราง 6 รายละเอียดกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมที่ 4 บทบาทผู้นำกับความสมดุลในกระบวนการการตัดสินใจ	
วัตถุประสงค์	- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
แนวคิดที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles. 1978 อ้างถึงใน Cox et al. (2010) 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโน (Noe, 2012) โรเจอร์ส (Rogers, 2007) และซูซีย์ สมิทธิโก (2557) 3. ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ (Whitmore) (Whitmore, 2009) 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลบ (Kolb, 2014) 5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ตาราง 6 (ต่อ)

กิจกรรมที่ 4 บทบาทผู้นำกับความสมดุลในกระบวนการการตัดสินใจ	
วิธีการดำเนินกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมทุกคนได้รายงานผลการได้ของตนเองด้านความโปร่งใสในตนเอง - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมรวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนกันในเรื่องความเหมือน ความแตกต่าง และความสำคัญของ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) - ผู้วิจัยสรุปและอธิบายความเหมือน ความแตกต่าง และความสำคัญ เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นว่าผู้นำต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจ - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมจับกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนถึงความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ พร้อมสรุปความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมการรับฟัง ผู้อื่นจากกรณีศึกษาด้านการเปิดใจรับฟัง - ผู้วิจัยให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอคุณลักษณะความยุติธรรมของบุคคลในดวงใจ - ผู้วิจัยสรุปคุณลักษณะทั้งหมด โดยเฉพาะคุณลักษณะร่วมที่พบบ่อย เพื่อเชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำด้านความสมดุลในกระบวนการของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมสรุปผลการเรียนรู้ประจำวัน เชื่อมโยงกับบทบาทของหัวหน้างานในการเป็นผู้นำ ที่ต้องทำการได้ของตนเองในด้านความสมดุลในกระบวนการการตัดสินใจ โดยให้ผู้เข้าอบรมได้ตั้งเป้าหมาย (Goal) โดยบันทึกในใบกิจกรรม GROW เป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายในด้านความโปร่งใส ที่ตั้งใจทำให้สำเร็จภายในอีก 1 สัปดาห์ถัดไป ค้นหาความจริงในปัจจุบัน (Reality) ด้วยการเทียบปัจจุบันกับเป้าหมาย ค้นหาทางเลือกที่มี (Option) และข้อสรุปทางเลือกที่ตัดสินใจจะทำ (Will / Way Forward) - ผู้วิจัยแนะนำผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่ได้ได้ของตนเองไปดำเนินการ พร้อมบันทึกสิ่งที่ได้ทำจากการได้ของตนเองเป็นเวลา 1 สัปดาห์ - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเขียนแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้
เวลา	6 ชม.
สื่อ/อุปกรณ์	PPT, ใบกิจกรรม GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
การประเมินผล	ประเมินได้ของตนเองด้วยตัวแบบ GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ตาราง 7 รายละเอียดกิจกรรมที่ 5

กิจกรรมที่ 5	บทบาทผู้นำกับความสมดุลในกระบวนการการตัดสินใจ
วัตถุประสงค์	- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความมีจริยธรรมในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
แนวคิดที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles. 1978 อ้างถึงใน Cox et al. (2010) 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโน (Noe, 2012) โรเจอร์ส (Rogers, 2007) และซูซีย์ สมิทธิไกร (2557) 3. ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ (Whitmore) (Whitmore, 2009) 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลบ (Kolb, 2014) 5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงความมีจริยธรรมในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
วิธีการดำเนินกิจกรรม	<p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมทุกคนได้รายงานผลการได้ของตนเองด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนกันในเรื่องความหมายของคำว่าจริยธรรมในตนเองในมุมมองของผู้เข้าอบรม</p> <p>- ผู้วิจัยแนะนำให้จับคู่กัน 2 คน และผลัดกันเล่าเรื่องบุคคลในดวงใจ พร้อมสรุปคุณลักษณะการมีจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว</p> <p>- ผู้วิจัยสรุปความหมายที่ผู้เข้าอบรมให้พร้อมอธิบายความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความมีจริยธรรมในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์</p> <p>ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเขียนจริยธรรมประจำใจที่ผู้เข้าอบรมยึดถือในการทำงานใน Post it</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนเล่าถึงจริยธรรมที่ตนยึดถือ พร้อมอธิบายเหตุผลของการมีจริยธรรมดังกล่าว</p> <p>- ผู้วิจัยนำจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) ของบริษัทมาอธิบายให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจ</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมรวมเป็นกลุ่มเพื่ออธิบายความเกี่ยวข้อง และการประยุกต์ของจรรยาบรรณธุรกิจกับตัวผู้เข้าอบรม</p> <p>- ผู้วิจัยให้ตัวแทนผู้เข้าอบรมอธิบายความเกี่ยวข้อง และการประยุกต์ของจรรยาบรรณธุรกิจกับตัวผู้เข้าอบรม</p> <p>- ผู้วิจัยให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอความเชื่อมโยงและการนำไปประยุกต์ใช้ตามที่กลุ่มได้คิด</p> <p>- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมสรุปผลการเรียนรู้ประจำวัน เชื่อมโยงกับบทบาทของหัวหน้างานในการเป็นผู้นำ ที่ต้องทำการได้ของตนเองในด้านความมีจริยธรรมในตนเอง โดยให้ผู้เข้าอบรมได้ตั้งเป้าหมาย (Goal) โดยบันทึกในใบกิจกรรม GROW เป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายใน</p>

ตาราง 7 (ต่อ)

กิจกรรมที่ 5	บทบาทผู้นำกับความสมดุลในกระบวนการการตัดสินใจ
	ด้านความโปร่งใส ที่ตั้งใจทำให้สำเร็จภายในอีก 1 สัปดาห์ถัดไป ค้นหาความจริงในปัจจุบัน (Reality) ด้วยการเทียบปัจจุบันกับเป้าหมาย ค้นหาทางเลือกที่มี (Option) และข้อสรุปทางเลือกที่ตัดสินใจจะทำ (Will / Way Forward) - ผู้วิจัยแนะนำผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่ได้โค้ชตนเองไปดำเนินการ พร้อมบันทึกสิ่งที่ได้ทำจากการโค้ชตนเองเป็นเวลา 1 สัปดาห์ - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้
เวลา	6 ชม.
สื่อ/อุปกรณ์	PPT, ใบกิจกรรม GROW และแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
การประเมินผล	ประเมินโค้ชตนเองด้วยตัวแบบ GROW และแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ตาราง 8 รายละเอียดกิจกรรมที่ 6

กิจกรรมที่ 6	บทบาทผู้นำกับการพัฒนาตนเองและผู้อื่น
วัตถุประสงค์	- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
แนวคิดที่ใช้	1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ (Knowles. 1978 อ้างถึงใน Cox et al. (2010) 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโน (Noe, 2012) โรเจอร์ส (Rogers, 2007) และซูซีย์ สมิทธิไกร (2557) 3. ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ (Whitmore) (Whitmore, 2009) 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลบ (Kolb, 2014) 5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงควมมีจริยธรรมในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
วิธีการดำเนินกิจกรรม	- ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมทุกคนได้รายงานผลการโค้ชตนเองด้านความมีจริยธรรมในตนเอง - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนกันในเรื่องความสำคัญของการพัฒนาตนเองและผู้อื่นในมุมมองของผู้เข้าอบรม - ผู้วิจัยให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอความสำคัญของการพัฒนาตนเองและผู้อื่นที่กลุ่มตนคิด

ตาราง 8 (ต่อ)

กิจกรรมที่ 6 บทบาทผู้นำกับการพัฒนาตนเองและผู้อื่น	
	<p>กลุ่มละ 2-3 นาที</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้วิจัยเขียนไว้บน Flip Chart ในทุกประเด็น เพื่อสรุปความสำคัญของการพัฒนาตนเองและผู้อื่น - ผู้วิจัยสรุปพร้อมอธิบายความสำคัญของการพัฒนาตนเองและผู้อื่น - ผู้วิจัยสรุปแนวทางที่ผู้เข้าอบรมให้พร้อมอธิบายแนวทางในการพัฒนาตนเองและผู้อื่นในศตวรรษที่ 21 - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมสรุปผลการเรียนรู้ประจำวัน เชื่อมโยงกับบทบาทของหัวหน้างานในการเป็นผู้นำ ที่ต้องทำการโค้ชตนเองในด้านความมีจริยธรรมในตนเอง โดยให้ผู้เข้าอบรมได้ตั้งเป้าหมาย (Goal) โดยบันทึกในใบกิจกรรม GROW เป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายในด้านความโปร่งใส ที่ตั้งใจทำให้สำเร็จภายในอีก 1 สัปดาห์ถัดไป ค้นหาความจริงในปัจจุบัน (Reality) ด้วยการเทียบปัจจุบันกับเป้าหมาย ค้นหาทางเลือกที่มี (Option) และข้อสรุปทางเลือกที่ตัดสินใจจะทำ (Will / Way Forward) - ผู้วิจัยแนะนำผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่ได้โค้ชตนเองไปดำเนินการ พร้อมบันทึกสิ่งที่ได้ทำจากการโค้ชตนเองเป็นเวลา 1 สัปดาห์ - ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเขียนแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้
เวลา	6 ชม.ม.
สื่อ/อุปกรณ์	PPT, ใบกิจกรรม GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
การประเมินผล	ประเมินโค้ชตนเองด้วยตัวแบบ GROW และแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ขั้นที่ 3 ระยะเวลาหลังทดลอง เมื่อสิ้นสุดระยะดำเนินการผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์อีกครั้ง (Post Test) เมื่อสิ้นสุดการทดลองแล้วกลุ่มควบคุมจะได้รับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์จากผู้วิจัยอีกครั้ง

2.2 แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยทำการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง อันได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมปีวา และคณะ ((F. O. Walumbwa et al., 2008) และ สุธาสินี แสงมุกดา (2554) และงานวิจัยระยะที่ 1 มาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ด้วยเหตุที่ต้องสร้างแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ใหม่ เนื่องจาก 2 สาเหตุ คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมปีวา และคณะ แม้จะได้รับความนิยมจากนักวิจัยจำนวนมาก แต่เนื่องจากแบบวัดดังกล่าวมีลิขสิทธิ์ทางการค้า การเข้าถึงแบบวัดดังกล่าวอาจมีปัญหาได้ในอนาคต 2) ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์มีด้านที่เพิ่มเติมจากของวาลัมปีวา และคณะ คือ ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น จึงมีเหตุจำเป็นต้องสร้างแบบวัดดังกล่าวขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรการวิจัยประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อันเป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะชีวสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานรวมทุกองค์กร ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร และระดับตำแหน่งในองค์กรปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ตามความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยได้ดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมปีวา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) และ สุธาสินี แสงมุกดา (2554) มาประกอบกับข้อคำถามบางส่วนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นใหม่ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น แบบวัดที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกมีทั้งสิ้น 34 ข้อ เป็นข้อความทางบวก 31 ข้อ และข้อความทางลบ 3 ข้อ ให้เลือกตอบตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดในการคำถามเชิงบวกได้ 4 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0

คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

องค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ผู้วิจัยได้ดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมป์วา และคณะ ((F. O. Walumbwa et al., 2008) และ สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนคำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดในการคำถามเชิงบวกได้ 4 คะแนน และลดลงตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเองสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

องค์ประกอบด้านการมีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมป์วา และคณะ ((F. O. Walumbwa et al., 2008) และ สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ เป็นข้อความทางบวกทั้งหมด มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดได้ 4 คะแนน และลดลงตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการมีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์สูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

องค์ประกอบด้านการมีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมป์วา และคณะ ((F. O. Walumbwa et al., 2008) และ สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดในการคำถามเชิงบวกได้ 4 คะแนน และลดลงตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการมีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

องค์ประกอบด้านการมีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง ผู้วิจัยได้ดัดแปลงข้อคำถามบางส่วนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมป์วา และคณะ ((F. O.

Walumbwa et al., 2008) และ สุธาสินี แสงมุกดา (2554) มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ เป็นข้อความทางบวกทั้งหมด มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดได้ 4 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการมีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเองสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามในองค์ประกอบนี้เอง มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน คำตอบทั้ง 6 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบมากที่สุดได้ 4 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึงน้อยที่สุดได้ 0 คะแนน ส่วนข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง

(0) ฉันเข้าใจธรรมชาติความเป็นตัวตนของฉัน

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

(0) ฉันกล้ายอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

ด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ

(0) ฉันวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

ด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง

(0) การทำงานของฉันๆ ยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมของตนเอง

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

(0) ฉันส่งเสริมให้ลูกน้องของฉันมีแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล

0 = ไม่เคย 1 = น้อยครั้ง 2 = บางครั้ง 3 = บ่อยครั้ง 4 = ทุกครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด ตามขั้นตอนดังนี้

3.1 โดยนำร่างแบบวัดที่สร้างขึ้นจำนวน 35 ข้อไปทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเสนอให้อาจารย์ผู้ควบคุมปริญญาโทตรวจสอบ พร้อมปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงนำแบบวัดดังกล่าวไปนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง และการจัดทำโปรแกรม ประกอบด้วย

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐวิทย์ สิทธิศรอรอด
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส
- 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ
- 5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ ดังรายนามที่ปรากฏในภาคผนวก เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามมีเนื้อหาครอบคลุมนิยามปฏิบัติการของตัวแปรหรือไม่ จากนั้นจึงนำมาแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ในข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องภายในระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการต่ำกว่า .60 และตัดทิ้งข้อคำถามที่มีเนื้อหาเดียวกันออก คงเหลือข้อคำถามทั้งสิ้น 34 ข้อ (ลดลงไป 1 ข้อ)

3.2 นำแบบวัดที่ได้รับการปรับปรุงไปแก้ไขและทดลองใช้ (Try Out) กับหัวหน้างานในองค์กรภาคเอกชนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน ซึ่งผู้ตอบแบบวัดนี้ไม่ได้เป็นองค์กรที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในระยะที่ 1 หรือ 2

3.3 เมื่อลงรหัสในแบบวัดครบทุกชุดแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาคุณภาพรายข้อ โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบวัด โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบวัดที่ไม่มีข้อนั้นรวมอยู่ (Item-total Correlation หรือค่า r) โดยมีเกณฑ์ค่า r จะต้องมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ .20 ขึ้นไป มีความสัมพันธ์ทางบวก และ

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อคำถามใดที่มีค่าอำนาจจำแนกไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ทำการตัดทิ้งหรือทำการปรับปรุงข้อคำถามที่มีความจำเป็นต่อโครงสร้างใหม่ตามข้อเสนอแนะของ อรพินทร์ ชูชม (2545) ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่า มีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 34 ข้อที่ครอบคลุมนิยามปฏิบัติการแล้ว

ตาราง 9 จำนวนข้อคำถามและพิสัยค่า r ของแต่ละแบบวัดหลังจากทดลองใช้แบบวัด

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	จำนวนข้อคำถาม	พิสัยค่า r
การตระหนักรู้ในตนเอง	10	.385 - .603
ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	5	.536 - .653
ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ	6	.493 - .727
ความมีจริยธรรมในตนเอง	5	.430 - .611
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	8	.519 - .659
รวม	34	

3.4 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบวัดทั้งฉบับและรายด้านซึ่งต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .80 ขึ้นไป (Aiken, 2002) โดยแบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นที่ .941

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการสิ้นสุด 4 สัปดาห์ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ระยะก่อนทดลอง ผู้วิจัยเตรียมพร้อมก่อนการทดลอง ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตการเก็บทำวิจัยในมนุษย์ โดยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยได้รับใบรับรองการวิจัยที่ SWUEC-077/61E

2. ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการแนะนำตนเองกับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมมอบใบเอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยการตอบแบบสอบถามและพินัยกรรมสิทธิผู้เข้าร่วมวิจัย (Information Sheet) พร้อมอธิบายวัตถุประสงค์และกำหนดการของโครงการวิจัย

3. ผู้วิจัยแบ่งผู้เข้าร่วมวิจัยออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ทั้งนี้กลุ่มทดลองได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ส่วนกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

4. ผู้วิจัยเตรียมแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ เพื่อให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำก่อนในระยะดำเนินการทดลอง (Pretest) โดยเลือกใช้ช่องทางการเก็บข้อมูลด้วยแบบวัดที่เป็นกระดาษ

ขั้นที่ 2 ระยะเวลาหลังทดลอง เมื่อสิ้นสุดระยะดำเนินการผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์อีกครั้ง (Post Test) โดยเลือกใช้ช่องทางการเก็บข้อมูลด้วยแบบวัดที่เป็นกระดาษเช่นเดิม ทั้งนี้เมื่อสิ้นสุดการทดลองแล้วกลุ่มควบคุมจะได้รับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์จากผู้วิจัยอีกครั้ง

ขั้นที่ 3 ระยะเวลาติดตามผลหลังการสิ้นสุด 4 สัปดาห์ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์อีกครั้ง

3. แบบแผนการทดลอง

แบบแผนการทดลองนี้ ผู้วิจัยจึงใช้การวิจัยเชิงกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยมีการวัดก่อน วัดหลังร่วมกับกลุ่มควบคุม และมีการวัดซ้ำเพื่อติดตามผล (องอาจ นัยพัฒน์, 2549)

ตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1.1 กลุ่มทดลอง ได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

1.2 กลุ่มควบคุม ไม่ได้รับได้รับการพัฒนาด้วยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ตาราง 10 แบบแผนการทดลอง

กลุ่ม	ก่อนทดลอง (O1)	โปรแกรมการ พัฒนาภาวะผู้นำ (Treatment)	หลังทดลอง ทันที (O2)	การ ติดตามผล (O3)
กลุ่มทดลอง	O1	X	O2	O3
กลุ่มควบคุม	O1	-	O2	O3

ทั้งนี้กำหนดให้

O1	แทน	การทดสอบก่อนการทดลอง
X	แทน	การจัดกระทำทดลอง
O2	แทน	การทดสอบหลังการทดลอง
O3	แทน	การทดสอบระยะติดตามผล

จากตาราง 10 ผู้วิจัยจัดให้มีการเก็บข้อมูลทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม 3 ครั้ง ได้แก่ การประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงก่อนการทดลอง ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลภาวะผู้นำที่แท้จริงก่อนการทดลอง จากนั้นกลุ่มทดลองจะเข้าโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยในครั้งแรกผู้วิจัยจะปฐมนิเทศ เพื่อแนะนำกระบวนการโค้ชตนเอง (Self Coach) ด้วยตัวแบบโกลด์ (GROW Model) และให้ผู้ร่วมโปรแกรมทดลองโค้ชตนเอง เพื่อให้กลุ่มทดลองสามารถเข้าใจกระบวนการ หลังจากนั้นจึงให้กลุ่มทดลองพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ใช้กระบวนการโค้ชตนเอง (Self Coach) ด้วยตัวแบบโกลด์ (GROW Model) ซึ่งจะทดลองเป็นระยะเวลา 5 ครั้งทุกสัปดาห์ สำหรับกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยในทุกๆ สัปดาห์ผู้วิจัยจะทำกิจกรรมกับกลุ่มทดลอง และทำการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงหลัง

การทดลองเสร็จสิ้นในสัปดาห์ที่ 6 ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม จากนั้นจะดำเนินการติดตามผลหลังการทดลองหลังจากสิ้นสุดกิจกรรมแล้ว 4 สัปดาห์

4. การจัดการกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการกระทำข้อมูล ภายหลังจากได้รับแบบวัดคืนจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการตรวจสอบและคัดเลือกเฉพาะแบบวัดที่มีความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ด้วยการใช้โปรแกรมวิเคราะห์สำเร็จรูปทางสถิติ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แจกแบบวัดที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์กลับคืนมารวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 60 ฉบับ แบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง 30 ฉบับ กลุ่มควบคุม 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง

