



การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง
ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก
THE DEVELOPMENT OF TALENTS' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR
THROUGH ACTION RESEARCH BASED ON THE CONCEPT OF
POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL

จารุวรรณ ยอดระฆัง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2563

การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง
ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE DEVELOPMENT OF TALENTS' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR
THROUGH ACTION RESEARCH BASED ON THE CONCEPT OF
POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL



JARUWAN YODRAKANG

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY
(Applied Psychology)

BEHAVIORAL SCIENCE RESEARCH INSTITUTE, Srinakharinwirot University

2020

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง
ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก
ของ
จากรวณ ยอดระฆัง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง) (ศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐาสุภกร์ จันประเสริฐ) (รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ)

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก
ผู้วิจัย	จารุวรรณ ยอดระฆัง
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2563
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศรัณย์ พิมพทอง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิภา จันประเสริฐ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และ 3) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการผู้เข้าร่วมวิจัยเป็นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจ 22 คน เลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก ประกอบด้วย 2 ช่วง คือ 1) จุดประกาย HERO มุ่งจุดประกายให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้เรียนรู้เกี่ยวกับศักยภาพภายในตนเอง และความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานด้านการสร้างความคิด และการนำเสนอความคิด และ 2) เปล่งประกาย HERO มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้เปล่งประกายความสามารถด้านการพัฒนานวัตกรรม แสดงออกถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งด้านสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความเข้าใจเป็นจริง ในส่วนของประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก หลังเข้าร่วมโปรแกรมบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีระดับทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร ประกอบด้วย แนวปฏิบัติ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สร้างเครือข่ายการประสานเพื่อภาพรวม 2) สร้างความกระฉับในความคาดหวัง 3) เชื่อมโยงสู่ภายในตน 4) เสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะ 5) ทำทนายศักยภาพ 6) สร้างชุมชนนักปฏิบัติ และ 7) สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน, ทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก, บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง, การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

Title	THE DEVELOPMENT OF TALENTS' INNOVATIVE WORK BEHAVIOR THROUGH ACTION RESEARCH BASED ON THE CONCEPT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL
Author	JARUWAN YODRAKANG
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2020
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Saran Pimthong
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Thasuk Junprasert

The objectives of this study are as follows: (1) to develop a model to improve the innovative work behavior of talent based on positive psychological capital concept; (2) to investigate the effectiveness of an innovative work behavior development program for talent based on the concept of positive psychological capital; and (3) to synthesize the guideline to improve innovative work behavior for talent based on positive psychological capital concept suitable for organizational context by implementing action research. The participants in this study were 22 talents from the state enterprises who were selected with the criterion-based selection method. The results suggested the following: There were two periods of model improved innovative work behavior for talent based on positive psychological capital concept, which included: (1) ignite HERO: this stage focuses on enhancing the talent in order to learn about their potential and necessary skills for improved innovative work behavior in terms of idea generation and idea promotion; (2) HERO Shining: this stage focused on encouraging the talent shown innovative capability through innovative work behavior; idea generation, idea promotion and idea realization. The talents who participated the development program had higher positive psychological capital and innovative work behavior with a statistically significant difference at .01. In conclusion, innovative work behavior development program for talent, based on the positive psychological capital concept may help to improve positive psychological capital and innovative work behavior among the talents. The guideline to improve innovative work behavior for talent based on positive psychological capital concept consisted of seven components (7Cs): (1) promote collaboration; (2) clarify expectations; (3) connection to the inner-self; (4) enhance competency; (5) set challenges; (6) create a community of practice; and (7) continuing to improve.

Keyword : Innovative Work Behavior Positive Psychological Capital Talent Action Research

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์และความเมตตาอย่างยิ่งจาก
คณาจารย์ ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรหลายท่านซึ่งจะขอกล่าวถึงดังนี้

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.ศรัณย์ พิมพ็ทอง ที่ปรึกษาหลัก และ ผศ.ดร.ฐาศุภร์ จันประเสริฐ ที่ปรึกษา
ร่วมผู้ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจ และช่วยประคับประคองให้ผู้วิจัยเดินทางถึงจุดหมายได้สำเร็จ

ขอขอบคุณ รศ.ดร.ดุขฎิ อินทรประเสริฐ อาจารย์ผู้เสริมสร้างความมั่งคั่งด้านวิชาการและ
จิตวิญญาณของนักจิตวิทยาประยุกต์ให้ผู้วิจัย

ขอขอบคุณ ศ.ดร.จิระประภา อัครบวร ที่สละเวลามาเป็นประธานสอบปริญญาานิพนธ์ พร้อมให้
ความใส่ใจ และเป็นกำลังใจตลอดการเดินทางนี้

ขอขอบคุณ คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาในสาขาจิตวิทยาประยุกต์

ขอขอบคุณ รศ.ดร.สิทธิโชค วรานุสันติกุล ผู้เป็นอาจารย์สอนปริญญาโทที่ทำให้ผู้วิจัยได้รู้จัก
และหลงรักตัวแปรทวนทางจิตวิทยาเชิงบวกจนเป็นจุดเริ่มต้นของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ รศ.ดร.นันทา ผู้รักษา อาจารย์ผู้ใจดีที่ยินดีตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
คุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.ดาวิชา ศรีวัชรรัตน์ และ ดร.มนสิชา กิตติคุณานันท์ ที่มหาวิทยาลัยผู้มาเติม
เต็มให้โปรแกรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร ที่มงานด้านทรัพยากรบุคคล และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ให้โอกาส ให้การ
สนับสนุน และเรียนรู้ร่วมกัน

ขอขอบคุณ กลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่เปิดใจเรียนรู้ และเดินทางร่วมกันจนจบโครงการ

ขอขอบคุณ เพื่อนๆ และรุ่นพี่ที่ให้ความช่วยเหลือ จุดไฟ และจูงมือกันมาจนถึงฝั่ง

ขอขอบคุณ กัลยาณมิตรรอบตัวที่ส่งพลังอันดีงามให้กันเสมอ

ขอขอบคุณ คู่ชีวิตผู้เป็นซูปเปอร์ฮีโร่คอยอยู่เคียงข้างกัน

ขอขอบคุณ ครอบครัวที่เป็นแหล่งพลังงานสำคัญทั้งร่างกายและจิตใจ

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณตัวเองที่เรียนรู้และงอกงาม ได้พิสูจน์กับตัวเองแล้วว่า ทวนทางจิตวิทยา
เชิงบวกมีจริง...มีความหวัง เชื่อกันในตัว มองโลกในแง่ดี และฝันได้ในทุกสถานการณ์

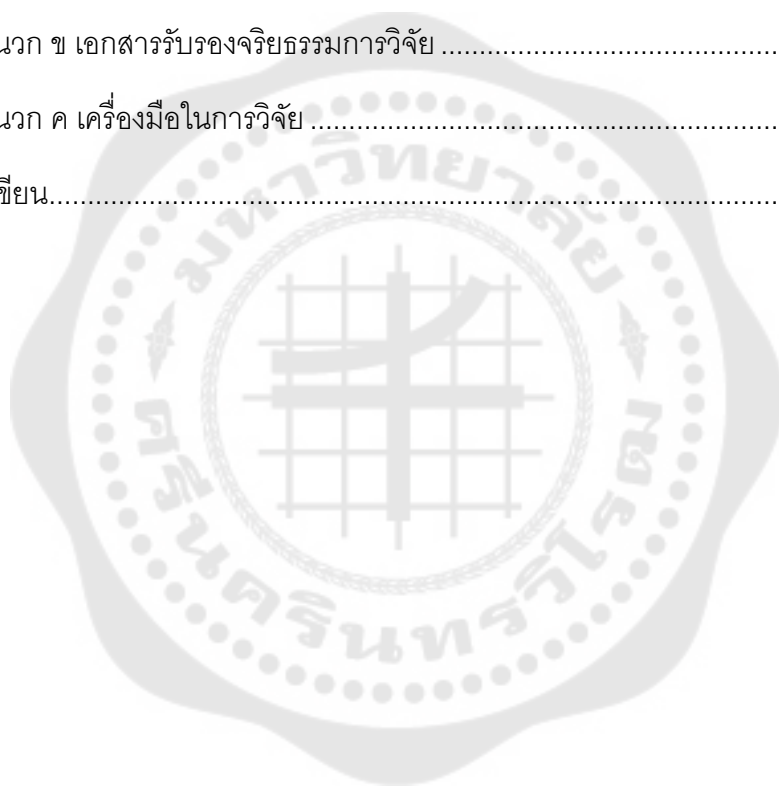


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญรูปภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ความสำคัญของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ตอนที่ 1 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน	15
ตอนที่ 2 ทูทางจิตวิทยาเชิงบวก	22
ตอนที่ 3 การพัฒนาทูทางจิตวิทยาเชิงบวก	37
ตอนที่ 4 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ.....	44
ตอนที่ 5 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์	50
ตอนที่ 6 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	53
ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61

พื้นที่วิจัย	61
ผู้ร่วมวิจัย	62
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	63
การเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	65
การวิเคราะห์ข้อมูล	69
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล	70
จริยธรรมการวิจัย	71
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ส่วนที่ 1 บริบทของพื้นที่วิจัยและผู้ร่วมวิจัย	73
1.1 บริบทของพื้นที่วิจัย	73
1.2 ผู้ร่วมวิจัย	75
ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มี	
ศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก . 78	
2.1 วงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1	78
2.2 วงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2	130
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของ	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	150
3.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมใน	
งานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม	150
3.2 ผลการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิด	152
3.3 ผลงานโครงการนวัตกรรม	154
ส่วนที่ 4 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มี	
ศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร	158
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	165

สรุปผลการวิจัย.....	165
อภิปรายผลการวิจัย	166
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	169
บรรณานุกรม	174
ภาคผนวก.....	185
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย	186
ภาคผนวก ข เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย	188
ภาคผนวก ค เครื่องมือในการวิจัย	190
ประวัติผู้เขียน.....	196



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 สรุปแนวทางการพัฒนาและผลลัพธ์ของการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	40
ตาราง 2 ผู้ร่วมวิจัยที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	63
ตาราง 3 ผู้ร่วมวิจัยที่เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	76
ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมวิจัยกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง.....	77
ตาราง 5 สรุปจุดแข็งด้านนวัตกรรมขององค์กร	81
ตาราง 6 ปัจจัยสนับสนุนและความจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน	82
ตาราง 7 สรุปผลการวินิจฉัย (Diagnosing) ในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1.....	89
ตาราง 8 ข้อสรุปสำหรับขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ.....	91
ตาราง 9 แนวทางการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	94
ตาราง 10 การวางแผนปฏิบัติการโครงการ The HERO's Journey	100
ตาราง 11 การพัฒนาความหวัง (Hope)	107
ตาราง 12 การพัฒนาการมองโลกในแง่ดี (Optimism)	109
ตาราง 13 การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy).....	111
ตาราง 14 การพัฒนาการฟื้นคืน (Resilience).....	113
ตาราง 15 สรุปผลการประเมินความคิดเห็นต่อโครงการ	122
ตาราง 16 การระบุการเรียนรู้จากกิจกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1	123
ตาราง 17 สรุปการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมวิจัยจากกิจกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1	127
ตาราง 18 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน จากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1	129
ตาราง 19 สรุปผลการวินิจฉัย (Diagnosing) ในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2.....	132

ตาราง 20 การวางแผนปฏิบัติการโครงการ “The HERO’s Journey: เปล่งประกาย HERO”	133
ตาราง 21 สรุปการจัดทีมและโครงการนวัตกรรม	137
ตาราง 22 สรุปการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมวิจัยจากกิจกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2148	
ตาราง 23 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน จากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2.....	150
ตาราง 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ก่อนและ หลังเข้าร่วมโปรแกรม.....	151
ตาราง 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม	152
ตาราง 26 ผลงานโครงการนวัตกรรมของบุคลากรผู้มีความรู้สูง	155
ตาราง 27 ผลการประเมินผลงานต้นแบบโครงการนวัตกรรมที่สะท้อนถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	157
ตาราง 28 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน.....	158

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 โปรแกรมการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก.....	38
ภาพประกอบ 2 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart (1982)	48
ภาพประกอบ 3 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Coghlan และ Brannick (2001)	49
ภาพประกอบ 4 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Gerald Susman (1983)	50
ภาพประกอบ 5 วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb (1984).....	51
ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย	60
ภาพประกอบ 7 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง	90
ภาพประกอบ 8 เนื้อหา 3 เรื่องหลักในโครงการ “The HERO’s Journey”	99
ภาพประกอบ 9 แนวทางการเขียนโครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบด้วย 7 ประเด็นสำคัญ	139
ภาพประกอบ 10 บรรยากาศการนำเสนอโครงการนวัตกรรมร่วมงานประชุมวิชาการและนวัตกรรม	145
ภาพประกอบ 11 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับ	153
ภาพประกอบ 12 7Cs Model: The Development of Talents’ Innovative Work Behavior...	161

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากกระแส “ประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0” ซึ่งมีประเด็นสำคัญมุ่งเน้นไปที่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ กำลังเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางดังกล่าว อีกทั้งในปัจจุบันองค์กรในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชนได้มีการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) มาใช้เป็นมาตรฐานในการพัฒนาองค์กร โดยมีการดัดแปลงให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรประเภทต่าง ๆ เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation : HA) โดยหนึ่งในค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ก็คือ การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation) ทั้งนี้จากหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 – 2560 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558) ได้ให้คำอธิบายไว้ ดังนี้ “นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และแผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ...นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน”

ประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมจึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรนำมาใช้พัฒนานาองค์กรเพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อความมั่งคั่งในการดำเนินกิจการ (Peter F. Drucker, 2002) และมีความสำคัญต่อการแข่งขันทางธุรกิจอย่างมากซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงแค่ส่วนเสริมศักยภาพขององค์กรเท่านั้น แต่ถือเป็นความจำเป็นพื้นฐานขององค์กรในการ

อยู่รอด และผลักดันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Shipton, West, Dawson, Birdi, และ Patterson, 2006) แต่อย่างไรก็ดี การพัฒนาด้านนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีเป็นเพียงพื้นผิวของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แท้จริงแล้วในกระบวนการพัฒนาหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ล้วนมีพื้นฐานมาจากการพัฒนาคนทั้งสิ้น (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) และสิ่งสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวก็คือ ความสามารถของบุคลากร (Drucker, 1999) บุคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจและสร้างสรรค์ความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดเป็นนวัตกรรมได้ ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเป็นสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติงานนั้นถูกสร้างขึ้นมาจากบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้น (Kanter, 1988) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเกิดนวัตกรรมจำเป็นต้องมีผู้สร้างนวัตกรรมซึ่งก็คือ บุคลากรในองค์กร โดยองค์กรต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (องค์การ ประจันเขตต์, 2557)

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Innovative Work Behavior-IWB) ในงานวิจัยนี้อ้างอิงตามนิยามของแจนเซน (Janssen, 2000: 288) เนื่องจากใช้คำที่ระบุเกี่ยวกับบริบทที่ชี้เฉพาะถึงการทำงานดังนี้ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรม หมายถึง การสร้างความคิด การแนะนำ และการประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในงานตามบทบาทหน้าที่ กลุ่มงาน หรือองค์กร เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ กลุ่มงาน หรือองค์กร ซึ่งตามคำนิยามนี้มุ่งพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมที่แสดงออกถึงความพยายามส่งมอบผลลัพธ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานมีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่ซับซ้อนของ 3 พฤติกรรม โดยเริ่มต้นจาก 1) การสร้างความคิดและวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา (Idea Generation) 2) การนำเสนอความคิดและวิธีการใหม่ของตน (Idea Promotion) เพื่อสร้างความชอบธรรมและให้ได้รับการสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และสุดท้าย 3) การทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) โดยการผลิตต้นแบบ (Prototype) หรือแบบจำลอง (Model) ของนวัตกรรมให้สามารถสัมผัสหรือเกิดประสบการณ์ได้ นำไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบ กลุ่มงาน หรือทั่วทั้งองค์กรได้ (Kanter, 1988)

จากสภาพการณ์ตามที่กล่าวมา องค์กรต่าง ๆ จึงคาดหวังให้บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มผู้มีความสามารถสูง (Talent) ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญสู่การสร้างนวัตกรรม (Zhang และ Hai Wen, 2011) มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและธุรกิจโดยการมอบหมายงานในลักษณะงาน

โครงการ (Project based) ที่เกี่ยวข้องกับการคิดค้นนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน และการให้อิสระในการบริหารจัดการโครงการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมไปถึงการจัดโครงการประกวดและให้รางวัลนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้ถือเป็นการส่งเสริมปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ดังจากงานวิจัยหลายชิ้นที่พบว่า องค์กรที่มีบรรยากาศองค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรมจะทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานมากขึ้น เพราะบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมทำให้บุคลากรมีการรับรู้ว่าการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ยังปรารถนาในองค์กรจึงพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในองค์กรเพื่อตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวขององค์กร (Balkar, 2015; Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, และ Fatima, 2015; Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, และ Farrell, 2017) ทั้งนี้มีนักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับกลไกการเกิดแรงจูงใจภายในของบุคคลที่เชื่อมโยงกับบริบทขององค์กรแล้วส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรโดยมีผู้ร่วมวิจัย 781 คนจาก 16 องค์กรในประเทศไต้หวันซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทูทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) ซึ่งเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานมากกว่าบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม และที่สำคัญคือพบว่า ทูทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงาน (Hsu และ Chen, 2015) จากงานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทูทางจิตวิทยาเชิงบวกส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานในขณะที่บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานแต่ต้องส่งผ่านทูทางจิตวิทยาเชิงบวก จึงมีข้อเสนอแนะให้องค์กรจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทูทางจิตวิทยาเชิงบวกให้กับบุคลากร เนื่องจากทูทางจิตวิทยาเชิงบวกนั้นเป็นสภาวะ (State) ที่สามารถพัฒนาได้ (Hsu และ Chen, 2015) อีกทั้งมีงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่เก็บข้อมูลกับบุคลากรจากบริษัทขนาดกลางและใหญ่ในประเทศโปแลนด์ ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานกับทูทางจิตวิทยาเชิงบวก และจากผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า องค์ประกอบของทูทางจิตวิทยาเชิงบวก 3 จาก 4 องค์ประกอบ เป็นตัวทำนายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Wojtczuk-Turek, 2012) ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) ความหวัง (Hope) และการฟื้นคืน (Resilience) ส่วนอีก

งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และการฟื้นคืน (Resilience) ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Zhao, Fu and Li, 2012) และอีกงานวิจัยที่ทำการศึกษากับบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่นในอินเดีย จำนวน 130 คน พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยข้อเสนอแนะจากงานวิจัยระบุว่า ผู้จัดการควรดำเนินการเสริมสร้างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกในองค์กรเพื่อเพิ่มการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร (Jafri, 2012)

จากข้อค้นพบของงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกโดยรวมและรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานซึ่งจากงานวิจัยของ Hsu & Chen (2015) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลากรที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงจะสามารถรับความเสี่ยงและรับมือกับงานที่ท้าทายได้ (Bandura, 1997) ซึ่งงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับการคิดค้นนวัตกรรมถือเป็นงานท้าทายอย่างหนึ่ง การมีความสามารถในการฟื้นคืนจะช่วยให้มีพลังกลับคืนสู่สภาพปกติหลักจากที่ต้องเผชิญกับความพ่ายแพ้และล้มเหลว (Luthans, 2002) ซึ่งเป็นสถานะที่บุคลากรต้องพบเจอในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากการคิดและสร้างนวัตกรรมนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทำครั้งเดียวแล้วจะสำเร็จหรือได้รับการยอมรับ บุคลากรที่มีความหวังจะแสดงออกถึงพลังในการตั้งเป้าหมาย (Will Power) และพลังในการคิดหาหนทางไปยังเป้าหมายที่กำหนดได้ (Way Power) ซึ่งพลังทั้งสองนี้เป็นสิ่งจำเป็นในการเดินทางสู่การสร้างนวัตกรรม และบุคลากรที่มองโลกในแง่ดีจะมีมุมมองในเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ รวมทั้งเชื่อว่าประสบความสำเร็จในงานนวัตกรรมตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Brissette I, Scheier MF, และ Carver CS, 2002)

ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) หรือ “PsyCap” จึงถือเป็นทุนสำคัญของบุคคลที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Competitive advantage) โดยคำว่า “ทุน (Capital)” เป็นคำที่ใช้กันอยู่ในวงการศึกษาศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ หมายถึง สิ่งสำคัญหรือทรัพย์สินที่มีอยู่ (สายสมร เฉลยกิตติ, 2554) โดยที่ผ่านมามีความได้เปรียบในการแข่งขัน มุ่งเน้นที่ทุนทางเศรษฐกิจ (Economic Capital) อันเป็นความได้เปรียบที่แสดงให้เห็นว่าคุณมีทรัพยากรอะไรบ้าง (What you have) เช่น สถานะทางการเงิน สินทรัพย์ที่จับต้องได้ สิ่งปลูกสร้าง เครื่องมือ

อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่สิ่งเหล่านี้สามารถลอกเลียนหรือซื้อหาได้ด้วยเงิน ทำให้ตามกันทันได้รวดเร็ว จึงมีการขยายไปให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นความได้เปรียบที่แสดงว่าคุณมีความรู้ความสามารถอะไร (What you know) เช่น ประสบการณ์ การศึกษา ทักษะความรู้ และไอดีต่าง ๆ เป็นการสังเคราะห์บุคคลจึงยากที่จะเลียนแบบ รวมถึงทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นความได้เปรียบที่สะท้อนว่าคุณรู้จักใครบ้าง (Who you know) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ เครือข่าย และเพื่อนที่สามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำได้ สุดท้ายคือ ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) ซึ่งเป็นความได้เปรียบที่แสดงถึงศักยภาพในตนของบุคคลที่บ่งบอกว่าคุณคือใคร (Who you are) โดยบุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ยากให้สำเร็จตามเป้าหมายที่มีการวางแผนไว้ชัดเจนด้วยพลัง ความมุ่งมั่น และคาดหวังว่าจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้นกับตนเอง พร้อมทั้งการรับมือกับปัญหา ตลอดจนการฟื้นตัวจากภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี (F. Luthans และ Youssef, 2004)

ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นการพัฒนาสภาวะจิตวิทยาเชิงบวกของบุคคล โดยมีการแสดงออกในลักษณะดังนี้ คือ 1) มีความเชื่อมั่นในการทำงานและใช้ความพยายามที่จำเป็นต่อความสำเร็จในภาระงานที่ทำหาย: การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) 2) มีมุมมองในเชิงบวกต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเชื่อว่าอยู่ภายใต้การควบคุมโดยการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง: การมองโลกในแง่ดี (Optimism) 3) มีความคิดว่าตนสามารถคิดหาแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และมีแรงจูงใจที่จะมุ่งสู่เป้าหมายเพื่อความสำเร็จ: ความหวัง (Hope) และ 4) เมื่อเผชิญกับปัญหาและความยากลำบากก็ไม่ลดละและกลับสู่สภาพเดิม หรือมีสภาพที่ดีกว่าเดิมเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ: การฟื้นคืน (Resilience) (F. Luthans, Youssef, และ Avolio, 2007) โดย 4 คุณลักษณะดังกล่าวสามารถจัดเรียงเป็นคำว่า “HERO” ซึ่งถือเป็นตัวแปรจิตวิทยาเชิงบวกที่พัฒนามาจากแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก (Positive Organization Behavior: POB) ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ได้แก่ มีทฤษฎีและงานวิจัยรองรับ สามารถวัดได้ เป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่เป็นสภาวะ (State-like) คือ สามารถเรียนรู้ได้ พัฒนาได้ เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ และส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม ผลการปฏิบัติงาน และสภาวะ (Luthans และ Youssef-Morgan, 2017) ทุนทาง

จิตวิทยาเชิงบวกจึงถือเป็นตัวแปรสำคัญในสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การที่เป็นการประยุกต์ใช้จุดแข็ง จุดเด่น และคุณลักษณะเชิงบวกของทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strengths) ในการปฏิบัติงาน และรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นจึงมีการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำผลการศึกษามาใช้วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (สายสมร เฉลยกิตติ และ นันทา สุรักษา, 2553)

ทั้งนี้แม้จะมีงานวิจัยที่ยืนยันความสัมพันธ์และอิทธิพลของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากงานวิจัยที่ระบุว่าองค์กรพัฒนาทุนทางจิตวิทยาให้กับบุคลากร แต่จากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบงานวิจัยทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศที่ต่อยอดจากข้อค้นพบและข้อเสนอแนะดังกล่าวที่จะมุ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานด้วยการเสริมสร้างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกให้กับบุคลากรในองค์กร พบเพียงงานวิจัยที่ทดลองใช้โปรแกรมพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น การจัดโปรแกรมพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรประเทศจีน ส่งผลให้องค์กรในประเทศจีนมีผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีขึ้น มีการปรับปรุงการทำงานและได้เปรียบในการแข่งขัน (F. Luthans, Avey, และ Patera, 2008) และงานวิจัยที่ศึกษาผลของโปรแกรมฝึกอบรมต้นทุนทางจิตวิทยาที่มีต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยขอทุนทางจิตวิทยา หลังเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Luthans และเพื่อนร่วมงาน (F. Luthans, Avey, Avolio, และ Peterson, 2010; 2006) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดโปรแกรมพัฒนาทุนทางจิตวิทยาระยะสั้นให้กับบุคลากรที่อธิบายไว้ว่า การที่ผู้ร่วมวิจัยมีคะแนนของทุนทางจิตวิทยาสูงขึ้น หลังจากเข้าร่วมฝึกอบรมอาจเป็นเพราะ ผู้ร่วมวิจัยได้สำรวจตนเองและแสดงออกในทางบวก ได้เรียนรู้แนวคิดและเทคนิคการพัฒนาทุนทางจิตวิทยา นอกจากนี้กิจกรรมต่าง ๆ ในโปรแกรมได้บูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่มีความน่าเชื่อถือและมีผลการศึกษารองรับ นอกจากนี้กิจกรรมต่าง ๆ ยังเอื้อให้พวกเขาเข้าใจเกี่ยวกับและเกิดการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยัง

พบว่า ทูทางจิตวิทยาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (สุณิสสา คินทรักษ์ และคณะ, 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังที่กล่าวมาสะท้อนให้เห็นว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์และผลของทูทางจิตวิทยาเชิงบวกมากกว่าการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างทูทางจิตวิทยาเชิงบวกให้กับบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่มีงานวิจัยทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศที่มุ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานด้วยการเสริมสร้างทูทางจิตวิทยาเชิงบวกให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานถือเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นต่อองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กร 4.0 ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังเช่น องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่มีความสำคัญในด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานของประเทศไทย มีหน้าที่บริการจำหน่ายไฟฟ้าแก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศ ไทย ยกเว้นจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการนำนวัตกรรม ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยองค์กรแห่งนี้ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่กับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ทั้งด้านคุณภาพและบริการ ส่งเสริมการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และพลังงานทดแทนมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนธุรกิจใหม่

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนการพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคนิคเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและธุรกิจใหม่ให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงแล้ว แต่จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นพบว่า ยังไม่มีการพัฒนาในด้านเสริมสร้างคุณลักษณะทางบวกภายในตัวของบุคคล โดยเฉพาะทูทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) ซึ่งเป็นความได้เปรียบที่

แสดงถึงศักยภาพในตนเองของบุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ยากให้สำเร็จตามเป้าหมายที่มีการวางแผนไว้ชัดเจนด้วยพลัง ความมุ่งมั่น และคาดหวังว่าจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้นกับตนเอง พร้อมทั้งการรับมือกับปัญหา ตลอดจนการฟื้นตัวจากภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี (F. Luthans และ Youssef, 2004) และส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานที่แสดงออกถึงการสร้างความคิด การแนะนำ และการประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในงานตามบทบาทหน้าที่ กลุ่มงาน หรือองค์กร เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ กลุ่มงาน หรือองค์กร (Janssen, 2000)

ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าข้อมูลที่ค้นพบ ณ เวลานี้มีเพียงองค์ความรู้ที่ยืนยันว่า ทูทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน แต่ยังมีช่องว่างของความรู้ (Gap of Knowledge) ในทางปฏิบัติที่ว่า การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกควรเป็นอย่างไร การเสริมสร้างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเชื่อมโยงกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมอย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีเป้าหมายที่จะเพิ่มเติมองค์ความรู้ในทางปฏิบัติ (How to) โดยการทําวิจัยที่มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และสังเคราะห์ออกมาเป็นรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานที่เหมาะสมกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและบริบทขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถนำรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานไปขยายผลกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตน กลุ่มงาน หรือองค์กรได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก
3. เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร

ความสำคัญของการวิจัย

ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ คือ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ คือ

2.1 ได้ผลงานเชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของบุคคล กลุ่มงาน หรือองค์กร

2.2 ได้รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่องค์กรสามารถนำไปขยายผลได้ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยระบุขอบเขตของงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านผู้ร่วมวิจัย และขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และบริบทที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานที่เหมาะสมกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและบริบทขององค์กร

ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยนี้มีพื้นที่วิจัยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่สนใจเข้าร่วมเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานของประเทศไทย มีหน้าที่บริการจำหน่ายไฟฟ้าแก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้นจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการนำนวัตกรรม ทั้งในส่วนของการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Innovation)

นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พุทธิกรรมสร้างนวัตกรรมในงานจึงมีความสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อีกทั้งเมื่อผู้วิจัยลงพื้นที่และสอบถามความต้องการจำเป็นก็ได้รับการตอบรับจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องว่าต้องการพัฒนาพุทธิกรรมสร้างนวัตกรรมในงานให้กับกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเพื่อช่วยขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมให้กับองค์กรต่อไป

ขอบเขตด้านผู้ร่วมวิจัย

การวิจัยนี้ดำเนินการบนพื้นฐานความสมัครใจของบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งถือเป็นผู้ร่วมวิจัยที่สำคัญ ในการให้ข้อมูลและร่วมกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย

1. ผู้ให้ข้อมูล (Key informants) ในขั้นการวินิจฉัยองค์กร (Diagnosis) ประกอบด้วย 1) ผู้ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 4 คน จากสายงานยุทธศาสตร์ สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า สายงานธุรกิจ และสายงานทรัพยากรบุคคล 2) ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจำนวน 2 คน 3) เจ้าหน้าที่ดำเนินงานนวัตกรรม จำนวน 8 คน 4) บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 23 คน และ 5) บุคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรมในองค์กร จำนวน 2 คน มีบทบาทในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรม ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพุทธิกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม

2. ผู้ร่วมวิจัยปฏิบัติการ (Participants) ประกอบด้วย บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจำนวน 23 คน และเจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จากหน่วยงานด้านหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) จำนวน 3 คน และการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) จำนวน 3 คน มีบทบาทในการร่วมการวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) การลงมือปฏิบัติ (Action Taking) การประเมินผล (Evaluating) และการระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning) สะท้อนคิดจากการปฏิบัติ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการสังเคราะห์

รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานที่เหมาะสมกับบุคลากรผู้มีความรู้สูงและ
บริบทขององค์กร

ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่อ้างอิงตาม
แนวคิดของ Gerald Susman (1983) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การวินิจฉัย (Diagnosing) ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์สภาพ
ปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และบริบทที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้
มีความรู้สูง เพื่อให้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเกิดความเข้าใจตรงกัน แล้วนำไปใช้เป็นข้อมูล
ประกอบการวางแผนปฏิบัติการต่อไป

ขั้นตอนที่ 2: การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) ดำเนินวางแผน
ปฏิบัติการ โดยใช้ข้อมูลจากการวินิจฉัย และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบ โดยผู้วิจัยทำ
หน้าที่เป็นกระบวนการ (Facilitator) เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติการที่เป็นข้อสรุปร่วมกันสำหรับนำไปลง
มือปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 3: การลงมือปฏิบัติ (Action Taking) ดำเนินการลงมือปฏิบัติตาม
แผนงานที่กำหนดไว้อย่างระมัดระวังและควบคุมให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในแผน อย่างไรก็ตามใน
ความเป็นจริงการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้มีโอกาสแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขและข้อจำกัดของ
สถานการณ์เวลานั้นซึ่งผู้วิจัยต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินผล (Evaluating) ดำเนินการประเมินผลและตรวจสอบ
ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมด้วยวิธีการต่าง ๆ ระหว่างการลงมือปฏิบัติตามแผนงานว่าได้ผลลัพธ์
ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนที่ 5: การระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning) ดำเนินการระบุข้อค้นพบ
ที่ได้จากการเรียนรู้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง แล้วสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ที่สามารถนำไป
ประยุกต์ใช้และขยายผลในองค์กรได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Innovative Work Behavior)** หมายถึง
พฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความคิด การเสนอความคิด และการประยุกต์ใช้
ความคิดใหม่ในบริบทงานซึ่งมีแนวโน้มที่จะแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานของตนเอง กลุ่มงาน หรือ
องค์กรได้ ประกอบด้วย 3 พฤติกรรม ดังนี้

1.1 การสร้างความคิด (Idea generation) หมายถึง การสร้างความคิดที่แปลกใหม่ และมีประโยชน์เกี่ยวกับวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงาน และการสร้างวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ได้ ๆ ซึ่งพฤติกรรมนี้จะเริ่มจากการที่บุคคลรับรู้ปัญหาเกี่ยวกับงานในด้านต่าง ๆ แล้วพยายามหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

1.2 การนำเสนอความคิด (Idea promotion) หมายถึง การนำเสนอความคิดเพื่อระดมกำลังสนับสนุน การแสวงหาความเห็นชอบ และการทำให้สมาชิกในองค์กรกระตือรือร้นในความคิดเชิงนวัตกรรม

1.3 การทำให้ความคิดให้เป็นจริง (Idea realization) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ การแนะนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ และการประเมินประโยชน์ของความคิดเชิงนวัตกรรม ทำให้ความคิดเชิงนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมสามารถสัมผัสหรืออธิบายได้อย่างเห็นภาพ

2. ทูทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital: PsyCap) หมายถึง สภาวะของจิตวิทยาเชิงบวกของบุคคลซึ่งเป็นศักยภาพในตนเองของบุคคลโดยที่บุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ยากให้สำเร็จตามเป้าหมายที่มีการวางแผนไว้ชัดเจนด้วยพลัง ความมุ่งมั่น และคาดหวังว่าจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้นกับตนเอง พร้อมทั้งการรับมือกับปัญหาตลอดจนการฟื้นตัวจากภาวะวิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ ดังนี้

2.1 ความหวัง (Hope) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจทางบวก มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยพลังและความตั้งใจจริง โดยมีการกำหนดแนวทางและมีทางเลือกไปสู่เป้าหมาย รู้สึกมีชีวิตชีวาในสิ่งที่ทำ เมื่อจำเป็นก็จะปรับแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ และทักษะของตน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จจากการทำสิ่งที่ท้าทาย และถึงแม้ผลจะไม่เป็นไปตามที่ต้องการ บุคคลนั้นก็จะเพียรพยายาม และยืนยันที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไป รวมถึงมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น

2.3 การฟื้นคืน (Resilience) หมายถึง คุณลักษณะ/ความสามารถของบุคคลที่จะฟื้นตัวจากความยากลำบาก ภาวะกดดัน ความขัดแย้ง และความล้มเหลว มีความเป็นตัวของตัวเองมีหนทางที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความคิด/มุมมองทางบวกในการอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ เชื่อว่าจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้น อนาคตที่ดีสร้างขึ้นมาได้ด้วยตนเอง การมองโลกในแง่ดีไม่เฉพาะแค่การมองสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่รวมถึงการมองตัวเอง อีกทั้งมองเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น

3. รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน หมายถึง แนวปฏิบัติของการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความคิด (Idea Generation) การนำเสนอความคิด (Idea Promotion) และการทำให้ความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) บนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อให้เกิดเป็นผลงานนวัตกรรมซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หรือนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model)

4. บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent) หมายถึง บุคลากรขององค์กรที่มีรายชื่อระบุให้ เป็นกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ ได้แก่ อายุไม่เกิน 40 ปี อายุงาน 5 ปี ขึ้นไป ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมากขึ้นไปติดต่อกัน 3 ปี

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หมายถึง กระบวนการวิจัยที่ใช้พัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการวิจัย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวินิจฉัย 2) การวางแผนปฏิบัติการ 3) การลงมือปฏิบัติ 4) การประเมินผล และ 5) การระงับการเรียนรู้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาเรียบเรียงและนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

- 1.1 ความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน
- 1.2 ความเป็นมาของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน
- 1.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน
- 1.4 การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน
- 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

ตอนที่ 2 ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก

- 2.1 ความหมายของทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก
- 2.2 ความเป็นมาของทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก
- 2.3 องค์ประกอบของทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก
- 2.4 คุณลักษณะของทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก
- 2.5 การวัดทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก

ตอนที่ 3 การพัฒนาทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก

- 3.1 แนวคิดการพัฒนาทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก

ตอนที่ 4 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

- 4.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 4.3 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ตอนที่ 5 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

- 5.1 แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์
- 5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน

ตอนที่ 6 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

6.1 ความหมายของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

6.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

6.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการพัฒนาบุคลากรใน

องค์กร

ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 1 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Innovative Work Behavior) เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในเชิงริเริ่ม สร้างสรรค์ และการนำความคิดไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Scott และ Bruce, 1994) ซึ่งการศึกษานี้จะศึกษาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานจากบุคลากรองค์กร เพื่อหาความเชื่อมโยงของพฤติกรรมสู่ผลลัพธ์ในการทำงานจริง

1.1 ความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน มีนักวิจัยให้นิยามไว้หลายท่าน ซึ่งการศึกษาที่เริ่มจากเรื่อง นวัตกรรม การสร้างสรรค์ แล้วจึงศึกษาไปที่ระดับของพฤติกรรม ดังที่ Kanter (1988) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในการมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และให้ความหมายว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน คือ พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ผ่านกระบวนการทางความคิด และปฏิบัติ ในลักษณะพฤติกรรมย่อยที่ต่อเนื่องกันจากการสร้างความคิด การสนับสนุนความคิด และการทำให้ความคิดเป็นจริง ต่อมา West และ Farr (1989) ทำการศึกษาปัจจัยนำเข้าของกระบวนการสร้างคุณค่าในองค์กร เน้นที่บุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร ให้ความหมายของ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า เป็นการนำเสนอความคิดและลงมือทำให้เกิดขึ้นจริงและก่อให้เกิดประโยชน์ จากงานวิจัยในช่วงระยะเวลานั้น ทำให้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสร้างนวัตกรรมอีกหลายท่าน ซึ่งให้ความหมายในลักษณะที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการคิดและปฏิบัติ ตามที่ Scott และ Bruce (1994) ให้ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า เป็นกระบวนการหลากหลายขั้นตอนในการค้นหา พัฒนาความคิดใหม่เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบัน Janssen (2000) ให้ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่าคือ การที่บุคคลสร้างผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างตั้งใจและพยายาม George และ Zhou (2001) ให้ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า เป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ก่อให้เกิดแนวคิดที่สามารถสร้างผลลัพธ์ใหม่

และมีประโยชน์ และในงานวิจัยของ De Jong และ Den Hartog (2010) ซึ่งศึกษางานวิจัยก่อนหน้าเพื่ออนุมานความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงาน ให้ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการริเริ่มสิ่งใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสินค้า บริการและกระบวนการทำงาน

ในส่วนของงานวิจัยภายในประเทศไทย มีผู้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และเป็นงานวิจัยที่ศึกษาจากทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน โดยตรีทิพ บุญแย้ม (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคล และระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทย ให้ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า การแสดงออกถึงกระบวนการ การคิด นำเสนอความคิด และผลักดันความคิดที่มีประโยชน์และแปลกใหม่ ที่เกี่ยวกับงานที่ตนได้รับมอบหมาย ให้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ประโยชน์ต่อไป ในปีเดียวกันนั้น นาวาวิจิตร จำปาดี (2554) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความสามารถของตนเอง รูปแบบการคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงการริเริ่มแนวคิดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ กระบวนการใหม่หรือวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งหมายรวมถึง การปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้แตกต่างไป เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กร โดยพิจารณาตั้งแต่ความสามารถในการแสวงหาโอกาสในการพัฒนา การค้นหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อพัฒนา การริเริ่มพัฒนาโดยการแสดงออกถึงการเป็นผู้นำหรือผู้ริเริ่ม จนกระทั่งการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้พัฒนาขึ้น ต่อมา ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, นพพร ศรีวรวิไล และ อติศร ณ อุบล (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า พฤติกรรมของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายโดยตรงในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ และการแนะนำความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการผลิตสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานใหม่ อย่างมีเป้าหมาย และยังพบนิยามในทำนองเดียวกับในงานวิจัยของ สุขุมมาล เกิดนอก (2559) ซึ่งศึกษาเรื่อง อิทธิพลปัจจัยพหุระดับของวิถีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งให้ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ขึ้นอยู่กับความพยายามและความตั้งใจของพนักงานที่เป็นกระบวนการในการริเริ่มและการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ การนำเสนอความคิดและการประยุกต์แนวคิดใหม่และการนำมาปฏิบัติให้เป็นจริง โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ทั้งการปรับปรุง พัฒนาและสร้างสรรค์กระบวนการทำงาน การ

บริการ การผลิต เพื่อให้เกิดมูลค่าหรือประโยชน์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือองค์กรได้

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของสมนึก เพชรช่วย และสมเดช สิริพิงศ์พิทยา (2560) ซึ่งศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ให้ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานว่า เป็นชุดกิจกรรมการสร้างสรรคความคิดใหม่ ๆ ในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และระดับองค์กร ส่งผลต่อการนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นการตั้งใจของบุคคลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น ในงานวิจัยนี้เลือกอ้างอิงตามนิยามของแจนเซน (Janssen, 2000) เป็นหลัก เนื่องจากใช้คำที่ระบุเกี่ยวกับบริบทที่ชี้เฉพาะถึงการทำงาน จึงสรุปได้ว่าการสร้างความคิด การแนะนำ และการประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ ๆ ในงานตามบทบาทหน้าที่กลุ่มงาน หรือองค์กร เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ กลุ่มงาน หรือองค์กร ซึ่งตามคำนิยามนี้มุ่งพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมที่แสดงออกถึงความพยายามส่งมอบผลลัพธ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ความเป็นมาของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการสร้าง เริ่มต้นจากการสร้างความคิด ในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ (Mumford และ Gustafson, 1988) โดยความคิดสร้างสรรค์เป็นผลจากความเข้าใจ และการรู้คิด แต่ไม่รวมถึงการกระทำ ซึ่งในส่วนของการทำงานนั้นเมื่อรวมกันเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กันกับความคิด เช่น การระบุปัญหา ค้นหาข้อมูล ถอดรหัส สร้างแนวคิด และสร้างทางเลือก เรียกได้ว่าเป็นพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Reiter-Palmon และ Illies, 2004) และจากนิยามของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน จึงแสดงให้เห็นความเป็นมาของการศึกษาเรื่องพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งเริ่มจากงานวิจัยของ Kanter (1988) ที่กล่าวถึงลำดับขั้นของนวัตกรรม ในงานวิจัยต่อมาของนักวิชาการหลายท่านจึงศึกษาถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม และชี้ให้เห็นในระดับบุคคลอันประกอบด้วยความคิดริเริ่ม การปฏิบัติหรือพัฒนาตามแนวคิด เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือสิ่งมีประโยชน์ (J. De Jong และ Den Hartog, 2008; Janssen, 2000; Kleysen และ Street, 2001; Krause, 2004; Scott และ R.A. Bruce., 1994; West และ Farr, 1989) นั่นจึงเป็นที่มาของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งเป็นการรวมองค์ประกอบของพฤติกรรมที่แสดงออก เพื่อการสร้างนวัตกรรม โดยเริ่มตั้งแต่การมีความคิดสร้างสรรค์ที่สั่งสมมาจากประสบการณ์ รวมทั้งที่เกิดจากการเรียนรู้ เพื่อสร้างรูปแบบใหม่ ๆ เกิด

การนำความคิดเหล่านั้นมาสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ กระบวนการหรือวิธีการทำงานใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร (Anderson และ King N., 1993; Kleysen และ Street, 2001; Scott และ R.A. Bruce., 1994)