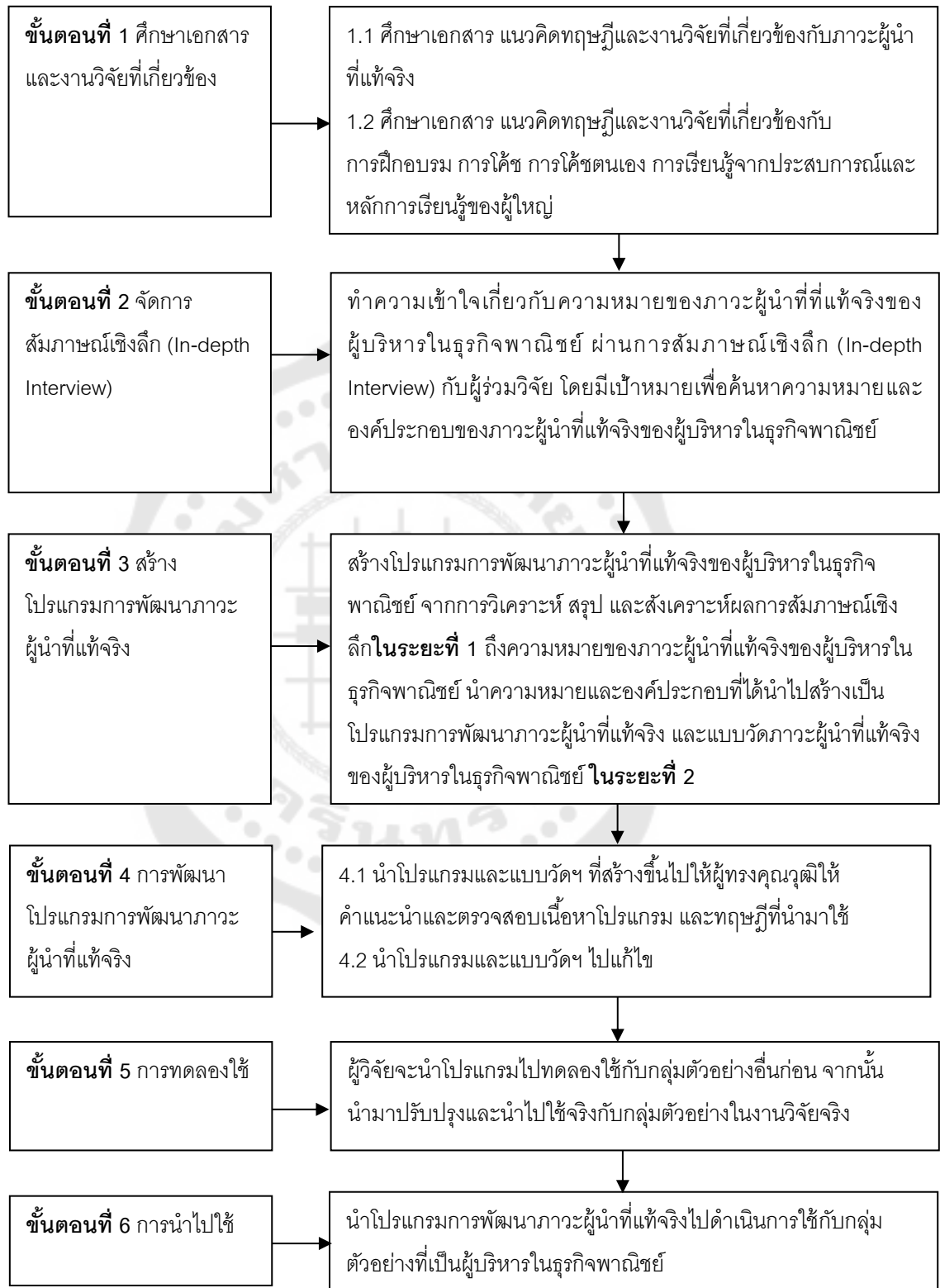
การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตอบปัญหาการวิจัยตามสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามสมมติฐาน

1. เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงภายหลังจากสิ้นสุดการทดลองระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม การวิเคราะห์นี้ผู้วิจัยเลือกใช้การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแบบกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (T-Test Independent)

2. ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่วัดระยะก่อนการทดลองหลังการทดลอง และวัดในระยะติดตามผล การวิเคราะห์นี้ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (ANOVA for Repeated Measures)

สรุปความเชื่อมโยงของการวิจัยระยะที่ 1 และการวิจัยระยะที่ 2



ภาพประกอบ 2 ตารางสรุปความเชื่อมโยงของการวิจัยระยะที่ 1 และระยะที่ 2

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์” เป็นการวิจัยผลตามวิธีในรูปแบบเชิงสำรวจ (Creswell & Plano Clark, 2011) ผลการศึกษาในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ระยะคือ

ผลการวิจัยระยะที่ 1 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยระยะที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
n	จำนวนตัวอย่าง
df	ค่าองศาแห่งความอิสระ (Degree of Freedom)
T	การทดสอบด้วยค่าสถิติ T (T-Test Independent)
F	การทดสอบด้วยค่าสถิติ F (F-Test)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
SS	ผลรวมกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	ค่าเฉลี่ยของกำลังสอง (Mean Square)

ผลการวิจัยระยะที่ 1

ผลการวิจัยในระยะที่ 1 นี้ผู้วิจัยขอเสนอผลจากข้อค้นพบจากการวิจัยใน 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 คะแนนรวมและร้อยละของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ส่วนที่ 4 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 20 คน รายละเอียดทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร แสดงในตาราง

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=20)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	9	45
หญิง	11	55
เพศทางเลือก	0	
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	0	0
26 - 30 ปี	0	0
31 - 35 ปี	7	35
36 ปีขึ้นไป	13	65
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	6	30
ปริญญาโท	13	65
ปริญญาเอก	1	5
ประสบการณ์การทำงานรวมทุกองค์กร		
น้อยกว่า 5 ปี	0	0
5 - 9 ปี	0	0
10 - 14 ปี	8	40
15 ปีขึ้นไป	12	60
ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร		
น้อยกว่า 5 ปี	0	0
5 - 9 ปี	0	0
10 - 14 ปี	5	25
15 ปีขึ้นไป	15	75

จากตาราง 11 สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมี 20 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (55%) มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป (65%) กลุ่มทดลองส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท (65%) มีประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปีขึ้นไป (60%) มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ที่มากกว่า 15 ปีขึ้นไป (75%)

ส่วนที่ 2 คะแนนรวมและร้อยละของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 20 คน มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงตามรายละเอียด ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 คะแนนรวมและร้อยละของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง

คะแนน	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
40	1	5
42	2	10
43	4	20
44	1	5
45	1	5
46	1	5
48	1	5
49	3	15
50	1	5
51	1	5
52	1	5
54	2	10
57	1	5
รวม	20	100

จากตาราง 12 สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คน ส่วนใหญ่มีคะแนนภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงอยู่ที่ 43 คะแนน (20%) รองลงมา คือ 49 คะแนน (15%)

ตาราง 13 ช่วงคะแนนรวมและร้อยละของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง

ช่วงคะแนน	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
1 – 16	0	0
17 – 32	0	0
33 – 48	11	55
49 - 64	9	45
รวม	20	100

จากตาราง 13 ช่วงคะแนนภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงมากที่สุดอยู่ในช่วง 33 – 48 คะแนน (55%) รองลงมา คือ 49 - 64 คะแนน (45%)

ผู้วิจัยคัดเลือกโดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ ผู้บริหารระดับกลางในบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง ที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูง คือ ได้คะแนนรวมตั้งแต่ 49 คะแนนขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยรวมระดับบอยครั้งขึ้นไป) จำนวน 9 คน โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ที่มีคะแนนสูงที่สุดเป็นอันดับแรก ผู้ที่มีคะแนนรองลงมาเป็นอันดับถัดไป โดยใช้เกณฑ์การอิมตัวของข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยสอบถามความเต็มใจในการเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และเซ็นยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนทั้งสิ้น 5 คน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย นามสมมติ อายุ อาชีพ การศึกษา และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร เพื่อฉายภาพให้เห็นข้อมูลรายบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังตาราง 14

ตาราง 14 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

นามสมมติ	อายุ (ปี)	อายุงาน (ปี)	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร (ปี)
ผู้จัดการ ก	45	12	ปริญญาโท	12
ผู้จัดการ ข	40	12	ปริญญาตรี	10
ผู้จัดการ ค	42	11	ปริญญาตรี	10
ผู้จัดการ ง	44	11	ปริญญาตรี	10
ผู้จัดการ จ	49	12	ปริญญาโท	12

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี อายุงานระหว่าง 11 – 12 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารระหว่าง 10 – 12 ปี

ส่วนที่ 4 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ข้อค้นพบสำคัญที่เป็นความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ไทยในครั้งนี้ พบว่า

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถแบ่งเป็นประเด็นหลัก (Theme) ได้ทั้งหมด 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้นำต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเข้าใจตนเอง เปิดใจรับฟังผู้อื่นที่สะท้อนความเป็นตัวตนของตนเองจากบุคคลอื่น และรับรู้ถึงผลจากการกระทำของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งสามารถแยกแยะออกได้เป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1) ผู้นำต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี

ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ระดับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องมีพฤติกรรมความเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นโดยประจักษ์ชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำตามอย่างได้ เช่น การมุ่งมั่นทำงานที่รับผิดชอบให้แล้วเสร็จ การทำงานล่วงเวลาด้วยความเต็มใจ เป็นต้น นอกจากนี้ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองทำตาม สำหรับงานที่ต้องการฝึกฝน และหากเขาประสบปัญหาใดๆ ก็เปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อให้คลายสงสัยและแก้ปัญหาต่างๆ จนสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ ทั้งนี้ มีบางท่านยังให้ความเห็นว่า หากผู้บริหารไม่สามารถทำงานที่ตนเองสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ ก็จะไม่ได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อผู้บริหารผู้นั้นในระยะยาว นอกจากการเป็นแบบอย่างในที่ทำงานแล้ว ผู้ให้ข้อมูลบางท่านแสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการใช้ชีวิตให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

“เราเป็นแบบอย่างในการทำงานและการใช้ชีวิตให้กับคนในฝ่าย เพราะเรามีคติพจน์ในการทำงาน คือ ตัวอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน ถ้าเราสอนเขาไปแต่เราทำไม่ได้ทำอย่างที่เราบอกเขาไป มันไม่มีค่าอะไรเลย เขาก็จะไม่เชื่อถือเราอีกต่อไป” (ผู้จัดการ ก)

“เรื่องของงานผมจะเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องการมาทำงานไม่ได้บอกว่าเรากลับดึก แต่เราพยายามจะบอกว่าถ้างานไม่เสร็จก็ต้องทำให้เสร็จ โดยเราพยายามบอกด้วยการปฏิบัติให้เห็น สมมติ 4 โมง 5 โมง บางทีเราก็กลับ บางทีก็กลับทุ่มสองทุ่ม เพื่อให้งานที่ทำนั้นเสร็จ เราพยายามจะบอกให้ทุกๆ คนเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายมาต้องทำให้เสร็จ” (ผู้จัดการ ข)

“คนเป็นผู้นำต้องมีภาวะความเป็นผู้นำก่อน ไม่ใช่สั่งเขาทำ อย่างเราๆ ทำให้เขาเห็น ให้เขาลองทำ ทำตามชีว่าทำได้ไหม ถ้าเขามีอะไรติดขัดระหว่างที่เขาทำ ก็จะบอกให้เขากลับมาหาเรา เพื่อมาถามเราว่าทำอย่างนี้แล้วติดขัด เราจะทำอย่างไรกันต่อไป” (ผู้จัดการ ค)

1.2) การเข้าใจตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงประจักษ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บริหารนั้นมีความเข้าใจตนเอง

อย่างที่ว่าตนเองมีบุคลิกภาพ หรือการแสดงออกเฉพาะตนอย่างไร และมีเหตุผลใดในการแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเชื่อถือ นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลบางท่านให้ความเห็นว่า การเป็นคนที่มีความชัดเจนในกรอบการทำงาน ตั้งแต่การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานของหน่วยงานมีทิศทางที่ชัดเจน มีกรอบระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน ทำให้สามารถส่งต่อผลลัพธ์ของงานไปสู่หน่วยงานต่างๆ ต่อไปได้

“เราขึ้นชื่อว่าดู ดูจริงๆ แต่เราดูด้วยเหตุด้วยผล ไม่ได้เข้าข้างตัวเองนะ เรารู้ว่าลูกน้องรักเรานะ เพราะเขารู้ว่า Nature (ธรรมชาติ) เราเป็นคนอย่างไร” (ผู้จัดการ ก)

“ผมเป็นคนที่ชัดเจน เวลาทำงานต้องกำหนด Direction (กำหนดทิศทาง) การทำงานของหน่วยงานที่ชัดเจน เพราะหากผมไม่มีความชัดเจน คนอยู่ใต้ล่างก็จะทำอะไรไม่ถูก” (ผู้จัดการ ง)

“ทุกงานที่ผมทำ ผมต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจน มีจุดสิ้นสุด ไม่งั้นการต่อเรื่องไปยังหน่วยงานอื่นจะเกิดปัญหา แทนที่ปัญหาจะถูกแก้ กลับไม่ได้รับการแก้ไข” (นาย จ)

1.3) การรู้จักตนเองผ่านคนอื่น

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลระดับผู้บริหารนั้น ต้องมีพฤติกรรมที่เปิดใจรับฟังผู้อื่นอยู่เสมอ ทั้งการสอบถามความเห็นที่เป็นทางการ เช่น การประชุม หรือแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยระหว่างการทำงาน หรือการได้รับฉายาประจำตัวจากลูกน้อง เมื่อผู้บริหารเปิดใจรับฟังสิ่งที่เป็นความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นต่อว่า การเปิดใจรับฟังดังกล่าวต้องนำข้อมูลนั้นมาสะท้อนในความคิดของตนเอง เพื่อการรู้จักตนเองได้ดียิ่งขึ้น ผู้ให้ข้อมูลบางท่าน แสดงความเห็นว่าการได้รับฉายาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสะท้อนให้เห็น ทำให้รู้จักพฤติกรรมของตนเองมากขึ้น

“เรามักจะถามน้องเสมอไม่ว่าจะเป็นการประชุมในฝ่ายหรือโอกาสอื่นว่าวันนี้ฝ่ายเราต้องมีการปรับปรุงอะไรอีกไหม พัฒนาอีกไหม มีอะไรจะแนะนำพวกพี่ไหม” (ผู้จัดการ ก)

“มีครั้งหนึ่งที่ Sup (หัวหน้างาน) ต้องมาบอกว่า พี่มานั่งอยู่ตรงนี้ เด็กหนูทำงานไม่ได้ ผมตอบไปว่า เออใช่ ผิดที่ผมไม่มาสร้างความคุ้นเคยกับเด็ก ทำให้

เด็กกังวลจนทำงานไม่ได้ ผมคิดผิดตั้งแต่ตัวเราด้วยครับว่ามีอีโก้ (คิดว่าเราถูกเสมอ) ดังนั้นเราต้องไม่มีอีโก้ และทำตามที่น้องบอกด้วย” (ผู้จัดการ ค)

“อีกฉายาหนึ่งที่เขา (ลูกน้อง) ตั้งให้ผมคือ พ่อโก้ ซึ่งก็จริงนะ ผมจะจริงจังตามงานตลอด ที่จริงเพราะผมไม่อยากจะให้งานเขามีจุดบกพร่อง” (ผู้จัดการ ง)

1.4) รับรู้ถึงผลจากการกระทำของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ทุกพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลระดับผู้บริหารส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสิ้น ผู้ให้ข้อมูลให้ตัวอย่างการรับรู้ว่าการกระทำของคนที่กระทบต่อบุคคลอื่น เช่น การบอกถึงความผิดพลาดของตนเอง เพื่อเป็นจุดเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงาน การมุ่งมั่นทำงานที่ต้องเสนอแนวคิดหรือการวิเคราะห์เพิ่มเติมจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างคุณค่าให้กับงาน การที่ผู้บริหารต้องมีหลักการในการทำงานเช่น แสดงความชื่นชมยินดีผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น หรือวิพากษ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือได้ตระหนักในการกระทำของตนเองได้

“เราจะบอกคนในฝ่ายว่าประสบการณ์ที่เราผิด เราพลาดเรื่องนี้ ให้ดูเป็นตัวอย่าง พวกคุณไม่จำเป็นต้องพลาดซ้ำเราก็ได้ เราก็จะมีข้อเรียนรู้ Learning Point (จุดเรียนรู้ร่วมกัน) เราจะหาวิธีป้องกันอย่างไร และคุณมีวิธีอย่างไรที่จะ Support (สนับสนุน) ทุกๆ ครั้ง” (ผู้จัดการ ก)

“งานที่ได้รับมอบหมายมาผมต้องทำให้เสร็จตามกรอบระยะเวลาที่ผู้บริหารให้ และต้องเสนอแนวคิดที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย งานต้องมีความต่างต้องวิเคราะห์เพิ่มเติมเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียเสมอ” (ผู้จัดการ ข)

“หลักการทำงานของผม คือ อันไหนตำหนิ คือ ผมจะตำหนิ อันไหนชม คือ ผมจะชม โดยตำหนิจะทำแบบตัวต่อตัว ส่วนชมจะชมต่อหน้าคนอื่น” (ผู้จัดการ ง)

“ผมก็จะฟังทุกคนที่มีมุมมองกันตัวเอง แต่ผมจะมองหาจุดที่จะไปปรับเขาแก้ไขเขา จากฟังเสร็จปั๊บ ก็จะสรุปว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ดี ที่ผมกำลังทำกันอยู่จะช่วยให้เราไม่ล้มตัวเองตลอดตัวไป ช่วยให้เราต้องควบคุมตนเอง ควบคุมสติ ต้องใช้สติ ก่อนคำพูด ไม่ใช่คำพูดก่อนสติ ค่อยๆ คิด ค่อยๆ พูด” (ผู้จัดการ จ)

2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้นำต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ พร้อมแสดงความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นให้ผู้อื่นเข้าใจ

2.1) การแสดงความโปร่งใสตรวจสอบได้

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่โปร่งใส การทำงานต้องตรวจสอบได้ มีหลักฐานที่ดีในการทำงานโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องทางการเงิน ที่ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบได้ การทำงานหรือการตัดสินใจต้องมีมาตรฐานการทำงาน มีความยุติธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน อีกทั้ง เมื่อตัดสินใจในการทำงานที่ผิดพลาดต้องสามารถยอมรับความผิดพลาดนั้นกับผู้ได้บังคับบัญชาได้

“...เรื่องการเงินภายในฝ่ายเราสามารถชี้แจงได้ ผมพยายามจะทำอะไรให้มีหลักฐาน ในการที่จะเวลาเมื่อเหตุ มีเคส (กรณี) มาจะได้อธิบายได้ มีที่มาที่ไป...”
(ผู้จัดการ ข)

“การทำงานของผมจะพยายามทำอย่างไรที่จะต้องตอบทุกคนให้ได้ว่าเรามีมาตรฐาน มีความยุติธรรม ทำให้ทุกคนได้รับเท่าๆ กัน” (ผู้จัดการ ค)

“ผมเป็นหัวหน้างานที่มีลูกน้องสูงอายุมากกว่าจำนวนมาก เขาคือพี่ เราสามารถเรียกเขาพี่ได้ แต่เมื่อไหร่เป็นเรื่องของงานเราต้องเว้นไว้ซึ่งความเข้าใจกันก่อน งานต้องคุยกันให้จบ บทบาทงานต้องชัดเจน แต่บทบาทภายนอกก็เฮฮา ปาร์ตี้กัน ตัดสินใจถูกหรือผิด ถ้าผมผิด ผมก็จะขอโทษกลางวงเลย แต่อันไหนถูกแล้วต้องยืนยันตามนั้น” (ผู้จัดการ ง)

2.2) การแสดงความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นให้ผู้อื่นเข้าใจ

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องมีพฤติกรรมในการแสดงความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ โดยเฉพาะการแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในงานและนอกรงาน เช่น การเข้าใจถึงความรู้สึกที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทักษะด้านภาษาไม่ดี โดยการพูดความรู้สึกของตนผ่านการยกตัวอย่างของตนเองประกอบ การสอบถามเพื่อสร้างความเข้าใจในเหตุผลของการกระทำ และแสดงความรู้สึกผ่านพฤติกรรม ดังเช่น การเอาใจเขามาใส่ใจเราในด้านอาการป่วยของลูก หรือการแสดงออกด้วยการสนทนาถึงสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบ

“บางคนบอกว่าไม่เก่งภาษาอังกฤษ เราก็จะยกตัวอย่างว่าที่จบวิทย์คณิต มา จบจากโรงเรียนบ้านนอกด้วย ภาษาอังกฤษไม่ได้เลย แต่ต้องมาเรียน ภาษาอังกฤษ ต้องพยายามฝึกฝนมากกว่าคนอื่น ทำให้วันนี้พอฟัง อ่านออก เขียนได้” (ผู้จัดการ ก)

“ลูกน้องจะมาลา 3 วัน เพราะลูกป่วย ก็จะบอกให้หัวหน้างานถามชีวิตว่า ลูกป่วยเป็นอะไร เด็ก 3 วันพอไหม มีตายายเลี้ยงไหม และก็จะบอกว่าถ้าไปก็ เอาใบแพทย์ลูกมาให้ดูด้วยประกอบการลาของบริษัท ขอดีเทล (รายละเอียด) ต่างๆ เวลาที่เขาคุยกับเด็ก บอกว่าเราทำงานกับคนอะ ต้องซื่อใจเขา ต้องไปอยู่ในใจเขา” (ผู้จัดการ ค)

“ในที่ประชุมระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป เราค่อนข้างใกล้ชิดกันมาก แรกๆ ในห้องไม่กล้าถาม แล้วนำสิ่งที่คุยในที่ประชุมไปคุยกันลับหลัง เราจะเรียกคุยกัน ทั้งหมดว่า ทำไมคุณทำเช่นนี้ จะบอกไปเลยว่าไม่ชอบ ไม่เข้าใจให้ถาม ให้พูด ออกมา เพื่อคนอื่นจะได้เข้าใจว่าเราไม่เข้าใจ เรามีจุดข้อสังเกตอื่นที่ไม่เห็น มัน อาจจะเป็นเสียงๆ หนึ่ง หรืออาจจะเป็น Source (แหล่งข้อมูล) หนึ่งที่อาจเป็น ความจริงก็ได้ ควรจะมาปรับใหม่ ไม่ใช่เมื่อทำไปแล้วตามมติ แล้วเกิดปัญหาจะ มาพูดว่า นั่นไงแล้ว อย่างนี้ผมพูดเลยว่าผมไม่ชอบเคลียร์กันเลย” (ผู้จัดการ ง)

3. ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้นำต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจาก บุคคลอื่นอย่างตรงไปตรงมา วิเคราะห์หาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจ และมีความยุติธรรมใน การตัดสินใจ

3.1) การรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องมี พฤติกรรมการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้ใต้บังคับบัญชา การรับฟัง ความคิดเห็นนี้ต้องรับฟังอย่างบริสุทธิ์ใจ ทั้งที่เป็นในแง่การชื่นชม เช่น การชื่นชมในตัวตนของ ผู้บริหาร หรือในแง่การวิพากษ์จากผู้ใต้บังคับบัญชาจากการบอกข้อเท็จจริงให้ทราบ เพื่อให้ ผู้บริหารลดความผิดพลาดที่จะเกิดในอนาคต

“น้อง (ลูกน้องที่ลาออก) เขาบอกว่า ผมชอบการทำงานของเรา ซึ่งบรรยากาศในการทำงานของพี่ดูดี แต่ดูแบบมีเหตุมีผลว่าอะไรควรจะทำ อะไรควรจะไม่ทำ” (ผู้จัดการ ก)

“บางทีน้องจะบอกว่าพี่มันเปลี่ยนไปแล้ว น้องมันจะบอก เราก็จะถามว่า มันเปลี่ยนไปอย่างไร เราต้องเรียนรู้ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเพราะโลกมันหมุน เราก็ไปเรียนรู้ และดีไซน์การแก้ปัญหา เพื่อให้เป็นไปตามสัญญาที่เราให้ไว้กับผู้ว่าจ้าง” (ผู้จัดการ ค)

“เราพูดกันเลยว่า ระดับ Supervisor (หัวหน้างาน) เมื่อเขา (หัวหน้างาน) มาหาเรา เราจะได้แย้งอะไรเขา เราจะฟังเขาในสิ่งที่เขาพูด เราจะมาฟังเขาว่าเขาเข้าใจหรือไม่เข้าใจ หรือมีอะไรเข้ามาเสริม หรือมีข้อมูลอะไรมาสนับสนุนให้มาแก้ไข เพื่อลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต” (ผู้จัดการ ง)

3.2) การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจ

ผู้ให้ข้อมูลระดับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ก่อนการตัดสินใจทุกครั้งต้องหาข้อเท็จจริงจากข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ ที่อยู่บนพื้นฐานของความจริง ซึ่งข้อเท็จจริงที่ได้มานั้นต้องวิเคราะห์ใน 2 มุมมองที่เป็นมุมมองในฐานะผู้บริหารบริษัท และในมุมมองของการเป็นพนักงานเสมอ

“วันนี้ก็ทำงานกับเขากับเรา (หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง) ต้องทำงานด้วยสิ่งที่ Base on (ตั้งอยู่บนพื้นฐาน) ความเป็นจริงกับสิ่งที่กำหนดให้เกิดขึ้น” (ผู้จัดการ ก)

“กรณีเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่น่ากังวลใจ ข้อที่ 1.ผมเรียกคนของเรามาสอบถามก่อน พยายามเข้าใจคนของเราว่า Nature (เหตุการณ์ที่เกิด) ในนาที่นั้นเกิดอะไรขึ้น ข้อที่ 2. เราเป็นฝ่ายผิดหรือฝ่ายถูก เราต้องดู อ่านชี้แจงหรืออธิบาย เราต้องเอาสิ่งที่เราสัมภาษณ์น้องนี้แหละ มาทำหนังสือตอบ ว่า สาเหตุที่เกิดๆ จากอะไร” (ผู้จัดการ ค)

“การมองข้อเท็จจริงใดๆ ถ้าในมุมมองที่จะให้มอง 2 มุมเสมอ คนนั่งหน้าเรา เป็นหัวหน้า ด้านหลังเป็นลูกน้องคน โดยขาหนึ่งเราเป็นคนของบริษัท อีกขาหนึ่งเราเป็นพนักงาน ต้องมอง 2 มุมเสมอ” (ผู้จัดการ จ)

3.3) มีความยุติธรรม

ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ท่าน ที่เป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องแสดงออกทางพฤติกรรมในด้านความยุติธรรมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการดูแล ที่ต้องมีความเท่าเทียมกัน ไม่เกิดความลำเอียง ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลบางท่านได้ให้แนวทางในการสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการรับฟังเรื่องราวต่างๆ แต่ไม่เชื่อข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดในทันที ต้องมีการนำสิ่งที่ได้ฟังมาแล้ว มาดำเนินการพิจารณาในภายหลังว่าสิ่งที่นั่นเชื่อถือได้หรือไม่

“เราจะบอกน้องเสมอว่าวันนี้อย่ารักลูกลำเอียง เพราะว่าวันนี้เขา (พนักงาน) ก็คือลูก (พนักงาน) เราทั้งหมด แม้ว่าลูกคนนี้จะดี จะชนมากเขาก็คือลูกเรา น้องเรา ก็ต้องรัก อย่าให้พี่ (หัวหน้า) ได้ยินนะว่าเด็กใครเด็กใคร” (นางสาว ก)

“ผมจะสอนทุกคนที่ขึ้นมาเป็นหัวหน้างาน คุณต้องให้ความยุติธรรมกับทุกคน คุณไม่ต้องแบ่งแยกว่า คนนี้เป็นคนของคุณ คนนี้เป็นน้องใหม่เพิ่งมา คนนี้เป็นใครก็ไม่รู้ แต่คุณต้องให้เขาเท่าๆ กัน ในการที่ดูแล ไปคุยให้คำแนะนำ” (ผู้จัดการ ข)

“ผมจะเป็นคนฟังหูไว้หูครับ สมมติว่ามีคนมา Complain (ฟ้อง) เพื่อนไม่ค่อยช่วยกันเลยเวลาเข้าเวรด้วยกัน หลบคู่หาย จะสอน Sup (หัวหน้างาน) ว่าถ้าเจอแบบนี้ให้ทำ 1. ให้สังเกตพฤติกรรมคนร้องเรียนว่าเป็นอย่างไร 2. หัวหน้างานเข้าไปดูแล เมื่อได้ข้อสรุปแล้วจึงมาตัดสินกัน คือ เราจะไม่เอาแบบที่คนนี้พูดมาแล้วใส่เลยครับ เพราะคนที่ถูกร้องเรียนจะ Fail (เสียหาย) ถ้าไม่ได้ทำจริงแล้วเราเรียกมาว่า ถ้าเรื่องไม่จริงเราจะไปด่าคนมาร้อง” (ผู้จัดการ ค)

4. มุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้นำต้องยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมในตนเอง และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับจริยธรรมที่ตนเองยึดถือ

4.1) ยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมในตนเอง

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ในระดับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องมีพฤติกรรมการยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมในตนเอง

ในการทำงาน เช่น การยึดมั่นในระเบียบบริษัท หรือการยึดมั่นในมาตรฐานทางจริยธรรมในตนเอง ด้วยการทำงานแบบร่วมรับผิดชอบในงานที่ผู้บริหารได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ ทั้งนี้ การยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมในตนเองนี้ ผู้ให้ข้อมูลเน้นที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำ และติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ

“อย่างเช่นเคส (กรณี) การลา เด็ก (พนักงาน) บางคนไม่มีใบรับรองแพทย์ อย่างนี้ผิดระเบียบบริษัท เด็กต้องโดนเตือนละ เราจะอธิบายแบบไม่ใส่อารมณ์ ให้เขา (พนักงาน) เข้าใจว่าเป็นระเบียบบริษัท จะถามว่าเขาเข้าใจอย่างไร และจะแนะนำเขาไปนอกจากที่แนะนำเชิงตำหนิ ก็จะเป็นการแนะนำเชิงให้เขาปรับปรุงตัวเองด้วย” (นาย ง)

“เวลาเราใช้เขา (ลูกน้อง) ใช้นี้วี่ แต่อีก 3 นี้วี่มันเข้าตัวเอง จริงๆ เมื่อเราใช้เขา เราต้องติดตามงานด้วยว่าเขาทำได้หรือทำไม่ได้ เราต้อง Monitor (ติดตาม) เพราะเราใช้เขาทำ เราต้องร่วมรับผิดชอบ” (นาย จ)

4.2) แสดงออกอย่างเหมาะสมกับจริยธรรมที่ตนเองยึดถือ

ผู้ให้ข้อมูลระดับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกที่เหมาะสมกับสิ่งที่ผู้บริหารยึดถือ เช่น จริยธรรมการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด การใส่ใจดูแลพนักงานทุกคนในครอบครัว การร่วมรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานจนถึงงานเสร็จสิ้น ไม่ว่าจะงานนั้นจะสำเร็จหรือไม่ก็ตาม

“เราจะบอกคนในฝ่ายว่าประสบการณ์ที่เราผิด เราพลาดเรื่องนี้ ให้ดูเป็นตัวอย่าง พวกคุณไม่จำเป็นต้องพลาดซ้ำเราก็ได้ เราก็จะมีข้อเรียนรู้ Learning Point (จุดเรียนรู้ร่วมกัน) เราจะหาวิธีป้องกันอย่างไร และคุณมีวิธีอย่างไรที่จะ Support (สนับสนุน) ทุกๆ ครั้ง” (ผู้จัดการ ก)

“ถ้าหัวหน้างานเดินมาลา 3 วัน บอกว่าแม่ป่วย ผมบอกว่าให้ไป 5 วันเอาให้จบ ดูแลให้จบ ไม่ต้องไปๆ มาๆ ผมบอกว่าเรื่องครอบครัวนี้เป็นเรื่องสำคัญเราเป็นอย่างไรก็ทำอย่างนั้น เราแคร์เขา แคร์ครอบครัวเขา” (ผู้จัดการ ค)

“เราต้องบอก ต้องสอน เหมือนที่บอกตอนแรก ต้องสอนทำว่าเขา (พนักงาน) ทำได้ไหม ความรับผิดชอบนั้นเขาทำได้หรือเปล่า ไม่ใช่สั่งเขาอย่าง

เดียว เขาทำเสร็จแล้วมันผิดพลาด คุณ (หัวหน้างาน) นี่เขา เราจะหมดเลยนะ
เรื่องความเป็นผู้นำ” (นาย จ)

5. การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้นำต้องพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้มีทัศนคติเชิงบวก มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจะหาวิธีการป้องกันปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ

5.1) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลระดับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไป ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องมีพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ด้วยการปลูกฝังทัศนคติเชิงบวก หรือการคิดบวกให้กับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านการสอนด้วยตนเอง หรือผ่านระบบการพัฒนาของบริษัท การพัฒนาทัศนคติเชิงบวกในช่วงเริ่มต้นอาจทำได้ยาก แต่เมื่อทำอย่างสม่ำเสมอจะสามารถเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลบางท่านแสดงความเห็นว่า หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดเรื่องที่ต้องพัฒนา เพื่อสร้างปมเด่นหรือขจัดปมด้อยทุกปี จะทำให้องค์กรพัฒนาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

“เราเน้นปลูกฝังเรื่องทัศนคติเชิงบวกเป็นอันดับแรก สอนให้เขาคิดบวก
ทุกๆ เรื่อง มัน Effective (มีประสิทธิภาพ) จริงๆ ในทุกเรื่องใหม่ๆ อาจจะทำยาก
ตอนนี้ทัศนคติเชิงบวกในฝ่ายกลายเป็นสิ่งอัตโนมัติเลย ทั้งเรื่องงานและเรื่อง
ส่วนตัว” (ผู้จัดการ ก)

“เราจะให้โอกาสน้องในแต่ละปี ประมาณตุลา พฤศจิกายน ว่าผลงานทั้งปี
เขามีอะไรบ้าง และ Goal (เป้าหมาย) ในปีหน้าเขาอยากทำอะไรบ้าง และสิ่งที่
เป็นข้อด้อยของเขามีอะไรบ้าง แล้วเขาอยากจะทำพัฒนาด้านไหนบ้าง” (ผู้จัดการ
ค)

“ด้วยความที่เราหนี หรือหลบปัญหาไม่ได้ ทำให้ทุกคนต้องพบกับปัญหาที่
เกิดขึ้น ด้วยความที่ในทีมได้รับการอบรมเยอะ ไปเปิด Vision (วิสัยทัศน์) กับ
Positive Thinking (การคิดบวก) กับทางบริษัท เขาเลยได้ มุมมองในการพัฒนา
เหล่านี้มาด้วยเหมือนกัน” (ผู้จัดการ ง)

5.2) หาแนวทางป้องกันปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ

ผู้ให้ข้อมูลระดับผู้จัดการขึ้นไป ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับผู้บริหารนั้น ต้องมีพฤติกรรมในการหาแนวทางในการป้องกันปัญหา ที่เริ่มจากการปลูกฝังวัฒนธรรมการป้องกันปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผ่านเหตุการณ์หรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น นำข้อเท็จจริงที่ได้มาหาทางแก้ปัญหาด้วยการการวิเคราะห์ด้วยตนเอง หรือผ่านการประชุม โดยกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย หากที่ประชุมมีมติต่อปัญหานั้นๆ เช่นไร ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องปฏิบัติตามมตินั้น

“เราปลูกฝังวัฒนธรรมการป้องกันปัญหา เช่น ในฝ่ายของเรา ถ้าเกิดอะไรขึ้นก็แล้วแต่ เราก็จะเรียกเขา (ลูกน้อง) มาคุยว่าเหตุอะไรเกิดอะไร แล้ววันนี้พลาดอะไร เราจะมีวิธีการแก้ปัญหายังไงไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต” (ผู้จัดการ ก)

“ในที่ประชุมเขาก็จะช่วยกันแก้ปัญหานั้นที่ประชุม เราจะ Sharing (แบ่งปัน) ความคิดเห็นกัน จะถูกผิดเรามาปรับกัน ตรงนี้เดินหน้าได้เพราะอะไร ตรงนี้ติดเพราะอะไร เราจะมาทวนข้อมูลให้เขา และให้เขาสรุปเป็นหัวข้อๆ ได้ หากที่ประชุมมีมติเช่นใดก็จะทำตามมตินั้น” (ผู้จัดการ ง)

“แรกๆ ทุกคนนำปัญหามาอย่างเดียว ไม่มี solution (ทางเลือก) ก็เลยปรับอีกว่า จะไม่พยายามตำหนิใครที่นำปัญหามา เพราะเขากล้าที่จะนำปัญหาเข้ามา อาจจะใช้เวลาส่วนตัวคุยกับเขาว่าแบบนี้โอเคแล้วนะ แต่โอเคแค่ 50% แต่สิ่งที่เราต้องการคือ Solution (ทางเลือก) เพราะ Problem (ปัญหา) ต้องมาพร้อม Solution (ทางเลือก) คุณเห็นปัญหามาแล้ว solution (ทางเลือก) คืออะไรบ้าง และในที่ประชุมก็มาช่วยกัน แก้ปัญหา ค่อยๆ คุยกันแบบนี้ ใช้เวลากับเขา ซึ่งก็มีอะไรเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ปัญหามาพร้อม Solution (ทางเลือก) งานที่ไม่เรียบร้อยก็จะเตือนกันก่อนว่างานขาดตกอะไร เพื่อให้ไปแก้” (ผู้จัดการ จ)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ข้อค้นพบสำคัญที่เป็นความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงดังกล่าวจากการวิจัยระยะที่ 1 มาออกแบบโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ในการวิจัยระยะที่ 2

ผลการวิจัยระยะที่ 2

การดำเนินการสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจ พาณิชย์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ขั้นตอนที่ 1. การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจ พาณิชย์

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ในครั้งนี้ เน้นการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงตามความหมายใน 5 ด้าน คือ การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ผู้วิจัยจึงสร้างโปรแกรมที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยมีรูปแบบของกิจกรรมในโปรแกรม ประกอบด้วย การให้ความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ทั้ง 5 ด้าน ผ่านการบรรยาย การใช้สื่อและภาพ การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง การวิเคราะห์กรณีศึกษา ดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 การเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์สู่โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

เป้าหมาย	การเชื่อมโยงเข้าสู่กิจกรรม		การเชื่อมโยงเข้าสู่
	แนวคิด	กิจกรรม	กิจกรรม
เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจเกี่ยวกับตัวแบบโกลด์ว (GROW)	1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโรเจอร์ส และซูซีย์ สมิทธิโกโร 3. ตัวแบบโกลด์ว (GROW Model) ของวิทมอร์	- การฝึกการใช้ตัวแบบโกลด์ว (GROW Model)	- การออกแบบการโค้ชตนเองผ่านตัวแบบโกลด์ว (GROW Model) - การสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโรเจอร์ส และซูซีย์ สมิทธิโกโร 3. ตัวแบบโกลด์ว (GROW Model) ของวิทมอร์ 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลด์บ 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงของจอร์จ และ วาลัมป์วา และคณะ 6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 7. ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	- การอธิบายแนวทางการพัฒนาด้านการตระหนักรู้ในตนเองด้วยการทำกิจกรรมและกระบวนการกลุ่ม ผ่านการพัฒนาสติ (Mindfulness) การฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening)	- การออกแบบการโค้ชตนเองด้านการตระหนักรู้ในตนเองผ่านตัวแบบโกลด์ว (GROW Model) - การสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ตาราง 15 (ต่อ)

เป้าหมาย	การเชื่อมโยงเข้าสู่กิจกรรม		การเชื่อมโยงเข้าสู่
	แนวคิด	กิจกรรม	กิจกรรม
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโนโรเจส และซูซีย์ สมิทธิไกร 3. ตัวแบบ โกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคล์บ 5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	- การอธิบายแนวทางการพัฒนาด้านความโปร่งใสด้วยการทำกิจกรรมและกระบวนการกลุ่ม ผ่านหลักการสำคัญของการสื่อสาร ประเภทของการสื่อสาร องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร จิตวิทยาการติดต่อสื่อสารและเข้าใจผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีสติ	- การออกแบบการโค้ชตนเองด้านความโปร่งใสผ่านตัวแบบโกรว์ (GROW Model) - การสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล(One Page Learning)
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ 2. เทคนิคการฝึกอบรมของโนโรเจส และซูซีย์ สมิทธิไกร 3. ตัวแบบ โกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคล์บ 5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการ	- การอธิบายแนวทางการพัฒนาด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ด้วยการทำการทำกิจกรรมและกระบวนการกลุ่ม ผ่านข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจ	- การออกแบบการโค้ชตนเองด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจผ่านตัวแบบโกรว์ (GROW Model) - การสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ตาราง 15 (ต่อ)