1.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

จากที่มาของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานในหัวข้อข้างต้น แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานมีศึกษาใน 2 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ ความคิดสร้างสรรค์ และ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (J. De Jong และ Den Hartog, 2008) ซึ่งแสดงให้เห็นส่วนของ กระบวนการคิด และกระบวนการปฏิบัติให้เกิดผล ต่อเนื่องกันเป็นพฤติกรรมโดยรวม หากเทียบเคียงแล้วความคิดสร้างสรรค์คือการคิดริเริ่มแนวความคิดใหม่ ๆ จากการรวบรวมความคิด และประยุกต์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ (Cohen และ Levinthal, 1990) ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นส่วน สำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Amabile, 1996) ในขณะที่นวัตกรรมก็ไม่ใช่การสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพียง อย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการยอมรับความคิดใหม่ ๆ ด้วย (Yuan & Woodman, 2010) ด้วย กระบวนการต่อเนื่องกันนี้ พบว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นเป็น พฤติกรรมต่อเนื่องกัน สามารถแบ่งเป็นขั้นหรือเรียกว่าองค์ประกอบได้ 3 (Kanter, 1988; Janssen, 2000) คือ

1) การสร้างความคิด (Idea Generation) เป็นการสร้างแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ ซึ่งเป็นได้ทั้งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาที่มีอยู่

2) การนำเสนอความคิด (Idea Promotion) เป็นการนำความคิดที่สร้างขึ้นมานั้น นำเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่น่าจะเป็นแนวร่วม ให้การสนับสนุน โดยสร้างความเข้าใจเห็นภาพ ร่วมกัน เห็นความเป็นไปได้และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งยังช่วยสร้างความมั่นใจต่อผลลัพธ์ว่า จะนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นหรือเกิดผลลัพธ์ในทางที่ดี

3) การทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) คือ การทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น จริง โดยการผลิตต้นแบบหรือแบบจำลอง ให้สามารถนำมาทดสอบได้จริง ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ

1.4 การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานมีหลายแนวคิด แบ่งเป็นมิติย่อยได้ 1 - 5 มิติ แตกต่างกันไปตามผู้วิจัย ซึ่ง De Spiegelaere และคณะ (2012) ได้ศึกษากรอบแนวคิด และ การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน จากงานวิจัยก่อนหน้าตั้งแต่ปี 1994 ถึงปี 2012 รวม

26 งานวิจัย โดยในส่วนของ การวัดเป็นการเก็บข้อมูลที่มีหลายรูปแบบเช่นกัน คือ การรายงานผลด้วยตนเอง (Self-report) การรายงานผลโดยหัวหน้า (Supervisor report) การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer report) และการรายงานผลโดยผู้สังเกตการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ (Observer/Expert report) ทั้งนี้แบบวัดของ Scott และ Bruce (1994) ถือเป็นแบบวัดในยุคต้นของการศึกษาเรื่องพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน มีค่าความเชื่อมั่นของ Cronbach เท่ากับ 0.89 ได้รับความสนใจนำไปปรับใช้ในการวิจัยอื่นอีกมากมาย รวมถึงงานวิจัยของ Janssen (2000) ที่ใช้แบบวัดที่อิงจากแบบวัดของ Scott และ Bruce (1994) แบ่งองค์ประกอบตามแนวคิดของ Kanter (1988) คือ 1) การสร้างความคิด (Idea Generation) 2) การสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) และ 3) การทำให้ความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการรายงานผลด้วยตนเอง และการรายงานผลโดยหัวหน้า ซึ่งผลการวิจัยของ Janssen พบว่า แบบวัดที่ใช้มีค่าความเชื่อมั่นของ Cronbach สูงถึง 0.95 สำหรับการรายงานด้วยตนเอง และ 0.96 สำหรับการรายงานโดยหัวหน้า

โดยมีงานวิจัยสำคัญที่เป็นต้นแบบสำหรับการพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ดังนี้ Scott และ Bruce (1994) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม (Innovative Behavior) เพื่อดูรูปแบบของนวัตกรรมระดับบุคคลในองค์กร โดยทำการศึกษากลุ่มวิศวกร นักวิทยาศาสตร์และบุคลากรด้านเทคนิค ซึ่งทำงานอยู่ในฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ของบริษัทในอุตสาหกรรมหลักของสหรัฐอเมริกา จำนวน 172 คน ใช้แบบวัดในรูปแบบการรายงานผลด้วยตนเอง ภายใต้กรอบแนวคิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมของ Kirton (1999) จำนวน 6 ข้อคำถาม มาตรฐานแบบ Likert 5 ระดับ โดย 1 หมายถึง “ไม่มีเลย (Not at all)” ไปจนถึง 5 หมายถึง “ใช้อย่างยิ่ง (An exception degree)” ควบคู่ไปกับการให้หัวหน้ารายงานผล พบว่า ระดับคะแนนพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมที่ประเมินตนเองกับหัวหน้าประเมินมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ($r = .33, p < .001$) ซึ่งงานวิจัยนี้เปรียบเสมือนงานยุคบุกเบิกที่มีการอ้างอิง และนำไปศึกษาต่อยอดมากมาย เพราะแบบวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ภายใต้กรอบการวัด 3 องค์ประกอบก็มีที่มาจากงานวิจัยชิ้นนี้ ต่อมา Janssen (2000) ศึกษาเรื่องความต้องการในงาน การรับรู้ความยุติธรรมในเรื่องผลตอบแทนและความพยายาม และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ของกลุ่มพนักงานจากบริษัทในภาคอุตสาหกรรมอาหารของประเทศเนเธอร์แลนด์จำนวน 170 คน โดยใช้แบบวัด 9 ข้อคำถาม เป็นสถานการณ์สมมติ ใช้มาตรฐานแบบ Likert 6 ระดับ จากระดับ 1 คือ “ไม่เคย (Never)” ไปจนถึง 6 “เสมอ (Always)” โดย

ให้พนักงานรายงานผลด้วยตนเอง ควบคู่ไปกับการรายงานผลโดยหัวหน้า ซึ่งผลการศึกษาให้ผลใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Scott และ Bruce เป็นอย่างมาก และด้วยงานวิจัยของ Janssen นี้ จึงเป็นต้นแบบในการนำข้อคำถามมาปรับใช้กับงานวิจัยนี้ โดยในงานวิจัยนี้เลือกใช้แนวทางของ Janssen (2000) โดยนำมาเฉพาะส่วนของกรรายงานด้วยตนเองมาใช้เพียงส่วนเดียว เนื่องด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ 1) การรู้คิดที่สะท้อนจากสิ่งที่พนักงานเป็นและรายงานผลออกมาผ่านคำถามวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานซึ่งหัวหน้าคงไม่รู้จักตัวพนักงานดีเท่าตัวพนักงานเอง (cf. Jones & Nisbett, 1972) 2) การพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนการตัดสินใจ มีรูปแบบเหมือนการประเมินผลแบบอัตนัยซึ่งมีมีแนวโน้มที่จะแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มผู้ประเมิน (Organ และ Konovsky, 1989) และ 3) ผลการรายงานจากหัวหน้าอาจไม่ครอบคลุมพฤติกรรมของพนักงานได้ทุกส่วนเพราะไม่ได้เห็นการทำงานของพนักงานทั่วถึงในทุกการกระทำตลอดเวลา อาจเห็นเพียงบางส่วน และอาจจะจดจำเฉพาะส่วนที่เกิดความประทับใจ (Organ และ Konovsky, 1989)

1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ผู้วิจัยมุ่งค้นหางานวิจัยที่จะนำมาเป็นหลักฐานยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ดังนี้

งานวิจัยของ Dennis Tummers (2016) เรื่อง “อิทธิพลของโอกาสในการเรียนรู้ และทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน: กรณีของบริษัทระดับโลก” ผลการวิจัยพบว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และยังมีการวิจัยในรูปแบบวิเคราะห์อภิมาน (Meta-analysis) ของ Niklas Nolzen (2017) ที่ศึกษาเรื่อง กรอบแนวคิดของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกด้วยการศึกษาประมวลจากงานวิจัยหลากหลายแหล่ง เพื่อสรุปผลในแง่ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ส่งผลต่อสิ่งใดบ้างอย่างไร ซึ่งพบว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Abbas และ Raja, 2011; Luthans และ Youssef-Morgan, 2017)

อีกทั้งมีนักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับกลไกการเกิดแรงจูงใจภายในของบุคคลที่เชื่อมโยงกับบริบทองค์กรแล้วส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรโดยมีกลุ่มตัวอย่าง 781 คน จาก 16 องค์กรในประเทศไต้หวันซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) ซึ่งเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานมากกว่าบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม และที่สำคัญคือพบว่า ทุนทาง

จิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณัระหว่างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Hsu และ Chen, 2015) จากงานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ในขณะที่บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานแต่ต้องส่งผ่านทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก จึงมีข้อเสนอแนะให้องค์กรจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกให้กับบุคลากร เนื่องจากทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกนั้นเป็นสภาวะ (State-like) ที่สามารถพัฒนาได้ (Hsu และ Chen, 2015) และยังมีงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่เก็บข้อมูลกับบุคลากรจากบริษัทขนาดกลางและใหญ่ในประเทศโปแลนด์ ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และจากผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าองค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก 3 จาก 4 องค์ประกอบ เป็นตัวทำนายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Wojtczuk-Turek, 2012) ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) ความหวัง (Hope) และการฟื้นคืน (Resilience) ส่วนอีกงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และการฟื้นคืน (Resilience) ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Zhao, Fu and Li, 2012) และอีกงานวิจัยที่ทำการศึกษากับบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่นในอินเดีย จำนวน 130 คน พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยข้อเสนอแนะจากงานวิจัยระบุว่า ผู้จัดการควรดำเนินการเสริมสร้างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกในองค์กรเพื่อเพิ่มการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร (Jafri, 2012)

นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ขององค์กรในประเทศจีน ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยนี้ โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมิได้มาจากปัจจัยภายนอกที่เป็นบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมเพียงอย่างเดียว โดยงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และยังเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงด้วย ซึ่งข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้มีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติที่จะช่วยให้ผู้จัดการเห็นความสำคัญและเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรที่

สนับสนุนนวัตกรรม และสนับสนุนการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพื่อนำไปใช้กระตุ้นการสร้างนวัตกรรมของตน (Zhang และ Hai Wen, 2011)

ตอนที่ 2 ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

บุคคลในองค์กรที่มีจุดเด่นหรือจุดแข็ง ถือเป็นคุณลักษณะที่ดีซึ่งนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่ส่งผลดีต่อองค์กร ทั้งในแง่ความคิด พฤติกรรมการแสดงออก พฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน และหากคุณลักษณะเหล่านั้นสามารถพัฒนา และบริหารจัดการ นำไปใช้เพื่อสร้างผลงานทั้งระดับบุคคลและองค์กร ย่อมเป็นทุนที่มีมูลค่าต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าว สามารถเรียกได้ว่ามีสภาวะของจิตวิทยาเชิงบวก กล่าวคือ มีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (F. Luthans, Avolio, Avey, และ Norman, 2007)

2.1 ความหมายของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ความหมายของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก มีนักวิชาการให้นิยามไว้หลายท่าน ซึ่งเริ่มจากการศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่เป็นจิตวิทยาเชิงบวก 4 คุณลักษณะ ได้แก่ ความหวัง (Hope) การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) การฟื้นคืน (Resilience) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) โดยสรุปว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก เป็นคุณลักษณะที่มีองค์ประกอบ 4 ส่วนข้างต้น และมีการให้นิยามจากนักวิจัยที่ทำการศึกษารื่องนี้ คือ Larson (2004) ให้ความหมายไว้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก หมายถึง คุณลักษณะที่ดีของบุคคล ก่อให้เกิดการแสดงออกที่ส่งผลดี และเป็นคุณลักษณะที่สามารถพัฒนาได้ ส่วนในการศึกษาของ Snyder และ Lopez (2002) ให้ความหมายไว้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก หมายถึง พฤติกรรม การกระทำ หรือการแสดงออกของบุคคลในแง่ดี และอีกคณะที่ทำการศึกษารื่องนี้คือ Luthans และคณะ (2007) ให้ความหมายไว้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่เป็นจุดเด่นหรือจุดแข็งซึ่งเป็นคุณลักษณะในทางที่ดี ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลในทางที่ดีต่อผลการทำงาน นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยที่ศึกษาโดยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) ถึงผลกระทบของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกต่อเจตคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร คือ Avey และคณะ (2010) ซึ่งให้ความหมายไว้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก หมายถึง การมีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ ในเชิงบวก และสามารถทำความเข้าใจเพื่อจัดการกับสิ่งเหล่านั้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก หมายถึง สภาวะของจิตวิทยาเชิงบวกของบุคคล เป็นคุณลักษณะที่เป็นจุดเด่นหรือจุดแข็ง เป็นคุณลักษณะที่ดีซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเชิงบวก

2.2 ความเป็นมาของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital: PsyCap) พัฒนามาจากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก (Positive Organization Behavior: POB) ซึ่งมีรากฐานมาจากแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) โดยศาสตราจารย์ Martin Seligman เป็นนักจิตวิทยาคนแรกที่เสนอแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก ว่าเป็นศาสตร์ที่พยายามศึกษาและค้นหาจุดแข็ง (Strengths) ความดี (Virtues) การมีสติที่รู้สึกไหลในสิ่งที่กระทำ (Flow) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ความหวัง (Hope) และความสุข (Happiness) ของมนุษย์ และพยายามหาแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีเหล่านี้ เพื่อช่วยเติมเต็มชีวิตมนุษย์ให้มีความหมายและมีความสุขสมบูรณ์ (Seligman และ Csikszentmihalyi, 2000) และในเวลาต่อมามีนักจิตวิทยาอีกหลายท่านนำแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกมาศึกษาและวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนามนุษย์ให้มีมุมมองต่อชีวิตและโลกในเชิงบวก เช่น การศึกษาเรื่องความอยู่ดีมีสุข (Diener, 2000. Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index.) การศึกษาคุณลักษณะที่เด่นชัด เป็นจุดแข็ง และความอยู่ดีมีสุข (Park, Peterson, และ Seligman, 2004), Strength of Character and well-being.) หนังสือคู่มือของความหวัง (Snyder, 2000, Handbook of hope: Theory, measures, and applications) เป็นต้น

ด้วยแนวคิดการศึกษาจิตวิทยาเชิงบวกที่นำมาใช้ในการพัฒนามนุษย์ ทำให้นักบริหารองค์กรนำไปศึกษา วิจัย และประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างเสริมประสิทธิภาพขององค์กร (F. Luthans และ Youssef, 2004) โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 แนวทางหลัก ได้ดังนี้

แนวทางที่ 1 ศึกษาความมีประสิทธิภาพขององค์กรเชิงบวก (Positive Organization Scholarship: POS) โดยพัฒนาความรู้ขึ้นมาจากการค้นคว้าวิจัยด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เน้นการแสวงหาและพัฒนาจุดเด่น หรือจุดแข็งของมนุษย์ในบริบทของสมาชิกองค์กร เช่น คุณธรรม (Virtuousness) ความไว้วางใจกัน (Trustfulness) ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Integrity) การให้อภัย (Forgiveness) และความเห็นอกเห็นใจ (Compassion) เป็นต้น และศึกษาเพื่อบอกว่าสิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้คนในองค์กรมีความเป็นอยู่ที่ดี มีชีวิตที่เต็มไปด้วยความหมาย ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพเกิดความก้าวหน้าได้ (Cameron K.S., Dutton J.E., และ Quinn R.E. (Eds.), 2003)

แนวทางที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก (Positive Organization Behavior: POB) โดยพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีทางจิตวิทยาและงานวิจัยที่

ศึกษาการประยุกต์ใช้คุณลักษณะด้านบวกของมนุษย์ (Human Resource Strengths) หรือนำตัวแปรด้านจิตวิทยาเชิงบวกที่สามารถวัดได้ พัฒนาได้ มาใช้ในการบริหารจัดการ กระตุ้นจิตใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร เช่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) ความสุข (Happiness) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) การฟื้นคืน (Resiliency) และความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นต้น

ในการศึกษาตามแนวทางที่ 2 นี้ Luthans (2002) พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะทางจิตวิทยาเชิงบวกของมนุษย์ตามแนวทางการศึกษาของจิตวิทยาเชิงบวก โดยเขาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก โดยให้ความหมายว่าเป็นการศึกษาประยุกต์ใช้คุณลักษณะที่ดีและเป็นด้านบวกของมนุษย์ โดยต้องสามารถวัดและพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวได้ สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสรุปเงื่อนไขในการระบุว่าพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกไว้ ดังนี้ 1) มีทฤษฎีและงานวิจัยรับรอง (Theory and research based criteria of POB) 2) สามารถวัดและประเมินได้ (Valid measurement criteria of POB) 3) เป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่เป็นสภาวะ คือ สามารถเรียนรู้ได้ พัฒนาได้ และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ (The state-like criteria of POB) แตกต่างจากคุณลักษณะที่เป็นลักษณะนิสัย (Trait-like) ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก 4) สามารถส่งผลกระทบต่อ การเพิ่ม ประสิทธิภาพในองค์กรได้ (The performance impact criteria of POB) และ 5) นอกจากนี้ Luthans และคณะได้ทำการศึกษาและนำเสนอผลงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกหลายชิ้น ในช่วงแรก พฤติกรรมองค์กรเชิงบวกมี 5 องค์ประกอบ คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ความอยู่ดีมีสุข (Subjective well-being or Happiness) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ต่อมาในปี 2005 ได้เพิ่มอีก 1 องค์ประกอบคือ การฟื้นคืน (Resiliency) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในองค์กร และด้วยแนวทางการศึกษานี้ จึงมีการพิจารณาคัดเลือกพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก (POB Capabilities) มาศึกษาร่วมกัน คือ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และการฟื้นคืน (Resilience) รวมเรียกว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital: PsyCap) โดยพบว่าเมื่อนำมารวมกันแล้วจะมีประสิทธิภาพในการทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดีกว่าแยกทำนายแต่ละตัว (Luthans, Youssef and Avolio, 2007, Positive

Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction)

2.3 องค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

จากการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องของ Luthans, Youssef และ Avolio (2007) และระบุความหมายของ ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะหรือความสามารถทางบวกของบุคคลที่มีความเป็นเอกลักษณ์ สามารถวัดและพัฒนาได้ และมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ คือ

2.3.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-Efficacy) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีความมั่นใจในสิ่งที่ตนเองมี และจะสามารถประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำได้ โดยผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูงจะกระทำพฤติกรรมนั้นด้วยความพึงพอใจ แม้ว่าผลที่คาดหวังจะไม่เป็นไปตามต้องการก็จะมี ความเพียรพยายามและยืนยันที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตน พัฒนามาจาก ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Bandura (1977, 1989, 1997, 2001) และได้ขยายแนวคิดให้กว้างขึ้น ในชื่อ ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงปัญญาทางสังคม (Social Cognitive Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมในรูปแบบของการปฏิกริยาต่อกัน ของปัจจัยส่วนบุคคล พฤติกรรม และสภาพแวดล้อม โดยแบนดูราอธิบายถึง การรับรู้ความสามารถของตนไว้ว่า เป็น ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อความสามารถของตนเองในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรือความ ท้าทายของงานที่กำลังเผชิญ และสามารถในการกระทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีนักวิชาการหลายท่าน ศึกษาและได้ให้นิยามไว้ นับตั้งแต่เริ่มมีการศึกษาโดย Bandura (1977) ซึ่งให้ความหมายว่า การรับรู้ความสามารถของตน คือความเชื่อของบุคคลว่าตนมีความสามารถที่จะสร้างความสำเร็จในสิ่ง ที่กระทำได้ ในทำนองเดียวกัน Stajkovic และ Luthans (1998) ให้ความหมายของการรับรู้ ความสามารถของตนว่าเป็น ความมั่นใจในความสามารถของตนที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจในการ ทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ในช่วงระยะเวลาที่มีการศึกษาเรื่องทุนทาง จิตวิทยาเชิงบวก กลุ่มนักวิจัยที่ศึกษาเรื่องทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกอย่างจริงจังต่อเนื่อง คือ Luthans, Youssef & Avolio (2007) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตน คือ การมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองที่จะกระทำและมีความพยายามในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย โดยบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตน จะมีคุณลักษณะ

สำคัญ 5 ประการ คือ 1) มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเลือกที่จะทำสิ่งที่ท้าทายและท้าทายด้วยตนเอง 2) รู้สึกยินดีและปรารถนาที่จะทำสิ่งที่ท้าทาย 3) มีแรงจูงใจในตนเองสูง 4) ใช้พลังและความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ 5) เมื่อเผชิญกับอุปสรรค จะมีความพยายามแก้ไขให้ผ่านพ้นไปให้ได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว การรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ และทักษะของตน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จจากการทำสิ่งที่ท้าทาย และถึงแม้ผลจะไม่เป็นไปตามที่ต้องการ บุคคลนั้นก็เพียงพยายาม และยืนยันที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไป รวมถึงมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตน ในส่วนของปัจจัยที่ผลต่อการรับรู้ความสามารถของตน Bandura (1997) เสนอว่า การรับรู้ความสามารถของตนเกิดจากปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) ประสบการณ์จากการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (Performance Accomplishments) ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นประสบการณ์ตรงของบุคคล

2) ประสบการณ์จากการกระทำของผู้อื่น (Vicarious Experience) คือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว ใช้เป็นต้นแบบในการเรียนรู้ ยิ่งต้นแบบมีลักษณะคล้ายกับตนเองยิ่งเพิ่มความรู้สึกว่าตนสามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

3) การถูกโน้มน้าวด้วยคำพูด (Verbal Persuasion) การสื่อสารแบบโน้มน้าวชักจูงโดยใช้คำพูด และเรื่องราวที่สามารถเป็นไปได้ สอดคล้องกับความเป็นจริง

4) สภาวะทางกายและอารมณ์ (Physiological and Affective State) เป็นสิ่งที่มีผลต่อระดับการรับรู้ความสามารถของตน หากอยู่สภาวะที่มีความวิตกกังวล เครียด กลัว หรือตื่นเต้น จะส่งผลให้การรับรู้ความสามารถของตนเองลดลง

ผลของการรับรู้ความสามารถของตน การรับรู้ความสามารถของตนเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไร และมีการตอบสนองทางอารมณ์อย่างไร เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องใช้ความพยายาม Bandura (1986: 393-395) ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

การเลือกกระทำพฤติกรรม (Choice Behavior) การเลือกกระทำสิ่งใดก็ตาม ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ความสามารถของตน หากบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนใน

ระดับสูงจะพร้อมเลือกทำงานที่ท้าทายและมีแรงจูงใจในการกระทำ เพราะเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำสำเร็จ ต่างจากบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับต่ำอาจรู้สึกว่างานมีความยากและมีแนวโน้มจะเลิ้งงาน หรือท้อถอยได้โดยง่าย

การใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Effort Experiencing and Persistence) การรับรู้ความสามารถของตนจะเป็นตัวกำหนดระดับความเพียรพยายามและความมุ่งมั่นเมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ หากมีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงจะมีแนวโน้มสามารถประสบความสำเร็จได้สูงด้วย

สรุปแบบความคิดและปฏิกิริยาตอบสนองด้านอารมณ์ (Thought and Emotion Reaction) บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงจะมีความพยายามและตั้งใจกระทำสิ่งต่าง ๆ เมื่อเผชิญกับอุปสรรคก็จะสามารถกระตุ้นให้ตนเองใช้ความพยายามมากขึ้น สามารถจัดการกับความเครียดหรือสภาพอารมณ์ได้ดี

การเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมมากกว่าเป็นผู้ทำนายพฤติกรรม (Human as Producer rather than Simply Foreteller of Behavior) บุคคลผู้มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงจะพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง และยอมรับผลที่เกิดขึ้น โดยไม่คิดว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากโชคชะตา แม้จะล้มเหลวก็ไม่ท้อถอย แต่จะมีความเชื่อว่าสามารถหาทางให้ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนในการทำงาน Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนในการทำงาน ดังนี้

ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจากการมอบหมายงานที่อยู่ในระดับง่าย ๆ ก่อน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นในแต่ละระดับความยากของงาน นอกจากนี้ควรมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อให้บุคคลสามารถวางแผนการพัฒนาและเรียนรู้ในระยะยาวด้วย

ให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) และให้คำชมเชยในการปฏิบัติงาน (Recognition) เพื่อเสริมสร้างระดับการรับรู้ความสามารถของบุคคล

ส่งเสริมให้บุคคลมีสุขภาพทางกายและสภาพอารมณ์ที่ดีอยู่เสมอ จากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอก เพื่อช่วยลดความเครียดที่อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการทำสิ่งต่าง ๆ

2.3.2 ความหวัง (Hope) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มุ่งมั่นปรารถนาในการไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดแนวทาง และทางเลือกในการไปสู่เป้าหมาย บุคคลที่มีความหวังในระดับสูงจะสามารถเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี ส่งผลให้ยังคงมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสุขในชีวิต

แนวคิดเกี่ยวกับความหวัง การศึกษาเรื่องความหวัง (Hope) เริ่มตั้งแต่ปี 1960 ซึ่งมีงานวิจัยออกมาหลายแนวทาง แต่แนวคิดที่ได้รับการยอมรับ อ้างอิงถึง และศึกษาต่อยอด คือ ทฤษฎีความหวังของ Rick Snyder ศาสตราจารย์และนักจิตวิทยาคลินิก

ความหมายของและองค์ประกอบของความหวัง ความหวัง คือ ความคิดว่าตนเองสามารถคิดหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และมีแรงจูงใจในการกระทำตามแนวทางนั้น (C. R. Snyder, 2000) มีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้

1) ความคิดที่ผูกโยงไปกับเป้าหมาย (Goal Thought) คือ ความคิดที่ผูกโยงกับเป้าหมายและใช้เป้าหมายเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว ไม่ว่าจะเป็เป้าหมายระยะสั้นหรือยาว แต่ต้องมีคุณค่าเพียงพอสำหรับบุคคลและโอกาสบรรลุผลต้องไม่เป็นศูนย์

2) พลังแห่งแนวทาง (Pathway Thinking or Way Power) คือ ความเชื่อว่าตนสามารถคิดหาแนวทางทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ สามารถบอกตัวเองได้เสมอว่า “ฉันสามารถหาหนทางเพื่อไปสู่เป้าหมายได้”

3) พลังแห่งความตั้งใจ (Agency or Will Power) คือ แรงจูงใจที่กระทำตามแนวทางที่ตั้งใจไว้ โดยกระตุ้นตนเองเสมอว่า “ฉันทำได้ ฉันต้องไม่หยุด” ซึ่งพลังแห่งความตั้งใจนี้จะมีส่วนช่วยเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรค โดยจะช่วยสร้างความมุ่งมั่นทำอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะสำเร็จตามเป้าหมาย

ทั้งนี้องค์ประกอบที่ 2 และ 3 มีลักษณะส่งผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การมีพลังแห่งแนวทางที่เพิ่มขึ้น มีความพยายามในการคิดหาวิธีไปสู่เป้าหมาย จะช่วยเพิ่มพลังแห่งความตั้งใจ ในทางกลับกันเมื่อพลังแห่งความตั้งใจเพิ่มขึ้นก็จะช่วยเสริมให้เกิดพลังแห่งแนวทางมีพลังในการค้นหาแนวทางได้เสมอ

ปัจจัยที่มีผลต่อความหวัง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความหวังของบุคคล (C.R. Snyder, 1994) สรุปได้ดังนี้

ความสามารถทางปัญญา คือ ความสามารถในการประเมินสถานการณ์หรือศักยภาพของตน ว่าสามารถจัดการกับสถานการณ์นั้นได้หรือไม่

แรงสนับสนุนทางสังคม คือ สิ่งที่บุคคลได้รับจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม

ภาวะสุขภาพกาย คือ การมีสุขภาพที่พร้อมในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความคิด และสภาพจิตใจ

ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว คือ ประสบการณ์ทั้งจากของตนเองและผู้อื่นที่ได้เรียนรู้มาจะส่งผลต่อความหวังเมื่อเจอสถานการณ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือส่งผลต่อความคิด ความเชื่อ และแรงจูงใจในขณะนั้น

ผลของความหวัง จากการศึกษาผลของความหวังในองค์กร (Luthans, Youssef & Avalio, 2007) สรุปได้ดังนี้

การส่งผลต่อการติดต่อระหว่างบุคคล (Human Connection) คือ บุคคลที่มีระดับความหวังสูงจะมีความสามารถทางสังคม สามารถนำเสนอตนเองในทางบวก สามารถติดต่อกับบุคคลอื่นได้โดยง่าย (Snyder CR และ Lopez S., 2002)

การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) คือ บุคคลที่มีความหวังในระดับสูงจะมีเป้าหมายในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อเผชิญอุปสรรคก็สามารถหาแนวทางบรรลุเป้าหมายได้จึงทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Luthans et al., 2005: 1740-1776; Youssef and Luthans, 2007:74-80)

การส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร คือ บุคคลที่มีความหวังในระดับสูง เมื่อมีผลงานที่ดี ทำงานได้ประสบความสำเร็จ เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคก็สามารถจัดการได้ จึงส่งผลให้มีทัศนคติที่ดีต่องานต่อองค์กร (Larson and Luthans, 2006: 45-62)

การพัฒนาความหวัง Luthans, Youssef และ Avolio (2007: 68-72) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาความหวังให้บุคลากรในองค์กร ดังนี้

การตั้งเป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting) คือ กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ออกแบบ วางแนวทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch Goals) คือ กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง มีความท้าทาย กระตุ้นให้ใช้ความพยายามในการคิดหาแนวทาง

การพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน (Stepping) คือ กำหนดเป้าหมายที่มีความง่าย และยากอยู่ด้วยเพื่อให้เกิดการวางแผนประสบความสำเร็จไปเป็นลำดับขั้น หรือได้รับประสบการณ์ความสำเร็จด้วย

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement) คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีสิทธิ์ในการเลือกหรือตัดสินใจได้ในบางส่วนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการลงมือกระทำ

ระบบการให้รางวัล (Reward System) คือ ออกแบบระบบการให้รางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานทั้งรางวัลที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ (Extrinsic – Intrinsic)

การจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation) คือ การจัดลำดับและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้เหมาะสม

การสร้างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Alignment) คือ การวางแผนทางใช้จุดแข็งของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ศักยภาพ และทิศทางขององค์กร

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมกับเรื่องที่มีมุ่งเน้น

2.3.3 การฟื้นคืน (Resilience) เป็นคุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลในการแสดงออกเมื่อพบกับสถานการณ์ที่ส่งผลให้เกิดความกดดัน บุคคลที่มีการฟื้นคืนในระดับสูงจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ควบคุมอารมณ์ความรู้สึก สามารถเข้าใจสถานการณ์รอบ ๆ ตัว ยังคงมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถฟื้นตัวกลับเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว ปรับเปลี่ยนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับการฟื้นคืน การศึกษาเรื่องการฟื้นคืน (Resiliency) เริ่มในปี 1970 โดยช่วงแรกเรียกว่า ความคงทนทางจิตใจ (Psychologically Invulnerable) หรือความทนทานต่อความทุกข์ยาก ต่อมา Rutter (1979) นำเสนอว่าเป็นลักษณะทางบวกของบุคคลที่ตอบสนองต่อความเครียดและความยากลำบาก และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ไว้ด้วย จึงเรียกว่า การฟื้นคืน (Resiliency) (Rutter, 1990; Howard & Dryden and Johnson, 1999)

ความหมายของการฟื้นคืน จากการศึกษาเรื่องการฟื้นคืนในช่วงแรก ที่นำเสนอว่า การฟื้นคืน คือ ลักษณะทางบวกของบุคคลที่ตอบสนองต่อความเครียดและความยากลำบาก รวมถึงความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ (Rutter, 1979) ได้มีการศึกษาต่อเนื่องและมีผู้ให้นิยามไว้ในทำนองเดียวกัน คือ Wagnild และ Young (1993: 165) ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความยากลำบากแล้วประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับ Grotberg (1995:1-20) ให้ความหมายว่าเป็น ศักยภาพของบุคคลในการเผชิญกับ

ปัญหา หรือความทุกข์ยาก มีความพยายามเอาชนะปัญหา ยืนหยัดจนสามารถประสบความสำเร็จ ตลอดจนสามารถพัฒนาทักษะขึ้นมาเป็นความเข้มแข็งในที่สุด ในทำนองเดียวกัน Masten and Reed (2002: 75) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการปรับตัวทางบวกจากการเผชิญปัญหา มาสู่ภาวะปกติ ส่วน Luthans, Youssef & Avolio (2007: 112) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า คือ ความสามารถที่จะอดทนและปรับอารมณ์ในการเผชิญปัญหา อุปสรรค มาสู่ภาวะปกติ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีเพื่อหาหนทางบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการฟื้นคืน มีผู้นำเสนอไว้ 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 Grotberg (1995) เสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฟื้นคืน แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) สิ่งที่มี (I have) คือ ปัจจัยพื้นฐานที่มาจากการเลี้ยงดู สภาพแวดล้อมทางสังคม ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ

2) สิ่งที่มีเป็น (I am) คือ ปัจจัยภายใน ที่เป็นเรื่องสภาพจิตใจ ความเข้มแข็งภายในจิตใจของบุคคล และแสดงออกมาภายนอก เช่น ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การเห็นคุณค่าผู้อื่น และความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นต้น

3) สิ่งที่มีสามารถทำ (I can) คือ ปัจจัยที่เป็นทักษะในสังคม เกิดจากการเรียนรู้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ทักษะการสื่อสาร การแก้ไขปัญหา และการจัดการกับความรู้สึก/แรงกระตุ้นต่าง ๆ เป็นต้น

แนวทางที่ 2 Masten and Reed (2002) เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการฟื้นตัว ดังนี้

1) ปัจจัยด้านต้นทุน (Resiliency Asset) คือ คุณลักษณะหรือสถานการณ์ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถปรับตัว เช่น ความสามารถทางปัญญา สภาวะอารมณ์ การรับรู้ตนเองในทางบวก เป็นต้น โดยปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อความคิดและอารมณ์ของบุคคล และก่อให้เกิดกระบวนการปรับตัวของบุคคล

2) ปัจจัยด้านความเสี่ยง (Resiliency Risk Factor) คือ คุณลักษณะหรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดประสบการณ์ที่ไม่ดี เป็นอันตราย และก่อให้เกิดความสับสน เช่น ความเครียด ความเบื่อหน่าย การเจ็บป่วย ภาวะความรับผิดชอบที่มากขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความคิดและอารมณ์ มีผลยับยั้งความสามารถในการปรับตัวของบุคคล

3) การเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ (The Role of Values in Resiliency) คือ การเห็นคุณค่าและมีความเชื่อที่ดีกับสิ่งที่กระทำอยู่ โดยการเห็นคุณค่านี้จะส่งผลต่อความคิด อารมณ์ และการกระทำของบุคคลทำให้มีแรงจูงใจที่จะกระทำและเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงความ

พร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนา การมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งใดให้สำเร็จ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่ออารมณ์ของบุคคลในการเผชิญกับอุปสรรค ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

ผลของการฟื้นคืน Luthans และคณะศึกษาพบว่า การฟื้นคืน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (Luthans et al., 2005:1740-1776) โดยบุคคลที่มี การฟื้นคืนในระดับสูง จะมีลักษณะที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ (Coutu, 2003; Luthans et al., 2007:122) ดังนี้

ความสามารถในการเผชิญและยอมรับความเป็นจริงและสามารถเผชิญกับปัญหาจนสามารถผ่านพ้นมาได้ ซึ่งคุณลักษณะนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญกับปัญหาอุปสรรคและยังสามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้

ความสามารถในการค้นหาความหมายของชีวิตในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการให้ความสำคัญกับความเชื่อที่ชีวิตเป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างแท้จริง ซึ่งคุณลักษณะนี้จะช่วยให้บุคคลมีทัศนคติที่ดี มีมุมมองที่ดีในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข สร้างผลงานได้

ความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่ไม่คาดคิด ซึ่งคุณลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองและปรับตัวได้ดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีแม้ต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาอุปสรรค

การพัฒนาการฟื้นคืน Masten และ Reed (2002: 84-85) เสนอแนวทางการพัฒนาการฟื้นคืน ไว้ดังนี้

การเพิ่มปัจจัยด้านต้นทุน (Asset-Focused Strategies) คือการส่งเสริมปัจจัยด้านต้นทุนให้กับบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนสังคม และทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

การลดปัจจัยเสี่ยง (Risk-Focused Strategies) คือ การหลีกเลี่ยงหรือลดปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดี และอาจส่งผลต่ออารมณ์จนยับยั้งความสามารถในการปรับอารมณ์

2.3.4 การมองโลกในแง่ดี (Optimism) เป็นคุณลักษณะทางบวกของบุคคลที่มีความคิดทางบวก มีมุมมองทางบวกในการอธิบายเหตุการณ์ สามารถยอมรับความผิดพลาดมองเห็นปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมมากกว่าตัวบุคคล มองเห็นแง่มุมบวกจากบุคคลรอบข้าง บุคคลที่มีการมองโลกในแง่ดีระดับสูงจะมีสุขภาพจิตที่ดี มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีมุมมองในแง่ดีทั้งสิ่งแวดลอมภายนอกและการมองตนเอง มองเห็นโอกาสในการพัฒนาจากเรื่องต่าง ๆ ไม่ทอดอภัยต่ออุปสรรค

การมองโลกในแง่ดีเป็นเรื่องที่การนำเสนอในมุมมองที่แตกต่างกันจากนักวิชาการจำนวนมาก ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 อธิบายการมองโลกในแง่ดีว่าเป็น “การให้เหตุผลเกี่ยวกับสาเหตุของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล” โดยนักจิตวิทยาที่ศึกษาตามแนวคิดนี้ได้แก่ Seligman (1991) Peterson and Steen (2002) แนวคิดที่สำคัญของกลุ่มนี้ได้แก่ รูปแบบในการอธิบายสถานการณ์ของบุคคล (Explanatory style) ซึ่งมีจุดกำเนิดมาจากทฤษฎีการเรียนรู้การไร้ความสามารถ (Learned Helplessness Theory) และทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม (Attribution Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้การไร้ความสามารถ (Learned Helplessness Theory) ศึกษาเกี่ยวกับสภาวะซึมเศร้าของบุคคล โดยอธิบายว่าการเรียนรู้ว่าตนไร้ความสามารถเป็นสภาพทางจิตใจของบุคคลที่เรียนรู้และเชื่อว่าไม่สามารถควบคุมหรือทำอะไรกับสิ่งต่าง ๆ ได้ ดังนั้นบุคคลจึงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงตนเอง ทำให้ขาดแรงจูงใจ เฉยชา และตกอยู่ในสภาวะซึมเศร้า ทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม (Attribution Theory) ศึกษาเกี่ยวกับการตีความของบุคคลต่อเหตุการณ์ และค้นหาสาเหตุของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยบุคคลจะตีความและระบุสาเหตุของพฤติกรรมของตนเองและบุคคลอื่นว่าเกิดขึ้นจากปัจจัยสองลักษณะ คือ ปัจจัยภายใน (Internal Factor) เกิดจากลักษณะนิสัย แรงจูงใจ และความสามารถของบุคคล และปัจจัยภายนอก (External Factor) เกิดจากอิทธิพลของสังคมภายนอก

Abramson, Seligman and Teasdale (1978) Snyder & Lopez (2002: 247) ได้ประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้ไร้ความสามารถ กับทฤษฎีการระบุเหตุของพฤติกรรม โดยนำเสนอเป็นลักษณะหรือรูปแบบในการอธิบายสถานการณ์ของบุคคล กล่าวคือ หากเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ดี บุคคลที่มีลักษณะการมองโลกในแง่ดี จะให้เหตุผลกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนว่าสถานการณ์นั้นจะเกิดเพียงชั่วคราว เกิดจากปัจจัยภายนอก โดยมองเป็นความท้าทายและไม่กล่าวโทษตนเองจนเกินพอดี แต่หากเผชิญสถานการณ์ที่ดี บุคคลที่มีลักษณะการมองโลกในแง่ดี จะให้เหตุผลกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเกิดจะเกิดขึ้นอีกอย่างถาวร และเกิดจากปัจจัยภายใน คือการกระทำของตนเอง

กลุ่มที่ 2 อธิบายการมองโลกในแง่ดีในลักษณะที่เป็นการคาดหวังถึงผลลัพธ์เชิงบวกในอนาคต โดย Scheier และ Carver (1985) เสนอแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการมองโลกในแง่ดีที่พัฒนามาจากแบบจำลองการควบคุมด้วยตนเอง (The Model of Self-Regulation) และแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง โดยได้อธิบายว่า การมองโลกในแง่ดีเป็นการที่บุคคลมีความหวังต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในเชิงบวกและเชื่อว่าอยู่ภายใต้การควบคุมโดยการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

กล่าวคือ พฤติกรรมของบุคคลเกิดจากความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถ้าเป้าหมายนั้น เป็นสิ่งที่ตนปรารถนาและตนเป็นผู้กำหนดด้วยตนเอง บุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น

ความหมายของการมองโลกในแง่ดี การมองโลกในแง่ดีมีผู้วิจัยนิยามไว้หลาย ท่านและที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมาก คือ Seligman (1998) ซึ่งให้ความหมายของการมองโลกในแง่ดีว่าคือ การมีรูปแบบในการอธิบาย (Explanatory Style) สาเหตุของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง โดยบุคคลที่มองโลกในแง่ดี จะมีรูปแบบในการอธิบายต่อสถานการณ์ที่ไม่ดีว่า เกิดจากปัจจัยภายนอก (External) เกิดขึ้นชั่วคราว (Temporary) และเกิดเฉพาะเจาะจงกับสถานการณ์ (Specific) ในขณะที่หากเป็นสถานการณ์ที่ดีจะอธิบายว่าเกิดจากปัจจัยภายใน (Internal) เกิดขึ้นถาวร (Permanence) และเหตุการณ์นั้นจะทำให้ทุกอย่างดีขึ้นไปด้วย (Universal) ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มองโลกในแง่ร้าย จะมีรูปแบบในการอธิบายต่อสถานการณ์ที่ไม่ดีว่าเกิดจากปัจจัยภายใน (Internal) เกิดขึ้นถาวร (Permanence) และเหตุการณ์นั้นจะทำให้ทุกอย่างเลวร้ายลงไปด้วย (Universal) ในขณะที่หากเป็นสถานการณ์ที่ดีจะอธิบายว่าเกิดจากปัจจัยภายนอก (External) เกิดขึ้นชั่วคราว (Temporary) และเกิดเฉพาะเจาะจงกับสถานการณ์นั้น (Specific) ส่วน Scheier and Carver, 2002: 231) ให้ความหมายของการมองโลกในแง่ดีว่า คือ ความคาดหวังของบุคคลว่าจะมีแต่เหตุการณ์ที่ดี สิ่งที่ดี เกิดขึ้นกับตนเองในทางตรงกันข้าม ผู้ที่มองโลกในแง่ร้ายจะมีความคาดหวังว่า จะมีสิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้นกับตนเอง นอกจากนั้น Luthans, Youssef & Avolio (2007:68-72) ได้ทำการศึกษาและให้ความหมายว่า การมองโลกในแง่ดี คือ การมีวิธีการให้เหตุผลหรือมีรูปแบบในการอธิบายที่เป็นบวกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ บุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะมีความคาดหวังว่าจะมีผลลัพธ์ที่ดีเกิดขึ้นกับตนเอง โดยการมองโลกในแง่ดีจะเป็นทั้งแรงจูงใจ ที่จะก่อให้เกิดความพยายามและมุ่งมั่นในการกระทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการมองโลกในแง่ดี Scheier & Carver (2005: 281) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการมองโลกในแง่ดี ดังนี้

การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้รับทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว กล่าวคือ หากบุคคลได้รับประสบการณ์การประสบความสำเร็จ จะมีความคาดหวังว่าจะต้องประสบความสำเร็จในอนาคต เช่นกันกับประสบการณ์ล้มเหลวที่บุคคลจะมีความคาดหวังว่าตนเองต้องล้มเหลวในอนาคตด้วย ดังนั้น ประสบการณ์จะส่งผลต่อทัศนคติการมองโลกของบุคคล

การได้รับการปลุกฝังจากผู้ปกครอง คือ การอบรมเลี้ยงดูและปลุกฝังตั้งแต่วัยเด็ก เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและส่งผลต่อทัศนคติการมองโลกในแง่ดี เพราะผู้ปกครองถือเป็นต้นแบบให้กับเด็ก นอกจากนี้ การให้ข้อมูลย้อนกลับต่อเด็ก

การได้รับความเจ็บปวดทางจิตใจอย่างรุนแรง คือการที่บุคคลได้รับความบอบช้ำทางจิตใจ เช่น ถูกทารุณกรรม สูญเสียบิดา/มารดา เป็นต้น โดยประสบการณ์เลวร้ายนี้จะส่งผลต่อรูปแบบในการอธิบายสาเหตุ หรือทัศนคติในการมองโลก

ผลของการมองโลกในแง่ดี จากการศึกษาวิจัยเรื่องของการมองโลกในแง่ดี ในเรื่องผลของการมองโลกในแง่ดี สามารถสรุปได้ดังนี้

สุขภาพกายและจิตใจ (Physical well-being & Psychological well-being) โดยบุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะมีความสามารถจัดการกับความเครียด ทำให้มีสภาวะจิตใจที่ดี ส่งผลต่อการมีสุขภาพที่ดีได้ (Carver และ Scheier, 2005)

การเผชิญปัญหา (Coping) โดยบุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะมีวิธีเผชิญกับปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ ไม่เกิดอาการวิตกกังวลหรือซึมเศร้า ช่วยให้การฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ((Carver และ Scheier, 2005)

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) โดยบุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และถึงแม้จะเผชิญกับอุปสรรคในการทำงานก็จะมีรูปแบบในการอธิบายต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางบวก และคาดหวังผลลัพธ์ที่ดี ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ (Jensen et al., 2007; Lebsack, Lebasck & Luthans, 2004; Seligman and Schulman, 1986; Luthans et al., 2005)

การพัฒนาการมองโลกในแง่ดี Schneider (2001) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาการมองโลกในแง่ดีในที่ทำงานดังนี้

การประเมินสถานการณ์ในอดีตอย่างผ่อนปรน หรือการมองโลกในทางที่ดี (Leniency for the Past) คือ การอธิบายสถานการณ์ที่ล้มเหลว/ผิดพลาดในอดีตอย่างมีมุมมองที่ดี โดยมองว่าเหตุการณ์นั้นไม่ใช่สิ่งที่ผิดพลาดแต่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน (High Consensus) เหตุการณ์นั้นไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (Low Consistency) และเหตุการณ์นั้นมีความแตกต่างสูง (High Distinctive) แนวทางข้อนี้จะช่วยสร้างทัศนคติการมองโลกในแง่ดี ทำให้บุคคลเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน และมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

การพึงพอใจกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (Appreciation for the present) คือ การยอมรับและพึงพอใจกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพราะหากเราไม่ยอมรับหรือพอใจ

จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่สนุก และไม่อยากทำ ส่งผลต่อทัศนคติในการมองโลกที่ดีได้ ดังนั้นวิธีการนี้จะช่วยป้องกันทัศนคติไม่ดีที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยยับยั้งการขาดแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงาน

การมองหาโอกาสในอนาคต (Opportunity seeking for the future) คือ การพยายามมองหาสิ่งที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ในอนาคต โดยคำนึงถึงศักยภาพ และความพร้อมในการพัฒนาที่มีอยู่ของตนเองด้วย นั่นคือ มองไปข้างหน้า และเห็นอนาคต คือโอกาสในการเติบโต แนวทางในข้อนี้เป็นการเพิ่มทัศนคติการมองโลกในแง่ดีให้มากขึ้น

2.4 คุณลักษณะของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเน้นการพัฒนาคุณลักษณะทางบวกของบุคคล บนความเชื่อพื้นฐานว่าบุคคลมีจุดแข็ง หรือจุดเด่นทางบวกบางอย่างอยู่ในตัวเอง ซึ่งต้องค้นหาให้พบ บ่มเพาะจุดแข็งนี้ให้เติบโต และแตกแขนงให้มากขึ้น โดยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกจะมีคุณลักษณะดังนี้ (Luthans et al., 2007)

เป็นยิ่งกว่าทุนมนุษย์ (goes beyond human capital) ไม่ใช่เพียงแค่ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ได้จากการศึกษาอบรม แต่หมายรวมถึงสิ่งที่คุณค่าได้รับการปลูกฝัง ชัดเกลา ถ่ายทอดทางสังคม

เป็นยิ่งกว่าทุนทางสังคม (goes beyond social capital) คือ ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกแสดงให้เห็นโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากทัศนคติของคุณค่า ซึ่งเป็นปัจจัยภายในมากกว่าโอกาสใหม่ ๆ ที่จะได้รับการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม เครือข่ายบุคคลหรือองค์กรซึ่งเป็นเพียงปัจจัยภายนอก

เป็นแนวคิดเชิงบวก และมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ คือ มีกรอบแนวคิดเป็นของตนเอง มีรูปแบบการจัดและการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง และเชื่อมโยงถึงพฤติกรรมองค์กรซึ่งเป็นมิติที่มากกว่าแค่ระดับบุคคล

เป็นแนวคิดที่มีความเป็นวิทยาศาสตร์ คือ ศึกษา วิจัย และวัดอย่างมีหลักการ มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีและงานวิจัยได้รับการยอมรับและอ้างอิงได้

สามารถวัดได้ คือ มีเครื่องมือที่เฉพาะเจาะจง เช่น แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นสภาวะ (state-like) คือ สามารถเรียนรู้ พัฒนา และเปลี่ยนแปลง และมีผลกระทบเชื่อมโยงถึงผลการปฏิบัติงาน

2.5 การวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

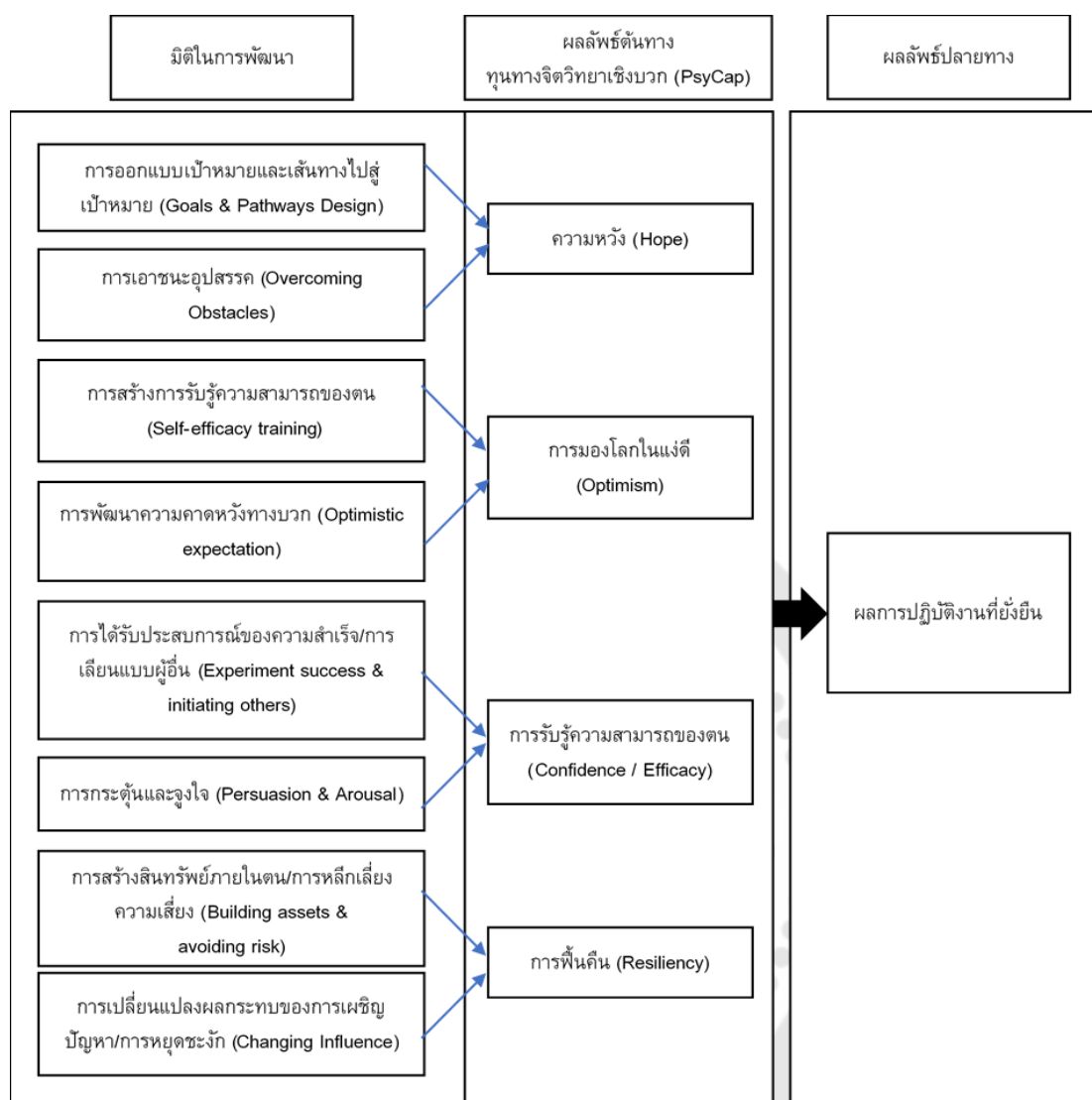
Luthans, Youssef และ Avolio ได้พัฒนาแบบสอบถามวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก หรือ Psychological Capital Questionnaire (PCQ) จำนวน 24 ข้อ เป็นการวัดองค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก 4 องค์ประกอบ แบ่งเป็นองค์ประกอบละ 6 ข้อ (Luthans, Youssef & Avolio: 208) ดังนี้ ข้อ 1-6 วัดการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) พัฒนาโดยปาร์กเกอร์ (Parker, 1998) ข้อ 7-12 วัดความหวัง (Hope) พัฒนาโดยสไนเดอร์และคณะ (Snyder CR และคณะอื่น ๆ, 1996) ข้อ 13-18 วัดการฟื้นคืน (Resiliency) พัฒนาโดยแวกไนลด์และยัง (Wagnild GM และ Young HM., 1993) ข้อ 19-24 วัดการมองโลกในแง่ดี (Optimism) พัฒนาโดยไซเชอร์และคาร์เวอร์ (Scheier MF และ Carver CS., 1985)

ส่วนในประเทศไทยพบงานวิจัยที่น่าตัวแปรทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและองค์ประกอบมาพัฒนาเป็นแบบประเมินต้นทุนทางจิตวิทยาสำหรับคนไทย (Thai-PsyCap: Thai Psychological Capital Inventory) โดย รศ.ดร.สุชีรา ภัทรายุตวรรตน์ และคณะ (2014) ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 53 ข้อ จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความหวัง (Hope) 15 ข้อ (2) การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) 17 ข้อ (3) การฟื้นคืน (Resilience) 12 ข้อ และ (4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) 9 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ในระดับสูง ($\alpha = 0.98$)

ตอนที่ 3 การพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

3.1 แนวคิดการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ได้พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Psychological Capital Intervention: PCI) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โปรแกรมการพัฒนาทูนาทางจิตวิทยาเชิงบวก
(Psychological Capital Intervention: PCI)

ที่มา : Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. New York: Oxford University Press.

แนวทางการพัฒนาองค์ประกอบของทูนาทางจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับจากความหวัง การมองโลกในแง่ดี การรับรู้ความสามารถของตน และการฟื้นคืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การพัฒนาความหวัง (Hope) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การออกแบบเป้าหมาย/เส้นทางไปสู่เป้าหมาย (Goal & Pathway Design) และการเอาชนะอุปสรรค

(Overcoming obstacles) โดยในการพัฒนาความหวังนั้นผู้สอนจะกำหนดให้ผู้เข้าร่วมได้ทดลองตั้งเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งต้องเป็นเป้าหมายที่มีคุณค่า ทำท่าย และมีจะเริ่มต้นและจุดจบที่ชัดเจน โดยเป้าหมายที่มีลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้ตั้งเป้าหมายเกิดแรงจูงใจและพอจะเห็นแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นได้ (Will Power) ทำให้สามารถฝึกคิดหาหนทางที่จะไปยังเป้าหมายที่กำหนดหลาย ๆ ทาง (Way Power) และฝึกกระบวนการที่อาจจะเกิดขึ้นได้ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบทางลบของอุปสรรคและแรงจูงใจที่จะทำตามแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อไปสู่เป้าหมายได้

2) การพัฒนาการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การสร้างการรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy training) และการพัฒนาความคาดหวังทางบวก (Optimistic expectation) การพัฒนาการมองโลกในแง่ดีจะเกิดขึ้นภายหลังการพัฒนาความคาดหวัง เนื่องจากเมื่อผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้วิธีการพัฒนาความหวังแล้วจะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจว่าตนเองมีความสามารถในการวางแผนเพื่อไปยังเป้าหมายที่ต้องการได้ ถึงแม้จะต้องพบกับอุปสรรคก็ตามและเมื่อมีความหวังที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น การมองโลกในแง่ดีของผู้เข้าร่วมก็จะได้รับการพัฒนาขึ้นด้วย

3) การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน (Confidence/self-Efficacy) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การได้รับประสบการณ์ความสำเร็จ/การเลียนแบบผู้อื่น (Experiencing success & imitating others) และการกระตุ้นจูงใจ (Persuasion & Arousal) โดยผู้เข้าร่วมจะต้องเริ่มต้นจากเป้าหมายย่อย ๆ ที่ง่าย ๆ ก่อน อธิบายเป้าหมายย่อย ๆ ในแต่ละขั้นตอน และต้องบอกผู้เข้าร่วมคนอื่นว่าจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้สำเร็จได้อย่างไร ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาให้ผู้เข้าร่วมมีความรอบรู้ในงานที่ทำ และได้รับการฝึกหัดทักษะการออกแบบเส้นทางเพื่อไปยังเป้าหมายอย่างรัดกุม รวมทั้งมีโอกาสได้รับทราบประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมคนอื่นที่มีลักษณะคล้ายกับตนเอง (Vicarious Learning) ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างจากผู้เข้าร่วมคนอื่นที่กำลังพยายามไปยังเป้าหมายของตนเช่นกัน และมีโอกาสได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการไปยังเป้าหมายของคนอื่น ๆ ในการพัฒนาจะมีการกระตุ้นทางอารมณ์และการกระตุ้นทางสังคมโดยผู้ควบคุมและสมาชิกในทีม โดยวิธีการกำหนดตารางและระยะเวลาในการดำเนินงานที่เป้าหมายจะต้องสำเร็จ

4) การพัฒนาการฟื้นคืน (Resilience) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) คือ การสร้างสินทรัพย์ภายในตน/การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Building assets & avoiding risk) และการเปลี่ยนแปลงผลกระทบของการเผชิญปัญหา/การหยุดชะงัก (Changing influence) การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับสินทรัพย์ภายในตน คือ พรสวรรค์ ทักษะ และเครือข่ายทางสังคม จะทำให้

ระดับการฟื้นคืนเพิ่มขึ้น ในขั้นตอนนี้ผู้เข้าร่วมจะได้ฝึกคิดหาทรัพยากรที่จะช่วยให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ โดยหลักจากที่ผู้เข้าร่วมได้จัดทำรายการของทรัพยากรที่มีแล้ว ผู้สอนและผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ จะช่วยให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้รายการดังกล่าวสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมจะต้องคิดถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นด้วย (ในการพัฒนาความหวังจะให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อเอาชนะอุปสรรค แต่การพัฒนาการฟื้นคืนจะให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอุปสรรค) การพัฒนาการฟื้นคืนนี้จะทำให้ผู้เข้าร่วมได้รับรู้ความรู้สึกที่อาจเกิดขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือการหยุดชะงัก (Setbacks) เช่น รู้สึกความยากลำบาก ความกดดัน ความล้มเหลว และความขัดแย้ง เป็นต้น เมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าวผู้เข้าร่วมจะพัฒนาความฟื้นคืน โดยการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ การปรับปรุงเกี่ยวกับปริมาณหรือคุณภาพของทรัพยากรหรือเครือข่ายทางสังคม และการลดความเสี่ยงและปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด รวมทั้งประเมินอิทธิพลของการหยุดชะงักว่า จะควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ โดยให้ความสำคัญกับสิ่งที่สามารถควบคุมได้และจำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จะไม่เน้นในสิ่งที่ตนไม่สามารถควบคุมได้ การควบคุมและทางเลือกในการปฏิบัติอย่างถูกต้องจะช่วยทำให้บุคคลฟื้นคืนกลับมาได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

ทั้งนี้จากแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและจากตัวแบบ Psychological Capital Intervention (PCI) (Luthans, Youssef & Avolio, 2007: 214) ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกนั้นมีลำดับการพัฒนาโดยเริ่มต้นจากการพัฒนาความหวัง ต่อด้วยพัฒนาการมองโลกในแง่ดี จากนั้นจึงพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน และพัฒนาการฟื้นคืน โดยผู้วิจัยสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาและผลลัพธ์ของการพัฒนาในงานวิจัยนี้ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 สรุปแนวทางการพัฒนาและผลลัพธ์ของการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

องค์ประกอบทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	แนวทางการพัฒนา	ผลลัพธ์ของการพัฒนา
ความหวัง	การพัฒนาความหวังใช้แนวทางของ Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ดังนี้ 1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) คือ กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมาย ออกแบบวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch	เกิดการรับรู้และมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมเกี่ยวกับความหวัง ลักษณะของความอดทนต่อเป้าหมาย และการวางแผนหรือการปรับแนวทาง/วิธีการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบบนทาง จิตวิทยาเชิงบวก	แนวทางการพัฒนา	ผลลัพธ์ของการพัฒนา
	<p>Goals) คือ กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมีความท้าทาย กระตุ้นให้ใช้ความพยายามในการคิดหาแนวทาง</p> <p>3) การพัฒนาอย่างเป็นขั้น ตอน (Stepping) คือ กำหนดเป้าหมายที่มีความง่ายและยากเพื่อให้เกิดการวางแผนเป็นลำดับขั้นให้ได้รับประสบการณ์ความสำเร็จ</p> <p>การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) คือ การจัดลำดับและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้เหมาะสม</p>	
การมองโลกในแง่ดี	<p>การพัฒนาการมองโลกในแง่ดี ใช้แนวทางของ Schneider (2001) ดังนี้</p> <p>1) การประเมินสถานการณ์ในอดีตอย่างอ่อนปรน หรือการมองโลกในทางที่ดี (Leniency for the Past) คือ การอธิบายสถานการณ์ที่ล้มเหลว/ผิดพลาดในอดีตอย่างมีมุมมองที่ดี โดยมองว่าเหตุการณ์นั้นไม่ใช่สิ่งที่ผิดแปลก สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน (High Consensus) เหตุการณ์นั้นไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (Low Consistency) และเหตุการณ์นั้นมีความแตกต่างสูง (High Distinctive) เพื่อช่วยสร้างทัศนคติการมองโลกในแง่ดี ทำให้บุคคลเกิดทัศนคติที่ดีในการกระทำ และมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น</p> <p>2) การพึงพอใจกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (Appreciation for the present) คือ การ</p>	<p>เกิดการรับรู้และมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมเกี่ยวกับการมองโลกในแง่ดี ลักษณะของความคาดหวังเกี่ยวกับความสำเร็จตามเป้าหมาย และการอธิบายสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในเชิงบวกด้วยการตีความเหตุการณ์ด้านบวกว่าเกิดจากตนเอง เกิดขึ้นถาวร และเกิดขึ้นกับสถานการณ์อื่น ๆ ได้ และตีความเหตุการณ์ด้านลบว่าเกิดจากปัจจัยภายนอก เกิดขึ้นชั่วคราว และเกิดขึ้นเฉพาะสถานการณ์</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบบนทาง จิตวิทยาเชิงบวก	แนวทางการพัฒนา	ผลลัพธ์ของการพัฒนา
	<p>ยอมรับและพึงพอใจกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพราะหากไม่ยอมรับหรือพอใจจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่สนุก และไม่อยากทำ ส่งผลต่อทัศนะในการมองโลกที่ดีได้ ซึ่งจะช่วยป้องกันทัศนคติไม่ดีที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยยับยั้งการขาดแรงจูงใจในการกระทำ</p> <p>3) การมองหาโอกาสในอนาคต (Opportunity seeking for the future) คือ การพยายามมองหาสิ่งที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ในอนาคต โดยคำนึงถึงศักยภาพ และความพร้อมในการพัฒนาที่มีอยู่ของตนเองด้วย นั่นคือ มองไปข้างหน้า และเห็นอนาคต คือ โอกาสในการเติบโต</p> <p>แนวทางในข้อนี้เป็นการเพิ่มทัศนคติการมองโลกในแง่ดีให้มีมากขึ้น</p>	
<p>การรับรู้ ความสามารถของตน</p>	<p>1) การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน ประยุกต์ใช้แนวทางในการพัฒนาตาม Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก Social Cognitive Learning Theory ของ Bandura ดังนั้น การเรียนรู้ความสำเร็จในการทำภารกิจที่อยู่ในระดับง่าย ๆ ก่อน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นในแต่ละระดับความยากของงาน และส่งเสริมให้มีการวางแผนเพื่อสร้างผลงานที่ดียิ่งขึ้นอีก จนกลายเป็นความชำนาญในภาระงาน (Task Mastery)</p>	<p>เกิดการรับรู้ และมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถของตน ในลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง และการใช้ความพยายามที่จำเป็นในการทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบบนทางจิตวิทยาเชิงบวก	แนวทางการพัฒนา	ผลลัพธ์ของการพัฒนา
	<p>2) การได้รับ ประสบการณ์ ของความสำเร็จ/การเลียนแบบผู้อื่น (Experiment Success & Initiating Others)</p> <p>3) การจูงใจทางสังคม (Social Persuasion) ได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) และคำชมเชยในการปฏิบัติ (Recognition) เพื่อเสริมสร้างระดับการรับรู้ความสามารถของบุคคล</p> <p>4) การกระตุ้นทางกายและ/หรือทางจิตใจ (Physiological &/or Psychological Arousal)</p>	
การฟื้นคืน	<p>การพัฒนาการฟื้นคืน ปรับใช้ตามแนวทางของ Masten และ Reed (2002) ดังนี้</p> <p>1) การเพิ่มปัจจัยด้านต้นทุน (Asset-Focused Strategies) คือ การส่งเสริมปัจจัยด้านต้นทุนที่จะช่วยให้สามารถปรับตัว เช่น พรสวรรค์ ทักษะความสามารถทางปัญญา และเครือข่ายทางสังคมเพื่อสร้างผลลัพธ์ต่อความคิดและอารมณ์ของบุคคล และปรับตัวจากสถานการณ์ที่เกิดปัญหาได้</p> <p>2) การลดปัจจัยเสี่ยง (Risk-Focused Strategies) คือ การหลีกเลี่ยงหรือลดปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้เกิดประสบการณ์ที่ไม่ดี และอาจส่งผลต่ออารมณ์จนยับยั้งความสามารถในการปรับอารมณ์</p>	<p>เกิดการรับรู้ และมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้สึกที่อาจเกิดขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือการหยุดชะงัก เช่น รู้สึกยากลำบากกดดัน ล้มเหลว และขัดแย้ง เมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าว ผู้เข้าร่วมจะพัฒนาการฟื้นคืน โดยการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ การปรับปรุงเกี่ยวกับปริมาณหรือคุณภาพของทรัพยากรหรือเครือข่ายทางสังคม และการลดความเสี่ยงและปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดให้ความสำคัญกับสิ่งที่สามารถควบคุมได้และจำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</p>

ตอนที่ 4 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิจัยที่มีเป้าหมายหลักในการศึกษาองค์กรและสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (दनุคิน เจริญ, 2550) ซึ่งงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ถือเป็นการศึกษาองค์กรและบุคลากรอย่างเจาะจงเฉพาะกลุ่ม เพื่อหาแนวทางสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงาน และการหาแนวทางสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นจะใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก การวิจัยเชิงปฏิบัติการ จึงมีความเหมาะสมต่อ งานวิจัยที่ต้องการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและพฤติกรรมของคนในองค์กร (Coghlan และ Brannick, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยนี้

4.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการวิจัยประเภทหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างสูงในการทำวิจัย มีจุดประสงค์หลัก คือ การแก้ปัญหาขององค์กร พร้อมกับ นำบทเรียนที่ได้จากกระบวนการแก้ปัญหา มาเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรต่อไป (Baskerville และ Myers, 2004) การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความคล้ายคลึงกับการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research) เนื่องจากเป็นการศึกษาองค์กร แต่สิ่งที่สร้างความแตกต่างคือ นอกจากศึกษาองค์กรแล้วยังสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง พร้อมทั้งสร้างองค์ความรู้ในเวลาเดียวกัน (दनุคิน เจริญ, 2550) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ ดังนี้

Kemmis และ McTaggart (1988) ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยที่ไม่ได้แตกต่างไปจากการวิจัยอื่น ๆ ในเชิงเทคนิค แต่แตกต่างกันในด้านวิธีการ ซึ่งวิธีการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ การทำงานที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่เป็นวงจรแบบหมุนวน (Spiral of Self-Reflecting) โดยเริ่มต้นที่ขั้นตอนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนกลับ (Reflecting) เป็นการวิจัยที่จำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการสะท้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ในส่วนของ Johnson (2008) ให้ความหมายการวิจัยเชิงปฏิบัติการในแง่มุมมองของการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาว่า เป็นการวิจัยระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังเผชิญอยู่ โดยเป็นกระบวนการศึกษาสภาพหรือสถานการณ์ที่เป็นจริงของสถานการณ์ บริบทเพื่อ

ทำความเข้าใจ และพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งจากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาจากสถานการณ์ที่เป็นอยู่ นอกจากนี้ในงานวิจัยภายในประเทศไทย มีผู้ให้ความหมายไว้คือ อองอาจ นัยพัฒน์ (2548) ให้ความหมายว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่ทำโดยนักวิจัยและคณะบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบหรือสรรค์สร้างขึ้นไปใช้ปรับปรุงแก้ปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ต้องการแก้ไข รวมทั้งกลมกลืนกับโครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนบริบททางด้านสังคมและวัฒนธรรมและด้านอื่น ๆ ที่แวดล้อมหรือเกิดขึ้นในสถานที่เหล่านั้น ส่วนวีระยุทธ ชาตะกาญจน์ ให้ความหมายว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการศึกษารวบรวม หรือการแสวงหาข้อเท็จจริงโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุป อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในขอบข่ายที่รับผิดชอบ โดยผู้วิจัยสามารถดำเนินการได้หลาย ๆ ครั้ง จนกระทั่งผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ได้สำเร็จ โดยกำหนดขั้นตอนของการวิจัย ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนกลับ (Reflection)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีความหมายว่า เป็นการศึกษารวบรวม หรือแสวงหาข้อเท็จจริงโดยใช้กระบวนการวิจัยทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุป อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยสามารถดำเนินการวิจัยได้หลายครั้ง จนกระทั่งผลการปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหานั้นบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีต้นกำเนิดจากการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาทางสังคมของ Kurt Lewin (1946) นักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกา ที่ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์โดยอาศัยแนวความคิดสำคัญ 2 ประการ คือ การร่วมกันตัดสินใจของกลุ่ม และความตั้งใจที่จะทำการปรับปรุง ในระยะต่อมาช่วงปี ค.ศ. 1967 - 1972 Lawrence Stenhouse ผู้อำนวยการโครงการ Humanities Curriculum Project แห่งมหาวิทยาลัย East Anglia ได้กระตุ้นให้ครูผู้สอนนำวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนสถานะของครูจากการเป็นผู้สอนตามปกติให้เป็นครูในฐานะนักวิจัย ด้วยแนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง ในปี ค.ศ. 1973 -

1975 John Elliott และ Clem Adelman ได้นำวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาประยุกต์ใช้ในโครงการ Ford Teaching Project โดยให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอน แล้วนำผลการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูท่านอื่น โดยใช้วิธีการติดตามผลการกระทำที่เกิดจากช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับการปฏิบัติงานจริงของครู เพื่อสร้างแนวทางช่วยเหลือครูให้สามารถทำการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสืบสวนสอบสวนในชั้นเรียน และเน้นการปฏิบัติงานด้วยการควบคุมตนเองหรือด้วยกลุ่มมากกว่าการใช้ผู้ควบคุมคุณภาพที่มาจากภายนอก และในปี ค.ศ. 1982 Stephen Kemmis และ Robin McTaggart นำเสนองานวิจัยเรื่อง The action research planner ซึ่งเสนอกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในรูปของวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (The Action Research Spiral) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Act) การสังเกต (Observe) และการสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflect) ซึ่งเมื่อครบวงจรหนึ่ง ๆ จะพิจารณาปรับปรุงแผน (Re-planning) เพื่อนำไปปฏิบัติในวงจรต่อไปจนกว่าจะบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและที่มาข้างต้น เห็นได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีการศึกษาวิจัยมาอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนและกระบวนการวิจัยไว้ให้นักวิจัยสามารถนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในงานวิจัยมาจนถึงปัจจุบัน

4.3 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการพัฒนามาจากแนวคิดที่มุ่งเน้นบูรณาการเชื่อมโยงความรู้หรือทฤษฎีเชิงปฏิบัติการที่ได้จากการทำวิจัยกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในบริบทงานจริง โดยอาศัยการสะท้อนความคิดใคร่ครวญถึงผลการปฏิบัติงานกลับไปกลับมา ว่าสิ่งที่ได้ลงมือกระทำไปตามแผนการที่วางไว้ว่าสามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ทั้งมีปัจจัยสนับสนุนและขัดขวางความสำเร็จในการแก้ปัญหาอะไรบางอย่าง และจะต้องดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เข้าสู่เส้นทางที่นำความสำเร็จ นั้นมา ดังนั้นกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยที่มีลักษณะเป็นวงจรหมุนวนต่อเนื่องกันไป (Spiral of steps) โดยมีผู้ให้กรอบของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้หลายท่าน ซึ่งจะนำเสนอกระบวนการวิจัยที่นักวิจัยใช้ในการวิจัยในองค์กรดังนี้

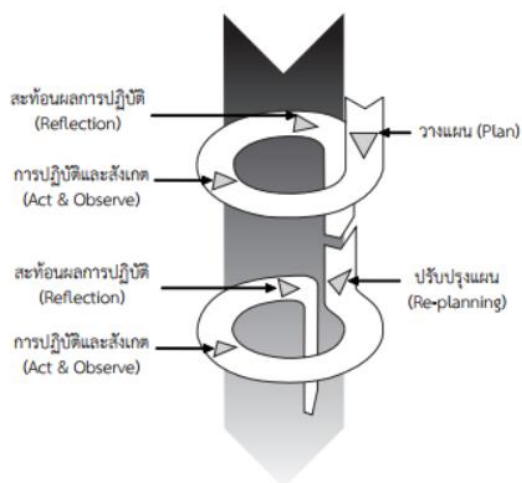
Kemmis และ McTaggart (1982) กระบวนการดำเนินการงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมการวิจัยที่สำคัญ 4 ขั้นตอนหลัก และมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน (องอาจ นัยพัฒน์, 2548) ดังนี้ คือ

1) การวางแผนเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติการไว้ก่อนล่วงหน้า โดยอาศัยการคาดคะเนแนวโน้มของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ประกอบกับการระลึกถึงเหตุการณ์หรือเรื่องราวในอดีตที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขตามประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของผู้วางแผน ภายใต้การไตร่ตรองถึงปัจจัยสนับสนุนขัดขวางความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา และการต่อต้าน รวมทั้งสถานการณ์เงื่อนไขอื่น ๆ ที่แวดล้อมปัญหาอยู่ในเวลานั้น โดยทั่วไปการวางแผนจะต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อจะสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต

2) ลงมือปฏิบัติการตามแผน (Action) เป็นการลงมือดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างระมัดระวังและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในแผน อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้มีโอกาสแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขและข้อจำกัดของสถานการณ์เวลานั้นได้ ด้วยเหตุนี้แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นเพียงแผนชั่วคราวที่เปิดช่องให้ผู้ปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขและปัจจัยที่เป็นอยู่ในขณะนั้น การปฏิบัติการที่ดีจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตรภายใต้การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ

3) สังเกตการณ์ (Observation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือกระทำลงไป รวมทั้งสังเกตการณ์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติตามแผนว่ามีสภาพหรือลักษณะเป็นอย่างไร การสังเกตการณ์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างคร่าว ๆ โดยจะต้องมีขอบเขตไม่แคบหรือจำกัดจนเกินไป เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับการสะท้อนกลับกระบวนการและผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นตามมา

4) สะท้อนกลับ (Reflection) กระบวนการและผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน (Re - planning) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือกระทำลงไป รวมทั้งสังเกตการณ์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติตามแผนว่ามีสภาพหรือลักษณะเป็นอย่างไร การสังเกตการณ์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างคร่าว ๆ โดยจะต้องมีขอบเขตไม่แคบหรือจำกัดจนเกินไป เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับการสะท้อนกลับกระบวนการและผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นตามมา ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวคิดของ Kemmis และ McTaggart (1982)

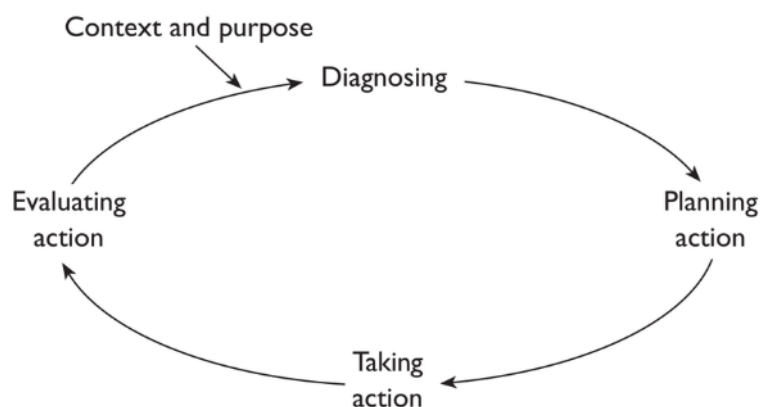
Coghlan และ Brannick (2001) แบ่งกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นขั้นตอนเบื้องต้น 1 ขั้นตอน คือ การทำความเข้าใจบริบทของปัญหาที่ต้องการแก้ไขและการกำหนดจุดมุ่งหมายการปฏิบัติการ (Context and Purpose) และมีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวินิจฉัย (Diagnosing) คือ วินิจฉัยสภาพการณ์ของปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไข รวมทั้งการระบุนกรอบแนวคิดทฤษฎี และหลักการพื้นฐานสำหรับใช้รองรับการปฏิบัติงาน

2) การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) คือ วางแผนปฏิบัติการตามจุดมุ่งหมายของการแก้ปัญหาหรือโครงการพัฒนาที่กำหนดไว้ โดยอาศัยข้อมูลจากผลการวินิจฉัยในขั้นต้นแรกและความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน

3) การลงมือปฏิบัติการ (Taking Action) คือ ลงมือปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

4) การประเมินผลการปฏิบัติการ (Evaluation Action) คือ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เพื่อตรวจสอบดูความถูกต้องและความเหมาะสมของการวินิจฉัยและการปฏิบัติการตามแผน โดยข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการประเมินผลในขั้นตอนนี้จะนำไปสู่การดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการในวงจรรอบต่อไป ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Coghlan และ Brannick (2001)

Gerald Susman (1983) แบ่งกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวินิจฉัย (Diagnosing) คือ ขั้นตอนที่ผู้วิจัยร่วมกับผู้ร่วมวิจัยในองค์กร ทำการระบุสถานภาพและปัญหา รวมทั้งศึกษาสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่มีผลต่อปัญหา

2) การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) คือ ขั้นตอนที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยผู้วิจัยควรมีการกำหนดกรอบแนวความคิดให้ชัดเจนสำหรับทางเลือกต่าง ๆ ควรนำทฤษฎีหรือแบบแผนที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการกำหนดกระบวนการแก้ปัญหา รวมถึงระบุวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา

3) การลงมือปฏิบัติ (Action Taking) คือ ขั้นตอนที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยนำทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาไปปฏิบัติหรือไปสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

4) การประเมินผล (Evaluating) คือ ขั้นตอนที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย รวมถึงมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันประเมินว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ เพราะอะไร การประเมินสามารถกลับไปทบทวนวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ

5) การระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning) คือ ขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำการระบุข้อค้นพบ แล้วสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลง และควรระบุด้วยว่าองค์ความรู้ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใดบ้าง ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของ Gerald Susman (1983)

จากกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังกล่าวแสดงให้เห็นขั้นตอนหลักที่เหมือนกันในส่วนของการวางแผน การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผล อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกอ้างอิงตามแนวทางของ Gerald Susman (1983) เนื่องจากเริ่มขั้นตอนแรกกับการวินิจฉัยซึ่งเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อ 1 ที่จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคก่อนวางแผน และมีขั้นตอนที่ 5 การระบุนการเรียนรู้ซึ่งเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อ 3

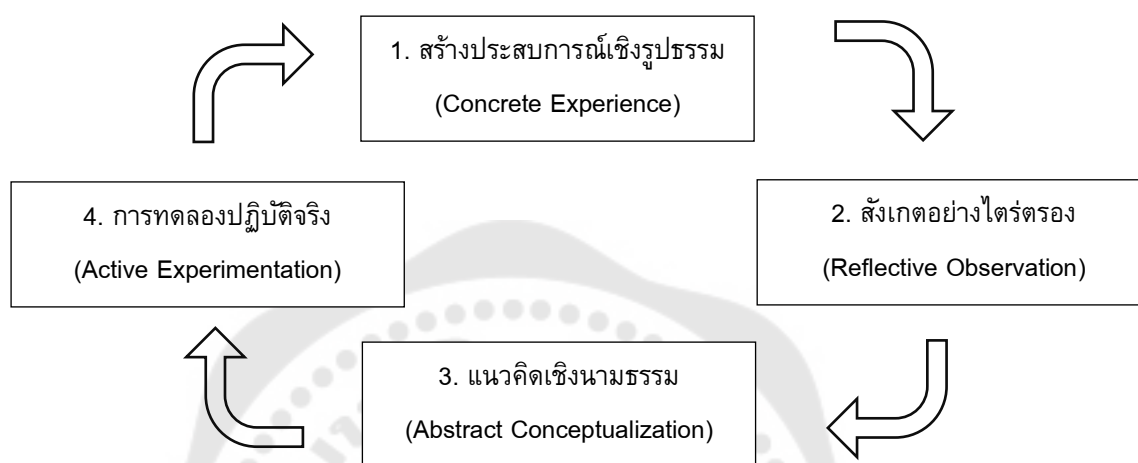
ตอนที่ 5 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ซึ่ง Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ได้ศึกษาแนวคิดการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกไว้แล้ว แต่เพื่อให้กระบวนการพัฒนาสำหรับงานวิจัยนี้ทำให้เกิดเรียนรู้อย่างแท้จริง จึงนำแนวคิดของ David Kolb มาศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

David Kolb (1984) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้ของมนุษย์เป็นวัฏจักร 4 ขั้นตอนต่อเนื่องเป็นวงจร โดยแสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ต้องผ่านการลงมือกระทำ มี

ส่วนประกอบของการสะท้อนคิด และเมื่อถึงจุดหนึ่ง มนุษย์จะพยายามวิเคราะห์ และสรุปหลักการของตนเอง และจะลองนำหลักการขององค์ความรู้ที่ตนเองสรุปได้นั้นไปลองปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb (1984)

วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ 4 ขั้นตอน (Kolb's Experiential Learning Cycle, 1984) มีดังนี้

1) สร้างประสบการณ์เชิงรูปธรรม (Concrete Experience) เป็นขั้นตอนแรกของการเรียนรู้คือ การทดลองปฏิบัติ เช่น การฝึกทำอาหาร คนเราแม้จะอ่านหนังสือเกี่ยวกับการทำอาหารมากมายอย่างไรก็ตาม ก็ไม่ถือว่าการเรียนรู้เรื่องการทำอาหารได้เริ่มต้นขึ้น เนื่องจากการทำอาหารเป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ จึงถือว่าการเรียนรู้ที่แท้จริงจะเริ่มขึ้นเมื่อผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ โดยการได้ลงมือปฏิบัติ จะทำให้ผู้เรียนได้สัมผัส “ธรรมชาติที่แท้จริงขององค์ความรู้นั้น”

2) สังเกตอย่างไตร่ตรอง (Reflective Observation) เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนจะมีการสะท้อนคิด (Reflection) กระบวนการเรียนรู้จะต้องมีการจัดสรรเวลาให้ขั้นตอนนี้อย่างเหมาะสม เนื่องจากเป็นธรรมชาติของผู้เรียนที่จะต้องมีการสะท้อนคิดอยู่ตลอดเวลา หากกระบวนการเรียนรู้ไม่ได้จัดสรรเวลาไว้ให้แล้ว จะเป็นการทำลายวงจรอีก 2 ขั้นตอนที่จะตามมาของการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ กระบวนการนี้ยังหมายรวมถึงการอภิปรายการได้แลกเปลี่ยนกับผู้อื่น และการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ด้วย

3) แนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract Conceptualization) เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนจะพยายามจับจุด จับหลักขององค์ความรู้ เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติเพื่อตนเองจะได้นำไปใช้ ขั้นตอนนี้จะใช้ทักษะในการวิเคราะห์เพื่อที่ผู้เรียนจะได้ทำกระบวนการสร้างแนวคิด (Conceptualization) ได้ ขั้นตอนนี้ไม่เหมือนขั้นตอนที่ 1 และ 2 ที่อาจจะต้องการผู้สอนอยู่เป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ แต่ขั้นตอนนี้ 3 นี้ เป็นขั้นตอนที่มนุษย์ทุกคนจะต้องดำเนินการจัดวางองค์ความรู้ใหม่ ให้ถูกที่ถูกต้องทางบนองค์ความรู้เก่าด้วยตนเอง สำหรับบางคนขั้นตอนนี้อาจใช้เวลานาน หรืออาจไม่สามารถสรุปแนวคิดได้ บางคนสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การได้ลงมือปฏิบัติ และทักษะการสะท้อนคิด (Reflection) ใน 2 ขั้นตอนแรกด้วย

4) การทดลองปฏิบัติจริง (Active Experimentation) ขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการโดยธรรมชาติที่มนุษย์สามารถทำได้เองอยู่แล้ว เพียงแต่ในปัจจุบันเมื่อองค์ความรู้ที่จะเรียนนั้นซับซ้อนขึ้น การมีผู้สอนเป็นผู้ช่วยในขั้นตอนที่ 1 และ 2 จึงมีความจำเป็นมากขึ้น

โดยสรุปแล้ว วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Kolb's Experiential Learning Cycle) เป็นวงจรการเรียนรู้ที่มี 4 ขั้นตอน เริ่มต้นตั้งแต่การให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ ให้ได้ฝึกการสะท้อนคิด ให้ฝึกมีการสรุปหลักการเหตุผลจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ของตน และขั้นตอนสุดท้ายคือ การฝึกการนำเอาความรู้ใหม่ไปลองปฏิบัติอีกครั้ง ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานในการสร้างการเรียนรู้

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน

แนวคิดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-Based Learning: ABL) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนซึมซับความรู้ ความเข้าใจ ผ่านการเล่น เกม กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งเน้นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเข้าใจและถุกคิดเองในเนื้อหาสาระระหว่างทำกิจกรรม และการเล่น เกม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาแนวคิดความรู้เฉพาะตนขึ้นมาเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากกิจกรรมนั้นเป็นกิจกรรมกลุ่มด้วยแล้ว ก็จะสามารถทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม และความสามารถในการเข้าสังคมต่าง ๆ ได้อีกด้วย (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550) การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนและผู้สอน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถค้นพบคำตอบตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ผ่านการแนะแนวทางจากผู้สอน อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้สามารถจดจำสิ่งที่ได้เรียนรู้ได้เป็นอย่างดี (Azuka Benard Festus, 2013)

การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน คือ กระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเป็นอย่างมาก ไม่ได้เป็นเพียงผู้ตั้งรับ หรือคอยดูดซับสิ่งที่ได้ฟัง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน ควรจะมีการได้ทดลอง ได้ลงมือทำ มีส่วนร่วมในแต่ช่วงทั้งการ

อ่าน การเขียน การอภิปรายแลกเปลี่ยน ผูกปฏิบัติ ผูกฝนการแก้ไขปัญหา (Bonwell & Eison, 1991)

การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-Based Learning) เป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนามาจากแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่เผยแพร่ในปลายศตวรรษที่ 20 ที่เรียกว่าการเรียนรู้ที่เน้นบทบาท และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน หรือ “การเรียนรู้เชิงรุก” (Active Learning) ซึ่งหมายถึงรูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และบทบาทในการเรียนรู้ของผู้เรียน “ใช้กิจกรรมเป็นฐาน” หมายถึง เอากิจกรรมเป็นที่ตั้งเพื่อที่จะฝึกหรือพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดลักษณะสำคัญของการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นด้านความรู้คิด 2) กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากตัวผู้เรียนเองมากกว่าการฟังผู้สอนในห้องเรียนและการท่องจำ 3) พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนอกห้องเรียนอีกด้วย 4) ได้ผลลัพธ์ในการถ่ายทอดความรู้ใกล้เคียงกับการเรียนรู้รูปแบบอื่น แต่ได้ผลดีกว่าในการพัฒนาทักษะด้านการคิดและการเขียนของผู้เรียน 5) ผู้เรียนมีความพึงพอใจกับการเรียนรู้แบบนี้มากกว่ารูปแบบที่ผู้เรียนเป็นฝ่ายรับความรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบตั้งรับ (Passive Learning) และ 6) มุ่งเน้นความรับผิดชอบของผู้เรียนในการเรียนรู้ โดยผ่านการอ่าน เขียน คิด อภิปราย และเข้าร่วมในการแก้ปัญหา

กิจกรรมการเรียนรู้โดยวิธีใช้กิจกรรมเป็นฐานมีหลากหลายกิจกรรม การนำมาใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมนั้น ๆ ว่ามุ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้หรือพัฒนาในเรื่องใด โดยทั่วไป สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทหลักๆ คือ 1) กิจกรรมเชิงสำรวจ เสาะหา ค้นคว้า (Exploratory) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรวบรวม สังสมความรู้ ความคิดรวบยอด และทักษะ 2) กิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Constructive) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรวบรวม สังสมประสบการณ์โดยผ่านการปฏิบัติ หรือการทำงานที่ริเริ่มสร้างสรรค์ และ 3) กิจกรรมเชิงการแสดงออก (Expressional) ได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวกับ การนำเสนอ การเสนอผลงาน

ตอนที่ 6 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ถือเป็นหัวข้อที่มีการพูดถึงอย่างมากในการอภิปรายสาธารณะในศตวรรษที่ 21 เพราะการเรียนรู้ถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคนในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก (Mussa S. Muneja, 2015) โดยคนในวัยผู้ใหญ่ซึ่งเป็นวัยทำงาน เป็นคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานและการใช้ชีวิตเป็นทุนอยู่แล้ว จึงต้องสร้างความตระหนักในเรื่องการเรียนรู้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใหญ่ที่มีความแตกต่างกัน (วิเชศ คำบุญรัตน์, 2561) ทั้งนี้

แนวทางที่ช่วยในการออกแบบการเรียนรู้ คือการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งจะช่วยในการวางกรอบและแนวทางในการสร้างรูปแบบ หรือโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังได้มากยิ่งขึ้น

6.1 ความหมายของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning หรือ Andragogy) มีที่มาจากคำในภาษากรีก Andragogy ที่เป็นส่วนผสมของคำสองคำ คือ andr- ที่มีความหมายว่าผู้ใหญ่ (man) และคำว่า agogos ที่แปลว่า การนำ หรือการสอน (leader of หรือ to lead) เมื่อนำมารวมกันเป็นคำว่า Andragogy แล้วแปลว่า การนำหรือการให้การศึกษาแก่ผู้ใหญ่ (to lead or educate adults) ดังนั้นคำว่า Andragogy จึงมีความหมายว่า The Art and Science of Teaching Adults หรือ ศาสตร์และศิลป์ในการสอนผู้ใหญ่ (ปิยะ ศักดิ์เจริญ, 2558) ทั้งนี้คำว่า Andragogy มีการใช้ในยุคแรกโดย Alexander Kapp (1833) ในแถบกลุ่มประเทศ ได้แก่ เยอรมนี ออสเตรีย เนเธอร์แลนด์ และยูโกสลาเวีย ในการเรียนการสอนผู้ใหญ่ ต่อมา Knowles (1968) จึงนำคำดังกล่าวมาใช้ในแถบอเมริกา โดยใช้คำนี้เขียนลงวารสาร Adult Leadership ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วการสอนผู้ใหญ่ในความหมายนี้ครูจะไม่ใช่ผู้สอนฝ่ายเดียว แต่จะมีบทบาทเป็น "ผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียน" (Learning Facilitator) หรือเป็น "ผู้ร่วมกิจกรรม (Member)" คนหนึ่ง นั่นคือ ครูทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมไปถึงเรียนรู้ทักษะพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติด้วย ซึ่งครูจะไม่สอนสิ่งต่าง ๆ โดยตรง แต่จะช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้และตกผลึกเอง ตามแนวคิดเรื่อง Andragogy ที่หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ (อาชัญญา รัตนอุบล, 2551)

6.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) มีความเชื่อพื้นฐานของการเรียนรู้ของบุคคล คือ 1) บุคคลมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง (unique) กล่าวคือ บุคคลมีความแตกต่างเฉพาะตัว (individual differences) 2) บุคคลต้องการพัฒนาไปในทางที่ดีตามศักยภาพของตน (potential) 3) การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในของตัวผู้เรียน (internal process) บุคคลภายนอกเป็นเพียงผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ ส่วนตัวผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้โดยสิ้นเชิง และ 4) บุคคลต้องการกำหนดเส้นทางและชี้นำตนเอง (self-directing) ด้วยความเชื่อบนพื้นฐานข้างต้น Knowles (1980) ได้สรุปของสมมติฐานในทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ได้แก่

ความต้องการรู้ (Need to know) ผู้ใหญ่ต้องการรู้เหตุผลของการต้องเรียนรู้อะไรสักอย่าง ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ต่อเมื่อเขาต้องการจะเรียน เนื่องจากผู้ใหญ่ที่เข้าใจตนเอง และรู้ว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตนเองได้ ซึ่งก่อนการเรียนรู้ผู้ใหญ่มักต้องการจะรู้ว่า เพราะเหตุใดจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ จะได้รับประโยชน์อะไรจากการเรียนรู้ และจะสูญเสียประโยชน์อะไรถ้าไม่ได้เรียนรู้ในสิ่งเหล่านั้น ผู้ใหญ่จึงมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ และพึงพอใจ มากกว่าจะให้ผู้อื่นมากำหนดให้ Tough (อ้างถึงใน วุฒิปาล สกกลเกียรติ, 2546, หน้า 110-114) ดังนั้น ความต้องการรู้ของผู้เรียนผู้ใหญ่ นั้น จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนผู้ใหญ่เล็งเห็นว่า การเรียนรู้นั้นเกิดประโยชน์ต่อชีวิตจริง และตระหนักว่าการเรียนรู้สามารถตอบสนองความต้องการและความสนใจของตนเองได้

มโนทัศน์ของผู้เรียน (Self-concept) ผู้ใหญ่มีมโนทัศน์หรือมุมมองในเรื่องความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง และต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเขาในลักษณะที่มองว่าเขามีความสามารถในการนำตนเอง (Self-direction) จะไม่พอใจและต่อต้านต่อสถานการณ์ที่ทำให้เขารู้สึกว่าต้องเป็นผู้พึ่งพาและไม่มีอิสระ หากเป็นเช่นนั้นแล้วอาจจะเกิดการออก/ยกเลิกกลางคันได้ (Drop out) ดังนั้นมโนทัศน์ของผู้เรียนผู้ใหญ่ที่ต้องการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า โดยเป็นการเรียนรู้ที่มีลักษณะการแนะนำมากกว่าการสอน บทบาทของผู้สอนควรจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ที่คอยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การยอมรับฟังและยอมรับในการแสดงออก ทักษะคิดและความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนให้ผู้เรียนผู้ใหญ่ได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ได้

บทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียน (Foundation: Experience) ผู้ใหญ่เข้ามาช่วยกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยพื้นฐานว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ ยิ่งมีอายุมากยิ่งมีประสบการณ์มากขึ้นตามไปด้วย แม้คุณภาพและปริมาณของประสบการณ์อาจมีความแตกต่างกัน แต่การใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนมาเป็นประเด็นในการเสริมสร้างการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้ใช้ประสบการณ์ของตนเองมีส่วนร่วมในการเรียน เช่น การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) การใช้สถานการณ์สมมติ (Simulation exercise) เป็นต้น ดังนั้นบทบาทของประสบการณ์ของผู้เรียนจะช่วยให้มองเห็นประเด็นในด้านของความแตกต่างระหว่างบุคคล และข้อดีของการมีประสบการณ์ของผู้เรียนผู้ใหญ่ ซึ่งง่ายต่อการจัดการเรียนรู้

ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness) ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้เมื่อเห็นว่าการเรียนรู้นั้นสามารถเชื่อมโยงไปสู่ชีวิตประจำวัน (Life-centered) หรือเนื้องาน (Task-centered) ผู้เรียนผู้ใหญ่จะยอมรับ และสนใจกิจกรรมการเรียนรู้เมื่อเห็นว่าการเรียนรู้นั้น ๆ จะช่วยให้ผู้เรียนทำงาน

ได้ดีขึ้น หรือแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ ดังนั้นผู้เรียนผู้ใหญ่จะพร้อมและยอมรับในการเรียนรู้ เมื่อเชื่อว่าการเรียนรู้นั้นจะช่วยทำให้ทำงานได้ดีขึ้น หรือช่วยให้พัฒนาตนเองได้มากขึ้น และสามารถนำไปแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ การออกแบบการเรียนรู้จึงควรอาศัยสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัว เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ซึ่งมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาในชีวิตของผู้เรียน

การนำไปสู่การเรียนรู้ (Orientation) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ได้จริง ในทันที ใช้ในชีวิตจริง (Problem-centered/Life-centered and Immediacy of application) วุฒิปอล สกอลเกียรติ (2546) ได้อธิบายถึง การนำไปสู่การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นว่า ผู้ใหญ่ถูกจูงใจให้เข้ามาเรียนเมื่อผู้ใหญ่รับรู้ว่าการเรียนรู้ที่เป็นความรู้ใหม่ ความเข้าใจใหม่ ทักษะ ค่านิยมและทัศนคติ จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพถ้าถูกนำเสนอภายใต้บริบทของการนำไปใช้ได้จริงในชีวิต ดังนั้นการนำไปสู่การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ พึงพิจารณาว่าผู้ใหญ่ส่วนมากมีการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง หรือเพื่อนำความรู้ไปแก้ปัญหาชีวิตประจำวันได้ และผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดีเยี่ยมในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่มีความรู้สึกถูกบังคับโดยระเบียบกฎเกณฑ์

แรงจูงใจ (Motivation) ผู้ใหญ่นั้นจะมีความพร้อมที่เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ และพึงพอใจ มากกว่าจะให้ผู้อื่นมากำหนดให้ ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเข้ามาเรียนรู้ และมักจะมีแรงจูงใจในการเรียนรู้จากภายในตนเองมากกว่าแรงจูงใจภายนอก ทั้งนี้ผู้เรียนผู้ใหญ่ส่วนมากเข้าเรียนเพราะมีความต้องการที่จะนำความรู้ทักษะไปใช้ ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่บางคนรู้ว่าตนเองจะต้องทำหรือได้รับมอบหมายงานใหม่ที่ต้องใช้ทักษะใหม่ ๆ และผู้ใหญ่บางคนเข้าเรียนเพราะต้องการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ดังนั้น แรงจูงใจของผู้เรียนผู้ใหญ่ที่ดีนั้นควรสร้างจากแรงผลักดันภายใน เช่น ความต้องการเพิ่มความพึงพอใจในงาน การเข้าใจตนเอง (Self-esteem) เป็นต้น จะช่วยทำให้ผู้เรียนผู้ใหญ่มีความสนใจในการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น แต่แรงจูงใจภายนอก เช่น งานที่ดี การได้รับการสนับสนุน เงินเดือนสูง ก็เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมให้ผู้เรียนผู้ใหญ่มีเป้าหมายในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอีกเช่นกัน

6.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knowles (1980) ที่ตัวทฤษฎีตั้งสมมติฐานไว้ในหัวข้อข้างต้น เมื่อแนวคิดนี้แพร่หลายไปทั่วทั้งในทวีปอเมริกา และส่วนต่าง ๆ ของโลก ทำให้นักการศึกษาได้หันกลับมาองการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ในมิติใหม่ที่มีความชัดเจนและเฉพาะในตัวเอง ในขณะที่เดียวกันรูปแบบการฝึกอบรมทั้งหลายก็เลือกแนวทางของ Knowles มาเป็นหลักการพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมพัฒนาที่มีผู้เรียนเป็นผู้ใหญ่ ซึ่ง

แนวคิดดังกล่าวได้เติบโตอย่างมากในโลกของการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมในองค์กร (Gould, 2012)

การวางแผนการสร้างการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จำเป็นที่จะต้องพิจารณารูปแบบของประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อออกแบบให้มีความแตกต่างตอบสนองต่อความแตกต่างของวัตถุประสงค์การเรียนรู้ บริบทแวดล้อม และคุณลักษณะของผู้เรียน ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ (2544) ได้เสนอแนวทางการออกแบบการเรียนรู้ไว้เป็นแม่แบบที่เรียกว่า Organic Model ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เพื่อแสดงการยอมรับในเอกลักษณ์ของผู้เรียนผู้ใหญ่แต่ละบุคคล แสดงความยินดีที่ได้รู้จักและยอมรับในความแตกต่างและความเป็นตนของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคล การสร้างให้เกิดความรู้สึกนี้จะช่วยพัฒนาต่อไปเป็นความรู้สึกเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual Respect) เป็นความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการกล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในขณะที่เรียนรู้

2) จัดโครงสร้างทางกายภาพห้องเรียนมีบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ พื้นที่อุปกรณ์เหมาะสมกับผู้ใหญ่ สะดวกสบายในการใช้ หลีกเลี่ยงการจัดแบบห้องบรรยาย ควรจัดให้อยู่ในลักษณะล้อมวงคุยกัน เพื่อเอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทางของสมาชิกทุกคน ขณะพูดคุยกันทุกคนสามารถมองเห็นผู้พูดได้ ทั้งนี้เพื่อมุ่งกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ผู้เรียนผู้ใหญ่สะสมมา

3) ผู้สอนอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง ตามความเชื่อเบื้องต้นของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะนำตนเอง นั่นคือผู้เรียนผู้ใหญ่บอกว่าต้องการสิ่งใดได้ และผู้สอนควรช่วยแนะนำวิธีการหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน การที่ผู้เรียนเป็นผู้ระบุความต้องการของตนเอง ซึ่งจะส่งผลดีแรกคือ ได้ระบุความต้องการของตนเอง ข้อดีต่อมาคือ เกิดความมุ่งมั่นผูกพันต่อเป้าหมายที่ตนเองเป็นผู้กำหนด

4) ผู้สอนช่วยให้ผู้เรียนกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงได้ โดยการเขียนความต้องการให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์การศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนเอง และผู้สอนสามารถช่วยแนะนำและให้ความสะดวก ซึ่งข้อดีของการที่ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาของตนเอง เป็นเช่นเดียวกันข้อดีของการวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง คือ ภูมิใจในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของตนเอง และความผูกพันมุ่งมั่นและการยอมรับในสิ่งที่ตนระบุเอง

5) การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกวิธีการเรียนรู้ โดยเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนชอบและมั่นใจที่จะกระทำ และผู้สอนช่วยแนะนำทางเลือก บอกข้อดี ข้อจำกัดของแต่ละวิธีการเรียนรู้ มอบการตัดสินใจให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เรียน สอดคล้องกับการรับรู้ตนเอง ซึ่งจะส่งผลดีให้ผู้เรียนได้ชี้นำตนเอง และเปิดโอกาสให้ได้ใช้ประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเรียนรู้ อย่างเต็มที่

6) ผู้เรียนดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้โดยมีผู้สอนเป็นพี่เลี้ยงช่วยให้เกิดความมั่นใจ ช่วยเหลือเมื่อติดขัด ซึ่งจะส่งผลดีให้ผู้เรียนและผู้สอนมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

7) ผู้เรียนประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะ เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจในการกระทำของตนเองตามกิจกรรมการเรียนรู้ได้ ถ้าจำเป็นต้องดัดแปลงหรือปรับเปลี่ยน โดยการประเมินในขั้นสุดท้ายเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ที่ผู้เรียนจะทราบว่าคุณภาพของตนเองถึงจุดหมายที่กำหนดไว้แล้วหรือยัง ยังขาดอีกเท่าไร ด้วยการประเมินตนเอง (Self-assessment หรือ Self-evaluation) ซึ่งจะส่งผลดีให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนด้วยตนเองอีกครั้ง หากยังไม่ถึงจุดหมายที่ต้องการ ส่งผลให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ต่อไป เกิดเป็นวงจรของระบบการเรียนรู้จากขั้นตอนที่ 7 ย้อนไปสู่ขั้นตอนที่ 3 (Re-assessment of learning need) ช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการชี้นำตนเอง สอดคล้องตามแนวทางมนุษยนิยมอีกด้วย

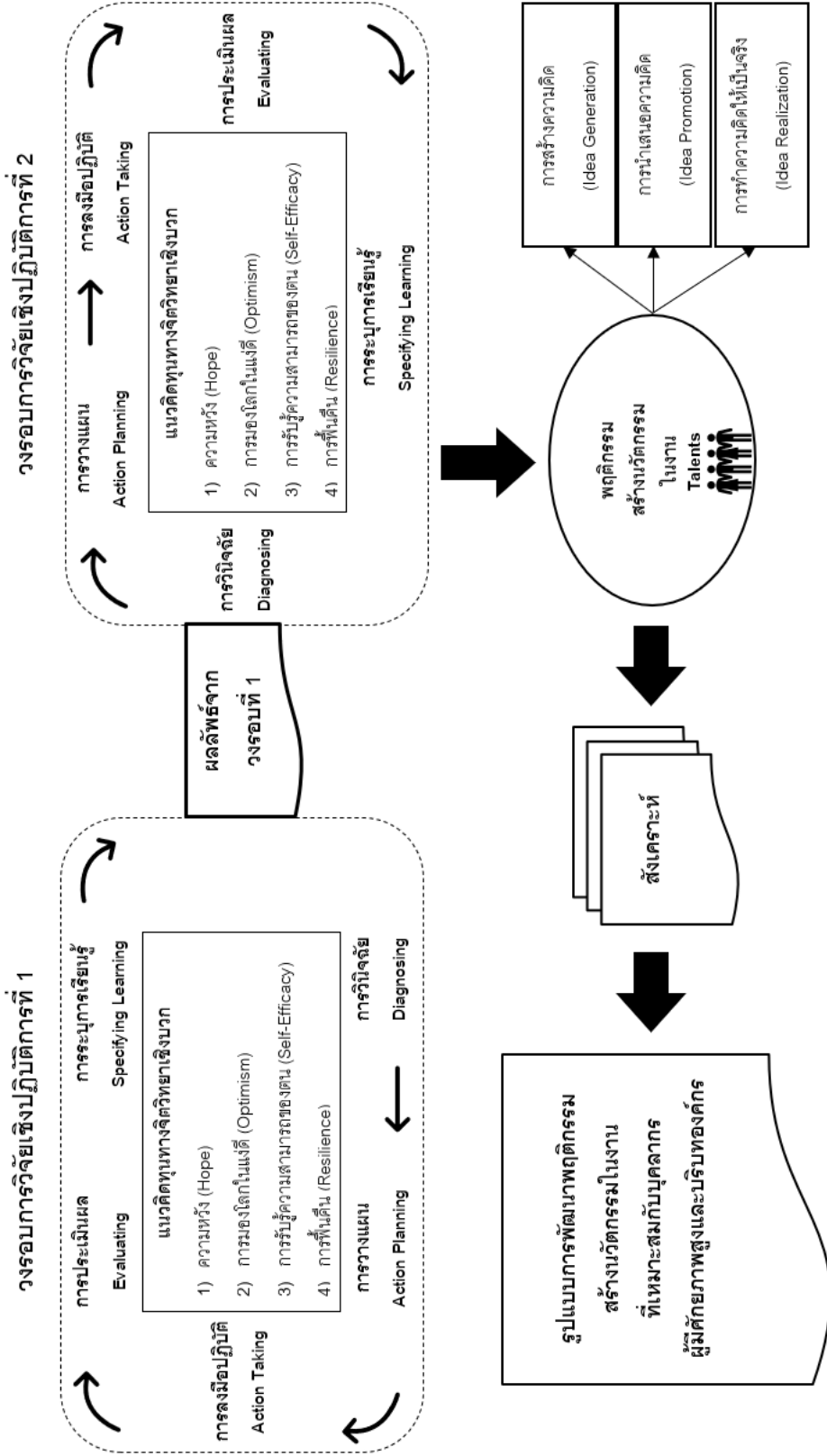
การออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้สามารถใช้เป็นแม่แบบให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถเลือกออกแบบเนื้อหา และวิธีการ เทคนิคที่หลากหลายได้ตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ตามบริบทองค์กรและคุณสมบัติของกลุ่มผู้เรียนผู้ใหญ่ที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถบริหารจัดการการเรียนรู้บนพื้นฐานของความแตกต่างได้ดียิ่งขึ้น ตามประเด็นสำคัญของความแตกต่าง คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านความเข้าใจ (Understanding) ด้านทักษะ (Skill) ด้านทัศนคติ (Attitude) และด้านคุณค่า (Value) หรือเรียกโดยย่อว่า “KUSAV” ซึ่งองค์กรสามารถนำไปประยุกต์และปรับใช้ในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อไป โดยสรุปแล้วคุณลักษณะเด่นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะช่วยพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของตนเองให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิตได้ (Life-long learning) และยังช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร สามารถเกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning society) ได้ และอาจพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีความรู้เป็นทรัพย์สินทางกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ย่อมเป็นโอกาสให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งการสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้ ทำให้ผู้ใหญ่กลับมาเป็นผู้เรียนอีกครั้ง นักพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนผู้ใหญ่อ่างเหมาะสม มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิต และรวมถึงคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานในองค์กรด้วย เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สร้างทุนมนุษย์ ตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (สุภาพ ทับทิมไทย, 2552)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์มาใช้ในการออกแบบการเรียนรู้ เพื่อสร้างแนวทางการเรียนรู้ให้กับผู้ร่วมวิจัย โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจในภาพรวมของการเรียนรู้ไปสู่ส่วนย่อยของการเรียนรู้ และภายในกระบวนการเรียนรู้จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ สามารถนำประสบการณ์เดิมมาเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้และค้นพบตัวเอง ได้แลกเปลี่ยนแบ่งปันกับผู้เรียนท่านอื่นและผู้วิจัย และประเด็นสำคัญคือกระตุ้นให้ผู้เรียนสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ด้วย

ตอนที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย





ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก และ 3) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร โดยผู้วิจัยนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย พื้นที่วิจัย ผู้ร่วมวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล และจรรยาบรรณในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

พื้นที่วิจัย

การวิจัยนี้พื้นที่วิจัยคือองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่สนใจเข้าร่วมเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานของประเทศไทย มีหน้าที่บริการจำหน่ายไฟฟ้าแก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้นจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการนำนวัตกรรม ทั้งในส่วนของการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานจึงมีความสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อีกทั้งเมื่อผู้วิจัยลงพื้นที่และสอบถามความต้องการจำเป็นก็ได้รับการตอบรับจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องว่าต้องการ

พัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานให้กับกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเพื่อช่วยขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมให้กับองค์กรต่อไป

ผู้ร่วมวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ร่วมวิจัยโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติ (Criterion based selection) พิจารณาจากความเกี่ยวข้องและสามารถให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง มีความสมัครใจและความสะดวกในการเข้าร่วมการวิจัยได้จนจบกระบวนการ ทั้งนี้จากการพิจารณาความเกี่ยวข้องและสามารถให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยผู้ร่วมวิจัย ประกอบด้วย

ผู้ให้ข้อมูล (Key Informants)

ในขั้นการวินิจฉัยองค์กร (Diagnosis) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน จากสายงานยุทธศาสตร์ สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า สายงานธุรกิจ และสายงานทรัพยากรบุคคล 2) ผู้บริหารด้านงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 2 คน 3) เจ้าหน้าที่ด้านงานนวัตกรรม จำนวน 8 คน 4) บุคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรมในองค์กร จำนวน 2 คน 5) เจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 6 คน และ 6) บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 23 คน โดยมีบทบาทหน้าที่ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรม ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม

ผู้ร่วมวิจัยปฏิบัติการ (Participants)

ผู้ร่วมวิจัยปฏิบัติการ ประกอบด้วย บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 23 คน และเจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) จำนวน 3 คน และการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) จำนวน 3 คน มีบทบาทในการร่วมการวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) การลงมือปฏิบัติ (Action Taking) การประเมินผล (Evaluating) และการระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning) สะท้อนคิดจากการปฏิบัติ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานที่เหมาะสมกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและบริบทขององค์กร

ทั้งนี้สามารถสรุปผู้ร่วมวิจัยที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้
ดังแสดงในตาราง 2

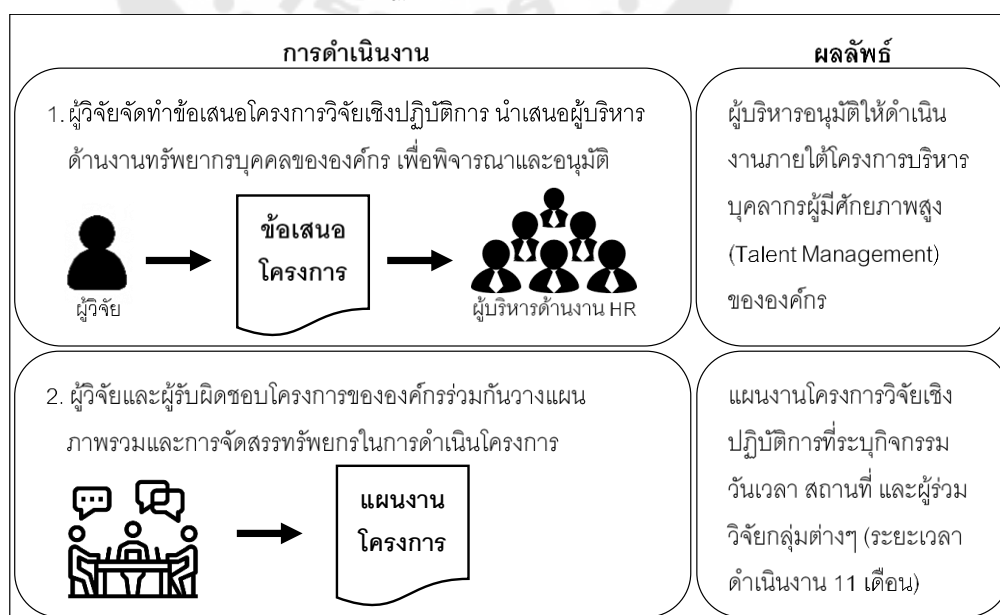
ตาราง 2 ผู้ร่วมวิจัยที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	ผู้ร่วมวิจัย					
	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ดำเนินงาน HR	เจ้าหน้าที่ ดำเนินงาน นวัตกรรม	บุคลากร ต้นแบบ	เจ้าหน้าที่ ดำเนินงาน HR	บุคลากร ผู้มี ศักยภาพสูง
ขั้นตอนที่ 1: การวินิจฉัย	●	●	●	●	●	●
ขั้นตอนที่ 2: การวางแผนปฏิบัติการ		●			●	●
ขั้นตอนที่ 3: การลงมือปฏิบัติ					●	●
ขั้นตอนที่ 4: การประเมินผล					●	●
ขั้นตอนที่ 5: การระบุนการเรียนรู้					●	●

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยออกแบบขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 ก่อนเริ่มการวิจัย
เชิงปฏิบัติการ และช่วงที่ 2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ช่วงที่ 1 ก่อนเริ่มการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (2 เดือน)



ช่วงที่ 2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (11 เดือน)

งานวิจัยนี้เป็นไปตามแนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่อ้างอิงตามแนวคิดของ Gerald Susman (1983) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การวินิจฉัย (Diagnosing) ดำเนินการศึกษาค้นคว้าความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และบุคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรมในองค์กร และใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำแนกตามกลุ่มผู้ร่วมวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เจ้าหน้าที่ด้านงานนวัตกรรมในองค์กร และบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

ในกลุ่มบุคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรมในองค์กร ประเด็นการสัมภาษณ์จะมุ่งถอบทเรียนเกี่ยวกับปัจจัยและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการสร้างผลงานนวัตกรรม และความเกี่ยวข้องของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของคนกลุ่มนี้

ในกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจะมีการประเมินพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานและประเมินทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Pre-test) เพื่อเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่แสดงให้เห็นระดับคะแนนพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และระดับคะแนนทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกในปัจจุบัน และใช้เป็นคะแนนพื้นฐาน (Baseline) สำหรับนำไปเปรียบเทียบกับคะแนน Post-test หลังจากผ่านกระบวนการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมแล้ว

ขั้นตอนที่ 2: การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) ดำเนินวางแผนปฏิบัติการ โดยใช้ข้อมูลจากการวินิจฉัย และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบ โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติการที่เป็นข้อสรุปร่วมกันสำหรับนำไปลงมือปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 3: การลงมือปฏิบัติ (Action Taking) ดำเนินการลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างระมัดระวังและควบคุมให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในแผน อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้มีโอกาสแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขและข้อจำกัดของสถานการณ์เวลานั้น โดยใช้การทบทวนทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) สำหรับ

สะท้อนสิ่งที่ผู้ร่วมวิจัยลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่เน้นการทบทวน/เปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้น และร่วมวิเคราะห์สาเหตุ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้การปฏิบัติในครั้งต่อไปดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินผล (Evaluating) ดำเนินการประเมินผลและตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมด้วยวิธีการต่าง ๆ ระหว่างการลงมือปฏิบัติตามแผนงานว่าได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยผ่านการร่วมอภิปรายจากผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งถอดบทเรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนที่ 5: การระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning) ดำเนินการระบุข้อค้นพบที่ได้จากการเรียนรู้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง แล้วสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้และขยายผลในองค์กรได้

การเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

แบบวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน พัฒนาโดยอ้างอิงจากแบบวัดของ Janssen (2000) จำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความคิด (Idea Generation) 2) การนำเสนอความคิด (Idea Promotion) และ 3) การทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) เป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 7 ระดับ โดย 0 หมายถึง ไม่เคยเลย (Never) และ 6 หมายถึง เสมอ ๆ / เป็นประจำ (Always) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ดัดข้อคำถามที่มีค่า IOC (Index of item-objective congruence) ต่ำกว่า 0.50 (Rovinelli และ Hambleton, 1977) และทำการปรับปรุงแบบวัดตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้จำนวน 77 คน (try out) และหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบวัด จำนวน 27 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.980 โดยมีตัวอย่างข้อคำถาม ดังนี้

1) การสร้างความคิด (Idea Generation): ค้นค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงาน

	0	1	2	3	4	5	6	
ไม่เคยเลย (Never)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	เสมอ ๆ เป็นประจำ (Always)

2) การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy): ฉันมั่นใจในความรู้
ความสามารถของตนเอง

	1	2	3	4	5	
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3) การฟื้นคืน (Resilience): แม้เจอปัญหาอุปสรรคจนสิ่งที่ทำอยู่ต้องหยุดชะงัก
ฉันก็สามารถคิดหาทางเลือกที่จะไปต่อให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

	1	2	3	4	5	
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism): แม้ว่าการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายจะ
ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ฉันมองว่าในที่สุดงานก็จะสำเร็จตามเป้าหมายได้อยู่ดี

	1	2	3	4	5	
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตัวจัดกระทำ (Intervention) โปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน
ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ซึ่งอ้างอิงจากแนวทางการ
พัฒนาองค์ประกอบทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและจากตัวแบบ Psychological Capital
Intervention (PCI) (Luthans, Youssef & Avolio, 2007: 214) ที่ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนาทุนทาง
จิตวิทยาเชิงบวกนั้นมีลำดับการพัฒนาโดยเริ่มต้นจากการพัฒนาความหวัง ต่อด้วยพัฒนาการมอง
โลกในแง่ดี จากนั้นจึงพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน และพัฒนาการฟื้นคืน โดยผู้วิจัย
ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของโปรแกรมโดยใช้วิธีการนำเสนอโครงร่างโปรแกรม
ให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง) ผู้บริหาร และ
นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรที่เป็น
พื้นที่วิจัย จำนวน 3 คน (ดร.ประดิษฐ์ เฟื่องฟู, ดร.มานะ ปฐมมาขจรพงศ์ และคุณเกรียงไกร
ไบเกษม) ร่วมกันพิจารณา แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโปรแกรม โดยผู้วิจัยได้
ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจำนวน 16 คน เพื่อ
ตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับลำดับขั้นตอน ระยะเวลา เนื้อหา กิจกรรม ตลอดจนข้อบกพร่อง
ที่เกิดขึ้นระหว่างการทดลองใช้โปรแกรม รวมถึงความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม เพื่อใช้เป็นข้อมูล
ประกอบการพัฒนาโปรแกรมก่อนนำไปใช้จริง (Rosaline S. Barbour และ Jenny Kitzinger,
1999)

การทบทวนเอกสาร/ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร (Documentary Review) ผู้วิจัยทบทวนเอกสาร/ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทขององค์กรและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร เช่น นโยบายด้านการส่งเสริมบริหารจัดการนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ แผนแม่บทด้านนวัตกรรมขององค์กร และยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยสนทนากับผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างซึ่งเป็นการกำหนดประเด็นคำถามอย่างหลวม ๆ เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ในขั้นตอนการวินิจฉัย (Diagnosing) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มซึ่งมีคุณสมบัติหรือลักษณะร่วมกัน โดยใช้การสนทนากลุ่มเพื่ออภิปรายอย่างมีจุดมุ่งหมายในขั้นตอนการวินิจฉัย (Diagnosing) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม

การประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ (AIC: Appreciation – Influence – Control) เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยนำเสนอข้อมูลสนทนา แสดงความคิดเห็น และหาข้อสรุปร่วมกัน โดยผู้เข้าร่วมประชุมใช้ความรู้สึกเชิงบวกต่อกัน (A-Appreciation) ร่วมกันตั้งเป้าหมาย และกำหนดอนาคต แล้วใช้ปัญญาในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นวิธีการสำคัญ (I-Influence) จากนั้นจึงร่วมกันวางแผนปฏิบัติที่ควบคุมให้เกิดการกระทำ (C-Control) ซึ่งเป็นกระบวนการหลักที่ใช้ในขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติการที่เป็นข้อสรุปร่วมกันสำหรับนำไปลงมือปฏิบัติจริง

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ผู้วิจัยเฝ้าสังเกตผู้ร่วมวิจัยอย่างมีเป้าหมายเกี่ยวกับการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง คำพูด การมีส่วนร่วม และการให้ความสำคัญกับสถานการณ์/กิจกรรมต่างๆ โดยผู้วิจัยบันทึกสิ่งที่สังเกตได้ในรูปแบบข้อความ

ภาพถ่าย และคลิป ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Action Taking) การประเมินผล (Evaluating) และการระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning)

การสะท้อนคิด (Reflection) ผู้วิจัยสอบถามหรือสนทนากับผู้ร่วมวิจัยเกี่ยวกับสิ่งที่ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อตรวจสอบวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์จากการปฏิบัติ ผ่านคำถามสำคัญ เช่น จากการเรียนรู้ ลงมือปฏิบัติในกิจกรรมต่างๆ ท่านค้นพบอะไร (Finding) รู้สึกอย่างไร (Feeling) และสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างไร (Future) สิ่งใดที่ปฏิบัติได้ดี สิ่งใดที่ควรปรับปรุงพัฒนา และจะมีแนวทางอย่างไร เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้การสะท้อนคิดทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้ทบทวนและพิจารณาถึงความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเองจากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Action Taking) การประเมินผล (Evaluating) และการระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล ตรวจสอบรายการในแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล และใช้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าเฉลี่ย (Mean) ระดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานและทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

1.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนน Pre-test กับ Post-test ด้วย Nonparametric Statistics ใช้สถิติทดสอบแบบวิลคอกชัน (The Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test)

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ การสังเกต และการสะท้อนคิด มาถอดความเพื่อจัดระเบียบข้อมูลตามความหมายที่ปรากฏและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วนำมาสังเคราะห์ผลเชิงพรรณนาความเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้วิจัยมีแนวทางวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ ชาย โพธิ์สีตา (2554) ดังนี้

2.1 การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) ผู้วิจัยจัดระเบียบข้อมูลเชิงคุณภาพที่ถูกจัดบันทึกด้วยลายมือและการบันทึกเสียงโดยการถอดข้อมูลแบบคำต่อคำออกมาพิมพ์ไว้ในรูปของเอกสาร แล้วจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนการวิจัยและช่วงเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นลดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกจากข้อมูลหลัก โดยคัดเลือกข้อความที่มีความสอดคล้องกับประเด็นวิจัยมากำหนดเป็นข้อความสั้นๆ และแยกหมวดหมู่ เพื่อให้เห็นถึงประเด็นสำคัญตามคำถามวิจัย

2.2 การให้รหัสข้อมูล และการแสดงข้อมูล (Coding & Data Display) ผู้วิจัยได้อ่านข้อมูลที่จัดระเบียบอย่างละเอียด เพื่อสรรหาข้อความที่มีความหมายตรงประเด็นกับคำถามวิจัย เมื่อพบข้อความที่มีความหมายตรงประเด็นกับคำถามวิจัย ผู้วิจัยจะกำหนดรหัสแทนความหมายของกลุ่มข้อความเหล่านั้น โดยข้อความที่ให้ความหมายในลักษณะเดียวกันจะให้รหัสเหมือนกัน หลังจากนั้นผู้วิจัยจัดแสดงข้อมูลโดยการนำหน่วยของข้อความที่ให้รหัสเรียบร้อยแล้วนำมาเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์รวมเป็นกลุ่มของประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์ (Themes) ซึ่งการแสดงข้อมูลจะจัดกลุ่มประเภทของข้อความที่มีความสัมพันธ์กันทางความหมาย โดยจะจัดแสดงข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแสดงข้อมูลด้วยตาราง แผนภาพ เป็นต้น

2.3 การหาข้อสรุป การตีความและการยืนยัน (Conclusion, Interpretation & Verification) หลังจากการลงรหัสข้อมูลและการจัดทำารแสดงข้อมูลแล้ว ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการลงรหัสไว้ที่มีรหัสเดียวกัน มาทำการวิเคราะห์ สรุป และตีความ ซึ่งในการวิเคราะห์ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และอภิปรายผลการวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำรายละเอียดของแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาเทียบเคียงกับข้อค้นพบที่ได้ สุดท้ายเมื่อได้ข้อสรุปของผลการวิเคราะห์และอภิปรายผลแล้วผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อสรุปนั้นเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ดังนี้

1. การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้อง/เชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้าในประเด็นดังนี้

1.1 วิธี การเก็บรวบรวมข้อมูล มากกว่าหนึ่งวิธี (Methodological Triangulation) ผู้วิจัย ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย เช่น ใช้เทคนิคการถอดบทเรียน การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม นอกจากนี้ยังใช้วิธีการสังเกตร่วมกับการ

สัมภาษณ์อีกด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นจากการใช้วิธีการที่แตกต่างกันและนำมาตรวจสอบซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ และดำเนินการต่อไปได้ ในขณะเดียวกันหากพบว่าข้อมูลเรื่องเดียวกันที่ได้มาจากการใช้เทคนิควิธีการที่ต่างกัน มีความไม่สอดคล้องกัน ผู้วิจัยก็จะไม่รับด่วนสรุป แต่จะดำเนินการ ตรวจสอบและใช้เทคนิควิธีการอื่นเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันมากที่สุด

1.2 แหล่งข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง (Data Triangulation) งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง กล่าวคือ มีการเก็บข้อมูลจากหลายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยกัน หรือมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งสถานที่ที่แตกต่างกัน เช่น เก็บข้อมูลที่ทำงานของผู้ให้ข้อมูล และสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลมาทำกิจกรรมร่วมกัน

1.3 การสะท้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูล (Member Check) ในขณะที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อทำการพูดคุยไปได้ระยะหนึ่ง จะพักการสนทนา เพื่อทบทวนคำตอบที่ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบว่าคำตอบที่ผู้วิจัยเข้าใจนั้นถูกต้องและสอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสาร หากพบว่าไม่ถูกต้องจะได้ทำความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกันเพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล

2. การตรวจสอบการดำเนินการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ (Peer Debriefing) โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทเป็นผู้ตรวจสอบการดำเนินการวิจัย และมีผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ทำการวิจัยเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3. ความไว้วางใจได้ (Dependability) ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและอธิบายให้เห็นถึงขั้นตอนการทำวิจัยอย่างชัดเจน นำเสนอข้อมูลครบถ้วน และครอบคลุมในขั้นตอน/กระบวนการของการวิจัย

จริยธรรมการวิจัย

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากสถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัยของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง SWUEC/X-311/2561 โดยตระหนักและให้ความสำคัญกับการเคารพสิทธิและความปลอดภัยของแหล่งข้อมูล รวมถึงความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อรักษาจรรยาบรรณในการทำวิจัยอย่างเคร่งครัด โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อรักษาจรรยาบรรณ ดังนี้

1. การเลือกหัวเรื่องการทำวิจัย ผู้วิจัยเน้นหัวเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของผู้ร่วมวิจัยเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาพฤติกรรมสร้าง

นวัตกรรมบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และเพื่อส่งเสริมให้ผู้ร่วมวิจัยได้เห็นคุณค่าและสิ่งดี ๆ ในศักยภาพของตนเอง และสามารถพัฒนาไปสู่การมีแนวทางสร้างนวัตกรรมต่อไป

2. การออกแบบวิจัย เน้นการมีส่วนร่วม การลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมวิจัย ความต้องการและการได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมวิจัย การรักษาความลับ ตลอดจนป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจต่อผู้ให้ข้อมูล โดยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ

2.1 การขอความยินยอมและความร่วมมือจากผู้ร่วมวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจน และการเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับ

2.2 การป้องกันผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูลเป็นการป้องกันผลกระทบอันเนื่องมาจากการให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยของผู้เกี่ยวข้อง คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ โดยการออกแบบการเก็บข้อมูลที่ยืดหยุ่น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการที่หลากหลายในการเก็บข้อมูล เช่น เทคนิคการถอดบทเรียน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การระดมความคิดเห็น การใช้แบบวัดประเมิน เป็นต้น ซึ่งในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการดังกล่าว ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสมัครใจในการให้ข้อมูลและความสมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งต้องมาจากการยินยอมโดยความสมัครใจเท่านั้น

4. การจัดบันทึกและการถอดเทปข้อมูลสัมภาษณ์ ผู้วิจัยคำนึงการเก็บรักษาความลับข้อมูล และเคารพสิทธิของผู้ให้ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตระหนักถึงการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดลึกซึ้ง และความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลอย่างเหมาะสม

6. การรายงานผล ผู้วิจัยคำนึงถึงการเปิดเผยข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และคำนึงถึงการนำเสนอเฉพาะข้อมูลที่มีได้เป็นความลับ ทั้งนี้ผู้วิจัยคำนึงถึงความถูกต้อง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก และ 3) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรโดยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บริบทของพื้นที่วิจัยและผู้ร่วมวิจัย

ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก

ส่วนที่ 4 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ส่วนที่ 1 บริบทของพื้นที่วิจัยและผู้ร่วมวิจัย