เป้าหมาย	การเชื่อมโยงเข้าสู่กิจกรรม		การเชื่อมโยงเข้าสู่
	แนวคิด	กิจกรรม	กิจกรรม
	การตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์		
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความมีจริยธรรมในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์	- การอธิบายแนวทางการพัฒนาด้านความมีจริยธรรมในตนเอง ด้วยการทำกิจกรรมและกระบวนการกลุ่ม ผ่านจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct)	- การออกแบบการโค้ชตนเองด้านความมีจริยธรรมในตนเอง ผ่านตัวแบบโกรว์ (GROW Model)
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	2. เทคนิคการฝึกอบรมของโนโรเจสส์ และซูซีย์ สมิทธิไกร	3. ตัวแบบ โกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์	- การสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
- เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลด์บ	5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	- การออกแบบการโค้ชตนเองและผู้อื่นผ่านตัวแบบโกรว์ (GROW Model)
	6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงความมีจริยธรรมในตนเองของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงความมีจริยธรรมในตนเองของศตวรรษที่ 21	- การสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)
	1. หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์		
	2. เทคนิคการฝึกอบรมของโนโรเจสส์ และซูซีย์ สมิทธิไกร		
	3. ตัวแบบ โกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์		
	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลด์บ		
	5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์		

ตาราง 15 (ต่อ)

เป้าหมาย	การเชื่อมโยงเข้าสู่กิจกรรม		การเชื่อมโยงเข้าสู่
	แนวคิด	กิจกรรม	กิจกรรม
	6. ภาวะผู้นำที่แท้จริงควมมี		
	จริยธรรมในตนเองของ		
	ผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์		

ภายหลังจากที่ได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้วเสร็จตามกระบวนการข้างต้น ผู้วิจัยนำกิจกรรมดังกล่าวไปนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง และการจัดทำโปรแกรม เพื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องภายในของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ (Index of Consistency: IOC) พร้อมประเมินความเหมาะสมเพื่อหาคุณภาพของโปรแกรม และนำคำแนะนำที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขเป็นรายกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

การศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ในระยะที่ 2 นี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การวิจัยเชิงทดลอง แบบกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง วัดก่อนทดลอง หลังทดลอง และระยะติดตามผลหลังการสิ้นสุด 4 สัปดาห์

ผู้วิจัยจะนำเสนอตามลำดับโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้างานของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่างถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม โดยแบ่งออกเป็น

กลุ่มละ 30 คน รายละเอียดทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร แสดงในตาราง 15

ตาราง 16 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มทดลอง (n=30)		กลุ่มควบคุม (n=30)		รวม (n=60)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
ชาย	17	56.7	23	76.6	40	66.7
หญิง	12	40	7	23.3	19	31.7
เพศทางเลือก	1	3.3	0	0	1	1.7
อายุ						
น้อยกว่า 25 ปี	0	0	0	0	0	0
26 - 30 ปี	3	10	1	3.3	4	6.7
31 - 35 ปี	7	23.3	5	16.7	12	20
36 ปีขึ้นไป	20	66.7	24	80	44	73.3
ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	20	0	0	6	10
ปริญญาตรี	21	70	12	40	33	55
ปริญญาโท	3	10	18	60	21	35
ปริญญาเอก	0	0	0	0	0	0
ประสบการณ์การทำงานรวมทุกองค์กร						
น้อยกว่า 5 ปี	3	10	1	3.3	4	6.7
5 - 9 ปี	3	10	1	3.3	4	6.7
10 - 14 ปี	13	43.3	13	43.3	26	43.3
15 ปีขึ้นไป	11	36.7	15	50	26	43.3

ตาราง 16 (ต่อ)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มทดลอง (n=30)		กลุ่มควบคุม (n=30)		รวม (n=60)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร						
น้อยกว่า 5 ปี	14	46.7	4	13.3	18	30
5 - 9 ปี	10	33.3	7	23.3	17	28.3
10 - 14 ปี	4	13.3	11	36.7	15	25
15 ปีขึ้นไป	2	6.7	8	26.7	10	16.7

จากตาราง 16 สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมี 60 คน กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.7 มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 73.3 มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55 ประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10-14 ปี และ 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.3 และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5 - 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.3%

หากแยกลักษณะทั่วไปของกลุ่มทดลอง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.7% มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 66.7% มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70% ประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10-14 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.3% และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่ น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.7% ส่วนกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 76.6 มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 80% มีการศึกษา ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 60% ประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่อยู่ที่ 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10 - 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล ของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	กลุ่มทดลอง (n=30 คน)						กลุ่มควบคุม (n=30 คน)					
	ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		หลังการติดตามผล		ก่อนทดลอง		หลังทดลอง		หลังการติดตามผล	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
การตระหนักรู้ในตนเอง	2.8567	0.3297	3.19	0.3262	3.22	0.3898	3.07	0.3649	3.0667	0.2279	3.0567	0.2648
ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	3.16	0.3577	3.34	0.3900	3.3867	0.3928	3.12	0.3736	2.9867	0.3191	3.0667	0.3836
ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ	3.0283	0.4428	3.221	0.4853	3.2386	0.4443	2.9337	0.3200	2.8497	0.4051	2.8333	0.4239
มุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง	2.8267	0.4719	2.8933	0.5324	3.1	0.5577	3.02	0.5075	2.9667	0.5610	2.9933	0.6464
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	2.927	0.4343	3.1737	0.4743	3.307	0.3937	2.961	0.3971	2.9403	0.3730	2.9403	0.4064
รวม	2.96	0.2676	3.1633	0.3367	3.2567	0.3367	3.0267	0.2565	2.962	0.2790	2.9793	0.2944

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 17 พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยรวมก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเท่ากับ 2.96 และ 3.0267 ระยะหลังการทดลอง เท่ากับ 3.1633 และ 2.962 และระยะติดตามผล เท่ากับ 3.2567 และ 2.9793 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในกลุ่มทดลอง ภายหลังจากการทดลอง และระยะติดตามผล ส่วนในกลุ่มควบคุม ค่าเฉลี่ยมีค่าคงลดลงภายหลังจากการทดลอง และระยะระยะติดตามผล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

1. การตรวจสอบการแจกแจงปกติหลายตัวแปร -2.89 ถึง $.129$ และค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -5.72 ถึง $.200$ ซึ่งเกณฑ์ของความเบี่ยงและความโด่งที่ยอมรับได้ได้คือปกติมีค่าความเบี่ยงไม่เกิน 3.00 และค่าความโด่งไม่เกิน 10.00 (พูลพงส์ สุขสว่าง, 2556) ดังนั้นตัวแปรตามมีการแจกแจงเป็นปกติ ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

2. ความเท่ากันของเมทริกซ์ความแปรปรวน ด้วยสถิติ Box's M Test พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Box's M = 19.238, F = 1.163, p = .293) เมื่อตรวจสอบความเท่ากันของความแปรปรวนตัวแปรตามแต่ละตัวด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .001 (Approx. Chi-Square = 60.013, df = 14, p .000) แสดงว่า กลุ่มตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นจึงนำไปสู่การตอบสมมติฐานต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ในระยะหลังทดลองกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

การทดสอบความแตกต่างของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ภายหลังสิ้นสุดการทดลอง ในการวิเคราะห์นี้ผู้วิจัยเลือกใช้การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแบบกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (T-Test Independent) เป็นสถิติทดสอบสมมติฐานการวิจัยนี้

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ตามกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	กลุ่ม	n	M	SD	T	p
การตระหนักรู้ในตนเอง	ทดลอง	30	3.1900	.32626	1.697	.095
	ควบคุม	30	3.0667	.22793		
ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	ทดลอง	30	3.3400	.39005	3.840	.000
	ควบคุม	30	2.9867	.31919		
ความสมดุลใน	ทดลอง	30	3.2222	.48608	3.224	.002
กระบวนการตัดสินใจ	ควบคุม	30	2.8500	.40436		
มุมมองเกี่ยวกับความมี	ทดลอง	30	2.8933	.53236	-5.19	.605
	จริยธรรมในตนเอง	ควบคุม	30	2.9667		
การพัฒนาตนเองและผู้อื่น	ทดลอง	30	3.1708	.47398	2.120	.038
	ควบคุม	30	2.9375	.37248		
ภาพรวม	ทดลอง	30	3.1633	.33711	2.529	.014
	ควบคุม	30	2.9615	.27822		

จากตาราง 18 ตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยภาพรวมในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการวัดกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมภายหลังจากสิ้นสุดการทดลอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยภาพรวมเมื่อวัดภายหลังจากสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลอง (3.1633) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.9615) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง เมื่อวัดภายหลังจากสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (3.1900) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (3.0667) ไม่แตกต่างกันในทางสถิติ ส่วนด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ เมื่อวัดภายหลังจากสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (3.3400) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.9867)) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ เมื่อวัดภายหลังจากสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (3.2222) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.8500)) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง เมื่อวัดภายหลังจากสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (2.8933) กับพบว่าต่ำกว่ากลุ่มควบคุม (2.9667) ไม่แตกต่างกันในทางสถิติ นอกจากนี้ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น เมื่อวัดภายหลังจากสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (3.1708) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.9375) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง

1. การเปรียบเทียบผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยรวมและแต่ละองค์ประกอบที่ได้จากการวัดก่อนทดลอง หลังทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลอง นำมาวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ One Between One Within Repeated Measures Design และทำการตรวจสอบการแจกปกติของกลุ่มตัวอย่างด้วย Box's M Test ได้ค่าเท่ากับ 29.354, $F = .897$, $p = .628$) แสดงว่าคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงกับระยะการทดลองมีความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นเอกพันธ์กัน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์

เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมต่อไป ดังแสดงผลในตาราง

ตาราง 19 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลอง

ผล	SS	df	MS	F	p
ความแตกต่างของภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยรวม Intercept	4392.136	1	4392.136	8819.631	.000
การวัดซ้ำ Time	6.683	2	3.342	6.710	.002
ความคาดเคลื่อน Error	43.326	87	.498		

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลอง ตามตาราง พบว่า การวิเคราะห์ผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=8819.631$, $p=.000$)

สำหรับผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยรวมของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์กับระยะเวลาการวัด คือ ระยะการวัดก่อนการทดลอง ระยะการหลังการทดลอง และระยะติดตามผล พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=6.710$, $p=.002$)

ตาราง 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยรวม ที่ได้จากการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล ภายในกลุ่มทดลองด้วยวิธี LSD

ระยะการทดลอง		Mean Difference	Std. Error	p
ก่อนการทดลอง (2.96)	หลังการทดลอง (3.1633)	-.204 [*]	.081	.014
	ระยะติดตามผล (3.2567)	-.291 [*]	.081	.001
หลังการทดลอง (3.1633)	ก่อนการทดลอง (2.96)	.204 [*]	.081	.014
	ระยะติดตามผล (3.2567)	-.087	.081	.290
ระยะติดตามผล (3.2567)	ก่อนการทดลอง (2.96)	.291 [*]	.081	.001
	หลังการทดลอง (3.1633)	.087	.081	.290

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตาราง 20 พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมหลังการทดลอง (3.1633) และระยะติดตามผล (3.2567) ที่เป็นกลุ่มทดลองแตกต่างจากก่อนการทดลอง (2.96) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่หลังการทดลอง (3.1633) กับระยะติดตามผล (3.2567) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โปรแกรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ให้ดีขึ้น ระยะติดตามผลมีแนวโน้มสูงขึ้น สูงกว่าก่อนการทดลองและหลังการทดลอง

ตาราง 21 ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริง รายด้านของกลุ่มทดลอง กับผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล ด้วยวิธี LSD

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	ระยะการทดลอง		Mean Difference	Std. Error	p
การตระหนักรู้ในตนเอง	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	-.333 [*]	.090	.000
		ระยะติดตามผล	-.363 [*]	.090	.000
	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	.333 [*]	.090	.000
		ระยะติดตามผล	-.030	.090	.741
	ระยะติดตามผล	ก่อนการทดลอง	.363 [*]	.090	.000
		หลังการทดลอง	.030	.090	.741
ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	-.180	.098	.070
		ระยะติดตามผล	-.227 [*]	.098	.023
	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	.180	.098	.070
		ระยะติดตามผล	-.047	.098	.636
	ระยะติดตามผล	ก่อนการทดลอง	.227 [*]	.098	.023
		หลังการทดลอง	.047	.098	.636
ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	-.194	.118	.104
		ระยะติดตามผล	-.211	.118	.078
	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	.194	.118	.104
		ระยะติดตามผล	-.017	.118	.888
	ระยะติดตามผล	ก่อนการทดลอง	.211	.118	.078
		หลังการทดลอง	.017	.118	.888

ตาราง 21

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	ระยะการทดลอง		Mean Difference	Std. Error	p
มุมมองเกี่ยวกับความ มีจริยธรรมในตนเอง	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	-.067	.135	.622
		ระยะติดตามผล	-.273 [*]	.135	.046
	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	.067	.135	.622
		ระยะติดตามผล	-.207	.135	.129
	ระยะติดตามผล	ก่อนการทดลอง	.273 [*]	.135	.046
		หลังการทดลอง	.207	.135	.129
การพัฒนาตนเองและ ผู้อื่น	ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	-.246 [*]	.112	.031
		ระยะติดตามผล	-.379 [*]	.112	.001
	หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	.246 [*]	.112	.031
		ระยะติดตามผล	-.133	.112	.238
	ระยะติดตามผล	ก่อนการทดลอง	.379 [*]	.112	.001
		หลังการทดลอง	.133	.112	.238

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริง รายด้านของกลุ่มทดลอง กับผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล มีความแตกต่างกันในทุกการวัดซ้ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบ

ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย หลังการทดลองแตกต่างจากก่อนการทดลอง และระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

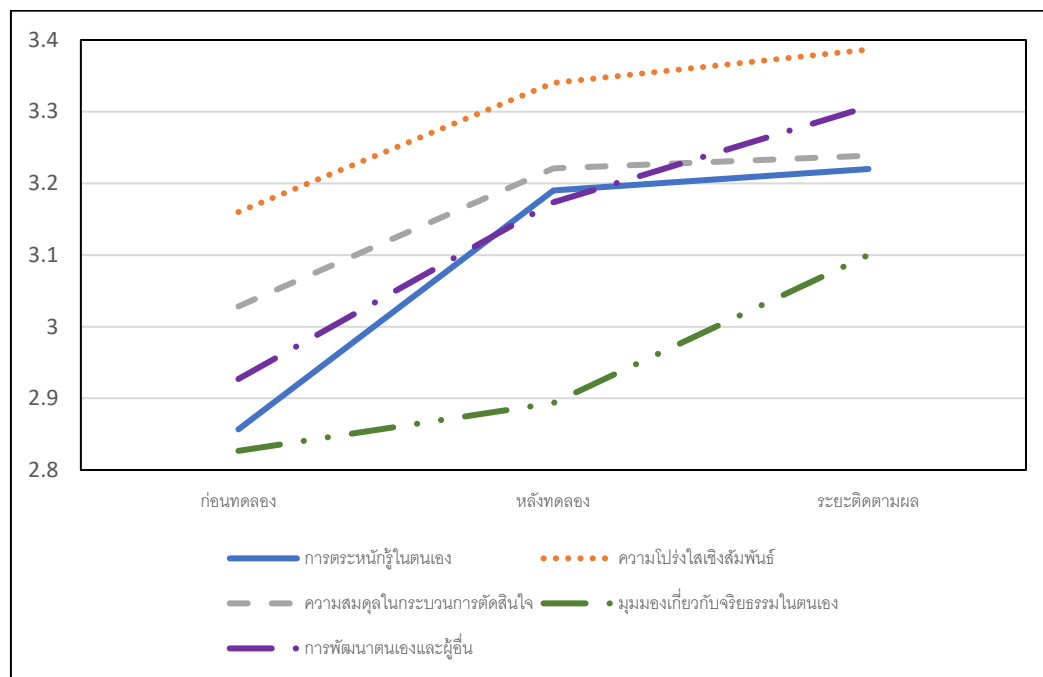
ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ไม่พบความแตกต่างของการวัดซ้ำแต่ละครั้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย หลังการติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น คะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นความชัดเจนของความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ในแต่ละด้าน ในกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ กับระยะเวลาทดลอง ผู้วิจัยจึงนำเสนอ ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 แสดงค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละด้านในระยะหลังทดลอง และระยะติดตามผลสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

นอกจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณในตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับกลุ่มทดลอง ในระยะระยะติดตามผล รายบุคคลคนละประมาณ 30 นาที พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1. ด้านวิธีการพัฒนาโดยการใช้หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ การใช้เทคนิคการฝึกอบรมของโน โรเจอร์ส และซูซีย์ สมิตทิกอร์ การใช้ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) ของวิทมอร์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคล์บ

กลุ่มทดลองส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า มีความประทับใจในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ที่มีการกระตุ้นความคิดด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตลอดเวลา ทำให้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง รับฟังความคิดเห็นของ

ผู้อื่น โดยไม่มีการตัดสินว่าผิดหรือถูก ทำให้ไม่กังวลในสิ่งที่จะได้แสดงความคิดเห็น ส่งผลให้ได้รับข้อมูล พร้อมด้วยมุมมองใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

“ประทับใจในกระบวนการฝึกอบรมที่วิทยากรจัดทำให้ตลอด 6 ครั้ง ได้พูดคุยกับผู้บริหารที่เข้าอบรมรุ่นเดียวกันตลอดเวลา” นาย ก

“ชอบในการที่พี่ให้ทำ Workshop (การประชุมเชิงปฏิบัติการ) ทำให้หนูได้จัดลำดับความคิด เข้าใจปัญหา เปิดใจรับฟังเพื่อนๆ คนอื่น และหาทางออกด้วยตัวเอง” นางสาว ข

“ดีนะที่มีการทำ Workshop (การประชุมเชิงปฏิบัติการ) อยู่ตลอดเวลา ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็นของบุคคลอื่นว่าเขาคิดในแต่ละเรื่องอย่างไร ” นาย ค

“ประทับใจตั้งแต่เริ่ม Class ฝึกอบรมเลยกับคำพูดที่ว่า วันที่เรามาฝึกอบรมร่วมกัน พี่ (ผู้วิจัย) ได้บอกกับทุกคนว่า สิ่งที่เราจะแชร์ให้ทุกคนฟังนี้ อยากให้ทุกคนได้ ... เปิดหู เปิดตา และเปิดใจ ... ทำพูดนี้ทำให้ทุกคนใน Class กล้าพูด กล้าแสดงความเห็น เพราะเราไม่กังวลว่ามันจะผิดหรือถูก ” นาย ง

“ดีนะสิ่งที่ Workshop (การประชุมเชิงปฏิบัติการ) ทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายจากทั้งพี่ (ผู้วิจัย) และเพื่อนที่เรียนด้วยกัน ทำให้เกิดการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ทำให้อยากร่วมกิจกรรมมากขึ้น” นาย จ

“ชอบในการที่ให้เรารับเป้าหมายของการเป็นผู้นำในทุกๆ สัปดาห์ และก็มี การติดตามผลการทำในสัปดาห์ถัดไป ตอนแรกก็ลืมนบ้างว่ามีการบ้าน พอมีการติดตามทุกสัปดาห์ทำให้ไม่ลืม และได้ฟังที่เพื่อนๆ เล่าว่าเขาไปทำอะไรมา ยิ่งรู้สึกว่าจะใช้ได้ผลนะ” นาย ช

2. ด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

กลุ่มทดลองส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า กระบวนการที่ทำเป็นขั้นเป็นตอน สามารถจัดลำดับความคิดของตนเองผ่าน GROW Model ได้ ทำให้เกิดการเปิดใจรับฟังผู้อื่นมากขึ้น ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองมากขึ้น เข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่นเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่นอย่างมีสติ พร้อมปรับปรุง รู้ว่าการโค้ชตนเอง ทำให้เราดึงศักยภาพตนเองออกมา สามารถนำสิ่งที่ได้จากโปรแกรมทำให้สามารถนำมาให้วางแผนชีวิตตนเองและการทำงานได้

“ตอนแรกคิดว่าการทำ GROW จะยาก แต่พอเปิดหู เปิดตา เปิดใจ ยอมรับใน GROW ก็เห็นว่า GROW เป็นหลักการที่ดี เป็นระบบ ทำให้เรา ตั้งเป้าหมายก่อนว่าจะทำอะไร เช็ค (ตรวจสอบ) ซิวว่าตอนนี้ถึงไหน มีทางเลือก อะไรบ้างที่จะทำให้ถึงเป้าหมาย และเลือกว่าทำอะไร ผมเลยนำสิ่งที่ได้รับไป ใช้กับน้องๆ ในหน่วยงาน น้องๆ บอกว่าชอบๆ นะ เป็นระบบดี” นาย ฉ

“นำไปใช้ในการรับฟังผู้อื่นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกับลูกน้อง เราใจเย็นที่จะ ให้เขา (ลูกน้อง) พูดให้จบก่อน เมื่อก่อนเขา (ลูกน้อง) ยังพูดไม่จบประโยคเลย เราก็สรวนบอกเขาละ ” นาย ค

“การพัฒนารูปแบบนี้ทำให้เรายอมรับความผิดพลาดของตนเองได้ง่ายขึ้น เมื่อก่อนเราจะไม่ยอมหากเกิดความผิดพลาด โดยเฉพาะเมื่อเราทำเอง แต่พอมานำเข้าโปรแกรมความคิดนี้ก็น้อยลง ” นาย ม

“รู้และเข้าใจหลักการภาวะผู้นำมากขึ้น ทั้งการแก้ปัญหาและตัดสินใจ อย่างมีหลักการ การคิดวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ การคิดรอบด้าน การฝึกและพัฒนาตนเองและผู้อื่นในทีม” นาย ง

“มีการ Coaching โดยการนำเอาความสามารถของตนเอง มาถ่ายทอด ให้หัวหน้างานเห็นศักยภาพเรามากขึ้น รู้จักตนเอง ชัดเจน รู้จักลำดับ ความสำคัญเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมาย มีการปรับทัศนคติตนเองเพื่อให้งาน สำเร็จ” นาย ก

“ประโยชน์ที่ได้คือ เรื่องทัศนคติ การมีเหตุมีผล มีคุณธรรม จริยธรรม มี สติในการปฏิบัติงาน และสื่อสารข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นจริง ไม่ผิดเพี้ยน ในการ ถ่ายทอด รับฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจ” นางสาว ท

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์” การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบแผนการวิจัยผสมผสานวิธีในรูปแบบเชิงสำรวจ (Exploratory Design) (Creswell & Plano Clark, 2011) มีลักษณะการดำเนินการวิจัย 2 ระยะต่อเนื่องกัน ได้แก่ โดยมีความมุ่งหมายการวิจัย 2 ประการ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
2. เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

เริ่มต้นด้วยการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อตอบความมุ่งหมายในการวิจัยที่ 1 โดย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้บริหารระดับกลางของบริษัทในธุรกิจพาณิชย์ไทย ที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากขึ้นไป โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interviews) กับผู้บริหารระดับกลางที่มีคะแนนสูงสุดก่อนเป็นคนที่ 1 ผู้บริหารระดับกลางที่มีคะแนนรองลงมาเป็นคนี่ 2 โดยการสัมภาษณ์จะทำจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป การวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) ปรากฏการณ์ทางความคิดของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาล์มปีวาและคณะ

หลังจากนั้นเป็นการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยมีการวัดก่อน วัดหลังร่วมกับกลุ่มควบคุม และมีการวัดซ้ำ เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ในด้านการสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้วิจัยได้สร้างกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยนำผลลัพธ์จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นพื้นฐานในการสร้างโปรแกรม มาผนวกกับการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และหลักการเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ เทคนิคการฝึกอบรมของโน โรเจอร์ส และชุดย สมิติไกร ตัวแบบโกรว์ (GROW Model) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) โดยใช้ชื่อโปรแกรมว่า “โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง” โดยกิจกรรมในโปรแกรมมี

6 กิจกรรม การหาและปรับปรุงคุณภาพของโปรแกรม ผู้วิจัยนำกิจกรรมดังกล่าวไปนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง และการจัดทำโปรแกรม เพื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องภายในของโปรแกรม (Index of Consistency: IOC) พร้อมประเมินความเหมาะสมเพื่อหาคุณภาพของโปรแกรม และนำคำแนะนำที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขเป็นรายกิจกรรม ค่าความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมโปรแกรม และความสอดคล้องของแนวคิดที่ใช้กับกิจกรรมโปรแกรม มีค่าดัชนี IOC เท่ากับ 1.00 สำหรับผลการตรวจสอบคุณภาพของกิจกรรมในโปรแกรม อันประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ระยะเวลา เนื้อหา ขั้นตอนการทำกิจกรรม สื่อ/อุปกรณ์การสอน และการวัดและประเมินผล ของกิจกรรมที่ 1-6 มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0

ส่วนด้านการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้วิจัยทำการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง อันได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของวาลัมบิวา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) และสุทธาสินี แสงมุกดา (2554) และงานวิจัยระยะที่ 1 มาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแบบวัด แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ 5 ด้าน ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ผู้วิจัยนำร่างแบบวัดทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเสนอให้อาจารย์ผู้ควบคุมปริญญาโทตรวจสอบ พร้อมปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงนำแบบวัดดังกล่าวไปนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง และการจัดทำโปรแกรม โดยแบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาทั้งหมดมีค่าความเชื่อมั่นที่ .941 การวิเคราะห์ห้อยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเบื้องต้น ด้วยค่าสถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตอบปัญหาการวิจัยตามสมมติฐาน ใช้การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแบบกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (T-Test Independent) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (ANOVA for Repeated Measures)

ด้านการนำเสนอการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
 - 1.1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1
 - 1.2 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2
2. อภิปรายผลการวิจัย
 - 2.1 อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1
 - 2.1 อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2
3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัย ดังนี้

1.1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1

ผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมี 20 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (55%) มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป (65%) กลุ่มทดลองส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท (65%) มีประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปีขึ้นไป (60%) และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปีขึ้นไป (75%) กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คน ส่วนใหญ่มีคะแนนภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงอยู่ที่ 43 คะแนน (20%) รองลงมา คือ 49 คะแนน (15%) โดยช่วงคะแนนภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงมากที่สุดอยู่ในช่วง 33 – 48 คะแนน (55%) รองลงมา คือ 49 - 64 คะแนน (45%) ผู้วิจัยคัดเลือกโดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) คือ ผู้บริหารระดับกลางในบริษัทในธุรกิจพาณิชย์แห่งหนึ่ง ที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูง คือ ได้คะแนนรวมตั้งแต่ 49 คะแนนขึ้นไป เต็มใจในการเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และเห็นยินยอมเข้าร่วมการวิจัย มีจำนวนทั้งสิ้น 5 คน

1.1.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี อายุงานระหว่าง 11 – 12 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารระหว่าง 10 – 12 ปี

1.1.3 ผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่น สามารถแบ่งเป็นประเด็นหลัก (Theme) ได้ทั้งหมด 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

การตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง ผู้นำต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเข้าใจตนเอง เปิดใจรับฟังผู้อื่นที่สะท้อนความเป็นตัวตนของตนเองจากบุคคลอื่น และรับรู้ถึงผลจากการกระทำของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น

ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ พร้อมแสดงความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นให้ผู้อื่นเข้าใจ

ส่วนความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ หมายถึง ผู้นำต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นอย่างตรงไปตรงมา วิเคราะห์หาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก่อนตัดสินใจ และมีความยุติธรรมในการตัดสินใจ

สำหรับมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้นำต้องยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมในตนเอง และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับจริยธรรมที่ตนเองยึดถือ

ทั้งนี้การพัฒนาตนเองและผู้อื่น หมายถึง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้มีทัศนคติเชิงบวก มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจะหาวิธีการป้องกันปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ

1.2 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2

ผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การวิจัยเชิงทดลอง แบบกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง วัดก่อนทดลอง หลังทดลอง และระยะติดตามผลหลังการสิ้นสุด 4 สัปดาห์ เพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ พบว่า

1.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมี 60 คน กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.7 มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 73.3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55 ประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10-14 ปี และ 15 ปีขึ้นไป

ไป คิดเป็นร้อยละ 43.3 และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5 - 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.3%

หากแยกลักษณะทั่วไปของกลุ่มทดลอง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.7% มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 66.7% มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70% ประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10-14 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.3% และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.7% ส่วนกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 76.6 มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 80% มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 60% ประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่อยู่ที่ 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10 - 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.

ค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยรวมก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเท่ากับ 2.96 และ 3.0267 ระยะเวลาหลังการทดลองเท่ากับ 3.1633 และ 2.962 และระยะติดตามผล เท่ากับ 3.2567 และ 2.9793 ตามลำดับ

จากข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่ 10 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารอยู่ระหว่าง 5 - 9 ปี หากแยกลักษณะทั่วไปเป็นรายกลุ่ม จะพบว่า กลุ่มทดลองส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรอยู่ระหว่าง 10-14 ปี และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่น้อยกว่า 5 ปี ด้านกลุ่มควบคุม ส่วนใหญ่เป็นเพศชายเช่นกัน มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์การทำงานทุกองค์กรส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปี และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10 - 14 ปี ในด้านคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวม ในระยะก่อนการทดลองพบว่ากลุ่มทดลองต่ำกว่ากลุ่มควบคุม แต่เมื่อวัดผลระยะหลังจากทดลองทันทีพบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์สูงกว่ากลุ่มควบคุม และในระยะติดตามผล พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์สูงกว่ากลุ่มควบคุม

จากผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย มีอายุระหว่าง 36 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารอยู่ระหว่าง 5 - 9 ปี เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยของภาวะ

ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ โดยภาพรวมสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในกลุ่มทดลอง ภายหลังจากทดลอง และระยะติดตามผล ส่วนในกลุ่มควบคุม ค่าเฉลี่ยมีค่าคงลดลงภายหลังจากทดลอง และระยะระยะติดตามผล

1.2.2 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

จากสมมติฐานข้อที่ 1 ที่กล่าวว่า ในระยะหลังทดลองกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยภาพรวมเมื่อวัดภายหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลอง (3.1633) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.9615) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง เมื่อวัดภายหลังสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (3.1900) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (3.0667) ไม่แตกต่างกันในทางสถิติ ส่วนด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ เมื่อวัดภายหลังสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (3.3400) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.9867)) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ เมื่อวัดภายหลังสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (3.2222) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.8500)) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง เมื่อวัดภายหลังสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (2.8933) กับพบว่าต่ำกว่ากลุ่มควบคุม (2.9667) ไม่แตกต่างกันในทางสถิติ นอกจากนี้ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น เมื่อวัดภายหลังสิ้นสุดการทดลองของกลุ่มทดลอง (3.1708) สูงกว่ากลุ่มควบคุม (2.9375) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ซึ่งอธิบายได้ว่า ผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ภายหลังสิ้นสุดการทดลองในภาพรวม พบว่า คะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม หากวัดเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ไม่พบความแตกต่างว่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม แต่ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ พบคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม รวมถึงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ พบคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ส่วนด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง ไม่พบความแตกต่างว่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม แต่สำหรับด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น พบคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ภายหลังสิ้นสุดการทดลองในภาพรวม พบว่า คะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม หากวัดเป็นรายด้านพบว่า ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่นคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม ส่วนด้านการตระหนักรู้ในตนเอง ด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง ไม่พบความแตกต่างว่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มทดลองมากกว่ากลุ่มควบคุม

1.2.3 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

จากสมมติฐานข้อที่ 2 ที่กล่าวว่า ในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลอง ตามตารางพบว่า การวิเคราะห์ผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=8819.631, p=.000$)

สำหรับผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยรวมของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์กับระยะเวลาการวัด คือ ระยะการวัดก่อนการทดลอง ระยะการหลังการทดลอง และระยะติดตามผลพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=6.710, p=.002$)

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมหลังการทดลอง (3.1633) และระยะติดตามผล (3.2567) ที่เป็นกลุ่มทดลองแตกต่างจากก่อนการทดลอง (2.96) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่หลังการทดลอง (3.1633) กับระยะติดตามผล (3.2567) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริง รายด้านของกลุ่มทดลอง กับผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล มีความแตกต่างกันในทุกการวัดซ้ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า

1. ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย หลังการทดลองแตกต่างจากก่อนการทดลอง และระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ไม่พบความแตกต่างของการวัดซ้ำแต่ละครั้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ส่วนด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย หลังการติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

5. ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น คะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ซึ่งอธิบายได้ว่า คะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลองมีความแตกต่างกัน โดยเมื่อทำการวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมของกลุ่มทดลอง พบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง แต่คะแนนเฉลี่ยในระยะติดตามผลกับระยะหลังทดลองไม่แตกต่างกัน

การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาคำตอบว่าคะแนนเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละด้านของกลุ่มทดลองกับการวัดซ้ำในแต่ละครั้ง การวัดซ้ำครั้งที่ใดที่คะแนนเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงขึ้น พบว่า

1. ด้านการตระหนักรู้ในตนเองคะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง

2. ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ คะแนนเฉลี่ย ระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง

3. ด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ไม่พบความแตกต่างของการวัดซ้ำแต่ละครั้ง

4. ด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง คะแนนเฉลี่ยหลังการติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง

5. ด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น คะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนการทดลอง

จากผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ของกลุ่มทดลองในภาพรวมได้ผลแตกต่างกัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลองแตกต่างกัน ผลของ

การพัฒนาโดยรวมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ดีขึ้น โดยพบว่าระยะติดตามผลมีแนวโน้มสูงขึ้น สูงกว่าก่อนการทดลองและหลังการทดลอง

2. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น ซึ่งครอบคลุมความมุ่งหมายในการวิจัยทั้ง 2 ความมุ่งหมาย คือ เพื่อศึกษาประสบการณ์ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ และเพื่อสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจที่สามารถนำมาอภิปรายได้ตามผลการวิจัยตามแบบแผนการวิจัยใน 2 ระยะ ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยระยะที่ 1

ผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งพบความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใส เชิงสัมพันธ์ มีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่น จากความหมายดังกล่าว สามารถแบ่งประเด็นในการอภิปรายผลหลักได้ทั้งหมด 5 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

2.1.1 ประเด็นหลักที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง

การตระหนักรู้ในตนเอง พบว่า ผู้นำต้องมีรูปแบบพฤติกรรมการทำงานให้เห็นเป็นแบบตัวอย่างที่ดี ในการทำงานและการใช้ชีวิตที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน คอยช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อคลายสงสัย รวมถึงสามารถทำงานที่ตนเองสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้ นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเข้าใจตนเองเป็นอย่างดีว่า บุคลิกภาพ การแสดงออก ที่ตนได้ทำนั้น ทำเพราะเหตุใด อีกทั้งยังต้องมีพฤติกรรมที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นสะท้อนให้ฟัง เพื่อการรู้จักตนเองได้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนผู้นำต้องรับรู้ถึงผลจากการกระทำของตนเองที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ทั้งในแง่การชื่นชมยินดี หรือวิพากษ์ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ วาลัมป์วา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงและการตรวจสอบความถูกต้องของการวัดตามทฤษฎี ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำต้องเข้าใจธรรมชาติของตนเอง เข้าใจตนเองผ่านบุคคลอื่น ตระหนักในผลกระทบของการกระทำของตนเองที่จะส่งผลกระทบต่อผู้อื่น และยังสอดคล้องกับการให้คำนิยามของอีวส์ และคณะ (Ilies et al., 2005) ที่ว่าการตระหนักรู้ในตนเอง เป็นการตระหนักรู้และไว้วางใจในคุณลักษณะ ค่านิยม แรงจูงใจ ความรู้สึกและการรับรู้ รวมถึงข้อดี

และชื่อเสียงของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรู้จักตัวเอง รวมถึงยังเทียบเคียงกับงานวิจัยในบริบทไทยของ สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) ที่ว่าการตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเข้าใจวิธีการที่ตนเองมีความหมายต่อโลกและผู้อื่น เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น รวมถึงของสุชาติดา สายทิ (2556) ที่ว่า การตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง การมีความมั่นใจในการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจจุดดีจุดด้อยของตนเอง และความแตกต่างจากบุคคลอื่น รับฟังความเห็นด้านลบต่อตนเองได้ ควบคุมพฤติกรรมจากอารมณ์ต่าง ๆ ได้ รวมถึงของขวัญฤดี อภาพันธ์ (2559) ที่ให้ความหมายว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่รู้จักตนเอง การประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจจุดดี จุดด้อยของตนเอง เข้าใจความแตกต่างของตนเอง และเข้าใจผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น รับฟังความเห็นด้านลบต่อตนเองได้ ควบคุมพฤติกรรมจากอารมณ์ต่าง ๆ ได้

2.1.2 ประเด็นหลักที่ 2 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ พบว่า ผู้นำต้องมีรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ การทำงานหรือการตัดสินใจใดๆ ต้องอยู่มาตรฐานการทำงาน หากตัดสินใจใดๆ ผิดพลาดไป ต้องสามารถยอมรับความผิดพลาดเหล่านั้นได้ นอกจากนี้ ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมความรู้สึกของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ สามารถเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ วาลัมบีวา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และการตรวจสอบความถูกต้องของการวัดตามทฤษฎี ผลการศึกษาพบว่า การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อบุคคลอื่น พฤติกรรมดังกล่าวจะส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ผ่านการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความไว้วางใจ จากการแสดงความคิดและความรู้สึกที่จริงใจ โดยใช้อารมณ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด เทียบเคียงกับงานวิจัยในบริบทไทยของ สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) ที่ได้ให้ความหมายของความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิด และความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด นอกจากนี้ยังเทียบเคียงได้กับของ สุชาติดา สายทิ (2556) ที่หมายถึง การมีความโปร่งใсыึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต การเปิดเผยถึงความรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคิดคงเส้นคงวาในการคิด การพูด และการกระทำ ที่สอดคล้องกัน กล้ายอมรับความผิดพลาด กล้ายืนหยัดเพื่อจริยธรรม รวมถึงของ ขวัญฤดี อภาพันธ์ (2559) ที่หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานร่วมกัน เปิดเผยถึงความคิดที่แท้จริงของตน มีการคิด การพูด และการกระทำที่สอดคล้องกัน มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ กล้ายอมรับความผิดพลาด

2.1.3 ประเด็นหลักที่ 3 ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ

ความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ พบว่า ผู้นำต้องมีรูปแบบพฤติกรรมกรับฟังความคิดเห็นที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างบริสุทธิ์ใจ ทั้งนี้ ก่อนการตัดสินใจใดๆ ผู้นำต้องอยู่บนข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อให้การทำงานในอนาคตไม่ผิดพลาด ตลอดจนผู้นำต้องมีความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน สามารถเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ วาลัมป์วา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และการตรวจสอบความถูกต้องของการวัดตามทฤษฎี ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจใดๆ โดยปราศจากอคติส่วนตัว มีความยุติธรรม เป็นผู้ที่มิหม่อมองเป็นของตนเองที่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เทียบเคียงกับงานวิจัยในบริบทไทยของ สุชาติณี แสงมุกดา (2554) ให้ความหมายของกระบวนการที่สมดุล หมายถึง การขอความเห็นที่แตกต่าง และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเทียบเคียงกับของ สุชาติดา สายทิ (2556) ที่ว่า ความสามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะทำทนายจุดยืนที่แท้จริงในส่วนตัวในจิตใจของตน ตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ รวมถึงของขวัญฤดี อากานันท์ (2559) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับฟังความเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และคิดวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดก่อนการตัดสินใจ และตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

2.1.4 ประเด็นหลักที่ 4 มุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง

มุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง พบว่า ผู้นำต้องมีรูปแบบที่ยึดมั่นทำงานบนจริยธรรมที่เป็นมาตรฐานแห่งตนเอง ให้คำแนะนำ ติดตามงาน และแสดงออกพฤติกรรมที่เป็นไปตามจริยธรรมในตนเอง ตลอดจนร่วมรับผิดชอบกับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าผลลัพธ์ของงานออกมาเช่นไร สามารถเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ วาลัมป์วา และคณะ (F. O. Walumbwa et al., 2008) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงและการตรวจสอบความถูกต้องของการวัดตามทฤษฎี ผลการศึกษาพบว่า การยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมภายในตน การตัดสินใจและพฤติกรรมกรแสดงออกใดๆ จะสอดคล้องกับค่านิยมภายในเหล่านี้ โดยไม่ยอมตามจากกระแสหรือแรงกดดันภายนอก เทียบเคียงกับงานวิจัยในบริบทไทยของ สุชาติณี แสงมุกดา (2554) ให้ความหมายของมุมมองจริยธรรมในตน หมายถึง การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยมพร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจ และประพฤติปฏิบัติ ยังเทียบเคียงได้กับสุชาติดา สายทิ (2556) ที่ว่า คุณธรรม จริยธรรมภายใน หมายถึง การทราบค่านิยมของตนและแสดงออกถึงคุณธรรมที่ตนให้