1.1 บริบทของพื้นที่วิจัย

1.1.1 ลักษณะองค์กร องค์กรที่สมัครใจเข้าร่วมงานวิจัยนี้เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความสำคัญในด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานของประเทศไทย มีหน้าที่บริการจำหน่ายไฟฟ้าแก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้นจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน คือ ผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ และดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 นโยบายด้านการส่งเสริม บริหารจัดการนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการนำนวัตกรรม ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายด้านการส่งเสริม บริหารจัดการนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ดังนี้

1) ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน ในทุกกระบวนการงาน เพื่อเพิ่ม Productivity และเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

2) พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation Systems: CIS) ตั้งแต่โครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงกระบวนการด้านการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3) พัฒนางานวิจัย และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินขององค์กร ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่

4) ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัย/นวัตกรรม ไปสู่การขยายผลเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์/บริการในเชิงพาณิชย์ เพื่อรองรับการเป็น Digital Utility และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

5) ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และระบบคลังนวัตกรรม (Innovation Tank) เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม เสริมสร้างบรรยากาศด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม (ข้อมูลจากประกาศนโยบายองค์กรเดือนกุมภาพันธ์ 2562)

1.1.3 ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ จากแผนยุทธศาสตร์ องค์กรที่สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรแห่งนี้กำลังอยู่ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนองค์กร

(Transformation) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้รองรับและส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) โดยการจัดสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรดึงศักยภาพ (Potential) ของตนเองออกมาใช้อย่างเต็มที่ อีกทั้งจากข้อมูลการตรวจสอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Audit) ที่แสดงให้เห็นว่า ระบบบริหารจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในปัจจุบันเป็นแผนงานที่รองรับนโยบายแนวทางการบริหารและพัฒนาองค์กรในด้านหนุนนำทุนมนุษย์ (Nourish Human Resource) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถสนับสนุนและเสริมสร้างให้องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงรองรับธุรกิจหลัก และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต ดังนั้นแผนการพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจึงมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคนิคและการบริหารเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและธุรกิจใหม่เป็นหลัก (ข้อมูลจากโครงการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปี พ.ศ. 2562 – 2566 สู่การเป็น Digital Workplace)

จากการศึกษาข้อมูลบริบทขององค์กรด้วยการทบทวนเอกสารต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า องค์กรแห่งนี้มีความเหมาะสมเป็นพื้นที่วิจัย เนื่องจากให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม โดยมีบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเป็นกลุ่มสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยนี้

1.2 ผู้ร่วมวิจัย

งานวิจัยนี้ประกอบด้วยผู้ร่วมวิจัยที่สำคัญในการให้ข้อมูลและร่วมกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1.2.1 ผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) ในขั้นการวินิจฉัยองค์กร (Diagnosis) ประกอบด้วย 1) ผู้ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน จากสายงานยุทธศาสตร์ สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า สายงานธุรกิจ และสายงานทรัพยากรบุคคล 2) ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 2 คน 3) เจ้าหน้าที่ดำเนินงานนวัตกรรม จำนวน 8 คน 4) บุคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรมในองค์กร จำนวน 2 คน และ 5) บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 23 คน มีบทบาทในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรม ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการ

สนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม

1.2.2 ผู้ร่วมวิจัยปฏิบัติการ (Participants) ประกอบด้วย บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 23 คน และเจ้าหน้าที่ดำเนินงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จากหน่วยงานด้านหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) จำนวน 3 คน และการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) จำนวน 3 คน มีบทบาทในการร่วมการวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) การลงมือปฏิบัติ (Action Taking) การประเมินผล (Evaluating) และการระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning) สะท้อนคิดจากการปฏิบัติ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ทั้งนี้สามารถสรุปผู้ร่วมวิจัยที่เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ผู้ร่วมวิจัยที่เกี่ยวข้องและบทบาทหน้าที่ตามขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	ผู้ร่วมวิจัย/บทบาทหน้าที่					
	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ดำเนินงาน HR	เจ้าหน้าที่ ดำเนินงาน นวัตกรรม	บุคลากร ต้นแบบ	เจ้าหน้าที่ ดำเนินงาน HR	บุคลากร ผู้มี ศักยภาพสูง
ขั้นตอนที่ 1: การวินิจฉัย	ให้ข้อมูล	ให้ข้อมูล	ให้ข้อมูล	ให้ข้อมูล	ให้ข้อมูล	ให้ข้อมูล
ขั้นตอนที่ 2: การวางแผนปฏิบัติการ		อนุมัติ แผน			ร่วม วางแผน	ร่วม วางแผน
ขั้นตอนที่ 3: การลงมือปฏิบัติ					สังเกต การณ์	ร่วมปฏิบัติ
ขั้นตอนที่ 4: การประเมินผล					ร่วม เสนอแนะ	ประเมินผล เสนอแนะ
ขั้นตอนที่ 5: การระบุการเรียนรู้					ร่วมระบุ	ร่วมระบุ

โดยมีข้อมูลทั่วไปของผู้วิจัยกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นผู้ร่วมวิจัยปฏิบัติการกลุ่มหลักในงานวิจัยนี้ ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมวิจัยกลุ่มบุคลากรผู้มีความรู้สูง

ชื่อ	เพศ	อายุ	อายุงาน	ระดับการศึกษา	สาขาที่จบ	พื้นที่ปฏิบัติงาน
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 1	ชาย	40	17	ป.โท	วิศวกรรมคอมพิวเตอร์	ภาคเหนือ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 2	ชาย	40	17	ป.โท	Information technology	ภาคกลาง
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 3	ชาย	37	17	ป.ตรี	วิศวกรรมไฟฟ้ากำลัง	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 4	หญิง	40	16	ป.โท	บริหารธุรกิจ	ภาคอีสาน
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 5	หญิง	37	16	ป.โท	วิศวกรรมไฟฟ้า	ภาคเหนือ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 6	หญิง	40	16	ป.ตรี	บัญชี	ภาคกลาง
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 7	ชาย	39	16	ป.ตรี	นิติศาสตร์	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 8	ชาย	37	16	ป.ตรี	วิศวกรรมไฟฟ้า	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 9	ชาย	34	12	ป.โท	บริหารธุรกิจ	ภาคอีสาน
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 10	ชาย	35	11	ป.โท	เทคโนโลยีสารสนเทศ	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 11	หญิง	38	11	ป.โท	Business Communication	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 12	ชาย	37	11	ป.ตรี	วิทยาการคอมพิวเตอร์	ภาคกลาง
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 13	ชาย	29	11	ป.โท	วิศวกรรมคอมพิวเตอร์และ โทรคมนาคม	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 14	หญิง	34	10	ป.ตรี	พัฒนาซอฟต์แวร์	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 15	หญิง	33	9	ป.โท	วิศวกรรมความปลอดภัย	ภาคกลาง
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 16	หญิง	38	9	ป.โท	การบัญชี	ภาคเหนือ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 17	หญิง	33	8	ป.โท	ศิลปศาสตร์	ภาคใต้
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 18	ชาย	36	8	ป.โท	วิศวกรรมไฟฟ้า	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 19	หญิง	35	7	ป.โท	ธุรกิจระหว่างประเทศ	ภาคกลาง
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 20	หญิง	35	7	ป.โท	International Business	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 21	ชาย	35	7	ป.โท	วิศวกรรมไฟฟ้ากำลัง	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 22	หญิง	32	6	ป.โท	บัญชี	กรุงเทพ
บุคลากรผู้มีความรู้สูง 23*	ชาย	35	11	ป.ตรี	การบริหารธุรกิจ	ภาคเหนือ

หมายเหตุ: *หลังการเข้าร่วมประชุมชี้แจงโครงการ ขอดอนตัว ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ครบถ้วน เนื่องจากโครงการมีระยะเวลาค่อนข้างยาวนานซึ่งอาจจะทับกับตารางงานในหน้าที่รับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้ มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความ
สูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก เป็นการพัฒนาแนว
ปฏิบัติในการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีความสูงให้แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน
ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความคิด (Idea Generation) การนำเสนอความคิด (Idea Promotion)
และการทำให้ความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) บนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเป็น
ศักยภาพในตนของบุคคล ได้แก่ การมีความหวัง (Hope) การรับรู้ความสามารถของตน (self-
Efficacy) การฟื้นคืน (Resilience) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) เพื่อให้เกิดเป็นผลงาน
นวัตกรรมซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Innovation) นวัตกรรม
กระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model)
โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่อ้างอิงตามแนวคิดของ Gerald
Susman (1983) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวิจัย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวินิจฉัย (Diagnosing)
การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) การลงมือปฏิบัติ (Action Taking) การประเมินผล
(Evaluating) และการระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning) โดยเป็นการปฏิบัติการร่วมกัน
ระหว่างผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยใน 2 วงรอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 วงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1

ดำเนินการในช่วงเดือนมกราคม - มิถุนายน 2562

2.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัย (Diagnosing)

ผู้วิจัยมุ่งวินิจฉัยใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความคาดหวังต่อบุคลากรผู้
มีความสูง 2) สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม 3) ปัจจัยสำคัญที่
บุคลากรผู้มีความสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้าง
นวัตกรรมในงาน และ 4) คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูล
ไปประกอบการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปผลการวินิจฉัยได้ดังนี้

1) ความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีความสูง ดำเนินการวินิจฉัยด้วยการ
สัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูล พบว่า นอกเหนือจากองค์การคาดหวังให้บุคลากรผู้
มีความสูงเรียนรู้งานที่สำคัญขององค์กร มีความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

มีส่วนร่วมในการประชุมที่สำคัญเชิงนโยบาย เป็นมือซ้ายมือขวาของผู้บริหาร และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารระดับสูงแล้ว องค์กรยังมีความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ทั้งในมิติของการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความคิดให้เป็นจริง

“การทำงานปกติ Talent เคঁางอยู่แล้ว อยากให้คิดค้นวิธีทำงานใหม่ ๆ
พัฒนาขั้นตอนการทำงาน นำเทคโนโลยีมาช่วย”

(ผู้บริหารระดับสูง)

“Talent มีการศึกษาสูง ติดตามเทคโนโลยี องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ก็ควรนำมา
สร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์กร เสนอแนะแนวคิดใหม่
พัฒนางานด้วยนวัตกรรม”

(ผู้บริหารระดับสูง)

“ต้องมีความสามารถในการนำเสนอนวัตกรรมอย่างมืออาชีพ ปิดการขายได้”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล)

“คิดค้นนวัตกรรมได้แล้ว ต้องขับเคลื่อนทำให้เป็นจริงได้
ทำตัวเป็น Change Agent”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล)

“ต้องทำให้หายสงสัยว่าเป็น Talent จริงหรือไม่ ควรยอมรับงานด้านนวัตกรรม
เป็นงานในความรับผิดชอบ และทำให้สัมฤทธิ์ผล”

(เจ้าหน้าที่ดำเนินงานนวัตกรรม)

แต่เมื่อได้สนทนากลุ่มกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง พบว่า บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมิได้รับรู้ว่าถูกความคาดหวังให้เป็นกลุ่มสำคัญที่ต้องแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานเพื่อให้เกิดเป็นผลงานนวัตกรรมให้กับองค์กร

“รู้ว่า Talent เป็นกลุ่มที่มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทำงานมีประสิทธิภาพแต่ไม่รู้ว่า เป็นกลุ่มสำคัญที่ต้องขับเคลื่อนเรื่องนวัตกรรม”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 13)

“ก็รวมกลุ่มกันคิดค้นสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมในหน่วยงานนะ
แต่แค่ทำตาม KPI”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 14)

“ปกติก็ได้รับ Project พิเศษ หรืองานท้าทายที่ไม่เคยทำมาก่อนอยู่เรื่อย ๆ
ต้องเรียนรู้อะไร พัฒนาตัวเอง แต่ก็ไม่ได้มองว่ามันเป็นการสร้างนวัตกรรมนะ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 18)

“ส่วนใหญ่ก็งั้น ๆ กันตั้งแต่ได้รับคัดเลือกเป็น Talent ไม่รู้ว่าต้องทำอะไรเป็น
พิเศษมัยเลยพยายามทำงานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 19)

จากข้อค้นพบในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ยังมีช่องว่างระหว่างความคาดหวังขององค์กรกับการรับรู้ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับบทบาทในการขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยต้องนำไปหารือกับเจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพื่อหาแนวทางในการปิดช่องว่างนี้ต่อไป

2) สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรม ดำเนินการวิจัยด้วยการทบทวนเอกสารจากโครงการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมขององค์กร และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ด้านงานนวัตกรรมเพื่อทบทวนความเข้าใจของผู้วิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรมีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร เช่น โครงสร้าง กลยุทธ์ เทคโนโลยี และคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งถูกระบุเป็นจุดแข็งด้านนวัตกรรมขององค์กร สรุปได้ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 สรุปจุดแข็งด้านนวัตกรรมขององค์กร

จุดแข็งด้านนวัตกรรมขององค์กร
1. มีคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
2. มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมในระดับสายงานทุกสายงาน รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดในการสร้างนวัตกรรม
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
4. มีการจัดสรรและกระจายงบประมาณด้านนวัตกรรม
5. มีการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปี
6. มีฐานข้อมูลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานหลากหลาย
7. ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

จากข้อค้นพบในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีต้นทุนที่ดีด้านการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรรมในมิติของบรรยากาศขององค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรม ดังจากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า องค์กรที่มีบรรยากาศแบบสนับสนุนนวัตกรรมจะทำให้พนักงานบุคลากรมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน เพราะบรรยากาศขององค์กรดังกล่าวทำให้บุคลากรมีการรับรู้ที่นวัตกรรมเป็นสิ่งที้องค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้น บุคลากรจึงพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานเพื่อตอบสนองของความคาดหวังนั้น (Balkar, 2015: 86-87; Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, & Fatima, 2015: 3341; Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, & Farrell, 2017: 71; ตริทิพ บุญแย้ม, 2554; 114-115) แต่อย่างไรก็ดีแม้ว่าองค์กรจะมีบรรยากาศขององค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรม โดยคาดหวังว่าจะเกิดการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมได้อย่างที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ แต่ในสภาพความเป็นจริงผลลัพธ์ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง เช่น บุคลากรไม่เกิดการคิดสิ่งใหม่ ๆ ไม่สามารถนำเสนอแนวคิดออกมาเป็นรูปธรรมได้ หรือล้มเลิกโครงการกลางทาง ซึ่งเมื่ออ้างอิงจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับกลไกการเกิดแรงจูงใจภายในของบุคคลที่เชื่อมโยงกับบริบทขององค์กรแล้ว ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานมากกว่าบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม (Hsu และ Chen, 2015) ผู้วิจัยจึงเห็นว่า หากองค์กรต้องการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมให้ได้อย่างที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ควรพิจารณาการนำแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) มาเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

3) ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ดำเนินการวินิจฉัยด้วยแบบสอบถามปลายเปิด และสนทนากลุ่มกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง พบว่า ในประเด็นนี้สามารถจำแนกข้อค้นพบได้เป็น 3 หมวด ได้แก่ (1) การสนับสนุนจากองค์กร (2) การพัฒนาความรู้และทักษะ และ (3) การพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ปัจจัยสนับสนุนและความจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

ปัจจัยสนับสนุนและความจำเป็น	รายการ
(1) การสนับสนุนจากองค์กร	<p>(1.1) ด้านนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดทิศทางและเป้าหมายงานด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนทั้งระดับองค์กร/หน่วยงาน/บุคคล - การสร้างความเข้าใจในเรื่องทิศทาง/การดำเนินงานขององค์กร - การมีหน่วยงานสนับสนุนส่งเสริมนวัตกรรม/Innovation Hub - การกำหนดเกณฑ์วัดงานด้านนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ - การแข่งขันประกวดผลงานเชิงนวัตกรรม - การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ - การส่งทีมงานเข้าร่วมแข่งขัน Hackathon - การศึกษาดูงานเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร <p>(1.2) ด้านการบริหารจัดการขององค์กร/ผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเปิดพื้นที่เพื่อรับความคิดเห็น/แนวคิดใหม่ ๆ จากทุกระดับ - การสนับสนุนทรัพยากร (เวลา/งบประมาณ/เครื่องมืออุปกรณ์/Lab) เพื่อการพัฒนา/สร้างนวัตกรรม - การมีพื้นที่สำหรับการนั่งคิด ประชุม และทำงานด้านนวัตกรรม - การสร้างความเข้าใจเชื่อมโยงภาพการทำงานของสายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการประสานงานกันที่ราบรื่น - การสนับสนุน/สร้างแหล่งความรู้ และแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันในองค์กร (Knowledge Management) - การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลาย - การกระตุ้น/ท้าทาย และให้อิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน - การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้ที่สร้างผลงาน (การชื่นชม/รางวัล/ผลตอบแทนในด้านต่าง ๆ) - การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ

ตาราง 6 (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุนและความจำเป็น	รายการ
(2) การพัฒนาความรู้และทักษะ	<p>(2.1) ด้านการคิด/วิเคราะห์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) - การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) - ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) - การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) - การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา (Analytical Thinking & Problem solving) <p>(2.2) ด้านการสื่อสาร/ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น/จิตวิทยา</p> <ul style="list-style-type: none"> - จิตวิทยาในการสื่อสาร/ทักษะการสื่อสาร - จิตวิทยาการจูงใจ และบริหารงานบุคคล - ทักษะด้านภาษาอังกฤษ - การจัดทำสื่อ/Presentation/VDO/Info graphic <p>(2.3) ด้านเทคโนโลยี (IT, Data, Digital, Technology)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tool for data analytics - Programming (Python, SQL, Chatbot, AI, Excel, Application) - Blockchain - Data management - Data visualization - Digital innovation - SAP - Solar rooftop system - วัสดุวิศวกรรม - งานระบบไฟฟ้า และนวัตกรรมระบบไฟฟ้า - การจัดซื้อ/จ้าง คลังพัสดุและการจัดการ logistic <p>(2.4) ด้านการตลาดและธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารการตลาด - การพัฒนาแผนธุรกิจ/Business proposal/Business Model Canvas

ตาราง 6 (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุนและความจำเป็น	รายการ
(3) การพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - การรู้จักตัวเอง - การพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง - การสร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวเอง - Growth mindset to maximize my potential - ความกล้าที่จะออกจาก Comfort Zone - การดึงพลังที่หลับใหล (Awaken)

จากข้อค้นพบในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยสนับสนุนในหมวดการสนับสนุนจากองค์กรส่วนใหญ่เป็นปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร และบรรยากาศขององค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรมซึ่งเป็นต้นทุนที่ดีขององค์กรที่อยู่แล้วตามที่ได้กล่าวไว้ในประเด็นข้างต้น รวมถึงจากนโยบายและแผนแม่บทด้านนวัตกรรมขององค์กรยังมุ่งดำเนินการในปัจจุบันนี้เป็นหลักแล้ว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นนำข้อมูลในหมวดการพัฒนาความรู้และทักษะ และการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล มาเป็นประเด็นหารือกับผู้ร่วมวิจัยต่อไป

ทั้งนี้จากการสนทนากลุ่มกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในหมวดการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ได้ข้อสรุปว่า การพัฒนาด้านการคิด/วิเคราะห์น่าจะเป็นสิ่งที่น่าเป็นที่สุด เนื่องจากจุดเริ่มต้นของผลงานนวัตกรรม เริ่มต้นจากความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งในปัจจุบันองค์กรมีหลักสูตร Design Thinking ที่ให้บุคลากรเข้าอบรม แต่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มนี้ยังไม่เคยเข้า ส่วนอีกทักษะที่สำคัญคือ เรื่องการสื่อสารให้คนฟังเข้าใจสิ่งที่เราคิด เพราะต่อให้คิดสิ่งที่เจ๋ง ๆ ได้ แต่สื่อสารให้คนฟังเข้าใจเห็นภาพไปกับเราไม่ได้ก็หมดกัน ส่วนในหมวดการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล ได้ข้อสรุปว่า การพัฒนาความกล้าที่จะออกจาก Comfort Zone เป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้เกิดการคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงเรื่องการรู้จักตัวเองว่ามีข้อดีอะไรอยู่ภายนอกเหนือจากความรู้ทักษะที่ทำให้ทำงานได้

โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรต้นแบบผู้สร้างนวัตกรรม เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ควรได้รับการพัฒนาในด้านการคิด คิดให้แตกต่างจากเดิม คิดสิ่งที่ใหม่ ๆ อีกเรื่องก็คือ การนำเสนอและการทำสื่อ

“จะสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องหาข้อมูลได้ด้วยตัวเองเก่ง และที่สำคัญต้องรู้จัก
คิด คิดแหวกแนว กบฏเล็ก ๆ”

(ผู้บริหารระดับสูง)

“ตั้งคำถาม อยากแก้ปัญหา แล้วก็ต้องคิดแก้ปัญหา มันยากตรงคิดนี่แหละ
คิดยังไงให้ต่างจากเดิม ให้แก้ปัญหานั้นได้”

(บุคลากรต้นแบบ)

“เจอมาหลายคน บางที่ตัวเองก็เป็นนะ คิดโปรเจกใหม่ ๆ ได้ น่าจะเป็น
ประโยชน์ แต่พูดให้คนอื่นเค้าเข้าใจอินตามเราไม่ได้ไง ไม่ใช่แค่เรื่อง
การพูดด้วยนะ พวกสื่อ presentation ก็สำคัญ อย่างน้อยพูดไม่เก่ง
ก็สื่อผ่านข้อมูลสวย ๆ ดี ๆ ให้คนอ่านรู้เรื่อง”

(ผู้บริหารระดับสูง)

“คิดอะไรใหม่ ๆ ได้ แต่สื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ เห็นภาพตามไม่ได้ ก็จบ”

(ผู้บริหารระดับสูง)

“เวลาพูดแล้วคนอื่นยอมรับแนวคิด รู้สึกอยากทำต่อ
การติดอาวุธเรื่องการนำเสนอสำคัญมากนะ”

(บุคลากรต้นแบบ)

“ความสามารถในการนำเสนอสำคัญมากเลย

เป็นการสื่อให้คนเข้าใจตัวชิ้นงานของเรา”

(บุคลากรต้นแบบ)

ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคลผู้บริหารระดับสูงมีความเห็น
ว่า ความอดทน ฮึดสู้ เจออุปสรรค แล้วไม่ท้อ เป็นสิ่งสำคัญ

“เวลาทำสิ่งใหม่ ๆ มักเจอแรงต้าน ต้องมีลูกอึด ฮึดสู้ เจออุปสรรค แล้วไม่ท้อ”

(ผู้บริหารระดับสูง)

4) คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม ดำเนินการ วิจัยด้วยการสัมภาษณ์บุคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรมในองค์กร พบว่า คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมซึ่งผู้ให้ข้อมูลกล่าวมา สามารถเชื่อมโยงได้กับ องค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกตามนิยามในงานวิจัยนี้ ทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้

ความหวัง (Hope) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจทางบวก มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยพลังและความตั้งใจจริง โดยมีการกำหนดแนวทางและมีทางเลือก ไปสู่เป้าหมาย รู้สึกมีชีวิตชีวาในสิ่งที่ทำ เมื่อจำเป็นก็จะปรับแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

“ช่วงแรก ๆ ที่ทำนวัตกรรม ไม่มีทีม ทำคนเดียว ตั้งใจทุ่มเททำให้สำเร็จ
นอกเวลางานก็ทำใช้เงินตัวเองซื้ออุปกรณ์ด้วยนะ ทำจนดีก็ตื่นเช้า
มาทำงานได้ เราเลือกทำเอง ไม่มีใครบังคับ ทำไปก็เรียนรู้ไป
เดินทางนี้ไม่สำเร็จ ก็เปลี่ยนทาง มันทำทายนะเราไม่เปลี่ยน
เป้าหมาย แต่เราปรับแผน สุดท้ายก็เสร็จ”

(บุคลากรต้นแบบ 1)

“ตอนทำชิ้นงานก็ตั้งเป้าหมายไว้ว่า ให้มันใช้งานได้แทนของเดิม ได้ภาพร่าง
ชิ้นงานก็พยายามทุกทางที่จะทำออกมาให้ใช้งานจริงได้ หาอุปกรณ์
หาโรงงานที่ทำวัสดุทดลองทำไม่ลงตัว ก็ทำซ้ำ มันต้องมีช่องทาง
ที่เป็นไปได้หาทางใหม่ไป ทำไป 5 ครั้ง มันก็สำเร็จ”

(บุคลากรต้นแบบ 2)

การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) หมายถึง คุณลักษณะของ บุคคลที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ และทักษะของตน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จจากการทำสิ่งที่ทำทายน และถึงแม้ผลจะไม่เป็นไปตามที่ต้องการ บุคคลนั้นก็จะพยายาม และยืนยันที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไป รวมถึงมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น

“เจอโจทย์ท้าทายให้ทำนวัตกรรมแล้วอยากทำ ผมมั่นใจว่าผมจะทำได้
แน่นอน นี่ก็ถึงตอนทำ Project จบ ป.ตรี ก็ทำจนได้ ยังข้อมูลไม่แน่น
ก็กล้าถามข้อมูลจากผู้รู้ หรือ search google ู้มากขึ้นก็มั่นใจ
แล้วผมก็จะทำให้เหนือกว่านั้น ให้ว่าด้วย”

(บุคลากรต้นแบบ 1)

“ทำนวัตกรรมมันไม่่ง่าย แต่ชอบความท้าทาย ความแปลกใหม่เิง เชื่อในฝีมือ
ตัวเอง ประสบการณ์ที่มี ไม่ดูถูกตัวเอง เราก็จะสำเร็จ”

(บุคลากรต้นแบบ 2)

การฟื้นคืน (Resilience) หมายถึง คุณลักษณะ/ความสามารถของบุคคลที่จะ
ฟื้นตัวจากความยากลำบาก ภาวะกดดัน ความขัดแย้ง และความล้มเหลว มีความเป็นตัวของตัวเอง
ตัวเอง มีหนทางที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ

“ตอนทำงานนวัตกรรมชิ้นนี้ ระหว่างทางเจอทางตันรู้ว่าทางนี้ผิดเกือบสิ้นหวัง
แต่ก็ยอมรับผิด ขอโทษ ไม่ work ก็คือ ไม่ work เปลี่ยนทาง กระจับปี่ ๗
ไปทางอื่นเดี๋ยวมันต้องแก้ได้ ไม่ถอย ไม่หนี ไม่ทิ้ง”

(บุคลากรต้นแบบ 1)

“เคยแข่งนวัตกรรมในองค์กรแล้วแพ้อีกหน่วยงาน บอกกับตัวเองพักก่อน
ไปปั่นจักรยานไปทำอย่างอื่นแทนพักใหญ่ แล้วผมก็กลับคืนสู่สังเวียนทำ
นวัตกรรมมาตลอดจนได้ไปเปิดโลก ได้รางวัลนวัตกรรมระดับโลกเนี่ย”

(บุคลากรต้นแบบ 2)

การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มี
ความคิด/มุมมองทางบวกในการอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ เชื่อว่าจะมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้น อนาคตที่ดี
สร้างขึ้นได้ด้วยตนเอง การมองโลกในแง่ดีไม่เฉพาะแค่การมองสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่
รวมถึงการมองตัวเอง อีกทั้งมองเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น

“จริง ๆ ผมมีปัญหาสายตาในระดับที่เกือบมองไม่เห็น แต่ทำนวัตกรรมมาได้
เพราะการมองบวก ผมกำลังทำสิ่งที่สำคัญมากอยู่ และมีภรรยา
เป็นส่วนเติมเต็มช่วยประสานงาน”

(บุคคลากรต้นแบบ 1)

“ทำชิ้นงานออกมาแล้วคนตี วิจารย์ ยิ่งทำให้ได้รู้ปัญหาว่าต้องการอะไร
แปลว่าเค้าสนใจแต่ยังไม่ตอบใจทชย์ รู้สึกได้เรียนรู้เพิ่ม
ทำให้อยากคิดต่อยอดเพิ่ม”

(บุคคลากรต้นแบบ 2)

จากข้อค้นพบในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ทูนาทางจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 องค์ประกอบมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของบุคคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรมในองค์กร ดังจากงานวิจัยของ Hsu & Chen (2015) ที่ได้อธิบายไว้ว่า บุคลากรที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงจะสามารถรับความเสี่ยงและรับผิดชอบงานที่ทำทหายได้ (Bandura, 1997) ซึ่งงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับการคิดค้นนวัตกรรมถือเป็นงานทำทหายอย่างหนึ่ง การมีความสามารถในการฟื้นคืนจะช่วยให้มีพลังกลับคืนสู่สภาพปกติหลังจากที่ต้องเผชิญกับความพ่ายแพ้และล้มเหลว (Luthans, 2002) ซึ่งเป็นสภาวะที่บุคลากรต้องพบเจอในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากการคิดและสร้างนวัตกรรมนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทำครั้งเดียวแล้วจะสำเร็จหรือได้รับการยอมรับ บุคลากรที่มีความหวังจะแสดงออกถึงพลังในการตั้งเป้าหมาย (Will Power) และพลังในการคิดหาหนทางไปยังเป้าหมายที่กำหนดได้ (Way Power) ซึ่งพลังทั้ง 2 นี้เป็นสิ่งจำเป็นในการเดินทางสู่การสร้างนวัตกรรม และบุคลากรที่มองโลกในแง่ดีจะมีมุมมองในเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ รวมทั้งเชื่อว่าจะประสบความสำเร็จในงานนวัตกรรมตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Brissette I, Scheier MF, และ Carver CS, 2002) ดังนั้นจากข้อค้นพบนี้จึงถือเป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้วิจัยจะใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนว่าองค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทูนาทางจิตวิทยาเชิงบวก

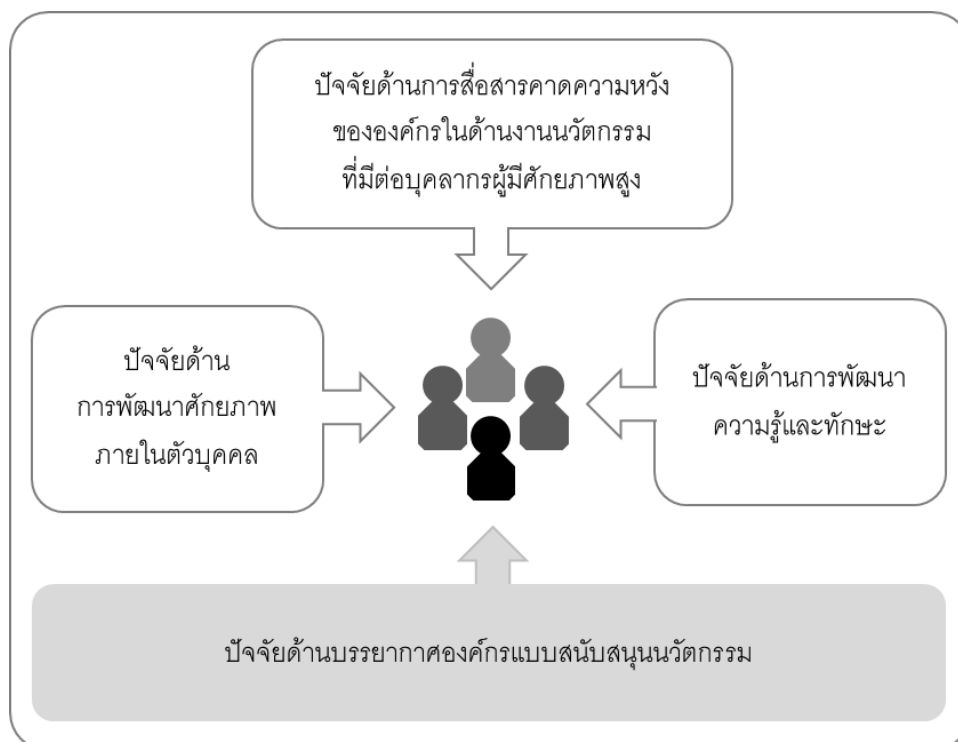
ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวินิจฉัย (Diagnosing) ในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 ได้ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 สรุปผลการวินิจฉัย (Diagnosing) ในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัย (Diagnosing)	วิธีเก็บข้อมูล	ผู้ร่วมวิจัย	ผลการวินิจฉัย
1) ความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูง	สัมภาษณ์ สนทนากลุ่ม	- ผู้บริหารระดับสูง - ผู้บริหารด้าน HR - จนท.ด้านนวัตกรรม - บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง	มีช่องว่างระหว่างความ คาดหวังขององค์กรกับ การรับรู้ของบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูงเกี่ยวกับ บทบาทในการขับเคลื่อน งานด้านนวัตกรรม
2) สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัย สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรม	ทบทวนเอกสาร สัมภาษณ์	- แผนแม่บทด้าน นวัตกรรมขององค์กร - จนท.ด้านนวัตกรรม	องค์กรมีต้นทุนที่ดีด้าน การสนับสนุนให้เกิดการ พัฒนานวัตกรรมในมิติ ของบรรยากาศขององค์กร แบบสนับสนุนนวัตกรรม
3) ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มี ศักยภาพสูงควรได้รับการ สนับสนุนหรือจำเป็นต้อง พัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมในงาน	แบบสอบถาม ปลายเปิดและ สนทนากลุ่ม สัมภาษณ์	- บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง - ผู้บริหารระดับสูง - บุคลากรต้นแบบผู้สร้าง นวัตกรรม	1) การสนับสนุนจาก องค์กร 2) การพัฒนาความรู้ และทักษะ: การคิด และการนำเสนอ 3) การพัฒนาศักยภาพ ภายในตัวบุคคล
4) คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ สำคัญต่อการพัฒนา นวัตกรรม	สัมภาษณ์	- บุคลากรต้นแบบผู้สร้าง ผลงานนวัตกรรม	คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ สำคัญต่อการพัฒนา นวัตกรรมเชื่อมโยงได้กับ ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ทั้ง 4 องค์ประกอบ (HERO)

ทั้งนี้จากการประมวลผลการวินิจฉัย (Diagnosing) ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัย
ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงตามบริบทขององค์กร ได้
ดังนี้ ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรมซึ่งในสภาพปัจจุบันถือเป็นจุดแข็งของ
องค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสารความคาดหวังขององค์กรในงานด้านนวัตกรรมที่มีต่อบุคลากรผู้มี

ศักยภาพสูง เพื่อให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงรับรู้และตระหนักถึงบทบาทสำคัญในฐานะผู้ขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมอันเป็นความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวข้องการคิด การนำเสนอ และปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงออกมา ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

2.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)

ผู้วิจัยนำข้อค้นพบจากการวิจัยใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 2) สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม 3) ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน และ 4) คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม ดังแสดงในตาราง 7 และภาพประกอบ 7 มาเป็นประเด็นนำเสนอและพิจารณาร่วมกับผู้ร่วมวิจัยกลุ่มเจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคล จากหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ ซึ่งได้ข้อสรุปสำหรับขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการได้ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ข้อเสนอสำหรับขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ

ข้อค้นพบจากขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัย (Diagnosing)	ข้อเสนอสำหรับขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)
<p>ปัจจัยด้านการสื่อสารความคาดหวังขององค์กร ในงานด้านนวัตกรรมที่มีต่อบุคลากร ผู้มี ศักยภาพสูง</p> <p>1) ความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง พบว่า มีช่องว่างระหว่างความคาดหวังขององค์กรกับ การรับรู้ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับ บทบาทในการขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรม</p>	<p>เห็นด้วยว่า มีช่องว่าง จึงควรปิดช่องว่างระหว่าง ความคาดหวังขององค์กรกับการรับรู้ของบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูงเกี่ยวกับบทบาทในการขับเคลื่อนงานด้าน นวัตกรรม</p>
<p>ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรแบบสนับสนุน นวัตกรรม</p> <p>2) สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการ พัฒนานวัตกรรม พบว่า องค์กรมีต้นทุนที่ดีด้าน การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในมิติ ของบรรยากาศองค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรม</p>	<p>เห็นด้วยว่า องค์กรมีต้นทุนที่ดีด้านการสนับสนุนให้ เกิดการพัฒนานวัตกรรมในมิติของบรรยากาศองค์กร แบบสนับสนุนนวัตกรรม หากได้รับการเติมเต็มในส่วน ของศักยภาพภายในตัวบุคคล ก็จะส่งเสริมให้ องค์กรสามารถขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมได้ตาม เป้าหมาย</p>
<p>ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้และทักษะ</p> <p>3) ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับ การสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริม พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน พบว่า ความรู้ และทักษะที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในงาน คือ เรื่องการคิด และการ นำเสนอ</p>	<p>เห็นด้วยว่า บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการ พัฒนาเรื่องการคิด และการนำเสนอ รวมถึงการ มอบหมายงานที่ทำทนายให้ได้ฝึกปฏิบัติ</p>
<p>ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล</p> <p>4) คุณสมบัตินี้/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนา นวัตกรรม พบว่า คุณสมบัตินี้/คุณลักษณะที่สำคัญ ของบุคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรม เชื่อมโยงได้กับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 องค์ประกอบ (HERO)</p>	<p>เห็นด้วยว่า ควรนำแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมา เป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงแสดง พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน</p>

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอแสดงรายละเอียดของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ ดังนี้ จากประเด็นการวินิจฉัยที่ 1) ความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีความรู้สูง พบว่า ยังมีช่องว่างระหว่างความคาดหวังขององค์กรกับการรับรู้ของบุคลากรผู้มีความรู้สูงเกี่ยวกับบทบาทในการขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมในองค์กร ดังจากที่เจ้าหน้าที่ HRM สะท้อนคิดว่า

“อึมมม เป็นไปได้ค่ะ เพราะที่ผ่านมามององค์กรก็ไม่ค่อยชัดเจนว่าจะเอา Talent ไปทำอะไร นโยบายเรื่องนวัตกรรมก็มาเริ่มชัดปีนี้พอดี ผู้บริหารมองว่าอยากให้ Talent เป็นกลุ่มไปขับเคลื่อนนวัตกรรมแต่เรายังไม่ได้สื่อสารไปอย่างชัดเจน นั่นถือโอกาสสื่อสารในโครงการนี้เลย”

(เจ้าหน้าที่ HRM)

หรือได้ข้อสรุปว่า การปิดช่องว่างระหว่างความคาดหวังขององค์กรกับการรับรู้ของบุคลากรผู้มีความรู้สูงเกี่ยวกับบทบาทในการขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรม จะดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ด้าน HRM จัดทำเนื้อหาเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความรู้สูงและความคาดหวังต่อบุคลากรผู้มีความรู้สูงด้านการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมมาสื่อสารชี้แจงให้ชัดเจน พร้อมตอบข้อซักถามในวันประชุมชี้แจงโครงการ ใช้เวลาประมาณ 45 นาที

จากประเด็นการวินิจฉัยที่ 2) สภาพปัจจุบันที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรม พบว่า องค์กรมีต้นทุนที่ดีด้านการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมในมิติของบรรยากาศองค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรมแล้ว หากได้รับการเติมเต็มในส่วนของศักยภาพภายในตัวบุคคล ก็จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับกลไกการเกิดแรงจูงใจภายในของบุคคลที่เชื่อมโยงกับบริบทองค์กรแล้วส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ทูนาทางจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานมากกว่าบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม (Hsu และ Chen, 2015) ผู้วิจัยจึงเสนอว่า ควรพิจารณาการนำแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital: PsyCap) มาเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน โดยเจ้าหน้าที่ HRD กล่าวสนับสนุน

“เห็นด้วยนะ องค์การสนับสนุนหลายเรื่องเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม เช่น
งานประกวดนวัตกรรม เงินสนับสนุน รางวัล แต่เราไม่เคยมอง
เรื่องการพัฒนาจากภายในให้คนมีพลังอยากทำสิ่งใหม่ ๆ
กล้าออกจาก Comfort Zone”

(เจ้าหน้าที่ HRD)

เมื่อเจ้าหน้าที่ดำเนินงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง มีความคล้อยตามว่า ควรนำแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมาเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรแสดง พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำข้อค้นพบจากการวิจัยในประเด็นที่ 4) คุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม มาสนับสนุนเพิ่มเติม กล่าวคือ บุคลากรต้นแบบผู้สร้างผลงานนวัตกรรมในองค์กร กล่าวถึงคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่สำคัญต่อการ พัฒนานวัตกรรมผ่านเรื่องเล่าและประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้กับองค์ประกอบ ของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกตามนิยามในงานวิจัยนี้ทั้ง 4 องค์ประกอบ

“จริง ๆ ก็เห็นด้วยตั้งแต่อาจารย์พูดถึงเรื่อง PsyCap แหะละ ยิ่งมีการถอดรหัส
จากพี่ที่ทำนวัตกรรมไปประกวดได้รับรางวัลจากต่างประเทศ
ก็ยิ่งยืนยันว่า HERO สำคัญจริง ๆ ”

(เจ้าหน้าที่ HRD)

หรือได้ข้อสรุปว่า เห็นชอบนำแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกมาเป็นปัจจัย ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอโปรแกรมพัฒนา พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิง บวก พัฒนาโดยอ้างอิงจาก Micro-intervention Model (based on Luthans et al., 2006) หรือ เรียกว่า PsyCap Intervention (PCI) และแนวทางจาก Trainer's Guide for Developing Psychological Capital (Copyright © 2013 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio, & James B. Avey) ผนวกกับการใช้แนวคิดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานด้วยแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน ซึมซับความรู้ ความเข้าใจ ผ่านการเล่น เกม กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งเน้นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเข้าใจและถูก คิดได้เองในเนื้อหาสาระระหว่างทำกิจกรรม และการเล่น เกม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาแนวคิด ความรู้เฉพาะตนขึ้นมาเอง (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550) ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในกระบวนการเป็น

อย่างมาก ไม่ได้เป็นเพียงผู้ตั้งรับ หรือคอยดูซับสิ่งที่ได้ฟัง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน จะมีการได้ทดลอง ลงมือทำ มีส่วนร่วมในแต่ละช่วง (Bonwell & Eison, 1991) รวมถึงออกแบบการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองระหว่างผู้เรียนด้วยกัน สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ความต้องการของตนเอง ระบุวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับตนเอง เลือกวิธีการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างความมั่นใจ มีผู้สอนเป็นเสมือนพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือเมื่อติดขัด ตลอดจนผู้เรียนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะ (self-assessment) สร้างเป็นวงจรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการชี้แนะตนเอง (ชัยฤทธิ โปธิสุวรรณ, 2544) โดยสามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและคุณลักษณะของ 4 องค์ประกอบ “HERO” โดยรูปแบบการเรียนรู้จะเริ่มต้นจากให้ผู้ร่วมวิจัยได้ลงมือปฏิบัติผ่านกิจกรรมที่ทำให้ได้แสดงออกถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของแต่ละองค์ประกอบ แล้วต่อด้วยการสะท้อนคิด และวิทยากรบรรยายสรุป ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 แนวทางการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

องค์ประกอบทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก/วัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
1 การพัฒนาความหวัง (Hope)	- สถานการณ์จำลอง	1 ชั่วโมง
1) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกออกแบบเป้าหมายและเส้นทาง	- สะท้อนคิด	
2) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกระบุและดำเนินการกับอุปสรรค	- บรรยายสรุป	

แนวคิดสำคัญ

นิยาม ความหวัง (Hope) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจทางบวก มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยพลังและความตั้งใจจริง โดยมีการกำหนดแนวทางและมีทางเลือกไปสู่เป้าหมาย รู้สึกมีชีวิตชีวาในสิ่งที่ทำ เมื่อจำเป็นก็จะปรับแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การพัฒนาความหวังใช้แนวทางของ Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ดังนี้

- 1) การตั้งเป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting) คือ กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ออกแบบ วางแนวทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch Goals) คือ กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมีความท้าทาย กระตุ้นให้ใช้ความพยายามในการคิดหาแนวทาง
- 3) การพัฒนาอย่างเป็นขั้นต่อน (Stepping) คือ กำหนดเป้าหมายที่มีความง่ายและยากเพื่อให้เกิดการวางแผนเป็นลำดับขั้นให้ได้รับประสบการณ์ความสำเร็จ
- 4) การจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation) คือ การจัดลำดับและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้เหมาะสม