คุณค่าในการบริหารงาน รู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเอง สามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน รวมถึงของขวัญฤดี อากานันท์ (2559) ที่หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงคุณธรรมที่ตนมีในการบริหารงานและประพฤติปฏิบัติตน ใช้หลักศีลธรรมเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ

2.1.5 ประเด็นหลักที่ 5 การพัฒนาตนเองและผู้อื่น

การพัฒนาตนเองและผู้อื่น พบว่า ผู้นำต้องมีรูปแบบพฤติกรรมในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ผ่านการสร้างทัศนคติเชิงบวก ประกอบกับการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมในการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่จะป้องกันหรือปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง ด้วยกระบวนการค้นหาข้อเท็จจริง กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย นำเสนอปัญหาเหล่านั้นเข้าที่ประชุม และทำตามมติที่ประชุมหากที่ประชุมมีมติเช่นไร สามารถเทียบได้กับ สุชาดา สายทิ (2556) ที่ให้ความหมายว่า ความคิดว่าอุปสรรค คือ ความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้ มีความบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้งานสำเร็จ ยอมเสียสละความสบายของตนเอง เพื่อให้การบริหารงานสำเร็จ และของ สุธาสินี แสงมุกดา (2554) ที่ว่าการมีความสามารถในการพัฒนาการรับรู้ภายในตน ให้มีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา (Intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังเกิดแล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริง

2.2 ผลการวิจัยระยะที่ 2

ผลการวิจัยระยะที่ 2 ด้านการสร้างและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ สามารถแบ่งประเด็นในการอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

2.2.1 ผลการเปรียบเทียบความต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ตามกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ที่พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยภาพรวมเมื่อวัดภายหลังสิ้นสุดการทดลอง ของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เทียบเคียงได้กับการประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรของนักวิจัยท่านต่างๆ ในบริษัท สังกคมไทย พบว่ารัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มุ่งเน้นการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมด้านต่างๆ และประเมินผลการฝึกอบรมและเปรียบเทียบความรู้ และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการ

ฝึกอบรมมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม สูงกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ สูงกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ด้านพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ประเมินความรู้และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่ามีความรู้และเจตคติต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรม ส่วนสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา ทั้งนี้ พิฑูร อภัยโส (2557) ศึกษา โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งส่งเสริมการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ได้ประเมินภาวะผู้นำของการใช้โปรแกรม พบว่าภาวะผู้นำหลังการใช้โปรแกรมสูงกว่าก่อนการใช้โปรแกรม และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก โดยช่วย นาคบรรพ์ (2558) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่า หัวหน้างานมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรม

2.2.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการวัดซ้ำแต่ละครั้งในช่วงหลังการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ กลุ่มทดลองที่ผ่านการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์แล้ว 6 สัปดาห์ เมื่อมีการวัดซ้ำในช่วงหลังการเข้าร่วมโปรแกรม พบว่า มีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ดีกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรม เทียบเคียงได้กับการประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรของนักวิจัยท่านต่างๆ ในบริบทสังคมไทย พบว่ารัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มุ่งเน้นการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมด้านต่างๆ และประเมินผลการฝึกอบรมและเปรียบเทียบความรู้ และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลัง

การฝึกอบรม สูงกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำ สูงกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม ด้านพิชาวีร์ เมฆขยาย (2550) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรม นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ประเมินความรู้และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่ามีความรู้และเจตคติต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ภายหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการฝึกอบรม ส่วนสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร สายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้ประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองและประเมินโดยกลุ่มบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ภายหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา ทั้งนี้ พิฑูร อภัยโส (2557) ศึกษา โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม ได้ประเมินภาวะผู้นำของการใช้โปรแกรม พบว่าภาวะผู้นำหลังการใช้โปรแกรมสูงกว่าการก่อนใช้โปรแกรม และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก โดยช่วย นาครบรพ (2558) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่าหัวหน้างานมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรม

2.2.3 ผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=13.516$, $p=.000$) กล่าวคือ ผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ระหว่างก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลแตกต่างกัน เทียบเคียงได้กับของบาร์อน และยูชิวแวม (Baron & Quam, 2012) ที่ได้ศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมเชิงประสบการณ์ (Experiential Training) เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริง ผลการศึกษาพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างได้คะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงหลังเสร็จสิ้นการพัฒนามีคะแนนประเมินตนเองสูงกว่าจบปีแรก และมากกว่าที่พวกเขา ก่อนการเข้าร่วมโปรแกรม มีความแตกต่างมีนัยสำคัญที่ .01 จากการทดสอบข้อมูล 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Paired t-test) พบว่าคะแนนเฉลี่ยความเป็นผู้นำที่แท้จริงที่ประเมินตนเองของผู้กลุ่มตัวอย่างหลังเสร็จสิ้นปีที่ 2 หรือปีที่ 3 มากกว่าตอนที่ 1 มีความแตกต่างมีนัยสำคัญที่ .01

2.2.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์โดยรวมหลังการทดลอง (3.1633) และระยะติดตามผล (3.2567) ที่เป็นกลุ่มทดลอง แตกต่างจากก่อนการทดลอง (2.96) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่หลังการทดลอง (3.1633) กับระยะติดตามผล (3.2567) แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ โปรแกรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ให้ดีขึ้น ระยะติดตามผลมีแนวโน้มสูงขึ้น สูงกว่าก่อนการทดลองและหลังการทดลอง เทียบเคียงได้กับ งานวิจัยของ บารอน และพาเรนต์ (Baron & Parent, 2015) ได้ศึกษาการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการเริ่มต้นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เพิ่มการรับรู้ในตนเองและสามารถระบุปัญหาความเป็นผู้นำได้ สำหรับระยะเวลาการพัฒนาที่มีระยะเวลา 3 ปีสะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และการฝึกอบรมสามารถพัฒนาความมีภาวะผู้นำที่แท้จริงได้

2.2.5 การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงรายด้านของกลุ่มทดลอง กับผลการวัดก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล มีความแตกต่างกันในทุกการวัดซ้ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า ด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย หลังการทดลองแตกต่างจากก่อนการทดลอง และระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ไม่พบความแตกต่างของการวัดซ้ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระยะติดตามผลแตกต่างจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลมากกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เทียบเคียงได้กับ บารอน (Baron, 2016) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมด้วยหลักการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (Action Learning) ในการส่งเสริมความเป็นผู้นำที่แท้จริงและการเจริญสติ (Mindfulness) พบว่า กลุ่มทดลองที่ผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมด้วยหลักการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (Action Learning) ในการส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริงและเจริญสติ มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงและเจริญสติ เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 นอกจากนี้ยังเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ วูล์เฟอร์ส์ บัสลิน และฮิวท (Wulfers et al., 2016) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของ

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบเร่งด่วน ที่พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงรายบุคคลมีการเพิ่มขึ้นของการตระหนักรู้ในตนเอง การให้คำมั่นกับตนเอง และการสะท้อนพฤติกรรมตนเอง ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงระหว่างบุคคลและองค์การเพิ่มขึ้น

2.3 ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมนี้ เป็นผลการวิเคราะห์ที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมกับกลุ่มทดลอง ในระยะระยะติดตามผล รายบุคคลคนละประมาณ 30 นาที พบประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล คือ

2.3.1 กลุ่มทดลองส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า มีความประทับใจในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ที่มีการกระตุ้นความคิดด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตลอดเวลา ทำให้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยไม่มีการตัดสินว่าผิดหรือถูก ทำให้ไม่กังวลในสิ่งที่จะได้แสดงความคิดเห็น ส่งผลให้ได้รับข้อมูล พร้อมด้วยมุมมองใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เทียบเคียงได้กับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่เน้นการที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม มีการปฏิบัติมากกว่าการเป็นผู้ฟัง และมีการได้รับข้อมูลย้อนกลับระหว่างกัน (Bonwell, 1995) และทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนลส์ Knowles, 1978 อ้างใน Cox et al. (2010) ที่ผู้ใหญ่ต้องการที่จะรู้ ผู้ใหญ่จะสั่งการด้วยตัวเอง มีความพร้อมในประสบการณ์เดิม เรียนรู้เมื่อพวกเขาต้องการที่จะเรียน มุ่งเน้นในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเอง และผู้ใหญ่ต้องมีแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มาใช้ในกิจกรรม คือ สร้างแนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ด้วยการนำประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำมาใช้กับการฝึกอบรม ด้วยการดึงผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีส่วนร่วมในการอบรม เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ค้นพบตัวเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยการกำหนดกระบวนการแสดงให้เห็นภาพรวมก่อน แล้วจึงลงรายละเอียดในแต่ละส่วนย่อย พร้อมด้วยการจัดระบบการเรียนรู้ในอยู่ในสภาพที่พร้อมต่อการฝึกอบรม และทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานปัจจุบันได้ นอกจากนี้ยังเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ที่ให้ผลดีที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายงานพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง พบว่า ได้เห็นความสำคัญและคุณค่าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับความรู้และประสบการณ์ ได้ฝึกทักษะ และนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ในการพัฒนาตนเอง และผู้ร่วมงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ ชั่ว นาคบรรพ์ (2558) จากการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น ส่งผลต่อความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นของหัวหน้างาน เป็นผลมาจากความสอดคล้อง และความเหมาะสมขององค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคัดเลือกเนื้อหาสาระที่ฝึกอบรม ซึ่งต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้าอบรม และวิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมเป็นผู้ที่มีทักษะการฝึกอบรม และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการยกตัวอย่างประกอบการบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นภาพที่ชัดเจนและเข้าใจในเนื้อหามากยิ่งขึ้น รวมทั้งการได้ร่วมกันทำกิจกรรมอภิปรายกรณีศึกษาที่นำมาใช้ประกอบในกิจกรรมฝึกอบรม ซึ่งใกล้เคียงกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในธุรกิจจะส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระมากยิ่งขึ้น

2.3.2 กลุ่มทดลองส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า กระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนสามารถจัดลำดับความคิดของตนเองผ่าน GROW Model ได้ ทำให้เกิดการเปิดใจรับฟังผู้อื่นมากขึ้น ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองมากขึ้น เข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่นเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่นอย่างมีสติพร้อมปรับปรุง รู้ว่าการได้ของตนเอง ทำให้เราตั้งศักยภาพตนเองออกมา สามารถนำสิ่งที่ได้จากโปรแกรมทำให้สามารถนำมาให้วางแผนชีวิตตนเองและการทำงานได้ เทียบเคียงได้กับการศึกษาของ ราหุย เดวิด และบาบาน (Ratiu et al., 2015) กับกลุ่มที่มีผู้จัดการ 12 คนที่เห็นว่าการแบบการโค้ชการจัดการที่มีประโยชน์ต่อทั้งผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้เข้าร่วมแต่ละคนได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระยะสั้นรวมถึงระยะปานกลางและระยะยาว พร้อมแผนปฏิบัติการที่กล่าวถึงขั้นตอนเฉพาะเพื่อบรรลุเป้าหมายเป็นรายบุคคล ตามที่ตกลงล่วงหน้ากับองค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การโค้ชเป็นวิธีการพัฒนาแบบมีอาชีพ มีศักยภาพที่จะนำไปสู่พฤติกรรมกรรมการบริหารที่ช่วยในการพัฒนาพนักงาน และเทียบเคียงได้กับการศึกษาของ โจนส์ (H. B. Jones, 2017) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กระบวนการโค้ชตนเองสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไปได้ถึง 14 ปี หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ทั้งนี้กลยุทธ์การโค้ชตนเองสามารถผสมผสานกับทักษะการโค้ช การปฏิบัติทางจิตวิญญาณและหลักการต่างๆได้ นอกจากนี้ทักษะการโค้ชตัวเองสามารถประยุกต์ใช้เพิ่มคุณภาพของเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์ การเงิน และสุขภาพได้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1.1 ผลการศึกษานำมาใช้กับผู้บริหารระดับหัวหน้างานได้ดี หากผู้ที่ต้องการนำโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ไปใช้ และกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับนี้ สามารถ

นำไปรวมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์นี้มาใช้ได้ หากกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับสูงกว่าหรือต่ำกว่านี้ อาจต้องประยุกต์ให้เหมาะกับกลุ่มที่จะนำไปใช้

1.2 นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สามารถนำผลการศึกษาที่เป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กร นำมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบโจทย์ในด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์กรได้

1.3 ระยะเวลาของการจัดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ครั้งนี้ ในช่วงวางแผนก่อนดำเนินงานจริงกำหนดการทำห่างกันครั้งละ 2 สัปดาห์ แต่เมื่อได้ลงพื้นที่ปฏิบัติงาน พบว่า หากดำเนินการตามแผนเดิมนั้น อาจทำให้การจัดทำโปรแกรมเกิดความยุ่งยาก อีกทั้งช่วงเวลาดังกล่าวติดช่วงเทศกาลหยุดยาวหลายช่วงเวลา ผู้วิจัยจึงได้หารือกับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และได้ปรับโปรแกรมให้ดำเนินการทำ 6 สัปดาห์ติดต่อกัน โดยจัดทำทุกวันเสาร์ของสัปดาห์ ผู้วิจัยเห็นว่าหากนำไปดำเนินการจริง จำเป็นต้องศึกษาบริบทขององค์กร และระยะเวลาการจัด ให้มีความเหมาะสม

1.4 โปรแกรมนี้จะเกิดประโยชน์อย่างมาก หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการโค้ช (Coaching) มาก่อน จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

1.5 วิทยากรหรือผู้นำกระบวนการที่จะนำไปรวมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงไปใช้ ควรต้องศึกษาและมีประสบการณ์ในด้านการฝึกอบรม โดยเฉพาะกับผู้ใหญ่ รวมถึง ควรมีทักษะด้านการโค้ช

การโค้ชตนเอง เพื่อให้โปรแกรมนี้มีความสมบูรณ์แบบในการใช้

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ข้อค้นพบที่ได้ทำให้เห็นความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ที่เป็นบริษัทมหาชน ดังนั้นเพื่อให้เกิดความกระจ่างในการให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้สนใจศึกษาวิจัยเรื่องเดียวกันอาจขยายขอบเขตไปยังองค์กรธุรกิจอื่นในประเทศไทย เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่/ขนาดเล็ก หรือบริษัทจำกัด เป็นต้น เพื่อค้นหาว่ายังมีข้อค้นพบอีกหรือไม่ เพื่อนำมาบูรณาการกับองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้

2.2 การให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ในการวิจัยนี้เป็นวิธีการเชิงคุณภาพ ดังนั้นควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลาย ทั้งวิธีการเชิงปริมาณ หรือ

การวิจัยแบบผานวิธี เพื่อศึกษาความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร ในธุรกิจพาณิชย์และค้นหาว่ายังมีข้อค้นพบอีกหรือไม่ เพื่อนำมาบูรณาการกับองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้

2.3 กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ เป็นระดับหัวหน้างาน เพื่อเพิ่มความหลากหลายและ ลุ่มลึกในกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกัน ผู้ที่สนใจสามารถต่อยอดในการพัฒนาโปรแกรม พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ขยายไปสู่กลุ่มตัวอย่างไปในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับผู้จัดการ ระดับ ผู้อำนวยการ เป็นต้น

2.4 งานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การแบ่งกลุ่มเป็นแผนกหรือฝ่าย เพื่อความสะดวกในการ จัดกิจกรรม แต่อย่างไรก็ตาม หากจัดผู้เข้าทดลองตามคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริง อาจทำให้ ประสิทธิภาพของโปรแกรมดียิ่งขึ้น

2.5 เพื่อให้การพัฒนาโปรแกรมในงานวิจัยครั้งต่อไป มีความน่าสนใจและตรงกับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้วิจัยเห็นว่าควรนำเทคนิคการเล่าเรื่อง หรือ Storytelling มาใช้ เพิ่มเติมในการพัฒนาโปรแกรม เนื่องจากเทคนิคการเล่าเรื่องจะทำให้นักวิจัยดึงผู้เข้ารับ การฝึกอบรมเข้ามามีส่วนร่วมในการอบรม สามารถสร้างแนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง จากทั้งนักวิจัยและผู้เข้ารับการฝึกอบรม และทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำเรื่องที่เล่าไปประยุกต์ใช้ ในงานปัจจุบันได้

บรรณานุกรม

- Aiken, L. R. (2002). *Psychological Testing and Assessment*. Boston: Allyn & Bacon.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006a). *A Handbook of Human Resource Management Practices* (10th ed. ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006b). *Strategic Human Resource Management: A guide to Action* (3rd ed. ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2011). *Advances in Theory and Research on Authentic Leadership*. Oxford: Oxford.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971.
- Bangs, J. (2011). Experiential Learning in An Organizational Leadership Program. *Journal of College Teaching & Learning*, 8(10), 29-33.
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311.
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53.
- Baron, L., & Quam, E. (2012). Developing Authentic Leadership through Experiential Training: An Empirical Study. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1(1), 1-6.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational

- leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: Development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, 14(3), 94-99.
- Blanchard, P. N., & Thacker, P. W. (2007). *Effective Training Systems, Strategies, and Practices* (3rd Ed. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bonwell, C. C. (1995). *Active Learning: Cresting Excitement in the Classroom*. St.Louis: Center of Teacher and Learning: College of Pharmacy.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Cavanagh, M., Grant, A. M., & Kemp, T. (2005). *Evidence Based Coaching (Volume 1): Theory, Research and Practice From the Behavioral Sciences*. Queensland, Australian: Academic.
- CharteredInstituteofPersonnelandDevelopment. (2017). Coaching and mentoring. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/coaching-mentoring-factsheet>
- Clancy, A. L., & Binkert, J. (2010). Appreciative Coaching: Pathway to Flourishing. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in Coaching The Industry Guide* (2nd ed. ed.). London: Kogan Page.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475-493.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Crane, T. G., & Patrick, L. (2012). *The Heart of Coaching: Using Transformational Coaching To Create a High-Performance Coaching Culture* (4th ed. ed.). California: FTA Press.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods*

- Research* (2nd eds ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Development Dimension International, I. (2014). Ready-Now leaders: 25 findings to meet tomorrow's business challenges. Global leadership forecast 2014 | 2015. Retrieved from http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf
- Dexter, J., Dexter, G., & Lrving, J. (2011). *An Introduction to Coaching*. London: Sage.
- Downey, M. (2003). *Effective Coaching* (2nd ed. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fox, J. T. (2011). *The impact of personal and organizational identification on the process of teacher trust development within the context of principal authentic leadership*. Maryland: University of Maryland Eastern Shore.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Garvey, B., Stoke, P., & Megginson, D. (2009). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gatling, A. R., Castelli, P. A., & Cole, M. L. (2013). Authentic leadership: the role of self-awareness in promoting coaching effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(4), 337-347.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- George, B. (2007). *True north: Discover your authentic leadership* (Vol. 13). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Gitsham, M. (2011). Experiential Learning for Leadership and Sustainability at IBM and HSBC. *Journal of Management Development*, 31(3), 298-307.
- Goldberg, M. C. (1999). Expert question asking: The engine of successful coaching. *The Manchester Review*, 4(1), 1-7.
- Grant, A., & Greene, J. (2004). *Coach Yourself Make Real Changes in Your Life*. Grate

Britain: Pearson Education.

- Hawkins, P., & N., S. (2006). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Berkshire: Open University Press.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- InternationalCoachFederation. (2017). Coaching FAQs. Retrieved from <https://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>
- Jones, G., & Gorell, R. (2009). *50 Top Tools for Coaching*. London: Kogan Page.
- Jones, H. B. (2017). *How Former Students Attain Goals Through a Process of Self-Coaching When Training Has Ended: A Case Study*. (Doctor of Psychology), School of Organizational Leadership. University of The Rockies,
- Knott, V. E., Mak, A. S., & Neill, J. T. (2013). Teaching Intercultural Competencies in Introductory Psychology via Application of The Excellence in Cultural Experiential Learning and Leadership Model. *Australian Journal of Psychology*, 2013(65), 46–53.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: FT press.
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health : A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080-1089.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Michigan: Addison-Wesley.
- Lishchinsky, O. S., & Gazenfrantz T. L. (2016). The multifaceted nature of mentors' authentic leadership and mentees' emotional intelligence: A critical perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 951-969.
- Liu, S. M., Liao, J. Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of*

- Business Ethics*, 131(1), 107-119.
- Liu, Y. (2012). *Linking authentic leadership to positive employee health, behavioral engagement, and job performance*. (Doctoral dissertation), Louisiana Tech University, Los Angeles.
- Luciani, J. (2004). *The Power of Self-Coaching: The Five Essential Steps to Creating the Life You Want*. New Jersey: John Wiley & Son.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
- McLeod, A. (2004). Performance Coaching & Mentoring in Organizations. *Resource Magazine*, 1(1), 28-31.
- Meyers, S. (2007). Growing leaders in your own back yard. *Trustee: Journal for hospital governing boards*, 60(6), 8-11.
- Moen, F., Federici, R. A., & Klemetsen, H. (2014). Coaches competency-nordic skilling. *The Journal of excellence*, 16, 62-37.
- Myers, A., & Hansen, C. (2006). *Experimental Psychology* (6th ed. ed.). Belmont: C.A: Wadsworth.
- NHSLeadershipCentre. (2005). *Literature Review: Coaching Effectiveness – A Summary*. London: NHS Leadership Centre.
- Noe, R. A. (2012). *Employee Training and Development* (6th ed. ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2007). *Handbook of Coaching Psychology: A guide for practitioners*. New York: Routledge.
- Parlsoe, E., & Wray, M. (2005). *Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning*. London: Kogan Page.
- Pavlovic, N. (2016). Are Authentic Leaders Satisfied With Their Job? *International Journal for Quality Research*, 10(2), 325-339.
- PricewaterhouseCoopers. (2015). 2015-16 Outlook for the Retail and Consumer Products Sector in Asia. Retrieved from <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/cips/2015-16-outlook-for-the-retail-and-consumer-products-sector-in-asia.pdf>.

- Puente, S., Crous, F., & Venter, A. (2007). The role of a positive trigger event in actioning authentic leadership development. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(1), 11-18.
- Puls, T., Ludden, L., & Freemyer, J. (2014). Authentic leadership and its relationship to ministerial effectiveness. *Spring*, 8(1), 55-75.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377.
- Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2015). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Spinger*, 35(1), 88-110.
- Roche, M. (2010). Learning authentic leadership in New Zealand: A learner-centred methodology and evaluation. *American Journal of Business Education*, 3(3), 71-79.
- Rogers, G. (2007). *Adults Learning* (5th ed. ed.). Buckingham: Open University Press.
- Rubio, A. (2015). *Authentic Leadership: Demonstration of Authentic Leader Behavior form The Perspective of High School Wrestling Coaches in Successful Wrestling Programs*. (Doctor of Educataion in Organization Leadership), Peperdine University, Malibu, CA
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Ha'rtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2014). Are Authentic Leaders Always Moral? The Role of Machiavellianism in the Relationship Between Authentic Leadership and Morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-139.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shirey, M. R. (2006). Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice. *American Journal of Critical Care*, 15(3), 256-267.
- Smith, R. C., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016a). Authentic leadership for teacher's academic optimism: Moderating effect of training comprehensiveness. *European Journal*

of Training and Development, 40(5), 321-344.

- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016b). Impact of Leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: the mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377.
- Stewart, H. B. (2008). *Creating a Self-Coaching Program for Leadership Development*. (Master of Arts in Leadership), University of British Columbia, British Columbia.
- Ting, S., & Scisco, P. (2006). *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for The Leader Coach*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Authentically Leading Group: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Water, G. A., & Marks, S. E. (1981). *Experiential learning and change: theory design and practice*. California: Wiley.
- Wherry, H. M. S. (2012). *Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis*. (Doctorate Degree), University of Nebraska, Nebraska.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance* (4th ed. ed.). Finland: WS Bookwell.
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (2007). *Co-active coaching : new skills for coaching people toward success in work and life*. Boston: Davies-Black.
- Wilson, D. R. (2013). *Examining the relationship between authentic leadership behaviors and follower employee engagement*. (Doctoral dissertation), Capella University. Minneapolis, Minnesota.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and

- nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Wulffers, T., Bussin, M., & Hewitt, M. (2016). Fast-tracking authentic leadership development by means of a programme. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-13.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The leadership quarterly*, 16(6), 879-919.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (r. ed. Ed.). California: Sage publication, Inc.
- เมษยา ชื่นอาภรณ์. (2550). ผลของการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ ที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในองค์กรธุรกิจขนาดกลาง. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ไทยรัฐออนไลน์. (2562). ภูิกายีนคดียกยกปีปีซี คุก 3 อดีตผู้บริหาร ร่วมชดใช้ 85 ล้านบาท. Retrieved from <https://www.thairath.co.th/content/549896>
- ไอย์รัชชา อมรพิพัฒน์ บังอร โสฬส. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างความเป็นผู้นำที่แท้จริงของ ไทยความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ติดตามและพฤติกรรมการทำงานที่เป็นนวัตกรรมในบริบททางทหารของไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช, 4(4), 5-28.
- กฤษณ์ ศรีอัครนนท์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ทักษะคติในการทำงานและพฤติกรรมในการทำงาน : บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจ. (วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. Retrieved from <http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf>
- กาญจนา รอดแก้ว. (2550). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของเครือข่ายการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนในเขตภาคกลาง. ปรินญาณิพนธ์ (การศึกษานอกระบบโรงเรียน). (วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การศึกษานอกระบบโรงเรียน)), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., กรุงเทพฯ.
- กาญจนา สุกประเสริฐ. (2558). คุณสมบัตินิสัยบุคคล อิทธิพลทางสังคม และความซื่อสัตย์ที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

- ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. วารสารปัญญาภิวัฒน์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, 7(1), 160-172.
- ขวัญฤดี อากานันท์. (2559). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (บริหารการศึกษา)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- จกกลณี ชุติมาเทวินทร์. (2542). การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. กรุงเทพฯ: พี เอ ลิฟวิ่ง.
- ช่วย นาคบรรพ์. (2558). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน สำหรับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. (ปริญญาโท ปร.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชัยฤทธิ์ โพธิ์สุวรรณ. (2544). รายงานการวิจัยเรื่องความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองของผู้เรียนผู้ใหญ่ของกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่บางประเภท. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2557). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ : การวิจัยแบบผสมวิธี. (วิทยานิพนธ์ ค.ด. (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา)), คุรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นวลฉวี ประเสริฐสุข. (2556). จิตวิทยาการทดลอง: หลักการและการปฏิบัติ. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นวลฉวี ประเสริฐสุข. (2558). การวิจัยแบบการทดลองกลุ่มเล็ก. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 7(1), 9-25.
- นรินทร์ เนตรภักดี. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- บัณฑิต นิจถาวร. (2559). สร้างประเทศด้วยธรรมาภิบาล. Retrieved from <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/638588>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9 ed.). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาโท วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พิฑูร อภัยโส. (2557). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม. (ค.ด. (ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา)), มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- พูลพงษ์ สุขสว่าง. (2556). โมเดลสมการโครงสร้าง. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

(ปริญญาานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ , กรุงเทพฯ.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ:ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรุตพิงค์ ภูวธีรสุวรรณนท์. (2557). พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดสงขลา. สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2562a). ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้บริหาร GL ต่อ DSI กรณีทุจริตทำธุรกรรมอำพรางเพื่อให้ผลประกอบการสูงเกินความจริง. Retrieved from https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6811

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2562b). ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้บริหาร IFEC กรณี กระทำทุจริตต่อหน้าที่. Retrieved from https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6771

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2562c). ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้บริหาร KC และพวก รวม 7 ราย กรณีทุจริต ยักยอกเงินจากการขายตัว B/E และยินยอมให้บันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง. Retrieved from https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6908

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2562d). ก.ล.ต. กล่าวโทษผู้บริหาร NMG กรณีไม่ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดในการประชุมผู้ถือหุ้น. Retrieved from https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6163

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2562e). ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตกรรมการและผู้บริหาร AIE 2 ราย กรณีจัดทำบัญชีและงบการเงินไม่ถูกต้อง. Retrieved from https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6706

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2562f). ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตผู้บริหาร TRITN กับ พวกรวม 9 ราย กรณีกระทำความทุจริต เบียดบังทรัพย์สินของบริษัท. Retrieved from https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=6661#

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2562g). ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตผู้บริหารของบริษัทไทย เคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน) (TCP) 3 ราย. Retrieved from https://www.sec.or.th/TH/Pages/News_Detail.aspx?SECID=385

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ.

สุชาติ สายทิ. (2556). อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผูกพันและความเข้มแข็ง

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน. (ดุชนันท์ ปร.ต. (บริหารศาสตร์)), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.

สุธาสินี แสงมุกดา. (2554). การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

(วิทยานิพนธ์ ค.ศ. (บริหารการศึกษา)), ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

สุรภี รุโจปกรณ์. (ม.ป.ป.). ความหมายของ *Coaching* และ *Mentoring*. กรุงเทพฯ: ชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.

(วิทยานิพนธ์ กศ.ต. (บริหารและพัฒนาการศึกษา)), ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

องอาจ นัยพัฒน์. (2549). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.

กรุงเทพฯ: สามลดา.

อภิสิทธิ์, ท. (2538). เทคนิคการเป็นวิทยากรและนักฝึกอบรม (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.

อรพินทร์ ชูชม. (2545). เอกสารคำสอนการสร้างเครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อิสระวัฒน์, ส. (2541). รายงานการวิจัยเรื่องลักษณะการอบรมเลี้ยงดูเด็กของคนไทยซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง.

Retrieved from กรุงเทพฯ:

อุบลวรรณ ภาวานันท์. (2558). การวิจัยเชิงทดลองโปรแกรมฝึกอบรมปัจจัยทางจิตวิทยาเพื่อพัฒนาความสำเร็จการประกอบธุรกิจในผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดย่อมไทยประเภทที่ 1 : ระยะที่ 1 การสร้าง พัฒนาคุณภาพ และการทดลองนำร่องโปรแกรมเพื่อการพัฒนาความสำเร็จของการประกอบธุรกิจด้วยปัจจัยทางจิตวิทยา.

Journal of Human Resource intelligence, 10(1), 54-79.



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐวีณ์ สิทธิศรอรุณ คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สม สถาบันวิจัยพฤतिकรรวมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

ตัวอย่างประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1. การแนะนำตัว

- ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก

นายวิเชศ คำบุญรัตน์

2. วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เชิงลึก

เพื่อสัมภาษณ์ในประเด็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในบริษัทไทย

3. กำหนดการสนทนากลุ่ม ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

4. ก่อนการเริ่มสนทนา

4.1 ขอให้ผู้ร่วมวิจัยได้แนะนำตนเอง โดยแนะนำชื่อ-สกุล ตำแหน่งงานปัจจุบัน

4.2 ขอผู้ร่วมวิจัยบันทึกเทปการสัมภาษณ์

5. ตัวอย่างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

5.1 คำถามเพื่อพิจารณาการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง

คุณเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสูง รบกวนบอกหน่อยว่าพฤติกรรมที่คุณมีภาวะผู้นำที่แท้จริง คุณแสดงพฤติกรรมนี้อย่างไรบ้าง รบกวนเล่าให้ฟังด้วยครับ

5.2 คำถามชักต่อนื่อง (Probe)

สิ่งที่คุณเล่าว่าคุณมีพฤติกรรมนี้ ผมรบกวนยกตัวอย่างให้เข้าใจเพิ่มขึ้นด้วย

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง
เอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสอบถาม
และการพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย (Information sheet)

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยข้าพเจ้า นายวิเชศ คำบุญรัตน์ หัวหน้าโครงการวิจัย สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ผลของการใช้โปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์” ผลการวิจัยจะนำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ในบริบทไทย อันจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในภาคธุรกิจของไทย

ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง “ภาวะผู้นำที่แท้จริง” ซึ่งประกอบด้วยคำถาม จำนวน 34 ข้อ ใช้เวลาในการตอบ 5 - 10 นาที

ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาข้อคำถามแล้วตอบตรงตามภาวะผู้นำของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมด จะถูกปกปิดเป็นความลับ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือหน่วยงานของท่าน

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ คุณวิเชศ คำบุญรัตน์ หมายเลขโทรศัพท์ 092-149-5165 หรือที่ E-mail address: wichet97@hotmail.com

โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปรับรองเลขที่ SWUEC-077/61E

หากท่านได้รับการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามที่ระบุไว้ หรือมีข้อร้องเรียน ท่านสามารถติดต่อไปยังประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หรือผู้แทน สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย อาคาร ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 20 โทร 649-5000 ต่อ 11015-11018 โทรสาร: (02) 259-1822

ขอขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

นายวิเชศ คำบุญรัตน์

ผู้วิจัย

ข้อ	ข้อความ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		0	1	2	3	4
6	ฉันรู้สึกตัวเมื่ออารมณ์ของฉันเปลี่ยนแปลง					
7	เมื่อฉันทำงานฉันมีความเป็นตัวของตัวเอง					
8	ฉันขอบคุณผู้ที่พิจารณาการทำงานของฉันอย่างสร้างสรรค์					
9	ฉันยินดีรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อตัวฉันทั้งบวกและลบ					
10	ฉันขอความเห็นจากผู้อื่นเพื่อมาปรับปรุงการทำงาน					
11	ฉันกล้ายอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น					
12	ฉันแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสมที่ไม่สร้างความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจให้ทุกคนเห็นอย่างตรงไปตรงมา					
13	ฉันเล่าสิ่งต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างตรงไปตรงมา					
14	ฉันกล้าที่จะพูดตรงไปตรงมาในสิ่งที่ฉันทำ					
15	ผู้ร่วมงานทราบว่า การแสดงออกของฉันมีความหมายอย่างไร					
16	ฉันไม่สนับสนุนให้ทุกคนพูดอย่างตรงไปตรงมา					
17	ฉันหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจใดๆ					
18	ฉันวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ					
19	ฉันรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างก่อนตัดสินใจ					
20	ฉันพิจารณาให้แหล่งข้อมูลอย่างรอบด้านและรอบคอบเพื่อใช้ในการตัดสินใจ					
21	ฉันชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองด้านการใช้ข้อมูล และข้อเท็จจริงที่เขาเชื่อมั่น					
22	การแสดงออกของฉันสอดคล้องกับความเชื่อของฉัน					
23	การตัดสินใจทุกเรื่องของฉันตั้งอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานจริยธรรมที่ฉันยึดถือ					

ข้อ	ข้อความ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		0	1	2	3	4
24	การทำงานของฉันๆ ยึดมั่นตามมาตรฐานจริยธรรมของตนเอง					
25	ฉันขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามมาตรฐานจริยธรรมที่ยึดถือ					
26	เรื่องที่ยากลำบากใจฉันก็สามารถตัดสินใจได้อย่างมั่นใจตามมาตรฐานจริยธรรม					
27	ฉันวางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
28	ฉันพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
29	ฉันส่งเสริมให้ลูกน้องของฉันมีแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล					
30	ฉันส่งเสริมให้ลูกน้องฉันได้รับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
31	ฉันไม่มีแนวทางป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำเดิม					
32	ฉันเรียนรู้วิธีในการป้องกันปัญหาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา					
33	ฉันพร้อมรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น					
34	ฉันมีหลายมาตรการในการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ					

***** ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบ *****

ตัวอย่างคู่มือโปรแกรมการพัฒนา
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

(แบบวัดฉบับสมบูรณ์โปรดติดต่อผู้วิจัยหรือสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์)



โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์

การพัฒนาภาวะผู้นำถือเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญขององค์กร จากการให้ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ไทย ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) พบความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ไทย หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ มีมุมมองเกี่ยวกับความมีจริยธรรมในตนเอง และมีการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยได้ออกแบบการพัฒนาโดยใช้การโค้ชตนเองเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

โปรแกรมการโค้ชตนเองเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 6 กิจกรรม ได้แก่

- กิจกรรมที่ 1 ปฐมนิเทศและความรู้เกี่ยวกับพัฒนาตนเอง
- กิจกรรมที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการรับรู้และเข้าใจตนเอง
- กิจกรรมที่ 3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการสร้างความโปร่งใส
- กิจกรรมที่ 4 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ
- กิจกรรมที่ 5 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความมีจริยธรรมในตนเอง
- กิจกรรมที่ 6 ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

กิจกรรมที่ 1

หัวข้อ ปฐมนิเทศและความรู้เกี่ยวกับพัฒนาตนเอง

ระยะเวลา 6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสร้างความคุ้นเคย และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจในวัตถุประสงค์และภาพรวมของโปรแกรม
3. เพื่อให้ผู้อบรมอธิบายเกี่ยวกับการโค้ช และการโค้ชตนเองได้
4. เพื่อให้ผู้อบรมอธิบายตัวแบบโกลด์วู้ด (GROW Model)
5. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมประยุกต์ใช้ตัวแบบโกลด์วู้ด (GROW Model) ในการโค้ชตนเองได้

เนื้อหา

1. วัตถุประสงค์และภาพรวมของโปรแกรม
2. เครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหาร (Development Tools)
3. การโค้ชและการโค้ชตนเอง
4. ตัวแบบโกลด์วู้ด (GROW Model) และการโค้ชตนเอง

สื่อ/อุปกรณ์การสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ฉบับที่ผู้นำประเมินตนเอง (ก่อนทดลอง)
3. Clip VDO “How Coaching Works Animation”
4. ใบกิจกรรม GROW
5. แบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

การวัดและประเมินผล

1. ใบกิจกรรม GROW
2. แบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

กิจกรรมที่ 1

หัวข้อ ปฐมนิเทศและความรู้เกี่ยวกับพัฒนาตนเอง

ระยะเวลา 6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ ใช้
- เพื่อให้ผู้เข้า อบรมสร้าง ความคุ้นเคย และ สัมพันธภาพ ที่ดีระหว่าง กัน	1. หลักการ เรียนรู้ของ ผู้ใหญ่ของ โนลส์ (Knowles. 1978 อ้างถึง ใน Cox; Bachkirova; & Chutterbuck. 2010: 7) 2. หลักการ ฝึกอบรมของ โน (Noe. 2012: 260- 286) โรเจอร์ส (Rogers. 2007) และชู ซีย์ สมิทธีไกร (2554) 3. ตัวแบบ โกรว์ (GROW Model) ของวิ ทมอร์ (Whitmore) (Whitmore.	1. ผู้วิจัยกล่าวทักทายผู้เข้าอบรม และแนะนำตัว 2. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมแนะนำชื่อ ตนเอง ตำแหน่ง และหน่วยงานที่ สังกัด 3. ผู้วิจัยแนะนำวัตถุประสงค์ กำหนดการ ภาพรวมของ โปรแกรม ประโยชน์ที่จะได้รับจาก โปรแกรม กฎกติกาการเข้าร่วม โปรแกรม ความสมัครใจเข้าร่วม โปรแกรม ช่องทางการ ติดต่อสื่อสาร เช่น Line Group, E-mail เบอร์โทรผู้วิจัย 4. ผู้วิจัยแนะนำวิธีการเรียนรู้ที่ มุ่งเน้นการเรียนรู้ โดยอาศัย กิจกรรมและกระบวนการกลุ่ม ของผู้เข้าอบรม มากกว่าการ ถ่ายทอดความรู้จากผู้วิจัย ผู้วิจัย จะมีบทบาทเป็นผู้ส่งเสริมและ กระตุ้นการเรียนรู้ (Facilitator) 5. ผู้วิจัยละลายพฤติกรรมของผู้เข้า อบรม เพื่อทำความรู้จักและสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ 6. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมสำรวจความ คาดหวังของตนเองต่อการเข้า ร่วมโปรแกรม จากนั้นนำมาสรุป	1. PPT 2. ช่องทางการ ติดต่อสื่อสาร เช่น Line Group, E- mail, เบอร์ โทรผู้วิจัย	30 นาที

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ ใช้
	2009) 4. การเรียนรู้ จาก ประสบการณ์ (Experience Learning) ของโคลบ (Kolb: 2014: 19-41)	บนกระดาน เพื่อเห็นภาพรวมของ ความคาดหวัง		
	เครื่องมือใน การพัฒนา ผู้บริหาร (Leadership Development Tools)	1. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมอธิบายความ เหมือน ความต่างของคำว่า Coaching (การโค้ช) Mentoring (พี่เลี้ยง) Teaching (การสอน) Training (การอบรม) Advising (การแนะนำ) Consultant (การ ปรึกษา) Counseling (การให้ คำแนะนำ) 2. ผู้วิจัยอธิบายความเหมือน ความ ต่างของคำข้างต้นผ่าน TAPS Model (Tell, Ask, Problem, Solution)	1.PPT	30 นาที
เพื่อให้ผู้เข้า อบรมเข้าใจ เกี่ยวกับการ โค้ชและการ โค้ชตนเอง	การโค้ชและ การโค้ชตนเอง	1. ผู้วิจัยอธิบายถึงเครื่องมือในการ พัฒนาผู้บริหารว่ามีหลายอย่าง ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมอธิบาย ความหมายของคำว่า การโค้ช และการโค้ชตนเองที่ผู้เข้าอบรม เข้าใจ 2. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมมารวมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1. PPT	1 ชม.

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ ใช้
		<p>จนกระทั่งได้ข้อสรุปของกลุ่ม ที่เป็นประเด็นความเข้าใจของแต่ละคำ</p> <p>3. ผู้วิจัยอธิบายความหมายของคำว่า การโค้ช และการโค้ชตนเอง</p> <p>ผู้วิจัยเล่าที่มาของคำว่า การโค้ช ผ่าน Clip VDO “How Coaching Works Animation”</p> <p>4. ผู้วิจัยอธิบายทัศนคติสำหรับการโค้ช เพื่อสร้างทัศนคติที่ถูกต้องให้กับผู้เข้าอบรม</p>		
เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจเกี่ยวกับตัวแบบโกลด์ (GROW)	ตัวแบบ GROW	<p>1. ผู้วิจัยแนะนำตัวแบบการโค้ชที่ใช้คือ ตัวแบบโกลด์ (GROW Model)</p> <p>2. ผู้วิจัยแนะนำกระบวนการโค้ชด้วยตัวแบบโกลด์ (GROW Model)</p>	1. PPT	30 นาที
		<p>3. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การตั้งเป้าหมาย (Goal) จากกระบวนการโค้ชผ่าน Powerful Questioning (คำถามสะท้อนจากการฟัง คำถามกระตุ้นให้คิด คำถามปลายเปิด คำถามพาไปหาเป้าหมาย) ตามหลักการ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound)</p> <p>4. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงความคิดเห็น คนละ 2-3 นาที พร้อม</p>	1. PPT	30 นาที

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ ใช้
		ยกตัวอย่างสิ่งที่ได้ทำและข้อคิดที่ได้หลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมาย		
		<p>5. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การค้นหาความจริงในปัจจุบัน (Reality) ผ่าน Powerful Questioning ด้วยการเทียบปัจจุบันกับเป้าหมาย</p> <p>6. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงความคิดเห็น คนละ 2-3 นาที พร้อมยกตัวอย่างสิ่งที่ได้ทำและข้อคิดที่ได้หลังจากที่ได้ค้นหาความจริงในปัจจุบัน</p>	1. PPT	30 นาที
		<p>7. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การค้นหาทางเลือกที่มี (Option) ผ่าน Powerful Questioning ด้วยการถามในทางเลือกที่เหมาะสม และแผนงานหรือวิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>8. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงความคิดเห็น คนละ 2-3 นาที พร้อมยกตัวอย่างสิ่งที่ได้ทำและข้อคิดที่ได้หลังจากที่ได้ค้นหาทางเลือกที่มี</p>	1. PPT	30 นาที

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ ใช้
		<p>9. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การค้นหาคำที่ตัดสินใจที่จะทำ (Will / Way Forward) ผ่าน Powerful Questioning ด้วยการถามข้อสรุปทางเลือกที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความมั่นใจที่จะทำแนวทางนี้ และความรู้สึกที่ตัดสินใจเลือกในครั้งนี้</p> <p>10. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงความคิดเห็น คนละ 2-3 นาที พร้อมยกตัวอย่างสิ่งที่ได้ทำและข้อคิดที่ได้หลังจากที่ได้ตัดสินใจจะทำ</p>	1. PPT	30 นาที
		<p>1. ผู้วิจัยสรุปเชื่อมโยงกิจกรรมที่ดำเนินการไป คือ การโค้ชตนเองผ่านตัวแบบโกลว์</p> <p>2. ผู้วิจัยอธิบายการบันทึกการโค้ชตนเองผ่านแบบบันทึก</p> <p>3. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมได้ทดลองบันทึกการโค้ชตนเองผ่านแบบบันทึก เพื่อสร้างความเข้าใจ</p> <p>4. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่ตัดสินใจที่จะทำ (Will / Way Forward) จากการโค้ชตนเองไปดำเนินการ พร้อมบันทึกสิ่งที่ได้ทำจากการโค้ชตนเองเป็นเวลา 1 สัปดาห์ ซึ่งผู้วิจัยจะทำสรุปประเด็นสำคัญของกิจกรรมการโค้ชตนเอง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นขั้นตอนที่สำคัญ</p>	<p>1. PPT</p> <p>2. ใบกิจกรรม GROW</p> <p>3. แบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)</p>	1.5 ชม.

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ ใช้
		5. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเขียนแบบ สรุปความเข้าใจและการ ประยุกต์ใช้รายบุคคล(One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่ง ที่ได้เรียนรู้ และการนำไป ประยุกต์ใช้		



ใบกิจกรรม GROW

ชื่อ - สกุล	รหัสพนักงาน	หน่วยงาน
-------------	-------------	----------

เป้าหมาย (Goal)	การตรวจสอบความจริง (Reality)
ทางเลือก (Options)	การตัดสินใจ (Will)

แบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล
(One Page Learning)

ชื่อ – สกุล	รหัสพนักงาน	หน่วยงาน
<p>สรุปความเข้าใจในเกี่ยวกับการโค้ช การโค้ชตนเอง หรือ ตัวแบบโกล์ว (GROW Model)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>การนำสิ่งที่ได้รู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

กิจกรรมที่ 4

หัวข้อ ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ระยะเวลา 6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจในความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจ
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
3. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร
4. เพื่อประยุกต์ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยการได้ของตนเอง

เนื้อหา

1. ข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) และความสำคัญ
2. ผู้นำกับการรับฟังความเห็นจากบุคคลอื่นอย่างตรงไปตรงมา
3. ผู้นำกับกระบวนการตัดสินใจ และความยุติธรรม
4. การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงภาวะผู้นำด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ผ่านการได้ของตนเอง

สื่อ/อุปกรณ์การสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. ใบกิจกรรมคนยุติธรรม
3. ใบกิจกรรม GROW
4. แบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

การวัดและประเมินผล

1. Post it
2. ใบกิจกรรม GROW
3. แบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

กิจกรรมที่ 4

หัวข้อ ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ ระยะเวลา 6 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ใช้
เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจใน ความสำคัญของ ข้อมูล และ สารสนเทศ เพื่อการ ตัดสินใจ	ทฤษฎีการเรียนรู้ของ ผู้ใหญ่ (Andragory Theory) ของ Malcolum Knowles (Cox; Bachkirova; & Chutterbuck . 2010: 7)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้วิจัยกล่าวทักทายผู้เข้าอบรม ทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้เมื่อกิจกรรมที่ผ่านมา 2. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมรวมกลุ่มเพื่อ แลกเปลี่ยนกันในเรื่องความ เหมือน ความแตกต่าง และ ความสำคัญ ของ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) 3. ผู้วิจัยให้ตัวแทนแต่ละกลุ่ม นำเสนอความเหมือน ความแตกต่าง และความสำคัญ กลุ่มละ 2-3 นาที 4. ผู้วิจัยเขียนไวบน Flip Chart ในทุก ประเด็น เพื่อสรุปความเหมือน ความแตกต่าง และความสำคัญ 5. ผู้วิจัยสรุปและอธิบายความเหมือน ความแตกต่าง และความสำคัญ เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นว่า ผู้นำต้องให้ ความสำคัญกับข้อมูลและ สารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจ 	1. PPT	30 นาที
เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจ ในภาวะผู้นำ ที่แท้จริงด้าน ความสมดุล ใน กระบวนการ	องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่ แท้จริงด้าน ความสมดุล ใน กระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมจับกลุ่ม เพื่อ แลกเปลี่ยนถึงความหมายของ ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความ สมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์ว่าเป็น เช่นไร 	1. PPT	30 นาที

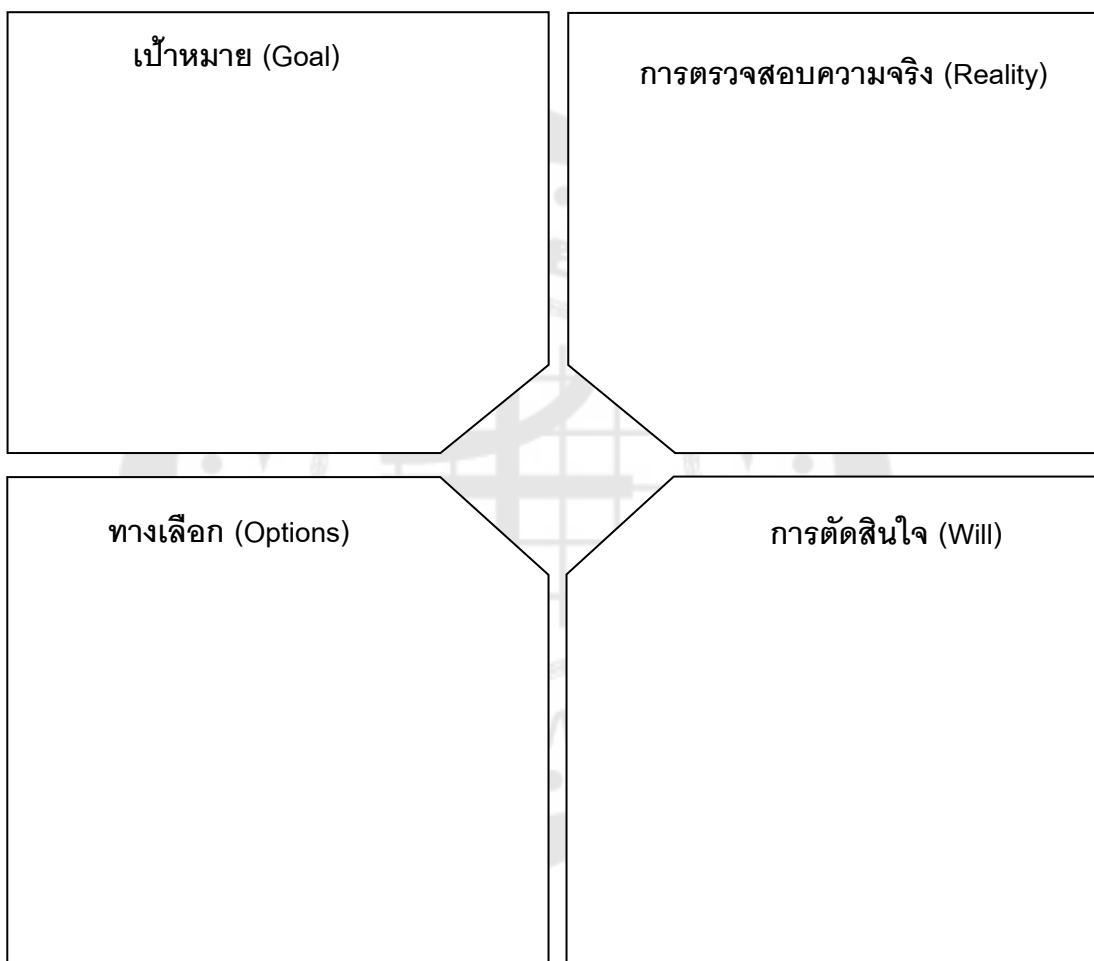
วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ใช้
กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	ตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	2. ผู้วิจัยให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอความหมายที่กลุ่มได้คิด กลุ่มละ 2-3 นาที โดยผู้วิจัยเขียนบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ไว้บน Flip Chart 3. ผู้วิจัยสรุปความหมายที่ผู้เข้าอบรมให้พร้อมอธิบายความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์		
เพื่อให้ผู้เข้าอบรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์	4. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมการรับฟัง ผู้อื่นจากกรณีศึกษาด้านการเปิดใจรับฟัง 5. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากกรณีศึกษา 6. ผู้วิจัยให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอความหมายที่กลุ่มได้คิด กลุ่มละ 2-3 นาที โดยผู้วิจัยเขียนบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ไว้บน Flip Chart	1. Post it 2. กรณีศึกษาเรื่องความยุติธรรม	120 นาที
		7. ผู้วิจัยยกตัวอย่าง 2 กรณีศึกษาของ 7.1 กรณีศึกษา U-STAR และ GMM 7.2 กรณีศึกษา MS และ Nokia เรื่องการตัดสินใจให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เป็นกลุ่ม 8. ผู้วิจัยให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอ	1. PPT 2. กรณีศึกษา U-STAR และ GMM 3.กรณีศึกษา MS และ Nokia	

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ ใช้
		<p>สิ่งที่ได้รับจากกรณีศึกษา กลุ่มละ 2-3 นาที โดยผู้วิจัยเขียนบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ไว้บน Flip Chart</p> <p>9. ผู้วิจัยแนะนำวิธีวิเคราะห์ข้อเท็จจริงจากกรณีศึกษา (ข้อมูลหรือสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหา) เพื่อประกอบการตัดสินใจ</p>		
		<p>10. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมแต่ละคนอยู่ในความสงบ หายใจเข้าออกยาวๆ แล้วระลึกถึงบุคคลในดวงใจ ที่รู้จักด้านการมีความยุติธรรมมา 2 ท่าน และบันทึกใน Post it</p> <p>11. ผู้วิจัยแนะนำให้จับคู่กัน 2 คน และผลัดกันเล่าเรื่องบุคคลในดวงใจ พร้อมสรุปคุณลักษณะความยุติธรรมของบุคคลในดวงใจที่ใช้ข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ ผู้วิจัยให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอคุณลักษณะความยุติธรรมของบุคคลในดวงใจ กลุ่มละ 2-3 นาที ผู้วิจัยเขียนไว้บน Flip Chart เฉพาะคุณลักษณะที่ไม่ซ้ำกัน</p> <p>12. ผู้วิจัยสรุปคุณลักษณะทั้งหมด โดยเฉพาะคุณลักษณะร่วมที่พบบ่อย เพื่อเชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำด้านความสมดุลในกระบวนการของผู้บริหารในธุรกิจ พาณิชย์ที่ต้องมีความยุติธรรม ใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาเป็น</p>	<p>1. PPT</p> <p>2. Post it</p>	60 นาที

วัตถุประสงค์	แนวคิดที่ใช้	ขั้นตอนการทำกิจกรรม	สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้	เวลาที่ ใช้
		องค์ประกอบในการตัดสินใจ และ เกิดความยุติธรรม		
เพื่อให้ผู้เข้า อบรม ประยุกต์ ภาวะผู้นำที่ แท้จริงด้าน ความสมดุล ใน กระบวนการ ตัดสินใจ ด้วยการได้ช ตนเอง	ตัวแบบ GROW	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้วิจัยสรุปสิ่งที่ผู้เข้าอบรมทั้งหมด ได้นำเสนอ และแนวทางการ นำไปใช้เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำที่ แท้จริงด้านความสมดุลในการ ตัดสินใจ พร้อมให้ผู้เข้าอบรมได้ ตั้งเป้าหมาย (Goal) โดยบันทึกใน ใบกิจกรรม GROW เป้าหมาย ดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายในด้าน ความสมดุลในการตัดสินใจอย่าง ยุติธรรม ที่ตั้งใจทำให้สำเร็จภายใน อีก 1 สัปดาห์ถัดไป ค้นหาความ จริงในปัจจุบัน (Reality) ด้วยการ เทียบปัจจุบันกับเป้าหมาย ค้นหา ทางเลือกที่มี (Option) และข้อสรุป ทางเลือกที่ตัดสินใจจะทำ (Will / Way Forward) 2. ผู้วิจัยแนะนำให้ผู้เข้าอบรมนำสิ่งที่ ได้ได้ชตนเองไปดำเนินการ พร้อม บันทึกสิ่งที่ได้ทำจากการได้ช ตนเองเป็นเวลา 1 สัปดาห์ 3. ผู้วิจัยให้ผู้เข้าอบรมเขียนแบบสรุป ความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ รายบุคคล(One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้ 	1. PPT 2. ใบกิจกรรม GROW 3. แบบสรุปความ เข้าใจและ ประยุกต์ใช้ รายบุคคล (One Page Learning)	30 นาที

ใบกิจกรรม GROW

ชื่อ - สกุล	รหัสพนักงาน	หน่วยงาน
-------------	-------------	----------



แบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล
(One Page Learning)

ชื่อ - สกุล	รหัสพนักงาน	หน่วยงาน
<p>สรุปความเข้าใจในข้อมูล สารสนเทศ และภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความสมดุลในกระบวนการตัดสินใจ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>การนำสิ่งที่ได้รู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

หนังสืออนุญาตให้ใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง
(Authentic Leadership Questionnaire (ALQ))

Wichet Khambunrat



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Wichet Khambunrat to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: ***Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)***

Authors: ***Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Copyright: ***2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย



MF4Version1:15/7/2556

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและใบยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC- 077/61E

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: ผลของการใช้โปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์
ชื่อผู้วิจัยหลัก: นายวิเชต คำบุญรัตน์
สังกัด: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เอกสารที่รับรอง: 1. แบบเสนอโครงการวิจัย
 2. โครงร่างการวิจัย
 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาบททวน

1. แบบเสนอโครงการวิจัย	ฉบับที่ 2 วันเดือนปี 8 พ.ค. 2561
2. โครงร่างการวิจัย	ฉบับที่ 2 วันเดือนปี 8 พ.ค. 2561
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย	ฉบับที่ 2 วันเดือนปี 8 พ.ค. 2561
4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย	ฉบับที่ 2 วันเดือนปี 8 พ.ค. 2561

(ลงชื่อ).....
 (นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศรี เศษะปัญญา)

รองประธานคณะกรรมการ รักษาการแทน
 ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-077/2561

วันที่ให้การรับรอง : 08/05/2561

วันหมดอายุใบรับรอง : 08/05/2562

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ 6918/304

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

13 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เนื่องด้วย นายวิเชศ คำบุญรัตน์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “ผลของการใช้โปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะดา สมบัติวัฒนา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธนา ไชยจกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิเชศ คำบุญรัตน์ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 149 5165

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ 6918/ 301



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๖ กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อธิการบดีสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

เนื่องด้วย นายวิเชศ คำบุญรัตน์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง "ผลของการใช้โปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะดา สมบัติวัฒนา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุลกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย สุธรรมานนท์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิเชศ คำบุญรัตน์ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ทิวชัย ข.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 149 5165

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ ศธ 6918/ 301

วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์

เนื่องด้วย นายวิเศษ คำบุญรัตน์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “ผลของการใช้โปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะดา สมบัติวัฒนา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐวิณั ลิทธิศรอรอด เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ 092 149 5165

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิเศษ คำบุญรัตน์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ 6918/301

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

13 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย นายวิเชต คำบุญรัตน์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “ผลของการใช้โปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะดา สมบัติวัฒนา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทอนา ไชยจุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโลภาส เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิเชต คำบุญรัตน์ และ ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

พิชญ์ ๑.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 092 149 5165

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ ศธ 6918/ 301

วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นายวิเชศ คำบุญรัตน์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "ผลของการใช้โปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจพาณิชย์" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะดา สมบัติวัฒนา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจโปรแกรมและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ บุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป สามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ 092 149 5165

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายวิเชศ คำบุญรัตน์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

วิเชศ อ.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	วิเศษ คำบุญรัตน์
วัน เดือน ปี เกิด	16 มกราคม 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2532 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2541 พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2561 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงวิชา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	14/13 หมู่บ้านปริญญาตาพระราม 2 แขวงสามเตา เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร