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก/วัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
2 การพัฒนาการมองโลกในแง่ดี (Optimism)	- สถานการณ์จำลอง	1 ชั่วโมง
1) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถให้คำอธิบายเหตุการณ์ในทางบวกได้	- สะท้อนคิด	
2) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้ฝึกคุณลักษณะสำคัญของการมองโลกในแง่ดี เช่น การเปิดใจ การคิดบวก และการเปลี่ยนมุมมอง	- บรรยายสรุป	

แนวคิดสำคัญ

นิยาม การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความคิด/มุมมองทางบวกในการอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ เชื่อว่าจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้น อนาคตที่ดีสร้างขึ้นได้ด้วยตนเอง การมองโลกในแง่ดีไม่เฉพาะแค่การมองสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่รวมถึงการมองตัวเอง อีกทั้งมองเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น การพัฒนาการมองโลกในแง่ดีใช้แนวทางของ Schneider (2001) ดังนี้

1) การประเมินสถานการณ์ในอดีตอย่างผ่อนปรน หรือการมองโลกในทางที่ดี (Leniency for the Past) คือ การอธิบายสถานการณ์ที่ล้มเหลว/ผิดพลาดในอดีตอย่างมีมุมมองที่ดี โดยมองว่าเหตุการณ์นั้นไม่ใช่สิ่งที่ผิดแปลก สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน (High Consensus) เหตุการณ์นั้นไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (Low Consistency) และเหตุการณ์นั้นมีความแตกต่างสูง (High Distinctive) เพื่อช่วยสร้างทัศนคติการมองโลกในแง่ดี ทำให้บุคคลเกิดทัศนคติที่ดีในการกระทำ และมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

2) การพึงพอใจกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (Appreciation for the present) คือ การยอมรับและพึงพอใจกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพราะหากไม่ยอมรับหรือพอใจจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่สนุก และไม่อยากทำ ส่งผลต่อทัศนคติในการมองโลกที่ดีได้ ซึ่งจะช่วยป้องกันทัศนคติไม่ดีที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยยับยั้งการขาดแรงจูงใจในการกระทำ

3) การมองหาโอกาสในอนาคต (Opportunity seeking for the future) คือ การพยายามมองหาสิ่งที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ในอนาคต โดยคำนึงถึงศักยภาพ และความพร้อมในการพัฒนาที่มีอยู่ของตนเองด้วย นั่นคือ มองไปข้างหน้า และเห็นอนาคต คือโอกาสในการเติบโต แนวทางในข้อนี้เป็นการเพิ่มทัศนคติการมองโลกในแง่ดีให้มีมากขึ้น

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก/วัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
3 การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy)	- สถานการณ์จำลอง	1 ชั่วโมง
1) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกคุณลักษณะสำคัญของการรับรู้ ความสามารถของตน เช่น การทดลองทำจากสิ่งที่ยาก ก่อน การลองผิดลองถูก ความอยากลองทำสิ่งที่ยากขึ้น การทำสำเร็จทำให้รู้สึกมั่นใจขึ้น	- สะท้อนคิด - บรรยายสรุป	
2) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกคิดจากเป็นไปได้ กลายเป็นฉันทำได้		

แนวคิดสำคัญ

นิยาม การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ และทักษะของตน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จจากการทำสิ่งที่ท้าทาย และถึงแม้ผลจะไม่ใช่ไปตามที่ต้องการ บุคคลนั้นก็เพียงพยายามและยืนยันที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไป รวมถึงมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน โดยประยุกต์ใช้แนวทางในการพัฒนาตาม Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก Social Cognitive Learning Theory ของ Bandura ดังนี้

1) การเรียนรู้ความสำเร็จในการทำภารกิจที่อยู่ในระดับง่ายๆ ก่อน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นในแต่ละระดับความยากของงาน และส่งเสริมให้มีการวางแผนเพื่อสร้างผลงานที่ดียิ่งขึ้นอีกจนกลายเป็นความชำนาญในภาระงาน (Task mastery)

2) การได้รับประสบการณ์ของความสำเร็จ/การเลียนแบบผู้อื่น (Experiment success & initiating others)

3) การจูงใจทางสังคม (Social persuasion) ได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) และคำชมเชยในการปฏิบัติงาน (Recognition) เพื่อเสริมสร้างระดับการรับรู้ความสามารถของบุคคล

4) การกระตุ้นทางกายและ/หรือทางจิตใจ (physiological and/or psychological arousal)

ตาราง 9 (ต่อ)

	องค์ประกอบทางจิตวิทยาเชิงบวก/วัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
4	การพัฒนาการฟื้นคืน (Resilience)	- เรื่องเล่า/กรณีศึกษา	1 ชั่วโมง
	1) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกคุณลักษณะสำคัญของฟื้นคืน เช่น การให้อภัยตัวเองเมื่อทำพลาด การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น การประเมินความสามารถของตนเอง การควบคุมความตื่นเต้น ความกดดัน ยังไงก็จะหาทางทำให้ได้	- สะท้อนคิด - บรรยายสรุป	
	2) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเรียนรู้เรื่องการพลิกฟื้นจากความผิดพลาดล้มเหลว หาแนวทางหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และเลือกวิธีการใหม่ที่ทำได้สำเร็จได้		

แนวคิดสำคัญ

นิยาม การฟื้นคืน (Resilience) หมายถึง คุณลักษณะ/ความสามารถของบุคคลที่จะฟื้นตัวจากความยากลำบาก ภาวะกดดัน ความขัดแย้ง และความล้มเหลว มีความเป็นตัวของตัวเองมีหนทางที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับใช้ตามแนวทางของ Masten และ Reed (2002) ดังนี้

1) การเพิ่มปัจจัยด้านต้นทุน (Asset-Focused Strategies) คือ การส่งเสริมปัจจัยด้านต้นทุนที่จะช่วยให้สามารถปรับตัว เช่น ความสามารถทางปัญญา สภาวะอารมณ์ การรับรู้ตนเอง เพื่อสร้างผลลัพธ์ต่อความคิดและอารมณ์ของบุคคล และปรับตัวจากสถานการณ์ที่เกิดปัญหาได้

2) การลดปัจจัยเสี่ยง (Risk-Focused Strategies) คือ การหลีกเลี่ยงหรือลดปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้เกิดประสบการณ์ที่ไม่ดี และอาจส่งผลต่ออารมณ์จนยับยั้งความสามารถในการปรับอารมณ์

ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอชื่อโครงการว่า “The HERO’s Journey” ซึ่งเป็นการนำตัวอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแต่ละองค์ประกอบทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ Hope, self-Efficacy, Resilience และ Optimism มาเรียงกันให้เป็นคำที่มีความหมาย เมื่อกล่าวถึง HERO ซึ่งภาษาไทยมักเรียกว่าทับศัพท์ว่า ฮีโร่ หรือ วีรบุรุษ เรามักจะนึกถึงบุคคลที่ดีและเก่ง สามารถทำสิ่งต่าง ๆ แทนคนอื่น ๆ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เป็นคนที่มีความสามารถเหนือคนอื่น และเป็นผู้ที่เต็มเต็มในสิ่งที่สังคมขาดหายไป ในเหตุวิกฤตใด ๆ เรามักจะรื้อให้มีวีรบุรุษเข้ามากู้สถานการณ์ และบางครั้งสถานการณ์ก็สร้างวีรบุรุษขึ้นมา (จารุพรรณ กุลดิลก, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่มุ่งให้เป็นกลุ่มสำคัญในการคิดและพัฒนานวัตกรรม อีกทั้งการใช้คำว่า “The HERO’s Journey” หรือ “การเดินทางของ ฮีโร่” เป็นเจตนาของผู้วิจัยที่จะเชื่อมโยงไปสู่แนวคิด Monomyth หรือ The hero’s journey ของ Joseph Campbell (1990) ที่นำเสนอแบบแผนของ

เรื่องเล่าเกี่ยวกับฮีโร่ที่ส่วนใหญ่เป็นแนวทางเดียวกัน คือ มีสิ่งกระตุ้นให้ออกจากสภาพชีวิตปกติที่เป็นอยู่ (Status quo) ไปสู่การเดินทางผจญภัยและกล้าเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติอย่างเด็ดเดี่ยว แน่วแน่ จนได้ชัยชนะผ่านพ้นมาได้ แล้วเดินทางกลับบ้านแบบเป็นคนใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อสะท้อนให้ผู้ร่วมวิจัยเห็นภาพว่า การเข้าร่วมโครงการนี้ไม่ใช่เพียงแค่การเข้ารับการอบรมแบบนั่งฟังบรรยายแล้วจบ แต่จะเป็นการเดินทางสู่การเปลี่ยนแปลง โดยผู้ร่วมวิจัยต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ เนื้อหาหลักเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกและคุณลักษณะของ 4 องค์ประกอบ “HERO” โดยรูปแบบการเรียนรู้จะเริ่มต้นจากให้กิจกรรมเชิงปฏิบัติให้ผู้ร่วมวิจัยได้ลงมือปฏิบัติผ่านกิจกรรมที่ทำให้ได้แสดงออกถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของแต่ละองค์ประกอบ แล้วต่อด้วยการสะท้อนคิด และวิทยากรบรรยายสรุป

จากประเด็นการวิจัยที่ 3) ปัจจัยสำคัญที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงควรได้รับการสนับสนุนหรือจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน พบว่า ผู้ร่วมวิจัยทั้งกลุ่มของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรต้นแบบผู้สร้างนวัตกรรม มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน คือ เรื่องการคิด และการนำเสนอ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอเจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาดังนี้

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการเรียงกัน 3 พฤติกรรม ได้แก่ 1) การสร้างความคิด (Idea Generation) คือ การสร้างความคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์เกี่ยวกับวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงาน และการสร้างวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ได้ ๆ ซึ่งพฤติกรรมนี้จะเริ่มจากการที่บุคคลรับรู้ปัญหาเกี่ยวกับงานในด้านต่าง ๆ แล้วพยายามหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งการมีระบบคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking System) จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลสามารถสร้างความคิดที่แปลกใหม่ได้คล่องแคล่วขึ้น 2) การนำเสนอความคิด (Idea Promotion) เมื่อบุคคลได้สร้างความคิดใหม่ขึ้นมาแล้ว เขาก็ต้องนำเสนอความคิดเพื่อการระดมกำลังสนับสนุน การแสวงหาความเห็นชอบ และการทำให้สมาชิกในองค์กรกระตือรือร้นในความคิดเชิงนวัตกรรมของเขา ซึ่งทักษะการสื่อสาร และการทำสื่อ จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลสามารถนำเสนอความคิดได้บรรลุผลยิ่งขึ้น และ 3) การทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) เมื่อบุคคลสามารถสื่อสารความคิดเชิงนวัตกรรมจนหาแนวร่วมมาสนับสนุนได้ เขาก็จะเปลี่ยนแปลงความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ การแนะนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ และการประเมินประโยชน์ของความคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งส่วนใหญ่มักสร้างเป็นโมเดลต้นแบบทำให้นวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นรูปเป็นร่าง

สามารถสัมผัสหรืออธิบายได้อย่างเห็นภาพ ซึ่งการได้ออกสาฝึกปฏิบัติ จะช่วยส่งเสริมให้คุณคิดสามารถทำความคิดให้เป็นจริงได้

หรือได้ข้อสรุปว่า เจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคลเห็นด้วย โดยให้ข้อเสนอแนะว่าควรนำประเด็นเกี่ยวกับองค์กรไปประกอบในเนื้อหาและกิจกรรม และควรมี project assignment ให้ผู้ร่วมวิจัยได้ฝึกปฏิบัติด้วย ดังนั้นโครงการ “The HERO’s Journey” จึงพัฒนาออกมาเป็นโปรแกรมประกอบด้วยเนื้อหา 3 เรื่องหลัก โดยเรียงลำดับการเรียนรู้ ดังนี้

ครั้งที่ 1 การทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและคุณลักษณะของ 4 องค์ประกอบ “HERO” โดยรูปแบบการเรียนรู้จะเริ่มต้นจากให้กิจกรรมเชิงปฏิบัติให้ผู้ร่วมวิจัยได้ลงมือปฏิบัติผ่านกิจกรรมที่ทำให้ได้แสดงออกถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของแต่ละองค์ประกอบ แล้วต่อยอดด้วยการสะท้อนคิด และวิทยากรบรรยายสรุป

ครั้งที่ 2 ระบบคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อการสร้างความคิด (Idea Generation) ประกอบด้วยการบรรยายเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างความคิด แล้วให้ฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรม สะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้ และวิทยากรบรรยายสรุป

ครั้งที่ 3 การออกแบบการนำเสนออย่างมีพลังเพื่อการนำเสนอความคิด (idea promotion) ประกอบด้วยการบรรยายเกี่ยวกับเทคนิคการนำเสนอความคิด แล้วให้ฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรม สะท้อนคิดสิ่งที่ได้เรียนรู้ และวิทยากรบรรยายสรุป ดังแสดงในภาพประกอบ 8

Positive Psychological Capital (PsyCap)
ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

Who you are สักยภาพในตน

Pause Know & Aware Self-Monitoring

H-E-R-O

Your plan

Reality

Innovative Thinking System (ITS)
ระบบคิดเชิงนวัตกรรม

Idea Generation

INNOVATION

ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ รูปแบบธุรกิจ

“ไม่ได้ ไม่ได้ ไม่เอา”

1 หลุดกรอบแห่งโลกความจริง 2 สร้างสรรค์จากความฝัน

ระบบคิดเชิงนวัตกรรม

3 ตัวเลขที่ศรัทธา 4 เปลี่ยน จดจ่อ เป็น เอเคีย

5 คอให้คิด พิชิตความฝัน 6 ของมุกกลับ ปรับมุมมอง

Creating Powerful Presentation
ออกแบบการนำเสนออย่างมีพลัง

Idea Promotion

พูดให้สั่นไหวด้วยการใช้ **SPEECH MAP**

One-Page Guide 1-2-3-4-5-6-7

FEEL CONFIDENT LOOK

4 ขั้นตอนออกแบบข้อมูลบนสไลด์

ภาพประกอบ 8 เนื้อหา 3 เรื่องหลักในโครงการ “The HERO’s Journey”

หลังจากผ่านการเรียนรู้ตามเนื้อหา 3 เรื่องหลักแล้ว บุคลากรผู้มีความรู้สูง จะได้รับมอบหมายงานให้คิดและเขียนโครงการพัฒนานวัตกรรมให้กับหน่วยงานหรือองค์กร (Project Assignment) ผ่านการเขียนโครงการสรุป 1 หน้ากระดาษตามหัวข้อที่กำหนด (One page proposal) และเอกสารนำเสนอในรูปแบบ Power Point Presentation ไม่เกิน 10 สไลด์ โดยมีเวลา 2 สัปดาห์ในการจัดทำ แล้วส่งผลงานเป็นไฟล์โครงการพัฒนานวัตกรรมให้ผู้วิจัยทาง อีเมล ทั้งนี้ผลงานส่วนนี้จะส่งมอบต่อให้องค์กรเพื่อนำไปพิจารณาในการดำเนินการต่อ พัฒนาต่อ ยอด หรือขยายผลต่อไป

ข้อสรุปจากการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ ดังกล่าว ผู้วิจัยและเจ้าหน้าที่ดำเนินงานทรัพยากรบุคคลได้นำมาร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ โดยกำหนด ออกมาเป็นกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม เพื่อเสริมสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมใน งานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงตามบริบทขององค์กร ประกอบด้วย กิจกรรมที่ 1 การประชุมชี้แจง โครงการ กิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก กิจกรรมที่ 3 การ สัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องระบบคิดเชิงนวัตกรรม กิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการ ออกแบบการนำเสนออย่างมีพลัง และกิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำโครงการนวัตกรรม (Project Assignment) รายละเอียดดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 การวางแผนปฏิบัติการโครงการ The HERO's Journey

ปัจจัย	กิจกรรมและวัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
ปัจจัยด้านการ	กิจกรรมที่ 1 การประชุมชี้แจงโครงการ	- บรรยาย	3 ชั่วโมง
สื่อสารความ	“The HERO's Journey”	- แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	
คาดหวังของ	- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจวัตถุประสงค์	- ถามตอบข้อสงสัย	
องค์กรใน	ระยะเวลา และเงื่อนไขต่าง ๆ ของโครงการ	- ทำแบบประเมินออนไลน์	
ด้านนวัตกรรมที่	- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยตระหนักถึงบทบาทสำคัญ		
มีต่อบุคลากร	ของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในฐานะผู้		
ผู้มีความรู้สูง	ขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมขององค์กร		
	- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยทำแบบวัดทุนทางจิตวิทยา		
	เชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน		
	(Pre-test)		

ตาราง 10 (ต่อ)

ปัจจัย	กิจกรรมและวัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล	กิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและคุณลักษณะของ 4 องค์ประกอบ "HERO" - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเข้ากับประสบการณ์ชีวิตของตนเอง - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยตระหนักถึงความสำคัญของศักยภาพภายในของตน	- กิจกรรมเดี่ยว/กลุ่ม - สถานการณ์จำลอง - เรื่องเล่า - สะท้อนคิด - บรรยายสรุป - แลกเปลี่ยนเรียนรู้	6 ชั่วโมง
ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้และทักษะ	กิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องระบบคิดเชิงนวัตกรรม - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน: การสร้างความคิด - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจระบบคิดเชิงนวัตกรรมและฝึกทักษะ 6 วิธีคิด - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกการสร้างความคิดจากปัญหา/สถานการณ์ขององค์กร - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการสร้างความคิด	- บรรยาย - สถานการณ์จำลอง - ฝึกปฏิบัติ - สะท้อนคิด - แลกเปลี่ยนเรียนรู้	6 ชั่วโมง
ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้และทักษะ	กิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการออกแบบการนำเสนออย่างมีพลัง - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน: การสร้างนำเสนอความคิด - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกทักษะการถ่ายทอดและการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้ฝึกทักษะการทำสื่อนำเสนอให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการนำเสนอความคิด	- บรรยาย - กิจกรรมเดี่ยว/กลุ่ม - สถานการณ์จำลอง - ฝึกปฏิบัติ - สะท้อนคิด - แลกเปลี่ยนเรียนรู้	6 ชั่วโมง

ตาราง 10 (ต่อ)

ปัจจัย	กิจกรรมและวัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้ และทักษะ และ	กิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำโครงการนวัตกรรม	- บรรยาย	2 สัปดาห์
ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล	นวัตกรรม - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยพัฒนาการสร้างความคิดและการนำเสนอความคิด การนำเสนอความคิด - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน	- ถามตอบ - ฝึกปฏิบัติเดี่ยว - สะท้อนคิด	
ออกแบบกิจกรรมโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Kolb's Experiential Learning Cycle) การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน (Activity-Based Learning) และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning หรือ Andragogy)			
หมายเหตุ: เมื่อผู้ร่วมวิจัยส่งผลงานเป็นไฟล์โครงการพัฒนานวัตกรรมให้ผู้วิจัยทางอีเมลตามวันที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยจะส่ง link ให้เข้าทำแบบวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Post-test)			

เมื่อผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยวางแผนปฏิบัติการดังแสดงในตาราง 10 แล้ว ได้นำเสนอแผนปฏิบัติการนี้กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล และได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้

2.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (Action Taking)

ในขั้นตอนการลงมือปฏิบัตินี้ผู้วิจัยรับหน้าที่เป็นวิทยากรหลักในกิจกรรมที่ 1 การประชุมชี้แจงโครงการ “The HERO's Journey” กิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และกิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำโครงการนวัตกรรม รวมทั้งเป็นวิทยากรร่วมในกิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องระบบคิดเชิงนวัตกรรม และกิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการออกแบบการนำเสนออย่างมีพลัง ในส่วนของผู้ร่วมวิจัยกลุ่มที่เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีหน้าที่เป็นผู้ร่วมสังเกตการณ์ และกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจำนวน 23 คน มีหน้าที่เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่วางแผนปฏิบัติการไว้ ซึ่งภายหลังการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยให้ผู้ร่วมวิจัยสะท้อนคิดเกี่ยวกับประเด็นที่ได้เรียนรู้ด้วยการสะท้อนคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม (Group Reflection) โดยมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การประชุมชี้แจงโครงการ “The HERO's Journey”

กิจกรรมในส่วนนี้มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการและบทบาทของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่องค์กรคาดหวัง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจวัตถุประสงค์

ระยะเวลา และเงื่อนไขต่าง ๆ ของโครงการ เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยตระหนักถึงบทบาทสำคัญของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในฐานะผู้ขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมขององค์กร และเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยทำแบบวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Pre-test) โดยมีเนื้อหาสำคัญ ดังนี้

1. การชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ระยะเวลา และเงื่อนไขต่าง ๆ ของโครงการ ผู้วิจัยมุ่งเน้นย้ำให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจถึงรูปแบบของโครงการนี้ที่มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งผู้ร่วมวิจัยมีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูล เช่น การตอบแบบวัด การสะท้อนคิด และร่วมลงมือปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจต้องเปิดเผยถึงความคิด ความรู้สึก และคุณลักษณะส่วนตัวซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับจริยธรรมการวิจัยที่ผู้ร่วมวิจัยต้องรับทราบและพิจารณา อีกทั้งโครงการนี้มีลักษณะแตกต่างไปจากโครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่องค์กรเคยจัดมา กล่าวคือ การเข้าร่วมโครงการนี้ไม่ใช่เพียงแค่การเข้ารับการอบรมแบบนั่งฟังบรรยายแล้วจบ แต่จะเป็นการเดินทางสู่การเปลี่ยนแปลง โดยผู้ร่วมวิจัยต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และต้องลงมือปฏิบัติจริง เมื่อผู้วิจัยได้ชี้แจงเนื้อหาในส่วนนี้เสร็จสิ้น ได้ขอความร่วมมือให้ผู้ร่วมวิจัยพิจารณาและให้คำตอบเพื่อยืนยันการเข้าร่วมโครงการครั้งนี้ผ่านแบบฟอร์มออนไลน์ ประกอบด้วย 2 คำถาม ได้แก่ 1) ท่านสมัครใจเข้าร่วมโครงการหรือไม่ และ 2) ทำไมท่านถึงตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ โดยมีผลสรุปดังนี้

1) ท่านสมัครใจเข้าร่วมโครงการหรือไม่

จากผู้ร่วมวิจัย 23 คน ตอบว่า สมัครใจเข้าร่วมโครงการ 22 คน มี 1 คน ขอลอนตัว ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ครบถ้วน เนื่องจากโครงการมีระยะเวลาค่อนข้างยาวนานซึ่งอาจกระทบกับตารางงานในหน้าที่รับผิดชอบ ดังนั้นโครงการนี้จึงมีบุคลากรผู้มีความรู้สูงเป็นผู้ร่วมวิจัย รวมทั้งสิ้น 22 คน

2) ทำไมท่านถึงตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ

ผู้ร่วมวิจัยส่วนใหญ่ระบุเหตุผลในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการที่สะท้อนถึงความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการ

“ลองออกจาก Comfort zone เพื่อพัฒนาตัวเอง และจะได้ทำประโยชน์ให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่แล้ว”

(บุคลากรผู้มีความรู้สูง 2)

“คิดว่าโครงการนี้จะช่วยให้ตัวผมพัฒนามุมมองและความคิดต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3)

“โครงการนี้เป็นโครงการที่ดีโครงการหนึ่งที่จะช่วยให้เราได้พัฒนาตัวเองในเรื่องของมุมมองแนวคิดในการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งก็รู้อยู่ว่าต้องแบ่งเวลาจากเวลางานประจำมาทำงานที่ได้รับมอบหมายจากอาจารย์ แต่ถือว่ามันเป็นโอกาสที่ดีมากที่เราจะได้เปิดและรับประสบการณ์ที่ดีมาก ๆ ทางหนึ่ง ซึ่งเป็นโอกาสที่เพื่อนพนักงานหลาย ๆ คน ไม่ได้รับเหมือนเรา”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 4)

“เป็นโครงการที่เปิดกว้างทางความคิดในการพัฒนาหน่วยงาน”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 17)

“เป็นโครงการที่มีประโยชน์ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 21)

2. การสื่อสารเกี่ยวกับบทบาทสำคัญของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในฐานะผู้ขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเปิดช่องว่างระหว่างความคาดหวังขององค์กรกับการรับรู้ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผู้วิจัยได้นำเสนอเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง รวมถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงด้านการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมตามที่เจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคลจัดเตรียมให้ พร้อมรับฟังความคิดเห็นและตอบคำถามจากผู้ร่วมวิจัย ทั้งนี้หลังจากพูดคุยในประเด็นนี้เสร็จสิ้นแล้ว ผู้ร่วมวิจัยได้สะท้อนคิดให้เห็นว่า ผู้วิจัยเข้าใจและตระหนักถึงบทบาทสำคัญของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในฐานะผู้ขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมขององค์กรชัดเจนขึ้น

“จริง ๆ เราพร้อมเสมอและอยากทำเพื่อองค์กร แม้ภาระงาน
จะมีเยอะอยู่แล้ว แค่บอกชัด ๆ เราก็พร้อม”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3)

“ทำให้เข้าใจถึงความคาดหวังต่อ Talent สร้างพลัง สร้างแรงจูงใจ รู้สึกว่า
ตัวเองสำคัญ มีคุณค่า เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 7)

“ยินดีร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อรับกับความ
เปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล พร้อมร่วมขับเคลื่อนให้เป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมค่ะ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 16)

“เพิ่งได้รู้แหละว่า Talent สำคัญขนาดนี้ ภูมิใจ ๆ
แต่จะไหวแค่ไหนค่อยว่ากัน”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 19)

3. การชี้แจงเกี่ยวกับการตอบแบบวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรม
สร้างนวัตกรรมในงาน (Pre-test) ผู้วิจัยอธิบายการตอบแบบวัดผ่านแบบฟอร์มออนไลน์ โดยขอ
ความร่วมมือให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าตอบให้เสร็จสิ้นในห้องประชุมนี้ และเมื่อผู้ใดตอบเรียบร้อยแล้ว
สามารถออกจากห้องได้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูล พบว่า ผู้ร่วมวิจัยเข้าตอบแบบวัดครบทั้ง 22 คน
มีข้อมูลครบถ้วน

ทั้งนี้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดในกิจกรรมที่ 1 การ
ประชุมชี้แจงโครงการ “The HERO's Journey” แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลง
ด้านความคิด/ความรู้สึก คือ เกิดความเข้าใจในโครงการ เกิดทัศนคติที่ดีต่อโครงการ อยากเข้า
ร่วม และเกิดความตระหนักถึงบทบาทสำคัญของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในฐานะผู้ขับเคลื่อนงาน
ด้านนวัตกรรมขององค์กร และรู้สึกภูมิใจในบทบาทหน้าที่นี้ของตน

กิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

กิจกรรมในส่วนนี้พัฒนาโดยอ้างอิงจาก Micro-intervention Model (based on Luthans et al., 2006) หรือเรียกว่า PsyCap Intervention (PCI) และแนวทางจาก Trainer's Guide for Developing Psychological Capital (Copyright © 2013 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio, & James B. Avey) ผนวกกับการใช้แนวทางการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานด้วยแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนซึมซับความรู้ ความเข้าใจ ผ่านการเล่นเกม กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งเน้นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเข้าใจและถูกคิดได้เองในเนื้อหาสาระระหว่างทำกิจกรรม และการเล่นเกม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาแนวคิดความรู้เฉพาะตนขึ้นมาเอง (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550) ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในกระบวนการเป็นอย่างมาก ไม่ได้เป็นเพียงผู้ตั้งรับ หรือคอยดูซับสิ่งที่ได้ฟัง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน จะมีการได้ทดลอง ลงมือทำ มีส่วนร่วมในแต่ละช่วง (Bonwell & Eison, 1991) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและคุณลักษณะของ 4 องค์ประกอบ "HERO" เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเข้ากับประสบการณ์ชีวิตของตนเอง และเพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยตระหนักถึงความสำคัญของศักยภาพภายในของตน โดยมีเนื้อหาสำคัญแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 เตรียมพร้อม HERO ประกอบด้วยกิจกรรม

1. เริ่มออกเดินทางกัน: ชีวิตและการรู้จักตนเอง: เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้ตั้งสติกับมาที่ตนเอง มีสมาธิจดจ่อสามารถเชื่อมโยงกับความคิดและความรู้สึกของตัวเองได้ และเป็นการเตรียมความพร้อมในการเปิดรับเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
2. แนะนำตัวกันเถอะ: บอกชื่อเล่นของตัวเองแล้วบอกชื่อ HERO ที่เป็นตัวแทนของเราพร้อมบอกลักษณะสำคัญ และถอดรหัสใจ เลือกรูปทรงเลขาคณิต สะท้อนตัวตน: เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเรียนรู้ตนเองมากขึ้น พร้อมทั้งสร้างความคุ้นเคย และได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้: ดู Clip What make a hero? และบรรยายให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดทุนทางจิตวิทยา เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้เรียนรู้เกี่ยวกับเส้นทางชีวิตและคุณลักษณะสำคัญของการเป็น HERO และเริ่มพาเข้าสู่การเรียนรู้แนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ส่วนที่ 2 เสริมสร้าง HERO

จากตัวแบบ Psychological Capital Intervention (PCI) (Luthans, Youssef & Avolio, 2007: 214) ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกนั้นมีลำดับการเสริมสร้างโดยเริ่มต้นจากการพัฒนาความหวัง ต่อด้วยการพัฒนาการมองโลกในแง่ดี จากนั้นจึงพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน และพัฒนาการฟื้นคืน ผู้วิจัยจึงเรียงลำดับกิจกรรมเป็น HOER ดังนี้

1. การพัฒนาความหวัง (Hope) มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยเรียนรู้คุณลักษณะของความหวังด้วยกิจกรรมที่ฝึกการออกแบบเป้าหมาย (Will Power) และเส้นทางสู่เป้าหมาย (Way Power) ฝึกการระบุและดำเนินการกับอุปสรรคขัดขวางเป้าหมาย เกิดการรับรู้และมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมเกี่ยวกับความหวัง ลักษณะของความเพียรพยายามต่อเป้าหมาย และการวางแผนหรือการปรับแนวทาง/วิธีการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 การพัฒนาความหวัง (Hope)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
1	กิจกรรม Building Blocks	- สถานการณ์จำลอง	1 ชั่วโมง
	1) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกการออกแบบเป้าหมายและเส้นทางสู่เป้าหมาย	- สะท้อนคิด	
	2) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกระบุและดำเนินการกับอุปสรรค	- บรรยายสรุป	

แนวคิดสำคัญ

นิยาม ความหวัง (Hope) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจทางบวก มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยพลังและความตั้งใจจริง โดยมีการกำหนดแนวทางและมีทางเลือกไปสู่เป้าหมาย รู้สึกมีชีวิตชีวาในสิ่งที่ทำ เมื่อจำเป็นก็จะปรับแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การพัฒนาความหวังใช้แนวทางของ Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ดังนี้

1) การตั้งเป้าหมายในการทำงาน (Goal Setting) คือ กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ออกแบบวางแผนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch Goals) คือ กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมีความท้าทาย ยากเพียงพอที่จะกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัว สำรวจค้นหาแนวทาง ใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นในการทำให้สำเร็จ

3) การพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน (Stepping) คือ กำหนดเป้าหมายที่มีความง่ายและยากเพื่อให้เกิดการวางแผนเป็นลำดับขั้นให้ได้รับประสบการณ์ความสำเร็จ

4) การจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation) คือ การจัดลำดับและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานให้เหมาะสม

ตัวอย่างการดำเนินกิจกรรมพัฒนาความหวัง (Hope)

1) ผู้ร่วมวิจัยได้ทดลองตั้งเป้าหมายในการจัดวาง Block ไม้ให้สูงขึ้นภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งต้องเป็นเป้าหมายที่มีคุณค่า ท้าทาย และมีจุดเริ่มต้นและจุดจบที่ชัดเจน โดยเป้าหมายที่มีลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้ตั้งเป้าหมายเกิดแรงจูงใจและพอจะเห็นแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นได้

2) ผู้วิจัยให้ความรู้เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายแบบ SMART Goal และ Stretch Goals

3) ผู้ร่วมวิจัยฝึกตั้งเป้าหมายแบบ Stretch Goals โดยเน้นเกี่ยวกับการคิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน

4) ผู้ร่วมวิจัยนำเสนอ Stretch Goals และสะท้อนคิดว่าได้เรียนรู้อะไรจากกิจกรรมนี้

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดจากกิจกรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรม คือ สามารถอธิบายและแสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญของความหวัง (Hope) เช่น การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การปรับแผนตามเงื่อนไข ความตั้งใจ การพยายามทำให้ได้แม้จะยากขึ้นหรือมีอุปสรรค การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และหาวิธีการที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้

“จากกิจกรรม *Building Block* จุดประกาย เปิดมุมมองโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการตั้งเป้าหมายและการวางแผนให้ไปถึงเป้าหมาย การมีความหวัง คือ ตั้งเป้าหมาย (Will) เมื่อเรากำหนดเป้าหมายแล้ว เราก็จะพยายามหาวิธีการ หนทางที่จะบรรลุเป้าหมาย (Way)”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 13)

“การตั้งเป้าหมาย สามารถกำหนดทิศทางของเราได้ สามารถสร้างพลังและความกระตือรือร้นได้ การมีความหวัง ทำให้เรามีพลังขับเคลื่อนในการทำงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 17)

2. พัฒนาการมองโลกในแง่ดี (Optimism) การมองโลกในแง่ดีจะเกิดขึ้นภายหลังการพัฒนาความหวัง เนื่องจากเมื่อได้เรียนรู้วิธีการพัฒนาความหวังแล้วจะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจว่าตนเองมีความสามารถในการวางแผนเพื่อไปยังเป้าหมายที่ต้องการได้ ถึงแม้จะต้องพบกับอุปสรรคก็ตาม และเมื่อมีความหวังที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น การมองโลกในแง่ดีก็จะพัฒนาขึ้นด้วยเช่นกัน มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยเรียนรู้คุณลักษณะของการมองโลกในแง่ดีด้วยกิจกรรมที่ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถให้คำอธิบายเหตุการณ์ในทางบวกได้ และฝึกคุณลักษณะสำคัญของการมองโลกในแง่ดี เช่น การเปิดใจ การคิดบวก และการเปลี่ยนมุมมองเกิดการรับรู้และมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมเกี่ยวกับการมองโลกในแง่ดี ลักษณะของความคาดหวังเกี่ยวกับความสำเร็จตามเป้าหมายและการอธิบายสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในเชิงบวกด้วยการตีความเหตุการณ์ด้านบวกว่าเกิดจากตนเอง เกิดขึ้นถาวร และเกิดขึ้นกับสถานการณ์อื่น ๆ ได้ และตีความเหตุการณ์ ด้านลบว่าเกิดจากปัจจัยภายนอก เกิดขึ้นชั่วคราว และเกิดขึ้นเฉพาะสถานการณ์ ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 การพัฒนาการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
2	กิจกรรม Match-Up	- สถานการณ์จำลอง	1 ชั่วโมง
	1) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถให้คำอธิบายเหตุการณ์ในทางบวกได้	- สะท้อนคิด - บรรยายสรุป	
	2) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกคุณลักษณะสำคัญของการมองโลกในแง่ดี เช่น การเปิดใจ การคิดบวก และการเปลี่ยนมุมมอง		

แนวคิดสำคัญ

นิยาม การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความคิด/มุมมองทางบวกในการอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ เชื่อว่าจะมีสิ่งที่ดีเกิดขึ้น อนาคตที่ดีสร้างขึ้นได้ด้วยตนเอง การมองโลกในแง่ดีไม่เฉพาะแค่การมองสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่รวมถึงการมองตัวเอง อีกทั้งมองเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น การพัฒนาการมองโลกในแง่ดีใช้แนวทางของ Schneider (2001) ดังนี้

1) การประเมินสถานการณ์ในอดีตอย่างผ่อนปรน หรือการมองโลกในทางที่ดี (Leniency for the Past) คือ การอธิบายสถานการณ์ที่ล้มเหลว/ผิดพลาดในอดีตอย่างมีมุมมองที่ดี โดยมองว่าเหตุการณ์นั้นไม่ใช่สิ่งที่ผิดแปลก สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน (High Consensus) เหตุการณ์นั้นไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (Low Consistency) และเหตุการณ์นั้นมีความแตกต่างสูง (High Distinctive) เพื่อช่วยสร้างทัศนคติการมองโลกในแง่ดี ทำให้บุคคลเกิดทัศนคติที่ดีในการกระทำ และมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

2) การพึงพอใจกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (Appreciation for the present) คือ การยอมรับและพึงพอใจกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพราะหากไม่ยอมรับหรือพอใจจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่สนุก และไม่อยากทำ ส่งผลต่อทัศนคติในการมองโลกที่ดีได้ ซึ่งจะช่วยป้องกันทัศนคติไม่ดีที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยยับยั้งการขาดแรงจูงใจในการกระทำ

3) การมองหาโอกาสในอนาคต (Opportunity seeking for the future) คือ การพยายามมองหาสิ่งที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นได้ในอนาคต โดยคำนึงถึงศักยภาพ และความพร้อมในการพัฒนาที่มีอยู่ของตนเองด้วย นั่นคือ มองไปข้างหน้า และเห็นอนาคต คือโอกาสในการเติบโต แนวทางในข้อนี้เป็นการเพิ่มทัศนคติการมองโลกในแง่ดีให้มีมากขึ้น

ตัวอย่างการดำเนินกิจกรรมพัฒนาการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

1) ผู้ร่วมวิจัยนั่งเป็นวงกลมแล้วให้หยิบสิ่งของจากถุงที่ละคน ซึ่งสิ่งของที่หยิบออกมานั้นจะเป็นของที่เก่าเสีย และสภาพไม่ดีแล้ว เช่น ไม้บรรทัดหัก กระดาษขยำ ปากกาหมึกหมด

2) เมื่อบรรยากาศหยิบของแล้วจะมีเวลาคิด 30 วินาที แล้วนำเสนอว่าสิ่งนั้นสามารถเอาไปทำอะไรได้บ้าง

3) เมื่อนำเสนอครบทุกคนแล้ว ผู้วิจัยจะให้โจทย์ต่อเนื่อง คือ ให้จับกลุ่ม 2 คน และเพิ่มเป็น 4 คน 6 คน และ 8 คน แล้วนำสิ่งของมาร่วมกันออกแบบให้เป็นชิ้นงานที่สามารถใช้ประโยชน์ได้

4) ผู้ร่วมวิจัยนำเสนอชิ้นงาน และสะท้อนคิดว่าได้เรียนรู้อะไรจากกิจกรรมนี้

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดจากกิจกรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรม คือ สามารถอธิบายและแสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญของการมองโลกในแง่ดี (Optimism) เช่น การเปิดใจ การคิดบวก การเปลี่ยนมุมมอง การบอกถึงประโยชน์ของสิ่งที่เก่า เสีย และสภาพไม่ได้ได้ การอธิบายสถานการณ์ที่ล้มเหลว/ผิดพลาดในอดีตอย่างมีมุมมองที่ดี และการยอมรับความคิดเห็น/ข้อเสนอของเพื่อนในกลุ่ม

“ทุกอย่างทั้งปัญหา/อุปสรรค หากเราปรับมุมมองในเชิงบวก มองโลกในแง่ดี
ทุกอย่างเราก็ทำได้ อุปสรรคที่เห็น ลองมองอีกมุม มันอาจเป็นความสนุกก็ได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 12)

“คิดบวกกับชีวิตมากขึ้น ชีวิตยังงี้ก็ต้องเดินต่อ มีปัญหาที่แก้หรือบรรเทาให้
แย่น้อยที่สุดสร้างพลัง กำลังใจให้ตัวเอง ช่วยให้เราสามารถไปต่อได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 16)

3. การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยเรียนรู้คุณลักษณะของการรับรู้ความสามารถของตนด้วยกิจกรรมที่ฝึกคุณลักษณะสำคัญของการรับรู้ความสามารถของตน เช่น การเริ่มทำจากสิ่งที่ยากก่อน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้อยากทำเพิ่มในระดับที่ยากขึ้น การลองผิดลองถูกจนทำสำเร็จ เกิดการรับรู้และมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนในลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การใช้ความพยายามในการทำสิ่งที่ท้าทายให้สำเร็จ และฝึกคิดจากเป็นไปไม่ได้ กลายเป็นฉันทำได้ ดังแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
3	กิจกรรม Just Do It 1) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกคุณลักษณะสำคัญของการรับรู้ความสามารถของตน เช่น การทดลองทำจากสิ่งที่ยากก่อน การลองผิดลองถูก ความอยากลองทำสิ่งที่ยากขึ้น การทำสำเร็จทำให้รู้สึกมั่นใจขึ้น 2) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกคิดจากเป็นไปได้ เป็นฉันทำได้	- สถานการณ์จำลอง - สะท้อนคิด - บรรยายสรุป	1 ชั่วโมง

แนวคิดสำคัญ

นิยาม การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้ มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถ และทักษะของตน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จจากการทำสิ่งที่ท้าทาย และถึงแม้ผลจะไม่ใช่ไปตามที่ต้องการ บุคคลนั้นก็เพียงพยายาม และยืนยันที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไป รวมถึงมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น การพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน โดยประยุกต์ใช้แนวทางในการพัฒนาตาม Luthans, Youssef และ Avolio (2007) ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก Social Cognitive Learning Theory ของ Bandura ดังนี้

- 1) การเรียนรู้ความสำเร็จในการทำภารกิจที่อยู่ในระดับง่ายๆ ก่อน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคคลได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นในแต่ละระดับความยากของงาน และส่งเสริมให้มีการวางแผนเพื่อสร้างผลงานที่ดียิ่งขึ้นอีก จนกลายเป็นความชำนาญในภาระงาน (Task mastery)
- 2) การได้รับประสบการณ์ของความสำเร็จ/การเลียนแบบผู้อื่น (Experiment success & initiating others)
- 3) การจูงใจทางสังคม (Social persuasion) ได้รับข้อมูลบ่อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) และคำชมเชยในการปฏิบัติงาน (Recognition) เพื่อเสริมสร้างระดับการรับรู้ความสามารถของบุคคล
- 4) การกระตุ้นทางกายและ/หรือทางจิตใจ (physiological and/or psychological arousal)

ตัวอย่างการดำเนินกิจกรรมพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy)

- 1) ผู้ร่วมวิจัยจะได้รับอุปกรณ์สำหรับต่อเป็นภาพ ซึ่งโจทย์ในการต่อจะยากขึ้นเรื่อยๆ (มี 3 Levels)
- 2) ในรอบที่ 1 ผู้ร่วมวิจัยจะได้ทดลองทำภาพที่เริ่มต้นจากระดับง่ายๆ ให้ทุกคนสามารถทำได้ เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการประสบความสำเร็จ
- 3) ในรอบที่ 2 ให้จับกลุ่ม 4 คน แล้วแจกโจทย์คนละ 1 แผ่น กติกาคือให้สะสมคะแนนของกลุ่มให้ได้ 50 คะแนนภายในเวลา 5 นาที คะแนนแบ่งตาม Levels: Easy ได้ 1 Intermediate ได้ 2 Advance ได้ 3 คะแนน
 - การให้จับกลุ่มกันเพื่อสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมวิจัยมีโอกาสได้รับทราบประสบการณ์ของผู้ร่วมวิจัยคนอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายกับตนเอง (Vicarious Learning) ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างจากผู้ร่วมวิจัยคนอื่นๆ ที่กำลังพยายามไปยังเป้าหมายของตนเช่นกัน และมีโอกาสได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการไปยังเป้าหมายของคนอื่นๆ การให้คะแนนตามระดับ Easy Intermediate Advance เพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจ
- 4) ผู้ร่วมวิจัยสะท้อนคิดว่าได้เรียนรู้อะไรจากกิจกรรมนี้

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดจากกิจกรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด/ความรู้สึก คือ ปรับมุมมองจากเป็นไปได้ มาเป็นไปได้ ด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรม คือ สามารถอธิบายและแสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญของการรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) เช่น การทดลองทำจากสิ่งที่ยากก่อน การลองผิดลองถูก ความอยากลองทำสิ่งที่ยากขึ้น การทำสำเร็จทำให้รู้สึกมั่นใจขึ้น เห็นเพื่อนทำได้ก็รู้สึกว่าเราก็ต้องทำได้ การเลือกทำโจทย์ที่ยากก่อน แล้วเมื่อสามารถทำสำเร็จก็ขยับไปทำโจทย์ที่ยากขึ้นและยากขึ้นอีก หากเกิดข้อติดขัดทำไม่ได้ก็จะขอความช่วยเหลือจากเพื่อนที่ทำได้ แล้วลองทำตามให้สำเร็จ

“ยังจำคำว่า “Impossible เป็น I’m possible” ที่อยู่ใน slide ได้ มันช่วยกระตุ้นให้รู้สึกว่า I’m possible จริงๆ อุปสรรคเกิดขึ้นได้ แต่เมื่อมีความเชื่อมั่นว่าทำได้ ก็สามารถเอาชนะได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3)

“Just do it ที่ให้ต่อไม้ 4 อัน (4 Pieces) ใช้เวลานานมากที่จะทำให้ได้ตามรูปร่างที่ให้มาในกระดาษ แต่สุดท้ายก็ทำได้ ไม่มีอะไรที่มันจะสำเร็จได้ง่ายๆ ทุกอย่างต้องลองผิดลองถูก ถ้ามันยากเกินไป เราก็ถอยมาทำอันที่ง่ายกว่าก่อน เมื่อรู้วิธีหรือเทคนิคมันก็จะง่ายขึ้น แล้วค่อยไปทำอันที่ยากอีกที การรับรู้ความสามารถของตนเองทำให้เราเชื่อมั่นในตนเองว่า เรามีความสามารถที่จะทำได้ในทุก ๆ สิ่ง

อย่ากลัว...I’m possible”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 6)

4. การพัฒนาการฟื้นคืน (Resilience) มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยเรียนรู้คุณลักษณะของการฟื้นคืนด้วยกิจกรรมที่ฝึกคุณลักษณะสำคัญของฟื้นคืน เช่น การให้อภัยตัวเอง เมื่อทำพลาด การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น การประเมินความสามารถของตนเอง การควบคุมความตื่นเต้น ความกดดัน ยังไงก็จะหาทางทำให้ได้ เรียนรู้เรื่องการพลิกฟื้นจากความผิดพลาด ล้มเหลว หาแนวทางหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และเลือกวิธีการใหม่ที่จะทำให้สำเร็จได้ เกิดการรับรู้ และมีประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติผ่านกิจกรรมเกี่ยวกับการฟื้นคืน ความรู้สึกที่อาจ

เกิดขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือการหยุดชะงัก เช่น รู้สึกยากลำบาก กอดัน ล้มเหลว และขัดแย้ง เมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าว ผู้ร่วมวิจัยจะพัฒนาการฟื้นคืนโดยการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ การลดความเสี่ยงและปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด ให้ความสำคัญกับสิ่งที่สามารถควบคุมได้ และจำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 การพัฒนาการฟื้นคืน (Resilience)

กิจกรรม	วัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
4	กิจกรรม Keep Going	- เรื่องเล่า/กรณีศึกษา - สะท้อนคิด - บรรยายสรุป	1 ชั่วโมง
	1) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกคุณลักษณะสำคัญของฟื้นคืน เช่น การให้อภัยตัวเองเมื่อทำพลาด การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น การประเมินความสามารถของตนเอง การควบคุมความตื่นเต้น ความกดดัน ยังไงก็จะหาทางทำให้ได้		
	2) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยเรียนรู้เรื่องการพลิกฟื้นจากความผิดพลาด ล้มเหลว หาแนวทางหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และเลือกวิธีการใหม่ที่จะทำให้สำเร็จได้		

แนวคิดสำคัญ

นิยาม การฟื้นคืน (Resilience) หมายถึง คุณลักษณะ/ความสามารถของบุคคลที่จะฟื้นตัวจากความยากลำบาก ภาวะกดดัน ความขัดแย้ง และความล้มเหลว มีความเป็นตัวของตัวเองมีหนทางที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับใช้ตามแนวทางของ Masten และ Reed (2002) ดังนี้

1) การเพิ่มปัจจัยด้านต้นทุน (Asset-Focused Strategies) คือ การส่งเสริมปัจจัยด้านต้นทุนที่จะช่วยให้สามารถปรับตัว เช่น ความสามารถทางปัญญา สภาวะอารมณ์ การรับรู้ตนเอง เพื่อสร้างผลลัพธ์ต่อความคิดและอารมณ์ของบุคคล และปรับตัวจากสถานการณ์ที่เกิดปัญหาได้

2) การลดปัจจัยเสี่ยง (Risk-Focused Strategies) คือ การหลีกเลี่ยงหรือลดปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้เกิดประสบการณ์ที่ไม่ดี และอาจส่งผลกระทบต่ออารมณ์จนยับยั้งความสามารถในการปรับอารมณ์

ตัวอย่างการดำเนินกิจกรรมพัฒนาการฟื้นคืน (Resilience)

1) ผู้ร่วมวิจัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม โดยได้รับโจทย์ให้นำลูกปิงปองจากซามของอีกกลุ่มมาใส่ในซามของกลุ่มตนเองให้ครบทุกลูกด้วยตะเกียบ

2) เมื่อใส่ลูกปิงปองได้แต่ละลูกจะได้รับคะแนน 1 คะแนนต่อ 1 ลูก แต่หากลูกปิงปองหล่นระหว่างทาง จะถูกหักคะแนน 2 คะแนนต่อ 1 ครั้ง

3) ทุกคนในกลุ่มต้องมีส่วนร่วมในการนำลูกปิงปองมาใส่ซามของกลุ่มตัวเอง

4) ผู้ร่วมวิจัยนำเสนอสิ่งที่ตนเองค้นพบ และสะท้อนคิดว่าได้เรียนรู้อะไรจากกิจกรรมนี้

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดจากกิจกรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรม คือ สามารถอธิบายและแสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญของการฟื้นคืน (Resilience) เช่น การให้อภัยตัวเองเมื่อทำพลาด การยอมรับความผิดพลาดของตนเองและผู้ร่วมทีม การประเมินความสามารถของตนเอง การควบคุมความตื่นเต้น ความกดดัน ยังไงก็จะหาทางทำให้ได้ การพลิกฟื้นจากความผิดพลาดล้มเหลว หาแนวทางหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และเลือกวิธีการใหม่ที่จะทำให้สำเร็จได้

“ต้องสามารถเผชิญกับการหยุดชะงัก ความผิดพลาดให้ได้ ให้ความสำคัญกับ
สิ่งที่ควบคุมได้และทำให้บรรลุเป้าหมาย”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 4)

“Resiliency ช่วยให้เรามองเห็นพลังในตัวเอง ให้มีแรงผลักดัน
จากการถูกทำพลาดก็ยอมรับ ลุกขึ้นมาแล้วไปต่อ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 7)

ส่วนที่ 3 บททดสอบ HERO

ผู้วิจัยบรรยายสรุปทบทวนทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยเน้นย้ำเกี่ยวกับคุณลักษณะของ 4 องค์ประกอบ HERO แล้วพาผู้ร่วมวิจัยเข้าสู่งการเชื่อมโยงทบทวนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตผ่านคลิปเรื่องราวชีวิตของกระต่ายชื่อ Judy Hopps จากเรื่อง Zootopia ที่มีคามฝันอยากเป็นตำรวจกระต่ายตัวแรก และได้วางแผนเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย ระหว่างทางต้องเผชิญกับอุปสรรค และความล้มเหลว แต่สุดท้ายก็สามารถผ่านบททดสอบต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ฝันว่าอยากเป็นตำรวจได้สำเร็จ หลังจากนั้นให้ผู้ร่วมวิจัยแบ่งกลุ่ม ถอดบทเรียนคุณสมบัติของ Judy Hopps ที่ทำให้สามารถฝ่าฟันสิ่งต่างๆ จนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปเชื่อมโยงและนำเสนอว่าทบทวนทางจิตวิทยาเชิงบวกแต่ละองค์ประกอบ HERO ปรากฏชัดเจนในฉากใด ซึ่งผู้ร่วมวิจัยสามารถอธิบายเชื่อมโยง HERO กับประสบการณ์ชีวิตของ Judy Hopps ได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทุกกลุ่ม สุดท้ายผู้วิจัยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ทบทวนเรื่องราวในชีวิตแล้วถ่ายทอดผ่านข้อความหรือภาพวาดที่เชื่อมโยงทบทวนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตของตนเองซึ่งผู้ร่วมวิจัยสามารถถ่ายทอดออกมาได้

ทั้งนี้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในกิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรม คือ เข้าใจ จดจำ และแสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 องค์ประกอบ เชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตได้ และด้านความคิด/ความรู้สึก คือ ตระหนักรู้ว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลที่ช่วยให้ทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ

“ในการทำงานจริงต้องเจอปัญหาอุปสรรคต่างๆ และต้องทำร่วมกับผู้อื่น Psycap จึงเป็นหลักในการช่วยคิดว่า ต่อให้เราเจอปัญหาอุปสรรคอะไร หรือต้องทำร่วมกับผู้อื่น หากเรามีความหวัง เชื่อว่าทำได้ มีความพยายาม ความยืดหยุ่น และการมองโลกในแง่ดี งานทุกอย่างย่อมสำเร็จตามเป้าหมายที่เราวางไว้ด้วยความภาคภูมิใจ และเป็นที่ยอมรับของคนทุกภาคส่วน”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3)

“จากการเรียนสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างมาก อุบนิสัยและลักษณะของผู้เป็น HERO สามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดีตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยทุนมนุษย์ที่เป็น HERO ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน จะเป็นเรื่องที่ยั่งยืน มองปัญหาในเชิงบวก เห็นคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม เห็นข้อดี นำข้อดีมาพัฒนาการทำงาน เห็นความง่าย ที่อยู่ในความยากเห็นความสวยงาม และ ประโยชน์จากปัญหาอุปสรรค สามารถสร้าง HERO ด้วย ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 7)

กิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องระบบคิดเชิงนวัตกรรม

กิจกรรมในส่วนนี้มุ่งให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานเน้นเรื่องการสร้างความคิด โดยผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านระบบคิดเชิงนวัตกรรมมาเป็นวิทยากรหลัก และผู้วิจัยเป็นวิทยากรร่วม ให้ผู้ร่วมวิจัยได้เรียนรู้ระบบคิดเชิงนวัตกรรมและฝึกทักษะ 6 วิธีคิด ฝึกการสร้างความคิดจากปัญหา/สถานการณ์ขององค์กร และเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการสร้างความคิด โดยมีเนื้อหาสำคัญ ดังนี้

วิทยากรหลักบรรยายเกี่ยวกับระบบคิดเชิงนวัตกรรม 6 วิธีคิด แบบลงรายละเอียดทีละวิธี ได้แก่ 1) หลุดกรอบจากความจริง 2) สร้างสรรค์จากความฝัน 3) เปลี่ยนจุดอ่อนเป็นไอเดีย 4) มองมุมกลับ ปรับมุมมอง 5) ต่อให้ติด พิชิตความต่าง 6) ตัวเลขมหัศจรรย์ แล้วให้ฝึกทักษะในแต่ละวิธีคิดผ่านปัญหา/สถานการณ์ขององค์กร เช่น การสร้างความคิดแปลกใหม่ในการให้บริการลูกค้า การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร เป็นต้น โดยจากการสะท้อนคิด แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ คือ เข้าใจระบบคิดเชิงนวัตกรรม 6 วิธีคิด และการสร้างความคิด

“รู้ถึงระบบคิดเชิงนวัตกรรม รู้ว่านวัตกรรมคืออะไร รู้ 6 วิธีคิดแบบสร้างสรรค์

สิ่งที่สำคัญที่ได้เรียนรู้วันนี้ และจะนำมาเป็นแนวคิดหลักในการทำสิ่งต่าง ๆ

คือ นวัตกรรมจะเกิดขึ้น เมื่อเรานำความคิดสร้างสรรค์ไปทำให้เป็นจริง”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3)

ในส่วนของการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ด้านการสร้างความคิด คือ สามารถสร้างความคิดแปลกใหม่จากโจทย์ที่กำหนดให้ พร้อมนำเสนอได้ทันตามเวลาที่กำหนด อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการสร้างความคิด โดยอธิบายได้ว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ การมีความหวังในมิติของการตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทาย (Stretch goal) การมองโลกในแง่ดี และการรับรู้ความสามารถของตน เข้ามามีส่วนส่งเสริมการสร้างความคิด

“พบว่า การได้ปลูกพลัง HERO ทำให้อยากตั้งเป้าหมายท้าทายขึ้น กล้าคิด

แปลกใหม่ มันเหมือนเราได้ปลดล๊อคสมอง มันน่าสนุก มันน่าตื่นเต้น

มันทำให้เราได้คิดในมุมที่มันไม่น่าจะเป็นไปได้ แต่ก็สามารถทำได้จริง ๆ

จากการคิดแปลกใหม่ มันแจ่มอะ กำลังงง ๆ ว่า ทำไมที่ผ่านมามาเราถึง

ไม่กล้าคิดอะไรใหม่ ๆ พอลองมองโลกในแง่ดี มองว่าอนาคต
อยู่ในมือเรา พยายามมองหาสิ่งที่สามารถพัฒนาการทำงาน
ให้ดีขึ้นได้ ก็คิดแปลกใหม่ได้ เหมือนเราก้าวข้าม
ความกลัวที่อยู่ในสมองเรามาอย่างยาวนาน”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 4)

“หากเจอปัญหาอุปสรรค หรือโจทย์ยาก ๆ จากการทำงานเข้ามา แล้วเราเชื่อ
ในทุน HERO ที่มีก็จะสามารถจัดการระบบความคิด ให้คิดแบบสร้างสรรค์
ตามกระบวนการที่ได้เรียนรู้มา โดยเฉพาะการมองโลกในแง่ดี เปลี่ยน
มุมมองจากปัญหาอุปสรรค หรือโจทย์ยาก ๆ ว่าเป็นโอกาสที่จะสร้าง
การเปลี่ยนแปลง พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ บวกกับความเชื่อมั่นในตัวเอง
ว่าสามารถนำหลักและแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ในวันนี้
ไปคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมมาพัฒนา
การทำงานให้องค์กรต่อไป”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3)

“จากที่ได้เรียน Psycap ช่วยกระตุ้นให้มองโลกในแง่ดีขึ้น คือ มีมุมมองที่
อยากแก้ปัญหาไม่ใช่จมอยู่กับปัญหา สามารถช่วยให้เกิด
Idea Generation ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 20)

กิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการออกแบบการนำเสนอ อย่างมีพลัง

กิจกรรมในส่วนนี้มุ่งให้ผู้ร่วมวิจัยเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมใน
งาน เน้นเรื่องการสร้างนำเสนอความคิด โดยผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบการ
นำเสนอมาเป็นวิทยากรหลัก และผู้วิจัยเป็นวิทยากรร่วม ให้ฝึกทักษะการถ่ายทอดและการสื่อสาร
ให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ ฝึกทักษะการทำสื่อนำเสนอให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ และ
เชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการนำเสนอความคิด โดยมีเนื้อหาสำคัญ ดังนี้

วิทยากรหลักบรรยายเริ่มต้นด้วยการให้ผู้ร่วมวิจัยจับคู่กันทำกิจกรรมภายใต้สถานการณ์จำลองที่ว่า ผู้ร่วมวิจัยเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายที่ต้องพูดให้ลูกค้าสนใจอยากซื้อสินค้าชิ้นนี้ ภายในเวลา 3 นาที แล้วให้ผู้ร่วมวิจัยสะท้อนปัญหาในการพูดสื่อสารนั้น หลังจากนั้นวิทยากรหลักให้เทคนิคการถ่ายทอดข้อมูลให้สั้นไหลด้วยการใช้แผนที่การพูด (Speech Map) เปรียบเหมือนการสร้างแผนที่การเดินทางไว้ในใจ เพื่อช่วยให้สามารถถ่ายทอด และร้อยเรียงเรื่องราวได้อย่างได้อย่างรวดเร็ว สั้นไหล ไม่หลุดประเด็น ซึ่งประกอบด้วยการสื่อสารใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ปัญหาคืออะไร มีผลกระทบอย่างไร 2) ข้อเสนอแนะ/แนวทางแก้ไข และ 3) ถ้าแก้ปัญหาได้คืออะไร คือข้อดีที่ผู้ฟังจะได้รับ แล้วให้ผู้ร่วมวิจัยทดลองให้เทคนิค Speech Map ในการพูดขายสินค้าอีกครั้ง ซึ่งผู้ร่วมวิจัยสะท้อนคิดว่า เทคนิคนี้ช่วยจัดระเบียบความคิดให้ถ่ายทอดข้อมูลได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในส่วนต่อมาเป็นการฝึกพูดอย่างไรให้ดูมั่นใจและน่าเชื่อถือ โดยวิทยากรหลักให้ผู้ร่วมวิจัยจับกลุ่มแลกเปลี่ยนปัญหาสำคัญในการพูดสื่อสารของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเด็นเกี่ยวกับความไม่มั่นใจ ตื่นเต้น และการจัดระเบียบร่างกายขณะพูด หลังจากนั้นวิทยากรหลักให้เทคนิคการสร้างเชื่อมั่น ด้วย Feel & Look ได้แก่ 1) เอาใจมาไว้กับตัวเอง (Feel Confident) การหายใจเข้าลึก ๆ ออกยาว ๆ และจดจ่อกับลมหายใจ แล้วค่อย ๆ ขยับไปจดจ่อกับเนื้อหาที่จะพูด 2) ความมั่นใจจากความเป็นธรรมชาติ (Look Confident) การใช้ภาษากายให้เป็นธรรมชาติ เช่น รอยยิ้มช่วยสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง สบตาผู้ฟังช่วยสร้างความเชื่อใจ และการขยับ เดิน ใช้มือประกอบการพูด การใช้น้ำเสียง เช่น ใช้โทนเสียงสูงต่ำเพื่อเน้นย้ำประเด็นสำคัญ และใช้จังหวะหยุดเพื่อดึงความสนใจ ส่วนสุดท้ายเป็นเรื่องการทำสื่อนำเสนอให้บรรลุเป้าหมาย การนำเสนอ ด้วย One-Page Guide ที่ช่วยให้คิดอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นจากข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นต้องมี และช่วยให้ผู้พูดคิดจากมุมผู้ฟังว่าอะไรคือสิ่งที่จะทำให้ข้อมูลน่าเชื่อถือเพื่อตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และเทคนิค 4 ขั้นตอนการออกแบบข้อมูลเยอะ ๆ บนสไลด์ ให้เข้าใจง่าย และนำเสนอใจ ได้แก่ 1) สรุปประเด็นสำคัญชัดเจน/ให้เป้าหมายในการฟัง เช่น อะไรที่จะทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกอยากรู้ ชวนคิด อยากติดตาม 2) จัดเรียงข้อมูลให้เข้าใจง่าย เช่น จัดเรียงข้อมูลในรูปแบบคอลัมน์ 3) สร้างจุดสนใจ เช่น ใช้ขนาดเล็ก/ใหญ่ของตัวหนังสือที่สำคัญต่างกัน และ 4) จัดเรียงองค์ประกอบของสไลด์ เช่น สร้างพื้นที่ว่างบนสไลด์ โดยจากการสะท้อนคิด แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ คือ เข้าใจหลักในการถ่ายทอดและการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ และการนำเสนอความคิด

“การนำเสนอความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจเราในสิ่งที่เราคิดหรือสิ่งที่เราต้องการ ต้องมีการลำดับขั้นตอนและวิธีการในการนำเสนอให้นำเสนอให้น่าสนใจอย่างเป็นระบบ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3)

“เทคนิคการนำเสนอทั้งจากการ speech ด้วยการพูดอย่างมี speech map มี structure ที่ชัดเจน สามารถพูดถ่ายทอดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการนำเสนอด้วย presentation อย่างมีระบบ โฟกัสกับข้อมูลพื้นฐาน ที่จำเป็นโดยคิดจากมุมมองผู้ฟังและผู้บริหาร ซึ่งแบ่ง การนำเสนอออกเป็น 3

ส่วนหลัก คือ opening, body & closing รวมถึงเทคนิคในการทำ

presentation อย่างสวยงาม ทันสมัย น่าติดตาม”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 7)

ในส่วนของการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ด้านการนำเสนอความคิด คือ แสดงความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมร่วมกัน และสามารถออกมานำเสนอความคิดจากโจทย์เล็กๆ ที่ให้ฝึกปฏิบัติ และสามารถออกมานำเสนอหน้าห้องเรียนได้อย่างถูกต้องตามหลักการ แต่ยังคงมีความเขินอาย และไม่คล่องแคล่วอยู่บ้าง

อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการนำเสนอความคิด โดยอธิบายได้ว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน และการมองโลกในแง่ดี มีส่วนส่งเสริมการนำเสนอความคิด

“เพราะอาจารย์เริ่มต้นจากการให้แนวทางที่ชัดเจนในการนำเสนอ และให้

โจทย์ง่ายๆ เพื่อฝึกพูดนำเสนอเป็นคู่ พอเห็นว่าตัวเองทำได้แม้จะ

ยังไม่ดีมาก แต่ก็รู้สึกมีความมั่นใจในตัวเองขึ้น ตัว E self-efficacy

มันก็ชัดขึ้น จากไม่ค่อยมั่นใจก็เริ่มเชื่อมั่นว่าฉันทำได้

ฉันสามารถนำเสนอให้ผู้คนเข้าใจและ

สนใจในสิ่งที่ฉันคิดได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 12)

“ถ้าเราเชื่อมั่นในตัวเองว่า เรามีความสามารถ (แบบพอดีๆ ไม่อวยตัวเอง)

ผนวกกับความรู้ที่ผ่านการประมวลผลและเตรียมตัวมาเป็นอย่างดี

เราก็มั่นใจว่า เราสามารถนำเสนอ idea ของเราผ่าน

Killer presentation ได้แน่นอน เราเชื่อแบบนี้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 20)

“การมองโลกในแง่ดี แบบว่าสุดท้ายแล้วเราก็จะทำออกมาได้ดีในแบบของเรา

วิธีการที่เราทำคือบอกตัวเองว่า เรามีอะไรดี ๆ ที่อยากมาแบ่งปัน

มันช่วยให้เราจัดการกับความรู้สึกที่ตื่นเต้นได้ดีกว่าที่เราคิด

การพูดต่อหน้าคนที่ไม่รู้จัก คนแปลกหน้า

มันไม่ได้น่ากลัวอย่างที่เราคิด”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 15)

กิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำโครงการนวัตกรรม

กิจกรรมในส่วนนี้มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยนำความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของตนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติในกิจกรรมที่ 2 - กิจกรรมที่ 4 ไปทดลองปฏิบัติจริงเพื่อพัฒนาการสร้างความคิดและการนำเสนอความคิด โดยหลังจากผ่านการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติในกิจกรรมที่ 2 - กิจกรรมที่ 4 แล้ว บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงจะได้รับมอบหมายงานให้คิดและนำเสนอโครงการนวัตกรรมให้กับหน่วยงานหรือองค์กร (Project Assignment) ผ่านการเขียนโครงการสรุป 1 หน้ากระดาษตามหัวข้อที่กำหนด (One page proposal) และเอกสารนำเสนอในรูปแบบ Power Point Presentation ไม่เกิน 10 สไลด์ โดยมีเวลา 2 สัปดาห์ในการจัดทำ แล้วส่งผลงานเป็นไฟล์โครงการนวัตกรรมให้ผู้วิจัยทางอีเมล เมื่อผู้ร่วมวิจัยส่งผลงานเป็นไฟล์โครงการนวัตกรรมให้ผู้วิจัยทางอีเมลตามวันที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยจะส่ง link ให้เข้าทำแบบวัดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Post-test) ต่อไป

ทั้งนี้จากการสะท้อนคิดเกี่ยวกับกิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำโครงการนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด/ความรู้สึก คือ จากที่เคยคิดว่าตำแหน่งงานที่ทำไม่เกี่ยวข้องกับการคิดนวัตกรรม และไม่สามารถคิดนวัตกรรมได้ เปลี่ยนเป็นความเข้าใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อการคิดนวัตกรรม รวมถึงเกิดการเปลี่ยนแปลงด้าน

พฤติกรรมการสร้างความคิด โดยสามารถคิดโครงการนวัตกรรม และส่งผลงานได้ตามวันเวลาที่กำหนด

“ตอนที่มาอบรมแล้วรู้ว่าต้องคิดนวัตกรรม ก็อย่างที่บอกครั้งแรกว่า หนูอยู่สายงานประชาสัมพันธ์หนูจะไปคิดนวัตกรรมอะไรได้คะ เพราะคิดว่า นวัตกรรมทุกอย่างต้องเป็นวิศวกร ต้องเป็นอะไรเกี่ยวกับไฟฟ้า นวัตกรรมคือเครื่องทุ่นแรง แคนั่นเองจริงๆ เราก็ไม่อินนะคิดนวัตกรรม จากหลักสูตรนี่เป็นความรู้ครั้งแรกในชีวิตว่า process ก็เป็นนวัตกรรมได้ แล้วก็คิดได้ยังไง คิดได้มันต้องมาจาก pain point ก็นั่งคิดว่างานประชาสัมพันธ์ pain point คืออะไร สุดท้ายก็คิดออกว่าเราจะทำ application shopping online สำหรับขายของที่ระลึกขององค์กรให้กับพนักงาน”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 11)

อีกทั้งจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในช่วงเวลา 2 สัปดาห์ ผ่านข้อมูลทางไลน์กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ด้านการสร้างความคิด และด้านการนำเสนอความคิด คือ แสดงความกระตือรือร้นในการทำโครงการนวัตกรรม (Project Assignment) ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยสะท้อนผ่านการแชทสอบถามข้อมูลให้ข้อมูล มีการอัปเดตความคืบหน้า มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิด/ไอเดียที่ตนเองคิดขึ้นมาได้ รวมถึงรูปแบบการนำเสนอผลงานในไลน์กลุ่มอย่างต่อเนื่อง จนในที่สุดผู้วิจัยได้รับไฟล์โครงการนวัตกรรมครบถ้วนจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 22 คน ตามวันเวลาที่กำหนด และได้นำส่งต่อผลงานนี้ให้กับผู้บริหารด้านงานทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาถึงความเหมาะสมในการนำไปดำเนินการต่อ หรือพัฒนาต่อยอดในองค์กรหรือไม่ ตามเกณฑ์พิจารณาผลงานนวัตกรรมของหน่วยงานด้านนวัตกรรมองค์กร

2.1.4 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Evaluating)

ผู้วิจัยดำเนินการประเมินผลเพื่อพัฒนา (Formative evaluation) มุ่งประเมินในส่วนของการดำเนินงาน โดยใช้แบบประเมินความคิดเห็นต่อโครงการตามแบบฟอร์มขององค์กร โดยมีเกณฑ์ประเมิน 5 ระดับ ได้แก่ น้อยที่สุด (1.00 – 1.80) น้อย (1.81 – 2.60) ปานกลาง (2.61 – 3.40) มาก (3.41 – 4.20) และมากที่สุด (4.21 – 5.00) พบว่า ผลประเมินโดย

รวมอยู่ในระดับดีมาก โดยประเด็นด้านความสามารถของวิทยากรมีคะแนนสูงสุด (3.81) รองลงมา คือ ประโยชน์และความพึงพอใจ (3.79) ความเหมาะสมด้านรูปแบบและเนื้อหา (3.74) และอันดับสุดท้าย คือ ความพอใจด้านการจัดการ (3.51) รวมทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้ร่วมวิจัยได้แสดงความ คิดเห็น และข้อเสนอแนะหลังการลงมือปฏิบัติตามแผนงานซึ่งจะเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุง พัฒนาในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 ต่อไป โดยสรุปผลการประเมินได้ ดังแสดงในตาราง 15

ตาราง 15 สรุปผลการประเมินความคิดเห็นต่อโครงการ

ประเด็น	คะแนน	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ
1. ความเหมาะสมด้านรูปแบบและเนื้อหา	3.74	- เป็นหลักสูตรที่เปิดโลกกว้างทั้งด้านเนื้อหาและกิจกรรม
- ชื่อหัวข้อ	3.82	- เป็นหลักสูตรที่ดีมากๆ เหมือนเปิดโอกาสให้พนักงานได้
- รูปแบบ	3.72	เดินออกจาก comfort zone ได้เปิดมุมมองและวิธีคิดใหม่ๆ
- ระยะเวลาที่ใช้	3.68	- เพิ่มเนื้อหาที่เข้มข้นขึ้น และควรจะอบรมอย่างน้อย 5 วัน ขึ้นไป ให้ทำชิ้นงานอาจจะกลุ่มหรือเดี่ยวมีการประเมินผล
2. ความสามารถของวิทยากร	3.81	- วิทยากรเก่งและเป็นกันเอง ได้รับความรู้ใหม่ๆ
- ความรอบรู้ในหัวข้อที่บรรยาย	3.87	- อุปกรณ์ที่นำมาใช้สอนก็มีความพร้อม
- ความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหา	3.78	
- การใช้สื่อประกอบการบรรยาย	3.77	
3. ประโยชน์และความพึงพอใจ	3.79	- ได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่ดี ผ่านการฝึกฝนควบคู่
- ประโยชน์ที่ได้รับ	3.81	กันไป เป็นประโยชน์และสามารถนำมาปรับใช้ได้จริง
- การนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้	3.68	ในทันที ที่สำคัญมีความสนุก
- ความพึงพอใจในภาพรวม	3.87	- ช่วยให้เราเห็นความเป็น Hero ในตัวของเรา เห็นคุณค่า ในตัวเราเองเพิ่มขึ้น ทักษะที่ได้สามารถนำมาปรับใช้ในการ ทำงานได้เป็นอย่างดี
		- ถ้าผู้เข้าอบรมสามารถคิดนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรได้ ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมก็จะเป็นสิ่งที่ดีมาก
4. ความพอใจด้านการจัดการ	3.51	- อาหารกลางวันที่เคยโฮมคุณภาพลดลง
- สถานที่/อาหาร/การบริการของพนักงาน	3.67	- สถานที่จัดรถค่อนข้างติด ทำให้เหนื่อยกับการเดินทาง
- การดำเนินการและอำนาจการของเจ้าหน้าที่	3.63	
- เอกสารประกอบการอบรม	3.22	

ในส่วนของการประเมินผลรวม (Summative evaluation) มุ่งประเมิน ประสิทธิภาพของโปรแกรม โดยการเปรียบเทียบผลจากแบบวัดก่อนและหลังนั้น รวมถึงผลงาน โครงการนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยขอเสนออยู่ในหัวข้อผลการศึกษาศรีทิทธิผลของ

รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก

2.1.5 ขั้นตอนที่ 5 การระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระบุการเรียนรู้ที่ได้จากกิจกรรมในวงรอบการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการที่ 1 โดยการสะท้อนคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม (Group Reflection) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 การระบุการเรียนรู้จากกิจกรรมในวงรอบการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัย	ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน	ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล	ขั้นตอนที่ 5 การระบุการเรียนรู้	
ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	
พบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม	แผนปฏิบัติการ โครงการ “The HERO’s Journey” 5 กิจกรรม	ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ	ผลประเมินความ คิดเห็นต่อ โครงการ	การสะท้อนคิด จากบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูง	การสะท้อนคิด จากเจ้าหน้าที่ ดำเนินงาน HR
ปัจจัยด้านการศึกษา ความหวังขององค์กรในด้าน งานนวัตกรรมที่มีต่อบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูง	กิจกรรมที่ 1: การประชุมชี้แจง โครงการ “The HERO’s Journey”	- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เข้าใจวัตถุประสงค์ ระยะเวลา และ เงื่อนไขของโครงการ - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย ตระหนักถึงบทบาท สำคัญของบุคลากร ผู้มีศักยภาพสูงใน ฐานะผู้ขับเคลื่อน ด้านนวัตกรรม - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย ทำแบบวัดทฤษฎีทาง จิตวิทยาเชิงบวก และพฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในงาน (Pre-test)	บรรลุตาม วัตถุประสงค์	- ได้เข้าใจภาพรวมทั้ง โครงการ เข้าใจเงื่อนไข และเห็นกรอบเวลาช่วย ให้ตัดสินใจ และ วางแผนได้ง่าย - ได้คิดทบทวนตัวเอง ว่าจะยืนยันสมัครใจ เข้าร่วมหรือไม่ และมี เหตุผลอย่างไร - ได้เข้าใจถึงความ คาดหวังขององค์กรที่มี ต่อ Talent ในด้านงาน นวัตกรรม - ได้รับรู้ว่า Talent มี บทบาทสำคัญในการ ขับเคลื่อนองค์กร รู้สึก ภูมิใจและมีคุณค่า - อยากให้ทุกโครงการ/ หลักสูตรมีการประชุม ชี้แจงแบบนี้	- ได้มุมมองใหม่ ในการให้ บุคลากร ตัดสินใจเข้าร่วม โครงการ/การ อบรมด้วยความ สมัครใจ - ได้เรียนรู้การ ทำงานร่วมกัน ระหว่าง HRM HRD อย่างเป็น เรื่องเป็นราว ได้ เห็นภาพรวม ร่วมกัน - ได้เห็นผลลัพธ์ ที่ดีจากการ สื่อสารข้อมูล และคาดหวังต่อ ตัวTalent อย่าง ชัดเจน

ตาราง 16 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัย	ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน	ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล	ขั้นตอนที่ 5 การระบุงการเรียนรู้	
ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	
พบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม	แผนปฏิบัติการ โครงการ "The HERO's Journey" 5 กิจกรรม	ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ	ผลประเมินความ คิดเห็นต่อ โครงการ	การสะท้อนคิด จากบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูง	การสะท้อนคิด จากเจ้าหน้าที่ ดำเนินงาน HR
ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล	กิจกรรมที่ 2: การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิดทุนทาง จิตวิทยาเชิงบวก และคุณลักษณะ ของ 4 องค์ประกอบ "HERO" - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เชื่อมโยงทุนทาง จิตวิทยาเชิงบวกเข้า กับประสบการณ์ ชีวิตของตนเอง - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย ตระหนักถึง ความสำคัญของ ศักยภาพภายใน ของตน	บรรลุตาม วัตถุประสงค์	- ได้รู้จักตัวเองมากขึ้น - ได้รู้ว่ามีมนุษย์มี ศักยภาพภายใน เเราทุก คนเป็น HERO - ได้รู้ความหมายและ ลักษณะของ HERO เชื่อมโยงกับตัวเอง - อยากให้มีกิจกรรม self-connectที่มีเวลา มากขึ้น และได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนกับเพื่อน มากขึ้น - อยากให้เป็นแบบ outing ทำกิจกรรมลุย ด้วยกัน มีช่วงเวลา กลางคืนที่มานั่งพูดคุย แลกเปลี่ยนกัน	- ได้เห็นการจัด อบรมแบบ Activity based เต็มรูปแบบที่ใช้ กิจกรรมนำก่อน แล้วค่อยสรุป เนื้อหาสร้างการ มีส่วนร่วมได้ดี - คงต้องมีเพิ่ม อีกสักวัน ให้มี เวลาได้ลง รายละเอียดกับ ตัวเองและ แลกเปลี่ยนกับ คนอื่น ๆ

ตาราง 16 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัย	ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน	ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล	ขั้นตอนที่ 5 การระบุการเรียนรู้	
ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	
พบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม	แผนปฏิบัติการ โครงการ "The HERO's Journey" 5 กิจกรรม	ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ	ผลประเมินความ คิดเห็นต่อ โครงการ	การสะท้อนคิด จากบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูง	การสะท้อนคิด จากเจ้าหน้าที่ ดำเนินงาน HR
ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้และทักษะ	กิจกรรมที่ 3: การสัมมนาเชิง ปฏิบัติการเรื่อง ระบบคิดเชิง นวัตกรรม	- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เข้าใจเกี่ยวกับ พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในงาน: การสร้างความคิด - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เข้าใจระบบคิดเชิง นวัตกรรมและฝึก ทักษะ 6 วิธีคิด - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย ฝึกการสร้าง ความคิดจาก ปัญหา/สถานการณ์ ขององค์กร - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เชื่อมโยงทฤษฎีทาง จิตวิทยาเชิงบวกกับ การสร้างความคิด	บรรลุตาม วัตถุประสงค์	- ได้เรียนรู้เทคนิคที่ทำ ให้สร้างความคิดใหม่ ๆ ได้ แบบไม่ต้องนั่งจม อยู่กับการคิด - ได้ทักษะการคิด 6 วิธี ไปใช้ในการทำงาน และเรื่องอื่น ๆ - ได้เรียนรู้ว่าคิดสิ่งใหม่ อาจจะยาก แต่เชื่อว่า จะทำได้	- ได้เห็นเทคนิค กระตุ้นการคิดที่ ทั้งสนุกและมี สาระ

ตาราง 16 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัย	ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน	ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ	ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล	ขั้นตอนที่ 5 การระบุงการเรียนรู้	
ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	ผลลัพธ์	
พบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม	แผนปฏิบัติการ โครงการ "The HERO's Journey" 5 กิจกรรม	ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการ	ผลประเมินความ คิดเห็นต่อ โครงการ	การสะท้อนคิด จากบุคลากรผู้มี ศักยภาพสูง	การสะท้อนคิด จากเจ้าหน้าที่ ดำเนินงาน HR
ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้และทักษะ	กิจกรรมที่ 4: การสัมมนาเชิง ปฏิบัติการเรื่อง การออกแบบการ นำเสนออย่างมี พลัง	- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เข้าใจเกี่ยวกับ พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในงาน: การนำเสนอ ความคิด - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย ฝึกทักษะการ ถ่ายทอดและการ สื่อสารให้บรรลุ เป้าหมายนำเสนอ - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย ได้ฝึกทักษะการทำ สื่อนำเสนอให้บรรลุ เป้าหมายนำเสนอ - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เชื่อมโยงทบทวนทาง จิตวิทยาเชิงบวกกับ การนำเสนอ	บรรลุตาม วัตถุประสงค์	- ได้ทิ้งทักษะการ นำเสนอและการทำสื่อ นำเสนอ - ได้ก้าวข้ามความกลัว และความตื่นเต้นใน การนำเสนอได้ - อยากเพิ่มเวลาฝึก และมีเวลาให้ Feedback จุดที่ควร ปรับปรุง	- ถ้ามีเวลาฝึก เพิ่ม และ อาจารย์ Comment น่าจะเห็น พัฒนาการ ขึ้นมาก
ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคลและปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้และทักษะ	กิจกรรมที่ 5: การมอบหมายให้ จัดทำโครงการ นวัตกรรม	- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย พัฒนาการสร้าง ความคิดและการ นำเสนอความคิด - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัย เชื่อมโยงทบทวนทาง จิตวิทยาเชิงบวกกับ พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในงาน	บรรลุตาม วัตถุประสงค์ และได้ผลงาน โครงการ นวัตกรรม 22 ผลงาน	- ได้เห็นศักยภาพตัวเอง ว่าทำสิ่งที่ท้าทายได้ คิดและทำผลงานได้ใน เวลาอันสั้น ทั้งที่มีงาน - ได้ทบทวนที่เรียนมา 3 วันอยู่ในงาน 1 ชั่วโมง - อยากมีเวลาทดลอง ทำโปรเจกต์นวัตกรรม - อยากลองนำเสนอบน เวทีใหญ่ เป็นทางการ	- ถ้ามีช่วงเวลา ให้ไปคิดและ ลองทำโปรเจค จริง ๆ ที่ ระยะเวลาสัก ประมาณเดือน น่าจะเห็นผล เป็นเรื่องเป็น ราว

จากการระบุนการเรียนรู้ที่ได้จากกิจกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 สะท้อนให้เห็นว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปสามารถจุดประกายให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเกิดการตระหนักรู้ในทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเป็นศักยภาพภายในของคนที่มีส่วนช่วยผลักดันในกล้าออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) มาสู่พื้นที่แห่งการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้พัฒนาความรู้ และทักษะระบบคิดเชิงนวัตกรรมและการออกแบบการนำเสนออย่างมีพลัง นำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน โดยเฉพาะด้านการสร้างความคิด และการนำเสนอความคิด ส่วนในด้านการทำความเข้าใจให้เป็นจริงยังไม่ชัดเจนมากนัก ดังจากข้อมูลการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดใน 5 กิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิด/ความรู้สึก ด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรม ดังแสดงในตาราง 17

ตาราง 17 สรุปการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมวิจัยจากกิจกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1

กิจกรรม	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น		
	ความคิด/ความรู้สึก	ความรู้/ทักษะ	พฤติกรรม
กิจกรรมที่ 1 การประชุมชี้แจงโครงการ “The HERO’s Journey”	●		
กิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	●	●	●
กิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องระบบคิดเชิงนวัตกรรม		●	●
กิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการออกแบบการนำเสนออย่างมีพลัง		●	●
กิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำ โครงการนวัตกรรม	●	●	●

ในกิจกรรมที่ 1 การประชุมชี้แจงโครงการ “The HERO’s Journey” แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด/ความรู้สึก คือ เกิดความเข้าใจในโครงการ เกิดทัศนคติที่ดีต่อโครงการ อยากเข้าร่วม และเกิดความตระหนักถึงบทบาทสำคัญของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในฐานะผู้ขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมขององค์กร และรู้สึกภูมิใจในบทบาทหน้าที่นี้ของตน

ในกิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรม คือ เข้าใจ จดจำ และแสดงออกถึงคุณลักษณะสำคัญของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกทั้ง 4 องค์ประกอบ เชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตได้ และด้านความคิด/ความรู้สึก คือ ตระหนักรู้ว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลที่ช่วยให้ทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ

ในกิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องระบบคิดเชิงนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ คือ เข้าใจระบบคิดเชิงนวัตกรรม 6 วิธีคิด และการสร้างความคิด ในส่วนของการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ด้านการสร้างความคิด คือ สามารถสร้างความคิดแปลกใหม่จากโจทย์ที่กำหนดให้ พร้อมนำเสนอได้ทันตามเวลาที่กำหนด อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการสร้างความคิด โดยอธิบายได้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี การรับรู้ความสามารถของตน และการมีความหวังในมิติของการตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทาย (Stretch goal) เข้ามามีส่วนส่งเสริมการสร้างความคิด

ในกิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการออกแบบการนำเสนออย่างมีพลัง แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ คือ เข้าใจหลักในการถ่ายทอดและการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ และการนำเสนอความคิด ในส่วนของการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ด้านการนำเสนอความคิด คือ แสดงความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมร่วมกัน และสามารถออกมานำเสนอความคิดจากโจทย์เล็กๆ ที่ให้ฝึกปฏิบัติ และสามารถออกมานำเสนอหน้าห้องเรียนได้อย่างถูกต้องตามหลักการ แต่ยังคงมีความเขินอาย และไม่คล่องแคล่วอยู่บ้าง อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการนำเสนอความคิด โดยอธิบายได้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน และการมองโลกในแง่ดีมีส่วนส่งเสริมการนำเสนอความคิด

ในกิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำโครงการนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด/ความรู้สึก คือ จากที่เคยคิดว่าตำแหน่งงานที่ทำไม่เกี่ยวข้องกับการคิดนวัตกรรม และไม่สามารถคิดนวัตกรรมได้ เปลี่ยนเป็นความเข้าใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อการคิดนวัตกรรม รวมถึงเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการสร้างความคิด โดยสามารถคิดโครงการนวัตกรรม และส่งผลงานได้ตามวันเวลาที่กำหนด อีกทั้งจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในช่วงเวลา 2 สัปดาห์ ผ่านข้อมูลทางไลน์กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการ

เปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ด้านการสร้างความคิด และด้านการนำเสนอความคิด คือ แสดงความกระตือรือร้นในการทำโครงการนวัตกรรม (Project Assignment) ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยสะท้อนผ่านการแชทสอบถามข้อมูล ให้ข้อมูล มีการอัปเดตความคืบหน้า มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิด/ไอเดียที่ตนเองคิดขึ้นมาได้ รวมถึงรูปแบบการนำเสนอผลงานในไลน์กลุ่มอย่างต่อเนื่อง จนในที่สุดผู้วิจัยได้รับไฟล์โครงการนวัตกรรมครบถ้วนจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 22 คน ตามวันเวลาที่กำหนด และได้นำส่งต่อผลงานนี้ให้กับผู้บริหารด้านงานทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาถึงความเหมาะสมในการนำไปดำเนินการต่อ หรือพัฒนาต่อยอดในองค์กรหรือไม่ ตามเกณฑ์พิจารณาผลงานนวัตกรรมของหน่วยงานด้านนวัตกรรมองค์กร

จากการระบุนการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานจากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 ได้ดังแสดงในตาราง 18

ตาราง 18 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานจากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1

องค์ประกอบ ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน			ข้อความ สะท้อนคิด
	การสร้าง ความคิด	การนำเสนอ ความคิด	การทำความคิด ให้เป็นจริง	
ความหวัง (H)	●			หน้า 116
การรับรู้ความสามารถของตน (E)	●	●		หน้า 117, 119, 120
การมองโลกในแง่ดี (R)				
การฟื้นคืน (O)	●	●		หน้า 117, 120

ทั้งนี้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง และเจ้าหน้าที่งาน HR มีข้อเสนอแนะว่า ในกิจกรรมที่ 2 ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก กิจกรรมที่ 4 การออกแบบการนำเสนอ และกิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำโครงการนวัตกรรม ควรจะมีระยะเวลาเพิ่มขึ้นสำหรับการลงรายละเอียดเนื้อหาฝึกปฏิบัติ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มขึ้นซึ่งผู้วิจัยจะนำไปเป็นประเด็นพัฒนาในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 ต่อไป ทั้งนี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันตั้งชื่อวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 ว่า The HERO's Journey: จุดประกาย HERO ที่มุ่งจุดประกายให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้เรียนรู้เกี่ยวกับศักยภาพภายในตนเอง และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

ด้านการสร้างความคิด และการนำเสนอความคิด และวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 ว่า The HERO's Journey: เพลงประกาย HERO ที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้เปล่งประกายความสามารถด้านการพัฒนานวัตกรรม แสดงออกถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งด้านการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความคิดให้เป็นจริง

2.2 วงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2

ดำเนินการในช่วงเดือนกรกฎาคม - พฤศจิกายน 2562

2.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัย (Diagnosing)

จากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 ในขั้นตอนลงมือปฏิบัติกิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้จัดทำโครงการนวัตกรรมซึ่งผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำและส่งมอบผลงานโครงการนวัตกรรม จำนวน 22 ผลงาน ให้ผู้บริหารด้านงานทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาถึงความเหมาะสมในการนำไปดำเนินการต่อ หรือพัฒนาต่อยอดในองค์กรหรือไม่ ตามเกณฑ์พิจารณาผลงานนวัตกรรมของหน่วยงานด้านนวัตกรรมองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Innovation) คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมไปถึงการปรับปรุง ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยอาจจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ (Product) หรือการบริการ (Service) เกณฑ์พิจารณา ประกอบด้วย (1) ความใหม่ของสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรม: สิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ยังไม่เคยส่งประกวดแข่งขันมาก่อน หรือ พัฒนาอุปกรณ์เดิมให้ใช้งานหรือทำงานได้ดีขึ้น และ (2) ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ/ประดิษฐ์คิดค้น: มีการนำเสนอเสี่ยงสะท้อนจากลูกค้า (VOC-Voice of Customer) เสี่ยงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS-Voice of Stakeholder) หรือ องค์ความรู้ขององค์กรจากภายในหรือภายนอกเข้ามาใช้ในการจัดทำสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรม การใช้งาน/ทำงาน หรือ แก้ไขปัญหาได้จริง เรียบง่ายและไม่ซับซ้อนมากนัก และ (3) ผลกระทบต่อองค์กร (ภายใน/ภายนอก): ผลกระทบภายในองค์กร เช่น ลดเวลาปฏิบัติงาน ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และลดจำนวนคนปฏิบัติงาน ผลกระทบจากภายนอกที่มีผลต่อองค์กร เช่น สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต การทำงาน หรือกระบวนการบริการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เกณฑ์พิจารณา ประกอบด้วย (1) ความคิดสร้างสรรค์ของกระบวนการ: สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital Utility (ต้องไม่อยู่ในแผนปฏิบัติการระดับองค์กร) มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (2) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้งานขยายผลในองค์กร: การนำเสนอเสี่ยงสะท้อนจาก

ลูกค้า (VOC-Voice of Customer) เสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS-Voice of Stakeholder) เข้ามาใช้ในการออกแบบกระบวนการ มีการนำเสนอเป็นไปตามขั้นตอน กระชับ เข้าใจง่าย มีการแสดงกระบวนการทำงานก่อนและหลังปรับปรุงกระบวนการอย่างชัดเจนและเหมาะสม และ (3) ผลกระทบต่อองค์กร (ภายใน/ภายนอก): ผลกระทบภายในองค์กร เช่น ลดเวลาปฏิบัติงาน ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และลดจำนวนคนปฏิบัติงาน ผลกระทบจากภายนอกที่มีผลต่อองค์กร เช่น สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

โดยผลการพิจารณาสรุปว่า โครงการของผู้ร่วมวิจัยทั้ง 22 คน ผ่านการพิจารณาว่ามีความเหมาะสมตามเกณฑ์ เป็นแนวคิดเชิงนวัตกรรมที่แสดงถึงความเข้าใจในปัญหา มีความเชื่อมโยง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเห็นชอบให้พัฒนาเป็นโครงการนวัตกรรมที่จะเข้าร่วมนำเสนอในงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปีขององค์กรในเดือนกันยายน 2562 ซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรม ทั้งนี้ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะให้ผู้วิจัย และบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไปพิจารณาในการบูรณาการโครงการที่มีความเกี่ยวเนื่องกันและรวมทีม ส่วนโครงการใดที่ไม่สามารถบูรณาการก็ให้ดำเนินการเดี่ยวและหาผู้สนับสนุนจากหน่วยงานได้ ดังนั้นจึงเป็นความสอดคล้องเหมาะสมกับผลการระบุนการเรียนรู้จากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 ที่ผู้ร่วมวิจัยมีความเห็นว่าควรได้รับการพัฒนาในมิติของการทำความคิดให้เป็นจริงเพิ่มเติม

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่ได้จากการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนที่ 5 การระบุนการเรียนรู้ของวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 มาเป็นประเด็นในการวินิจฉัยความต้องการจำเป็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการดำเนินการในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 จากผู้ร่วมวิจัยทั้งในกลุ่มของบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคล โดยสามารถสรุปผลการวินิจฉัยได้ดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 สรุปผลการวินิจฉัย (Diagnosing) ในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2

ปัจจัย	กิจกรรมในวงรอบ การวิจัยปฏิบัติการที่ 1	ผลการวินิจฉัย (Diagnosing) ในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2
ปัจจัยด้านการสื่อสารความ คาดหวังขององค์กรในงาน ด้านนวัตกรรมที่มีต่อ บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง	กิจกรรมที่ 1 การประชุมชี้แจง โครงการ “ The HERO's Journey”	ผู้ร่วมวิจัยมีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับ โครงการและตระหนักถึงบทบาทสำคัญของ ตนแล้ว ดังนั้นในวงรอบที่ 2 จึงไม่จำเป็นต้อง นำมาดำเนินการต่อ
ปัจจัยด้านการพัฒนา ศักยภาพภายในตัวบุคคล	กิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิง ปฏิบัติการเรื่องทุนทางจิตวิทยา เชิงบวก	ผู้ร่วมวิจัยมีความเข้าใจและจดจำได้ใน คุณลักษณะของ 4 องค์ประกอบ HERO แล้ว จึงอยากเพิ่มเติมในส่วนของการเชื่อมโยงทุน ทางจิตวิทยาเชิงบวกกับชีวิตจริงให้มากขึ้น รวมถึงมีช่วงเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกับเพื่อน ๆ ให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ในการทำงานร่วมกันต่อไป
ปัจจัยด้านการพัฒนา ความรู้และทักษะ	กิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิง ปฏิบัติการเรื่องระบบคิดเชิง นวัตกรรม	ผู้ร่วมวิจัยมีความเข้าใจในคุณลักษณะของ การสร้างความคิดแล้ว รวมทั้งได้ฝึกทักษะ การคิดด้วย 6 วิธีคิด ซึ่งถือเป็นเทคนิคที่จดจำ ได้แม่นยำ และสามารถฝึกฝนต่อเองได้ ดังนั้น ในวงรอบที่ 2 จึงไม่จำเป็นต้องนำมา ดำเนินการต่อ
ปัจจัยด้านการพัฒนา ความรู้และทักษะ	กิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิง ปฏิบัติการเรื่องการออกแบบ การนำเสนออย่างมีพลัง	แม้ว่าผู้ร่วมวิจัยจะมีความเข้าใจใน คุณลักษณะของการนำเสนอความคิดแล้ว รวมทั้งได้ฝึกทักษะการนำเสนอและการทำสื่อ มาพอสมควร แต่ก็มีความคิดเห็นว่า หากได้มี การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติเพิ่มเติมมากขึ้นก็จะ ช่วยให้เกิดความมั่นใจและมีความ คล่องแคล่วในการนำเสนอได้อย่างมืออาชีพ มากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุเป้าหมายของการ นำเสนอความคิดเชิงนวัตกรรมที่มุ่งระดม กำลังสนับสนุน การแสวงหาความเห็นชอบ และการทำให้สมาชิกในองค์กรกระตือรือร้น ในความคิดเชิงนวัตกรรมนั้น

ตาราง 19 (ต่อ)

ปัจจัย	กิจกรรมในวงรอบ การวิจัยปฏิบัติการที่ 1	ผลการวินิจฉัย (Diagnosing) ในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2
ปัจจัยด้านการพัฒนา ความรู้และทักษะ และ ปัจจัยด้านการพัฒนา ศักยภาพภายในตัวบุคคล	กิจกรรมที่ 5 การมอบหมายให้ จัดทำโครงการนวัตกรรม	ผู้ร่วมวิจัยมีความยินดีและภูมิใจที่โครงการ นวัตกรรมได้รับการพิจารณาให้ไปต่อ แม้จะ รู้สึกว่าต้องลงทุนแรงกาย แรงใจ และเวลา แต่ ก็พร้อมที่จะลองดู ถือเป็นงานได้ฝึกปฏิบัติลง สนามจริงช่วยให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการ พัฒนานวัตกรรมมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การ ทำความเข้าใจเป็นจริงชัดเจน อีกทั้งการที่ได้ ทดลองปฏิบัติจริงนี้จะช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยได้ เชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานได้ชัดเจน ยิ่งขึ้นด้วย

2.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวินิจฉัยมาเป็นประเด็นหารือร่วมกับผู้ร่วมวิจัย ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคล และบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ ซึ่งได้ข้อสรุปการวางแผนปฏิบัติการ ดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 การวางแผนปฏิบัติการโครงการ “The HERO's Journey: เปลี่ยนประกาย HERO”

ปัจจัย	กิจกรรมและวัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
ปัจจัยด้านการ พัฒนาศักยภาพ ภายในตัวบุคคล	กิจกรรมที่ 1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทำ ความคิดให้เป็นจริง ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เรื่องของฉัน เรื่องของเธอ - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยา เชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตของตนเอง - เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยแลกเปลี่ยนเรียนรู้การ เชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับ	- กิจกรรมกลุ่ม - แลกเปลี่ยนเรียนรู้	6 ชั่วโมง

ตาราง 20 (ต่อ)

ปัจจัย	กิจกรรมและวัตถุประสงค์	การดำเนินกิจกรรม	ระยะเวลา
	<p>ประสบการณ์ชีวิตจริง</p> <p>ส่วนที่ 2 เรื่องของเรา</p> <p>- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับโครงการนวัตกรรมของกันและกัน</p> <p>เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยสรุปการจัดทีมและโครงการนวัตกรรมที่จะนำไปดำเนินการ</p>	-	
ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้ และทักษะ และปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล	<p>กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม</p> <p>- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้ฝึกปฏิบัติ และมีประสบการณ์จริงในการพัฒนานวัตกรรม</p> <p>- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยพัฒนาการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความเข้าใจให้เป็นจริง</p>	- ฝึกปฏิบัติ	30 วัน
ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้ และทักษะ	<p>กิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องนำเสนออย่างไรให้ได้ใจคน</p> <p>- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกทักษะการถ่ายทอดและการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ</p> <p>- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกทักษะการทำสื่อนำเสนอให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ</p>	- ฝึกปฏิบัติ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้	6 ชั่วโมง
ปัจจัยด้านการพัฒนาความรู้ และทักษะ	<p>กิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมก่อนขึ้นเวที</p> <p>- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกทักษะการถ่ายทอดและการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนออย่างมืออาชีพ</p>	- ฝึกปฏิบัติ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้	6 ชั่วโมง
ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรม	<p>กิจกรรมที่ 5 การร่วมงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปีขององค์กร</p> <p>- เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยนำเสนอต้นแบบโครงการนวัตกรรมกับกลุ่มเป้าหมายและผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอก</p>	- ปฏิบัติจริง - แลกเปลี่ยนเรียนรู้	3 ชั่วโมง

2.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การลงมือปฏิบัติ (Action Taking)

ในขั้นตอนการลงมือปฏิบัตินี้ผู้วิจัยรับหน้าที่เป็นวิทยากรหลักในกิจกรรมที่ 1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทำความเข้าใจให้เป็นจริง กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม ผู้วิจัยรับหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานของผู้ร่วมวิจัย กิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องนำเสนออย่างไรให้ได้ใจคน และกิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมก่อนขึ้นเวที ผู้วิจัยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบการนำเสนอมาเป็นวิทยากรหลัก ผู้วิจัยเป็นวิทยากรร่วม ในส่วนของกิจกรรมที่ 5 การร่วมงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปีขององค์กร ผู้วิจัยรับหน้าที่เป็นผู้ดำเนินรายการร่วมกับเจ้าหน้าที่ด้านงานทรัพยากรบุคคล กลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีหน้าที่เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่วางแผนปฏิบัติการไว้ ซึ่งภายหลังจากการดำเนินกิจกรรมผู้วิจัยให้ผู้ร่วมวิจัยสะท้อนคิดเกี่ยวกับประเด็นที่ได้เรียนรู้ด้วยการสะท้อนคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม (Group Reflection) โดยมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทำความเข้าใจให้เป็นจริง

กิจกรรมในส่วนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เรื่องของฉัน เรื่องของเธอ มุ่งให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตของตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้การเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตจริงร่วมกับผู้ร่วมวิจัยคนอื่น ๆ โดยดำเนินกิจกรรมผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการใช้กระจก และการถ่ายภาพเป็นสื่อในเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตของตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้ร่วมวิจัยคนอื่น ๆ ทั้งนี้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิด แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้/ทักษะและด้านความคิด/ความรู้สึก คือ ยังสามารถจดจำคุณลักษณะสำคัญของทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ 4 องค์ประกอบได้ เชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตของตนเองได้อย่างลึกซึ้งขึ้น ตระหนักรู้ว่าทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลที่ช่วยให้ทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ รวมถึงการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทำให้เปิดมุมมอง เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นคุณค่าและศักยภาพที่จะมาเติมเต็มกัน

“ผมพบว่าไม่ใช่แค่ภาระหน้าที่เท่านั้นที่จะทำให้การวัดผลของคนในที่ทำงาน
ออกมาต่างกัน แต่กลับเป็นทุนภายในตัว (HERO) ต่างหากที่ทำให้
คน ๆ นั้นต่างจากคนอื่น หากดึงทุนภายในตัวออกมาใช้ เราก็จะมี
พลังและกล้าทำสิ่งที่ยากและท้าทายให้สำเร็จ
แม้ต้องเจ็บตัวบ้างก็ยังสู้ต่อ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 13)

“ค้นพบว่า การจะทำอะไรให้สำเร็จอย่างภาคภูมิใจ ความคิดของเราเป็น
สิ่งสำคัญ หากเราไม่คิดตั้งเป้าหมาย ไม่คิดจะสู้ ไม่คิดทำสิ่งท้าทายหรือ
ไม่คิดในแง่ดี มันก็ไม่สามารถเริ่มทำอะไรดี ๆ สักอย่างในชีวิตได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 17)

“ได้เข้าใจกระบวนการคิดของตัวเองเริ่มต้นตั้งแต่มีความหวังในการแก้ปัญหา
การมองโลกในแง่ดี เมื่อเจอปัญหา จากคิดว่าทำไม่ได้ แต่สุดท้าย
เรากลับมาทำงานนั้น ๆ ต่อได้ ด้วยความเชื่อมั่นว่าตัวเองทำได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 18)

“ได้รับรู้แนวคิด Psycap และกิจกรรมต่าง ๆ ก็ได้ช่วยดึงสิ่งเหล่านั้นออกมา
เรียนสนุกมาก ไม่เครียด เข้าใจง่าย และสำคัญที่สุด คือ การได้กลับมา
วิเคราะห์ พิจารณาตัวตนของเราเอง ซึ่งไม่ได้กระทำมานานมากแล้ว
จึงมีความหวัง มั่นใจในตัวเอง ล้มได้ก็ลุกได้ มองโลกมุมบวก”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 21)

“รู้สึกเปิดมุมมองทางความคิดมาก จากการฟังเพื่อนร่วมรุ่นนำเสนอหรือ
พูดคุย พบว่า แบบนี้ก็ได้ แบบนี้ก็ดี แบบนี้น่าสนใจ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 22)

ส่วนที่ 2 เรื่องของเรา มุ่งให้ผู้ร่วมวิจัยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับโครงการนวัตกรรมของกันและกัน และสามารถสรุปการจัดทีมและโครงการนวัตกรรมที่จะนำไปดำเนินการต่อไป โดยกระบวนการสนทนากลุ่มมีผู้วิจัยและทีมผู้ช่วยเป็นวิทยากรกระบวนการ ทั้งนี้ผู้ร่วมวิจัยสามารถสรุปการจัดทีมและโครงการนวัตกรรมได้ ดังแสดงในตาราง 21

ตาราง 21 สรุปการจัดทีมและโครงการนวัตกรรม

สมาชิกทีม	ชื่อโครงการเดิม	ชื่อโครงการใหม่
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 1	พยากรณ์การใช้กระแสไฟฟ้าในอนาคตด้วยระบบ GIS	Power System Improving Management (PSIM)
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 7	โครงการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เปลี่ยนกฎเดิม เสริมธุรกิจใหม่	PPP Headhunter
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 10	INNOVATION LAUNCHER	INNOVATION LAUNCHER
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 18	การติดตั้ง และจัดระเบียบสายสื่อสารโทรคมนาคม	การติดตั้งและจัดระเบียบสายสื่อสารโทรคมนาคม
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 21	Quantity Take-off & Cost Estimation via Automated Software	Quantity Take-off & Cost Estimation via Automated Software
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 11	Application PEA Shop Online	APPLICATION: PPP SHOPPING
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 12	งานสื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัล ประจำเขต	ONLINE
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 6	SmartPAY เครื่องรับชำระเงินผ่าน QRCode	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 9	PPP Face Scan System - คั่นทาง่าย ข้อมูลถูกต้อง	PPP Face Scan System
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 16	ตรวจสอบประวัติการชำระเงินค่าไฟฟ้าผ่าน PPP Smart Plus	

ตาราง 21 (ต่อ)

สมาชิกทีม	ชื่อโครงการเดิม	ชื่อโครงการใหม่
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 14	ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ของ กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม	บริการระบบไฟฟ้าครบวงจร: ช่างไฟ Next door by PPP
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 15	บริการระบบไฟฟ้าครบวงจร	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 19	PPP SMART WORLD	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 2	Remote Diagnostic	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3	Estimating The Power Outage Period For Customers	Estimating Outage Period (EOP)
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 5	SMART METER For U	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 13	เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจดหน่วย ไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 4	Follow up payment program	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 8	Personal Electronic Document	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 17	PPP ALL IN ONE	PPP Employee Portal
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 20	Digital Planning System	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 22	e-Results	

จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งในการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด คือ แสดงความกระตือรือร้นในการสนทนากลุ่ม พยายามนำเสนอความคิดในโครงการนวัตกรรมที่ตนเองคิดขึ้นมาให้เพื่อนในกลุ่มเข้าใจ รวมทั้งเมื่อสามารถจัดทีมได้ก็พยายามใช้กระบวนการสร้างความคิดที่ได้เรียนรู้และฝึกฝนมาจากกิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องระบบคิดเชิงนวัตกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 มากกระตุ้นให้เกิดการสร้างความคิดร่วมกันในทีม

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม

กิจกรรมในส่วนนี้มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยได้ฝึกปฏิบัติและมีประสบการณ์จริงในการพัฒนานวัตกรรม เป็นช่วงเวลาที่ผู้ร่วมวิจัยจะได้พัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งในการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความคิดให้เป็นจริง รวมทั้งเป็นช่วงเวลาที่จะได้สังเกตสถานะของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม

ครั้งนี้ โดยผู้ร่วมวิจัยแต่ละทีมร่วมกันวางแผนงานดำเนินการเพื่อจัดทำต้นแบบโครงการนวัตกรรม ภายในระยะเวลา 30 วัน (เดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2562) ทั้งนี้แต่ละทีมจะต้องจัดทำเอกสาร ตามแนวทางการพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบด้วย 7 ประเด็นสำคัญ ดังแสดง ในภาพ 9 และจัดทำสื่อนำเสนอในรูปแบบ Power Point ที่เรียบเรียงให้การพัฒนาต้นแบบ โครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ สะท้อนถึงการทำความเข้าใจเป็นจริง เพื่อมาใช้ประกอบใน กิจกรรมที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องนำเสนออย่างไรให้ได้ใจคนต่อไป

OPENING เกริ่นนำ

<p>1 CURRENT SITUATION ระบบ 3R หรือ สถานการณ์ที่มี ผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร</p> <p>สิ่งที่ควรคำนึงถึง นอกจากสิ่งที่สถานการณ์นี้ เป็นอยู่ตอนนี้แล้ว สิ่งที่คุณสามารถ พูดเสริมได้ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> • ระบบหรือวิธีที่มีอยู่ในตอนนี้ มีข้อดีอย่างไรบ้าง • ถ้าไม่แก้ปัญหานี้จะเกิดสิ่งใดขึ้น ใช้ระบบหรือวิธีที่เป็นอยู่ เขาพยายามแก้ไขอย่างไรที่ เชื่อก่อน 	<p>2 PROBLEMS + EFFECTS ปัญหาที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบ อย่างไร</p> <p>สิ่งที่ควรคำนึงถึง การพูดถึงปัญหาทำให้ไม่น่าหนัก ความสำคัญ และน่าสับสน (หลีกเลี่ยง ขยาดความประเด็นปัญหาด้วยการ... • ยกตัวอย่างปัญหาที่เกิดขึ้น • ยกตัวอย่างผลกระทบ และพูดให้ เห็นจากมุมมองต่างๆ เช่น ผลกระทบ กับการทำงาน ทีม องค์กร ธุรกิจ • ใส่วลี/วลีลงท้ายซึ่งก็เกี่ยวกับ ผลกระทบต่อความเหมาะสม</p>	<p>3 SOLUTION Solution ที่คุณเสนอคือ</p> <p>สิ่งที่ควรคำนึงถึง แสดงให้เห็นผู้บริหารเห็นว่า solution ของคุณ ดีกว่าคนอื่นแล้ว</p> <ul style="list-style-type: none"> • อธิบายผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้อง อสังหาริมทรัพย์ ฯลฯ • ถ้าเปรียบเทียบกับ solution นี้ ถ้ามี หรือทางเลือกรับรองได้ ถ้ามี ทำในคุณถึงเลือกวิธีนี้ • ทางองค์กรเคยพยายามแก้ไขปัญหานี้มา ก่อนหน้านี้บ้าง ทำไปทำไมเคยมีการแก้ปัญหา ก่อนหน้านี้บ้าง และ ถ้าเคยมีการพยายาม แก้ปัญหาเรื่องนี้แล้ว วิธีของคุณแตกต่าง จากคนอื่นอย่างไร
--	--	---

BODY เนื้อหา

<p>4 VALUE / BENEFITS ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร และสอดคล้องกับทิศทางของ องค์กรหรือทีมอย่างไร</p> <p>จากมุมมองผู้บริหาร value/benefits เป็น เรื่องสำคัญ แต่ไม่ใช่จุดตัดสินใจทั้งหมด สิ่งที่ควรทำได้เพื่อเพิ่มคุณค่าเข้าก็คือ การพูดเรื่องของคุณถึงด้านที่เป็นที่ผู้บริหาร ให้ความสำคัญ พูดถึงปัญหาหรือความเสี่ยง ที่อาจจะมี เพื่อแสดงให้เห็นว่าคุณไม่ได้มี bias หรืออคติจากมุมมองของตัวเอง</p> <p>สิ่งที่ควรคำนึงถึง • อย่าเน้นแต่ด้านบวกมากเกินไป พูดถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้บ้าง • Solution นี้สอดคล้องกับโปรเจกต์อื่นๆ หรือสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างไร บ้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solution นี้จะมีความคุ้มค่าในด้าน ต่างๆขององค์กรอย่างไร ทั้งในตอนนี้ หรือในอนาคต • วัดผลอย่างไร 	<p>5 PLAN OVERVIEW วางแผนนำ solution มาใช้กับทีม/ องค์กรอย่างไร ระยะเวลา short-term หรือ long-term plan</p> <p>หัวใจสำคัญของการอธิบาย plan ไม่ใช่ผู้ที่ใช้การ บรรยายละเอียดทุกขั้นตอน แต่เป็นการที่ สามารถบอกภาพรวม หรือสรุปในประโยค คร่าวๆ เพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจว่าเรากำลังทำอะไรอยู่</p> <p>สิ่งที่ควรคำนึงถึง • ไม่ควรอธิบายรายละเอียดของขั้นตอนมาก จนเกินไปถ้าไม่จำเป็น (เป้าหมายคือการให้ เข้าใจในภาพใหญ่ก่อน เพราะถ้าผู้ฟังไม่เข้าใจ ภาพใหญ่ การที่จะเข้าใจรายละเอียดนั้นเป็นไปได้ ยาก)</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการระบุถึงเหตุผลที่คาดว่าจะไม่ยาก เปลี่ยน หรือลดขนาดการดำเนินงาน/วิธีใหม่ และแผนการแก้ไขข้อผิดพลาด • มีการพูดถึงความเสี่ยงหรือปัญหาที่อาจจะ เกิดขึ้นได้แต่ที่เราไม่เสนอ และมีแนวทาง แก้ไขหรือลดการเกิดปัญหาหรือไม่ • Maintenance Cost: เมื่อเริ่มใช้วิธีนี้แล้ว การดูแลต่อไปในอนาคตจะมีค่าใช้จ่ายอย่างไร บ้างและใครเป็นผู้รับผิดชอบในการดูแล • Project Continuity: ทำอย่างไรให้โปรเจกต์ ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง 	<p>6 REQUIREMENTS อะไรบ้างคือสิ่งที่คุณต้องการ เพื่อโปรเจกต์นี้เกิดขึ้น</p> <p>ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่คุณต้องการ เพื่อจะได้ตัดสินใจอนุมัติหรือให้การสนับสนุน โปรเจกต์ของคุณได้ ดังนั้นคุณจึงควรระบุให้ ชัดเจนว่าต้องการอะไรบ้าง โดยอาจใช้เลือกวิธี ตัวอย่างของหัวข้อด้านล่าง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget: ขอบเขตงบประมาณ จำนวน เท่าไร งบประมาณที่ต้องการรายละเอียด อย่างไร เช่น เงิน ค่าแรง ค่าวัสดุ ค่าใช้จ่าย กำกับหรือการจ้างและค่าในสิ่งคิดว่า คุ้มค่า • Resource: ต้องใช้บุคลากรเพิ่มหรือไม่ ปร เจกต์จะไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ต้องใช้อุทิศเวลา หรือชั่วโมงแรงงานเพิ่มจากทีมอื่นๆเท่าไร/ อย่างไร • Collaboration: ขอลาช่วยหรือจากทีม อื่นๆ อย่างไรบ้าง • Communication: ขอให้ผู้บริหารช่วย สื่อสารกับทีมอื่นๆอย่างไร
--	--	---

CLOSING สรุปจบท้าย

7 URGENCY
ทำไมถึงควรเริ่มแก้ปัญหา
ถ้าไม่แก้ปัญหานี้จะเกิดผลกระทบอะไรบ้าง

NEXT STEPS
อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำต่อไปในการ
ประชุมครั้งถัดไป เพื่อให้โปรเจกต์
เกิดขึ้นได้ หรือเริ่มต้นได้

ภาพประกอบ 9 แนวทางการเขียนโครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบด้วย 7 ประเด็นสำคัญ

ทั้งนี้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในช่วงเวลา 30 วัน ผ่านข้อมูลทางไลน์ กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งในการ สร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความเข้าใจเป็นจริง คือ แสดงความกระตือรือร้น ในการพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม โดยสะท้อนผ่านการตรวจสอบถามข้อมูล ให้ข้อมูล มีการ อัพเดทความคืบหน้า มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิด/ไอเดียที่ตนเองคิดเพิ่มเติม อีกทั้งยังมี เรื่องเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ในการนำเสนอความคิดที่เป็นต้นแบบโครงการนวัตกรรมกับเพื่อน ร่วมงาน ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

สนับสนุนโครงการนวัตกรรมนั้น รวมถึงความพยายามในการทำความคิดให้เป็นจริง โดยวางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบในการทดลอง/ทดสอบนำความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริง

ในส่วนของ การสะท้อนคิด แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการทำความคิดให้เป็นจริง โดยอธิบายได้ว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกตัวสำคัญที่ปรากฏในช่วงการลงมือปฏิบัติพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม คือ การฟื้นคืน เนื่องจากผู้ร่วมวิจัยต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค และความผิดพลาดในการพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม แต่ก็ไม่ยอมแพ้ และยังคงพยายามคิดหาทางเลือกที่จะไปต่อให้สำเร็จ

“เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคหรือความผิดพลาด จะจัดการกับภาวะความกดดัน

ได้มากขึ้น ก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง หาทางแก้ไข

ปรับทิศทางเป้าหมาย จนงานได้ตามแผนที่ตั้งไว้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 7)

“เนื่องจากโครงการนี้เจอปัญหาและอุปสรรคมากมาย ทั้งปัญหาภายในเกี่ยวกับข้อมูลการประสานงาน และกฎระเบียบบางอย่างขององค์กร รวมถึงปัญหาซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ดิฉันไม่สามารถที่จะแก้ไขได้เอง

ในช่วงเวลาที่ทำเหมือนจะเป็นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

แต่ก็กลับไปที่คุณยใหม่หลายครั้ง แต่ดิฉันไม่ยอมแพ้

ไม่ถอยค่ะ พยายามจัดการในสิ่งที่ทำได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 11)

“ระหว่างทางโครงการที่ยังเจอปัญหาตลอด แต่ก็ยังจะพยายามต่อไป

จนกว่าจะได้รูปแบบการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 18)

มีการสะท้อนคิด แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการทำความคิดให้เป็นจริง โดยอธิบายได้ว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ปรากฏในช่วงการลงมือปฏิบัติพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม คือ การมองโลกในแง่ดี ที่เข้ามาช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยรู้จักการมองคน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เนื่องจากในการทำโครงการนวัตกรรมไม่

สามารถทำคนเดียวได้ รวมทั้งสามารถยังคงมีมุมมองทางบวกเมื่อเจอปัญหา มองปัญหาเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ สร้างกำลังใจให้ตัวเอง และไม่ย่อท้อ

“ตัว O ช่วยเรื่องการเปิดใจให้รู้จักการมองคน เนื่องจากการทำโครงการไม่สามารถทำคนเดียวได้จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานเป็นทีม เพราะฉะนั้น การที่การฝึกอบรมสอนให้รู้จักการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นจึงช่วยให้ได้เรียนรู้ความคิดผู้อื่น เพื่อจะได้มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของคนนั้นหรือรู้จักการหาวิธีการที่จะทำให้ทีมทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อมุ่งสู่คำว่าการทำงานเป็นทีมหรือ Team Work”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3)

“การปรากฏของ Optimism เป็นเหมือนชูชีพที่ช่วยรับเมื่อกับปัญหาและความเครียดที่เกิดขึ้นมองเป็นเรื่องปกติของการดำเนินงานที่มักจะไม่มีทางที่จะเป็นตามแผนได้”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 10)

“มองโลกในแง่บวกมากขึ้น และสามารถสร้างพลังใจด้วยตัวเอง เมื่อเกิดอุปสรรคหรือเกิดปัญหาทำให้ไม่ย่อท้อต่อการแก้ปัญหาต่างๆ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 11)

“ในความกดดันต่างๆ ยังมีมุมมองทางบวกต่อไป (O) โดยเชื่อว่าโครงการฯ ที่ตั้งใจไว้จะสามารถ solve ปัญหาเดิมที่เป็นอยู่ ลดระยะเวลาค่าใช้จ่ายในการทำงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้จริง”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 20)

มีการสะท้อนคิด แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการทำความเข้าใจให้เป็นจริง โดยอธิบายได้ว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ปรากฏในช่วงการลงมือปฏิบัติพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม คือ การรับรู้ความสามารถของตน ที่ช่วยให้ผู้

ร่วมวิจัยมีพลัง ยืนหยัดที่จะเดินหน้าทำโครงการต่อ รวมถึงสามารถส่งต่อความเชื่อมั่นไปสู่ทีมงานได้ด้วย

“self-efficacy ปลูกพลังความเชื่อมั่นของตนเองและทีม...
ทำมาได้ถึงขนาดนี้แล้ว ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้แล้วล่ะ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 1)

“เชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำสิ่งที่ไม่เคยทำได้ พอเราเชื่อแบบนี้
ก็เรียกความมั่นใจให้กับทีมได้ด้วย”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 13)

“ยังคงรับรู้ในความสามารถของตน และเชื่อมั่นว่าได้พัฒนาตนเองในทุกวัน
เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาพัฒนาโครงการฯ โดยขับเคลื่อน
ด้วยความพยายามทำทีละส่วนเล็กๆ ให้สำเร็จ และเรียนรู้
จากข้อผิดพลาด เหมือนตอนทำกิจกรรมในห้อง”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 20)

มีการสะท้อนคิด แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยสามารถเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการทำความเข้าใจให้เป็นจริง โดยอธิบายได้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ปรากฏในช่วงการลงมือปฏิบัติพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม คือ การมีความหวัง ที่ปรากฏในลักษณะของ Way Power พลังแห่งการค้นหาปรับแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อสิ่งที่ทำไปยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือพบปัญหาอุปสรรค

“พยายามคิดหาวิธีการหลายอย่าง เพื่อที่จะให้โครงการไปต่อได้สำเร็จ
ตั้งใจสร้างเป้าหมายอย่างชัดเจน และปรับกลยุทธ์
ให้ไปถึงเป้าหมายอย่างชาญฉลาดที่สุด”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 11)

“Hope มันชัดมากตรง Way Power เนี่ย เจอปัญหาที่กล้าที่จะคิดวิธี
แก้ปัญหามันในรูปแบบที่แตกต่างออกไป มีเป้าหมาย หาทางแก้
ทำไปจนกว่าจะแก้ปัญหามาได้ตรงจุดมากขึ้น”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 18)

กิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องนำเสนออย่างไรให้ได้ใจ

คน

กิจกรรมในส่วนนี้มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกทักษะการถ่ายทอดและสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนอ และฝึกทักษะเพิ่มเติมในการทำสื่อนำเสนอให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนออย่างมืออาชีพมากยิ่งขึ้น โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบการนำเสนอเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แล้วผู้ร่วมวิจัยนำไปปรับปรุงพัฒนา เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมก่อนขึ้นเวที ทั้งนี้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดของ แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงาน ด้านการนำเสนอความคิด คือ เรียนรู้ถึงจุดดี จุดด้อยในการนำเสนอของตนเอง และกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพัฒนา

“เห็นตัวอย่างของการพูดแบบต่าง ๆ ที่ทั้งดีและไม่ดี ค้นพบว่า เราควรปรับปรุงการพูด และการวาง Posture ต่าง ๆ ของตัวเองให้ดีขึ้น และ
การทำ Presentation ที่ผ่าน ไม่เคยมีการวางแผนที่ชัดเจนเลย”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 20)

กิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมก่อนขึ้นเวที

กิจกรรมในส่วนนี้มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยฝึกทักษะการถ่ายทอดและการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายการนำเสนออย่างมืออาชีพ ในสถานการณ์จำลองที่ใกล้เคียงกับวันนำเสนอจริง โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบการนำเสนอ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร เป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยนำไปปรับปรุงพัฒนาให้มีความพร้อมสำหรับการร่วมงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปีขององค์กร ทั้งนี้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดของ แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงาน ด้านการ

นำเสนอความคิด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด/ความรู้สึก คือ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการนำเสนออย่างมืออาชีพเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการสื่อสาร

“การพูดและการนำเสนอด้วย presentation เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงาน โดยเฉพาะการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ การพูดที่ดี การ presentation ที่ดี ทำให้เราประสบความสำเร็จในการนำเสนออย่างมืออาชีพ น่าฟัง และน่าสนใจ ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจงานได้ง่ายขึ้น ความคิดที่ดี เพียงใด แต่หากขาดทักษะการนำเสนอที่ดี ความคิดนั้นก็ไม่สามารถสื่อสารหรือแสดงออกมาให้ทุกคนเข้าใจ หรือคล้อยตามได้ การเรียนในวันนี้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 7)

อีกทั้งผู้ร่วมวิจัยบางคนเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด/ความรู้สึก คือ จากที่กลัว/ไม่ชอบการนำเสนอมาเป็นมีมุมมองทางบวกกับการนำเสนอมากขึ้น

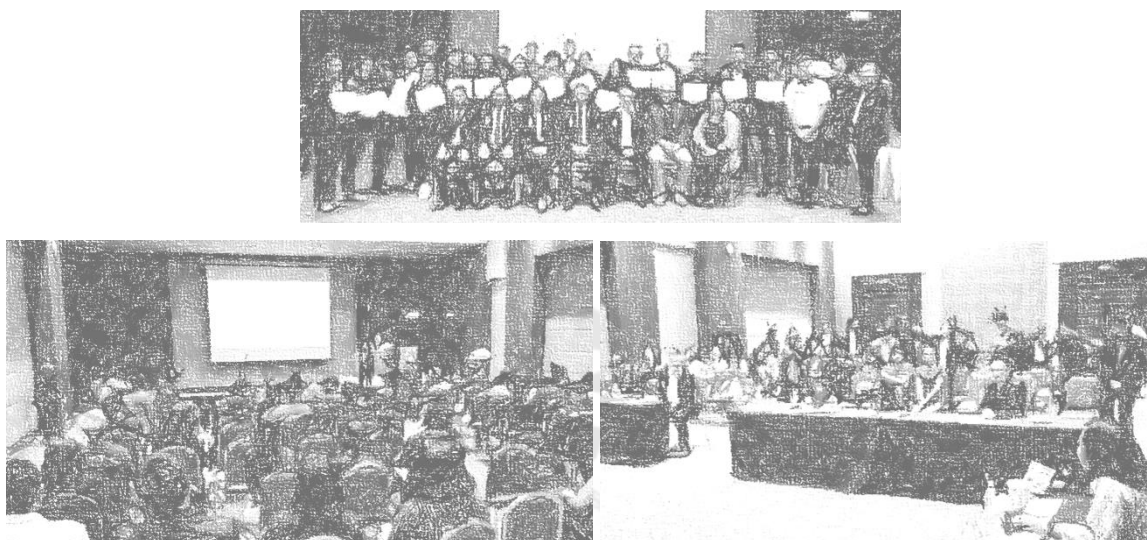
“ชอบอาจารย์ที่สามารถสอนเทคนิคการพูดเพื่อนำเสนองานได้ดีมาก ๆ ปกติเป็นคนที่กลัว ไม่ชอบพูด ชอบฟังคนอื่นพูดมากกว่า แต่การได้ทดลองพูดในรูปแบบที่มีขั้นตอน ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ และแลกเปลี่ยนกับเพื่อน ๆ ทำให้รู้สึกว่าการพูดให้คนอื่นฟังเป็นเรื่องที่สนุกเช่นกัน”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 16)

กิจกรรมที่ 5 การร่วมงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปีขององค์กร

กิจกรรมในส่วนนี้มุ่งเน้นให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีประสบการณ์ในการนำเสนอโครงการนวัตกรรมในฐานะบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรซึ่งทางองค์กรให้จัดขึ้นเป็นพิเศษครั้งแรกในงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปีขององค์กร โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ภายในองค์กร 2 ท่าน และภายนอก 1 ท่าน มาเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อีกทั้งมีผู้เข้าร่วมรับฟัง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยงาน และบุคลากรที่มีความสนใจ

ทั้งนี้ทางองค์กรได้จัดทำใบประกาศนียบัตรให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่นำเสนอโครงการนวัตกรรมครั้งนี้ด้วย ดังแสดงในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 บรรยาการการนำเสนอโครงการนวัตกรรมร่วมงานประชุมวิชาการและนวัตกรรม

ทั้งนี้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสะท้อนคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม (Group Reflection) แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความคิด/ความรู้สึก คือ ภาคภูมิใจในความสามารถของตน และตระหนักถึงความสำคัญของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เปรียบเหมือนพลังภายในที่ช่วยประคับประคองให้ผู้ร่วมวิจัยสามารถเดินทางมาจนถึงวันนี้ได้อย่าง สมศักดิ์ศรีบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่องค์กรคาดหวังให้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้าน นวัตกรรมขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้/ทักษะด้านการนำเสนอได้อย่างมืออาชีพ และแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งด้านการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความคิดให้เป็นจริงผ่านผลงานเชิงประจักษ์

2.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Evaluating)

ผู้วิจัยดำเนินการการประเมินผลเพื่อพัฒนา (Formative evaluation) มุ่ง ประเมินในส่วนของงานดำเนินงาน โดยผู้วิจัยให้ผู้ร่วมวิจัยสะท้อนคิดเกี่ยวกับโครงการในภาพรวม ด้วยการสะท้อนคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม (Group Reflection) ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1) ชื่อโครงการ “The HERO's Journey” ช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยเกิดความ สนใจ อยากรู้เข้าร่วมเรียนรู้มากขึ้น แต่ก็ควรมาคู่กับชื่อที่เป็นทางการที่องค์กรใช้และบุคลากร เข้าใจตรงกัน เช่น โครงการ Talent Management: The HERO's Journey

“ถ้าพูดถึง Talent Management ในมุมมองที่คนในองค์กรนี้เข้าใจกัน
มันก็คือการอบรมนิ่ง แต่พอมันมีทีม มันมีความรู้สึกที่ว่า
เหมือนโครงการนี้มันมีอะไรพิเศษน่าสนใจมากขึ้น”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 4)

“ตัวชื่อโอเคค่ะ แต่ว่าหนูอยู่ฝั่งวางแผน ที่ต้องรวบรวมแผนองค์กรอะคะ
ก็อาจจะต้อง set ให้เหมือนกันว่าชื่อแผนมันคืออะไร ถ้าผู้ใหญ่ดู
หรือคนที่ดูแผนดูอะคะ เค้าก็อาจจะไม่ relate ว่า HERO Journey
คือ Talent หรืออยู่ในโครงการไหนของแผนใช้ชื่อ
Talent Management ไว้จะช่วยให้เข้าใจตรงกันค่ะ”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 20)

2) รูปแบบการดำเนินโครงการที่เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทำให้ผู้ร่วมวิจัย
ได้เรียนรู้กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม เกิดลักษณะการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการ
ของเจ้าหน้าที่ HRM HRD และการประสานงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ และผู้ที่เกี่ยวข้อง
รวมถึงกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงตลอดกระบวนการ

“ได้เรียนรู้การทำงานร่วมกันระหว่าง HRM HRD
อย่างเป็นเรื่องเป็นราว ได้เห็นภาพรวมร่วมกัน”

(เจ้าหน้าที่ดำเนินงานทรัพยากรบุคคล)

“เป็นครั้งแรกที่ได้มีโอกาสพูดคุย รับฟัง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับ
Talent Management กับกลุ่ม Talent อย่างเป็นทางการ ข้อมูลที่ได้
จะนำไปปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนา Talent ต่อไปนะคะ”

(เจ้าหน้าที่ดำเนินงานทรัพยากรบุคคล)

“เป็นโครงการที่ทำให้มีโอกาสดำเนินงาน เข้าถึงแหล่งข้อมูล และ
เกี่ยวข้องกับผู้คนในองค์กรมากมาย หลายหน่วยงาน
ที่ไม่ค่อยรู้จักก็ได้รู้จักกันมากขึ้น”

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 2)

3) การออกแบบการเรียนรู้ที่บูรณาการทั้งการพัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล การพัฒนาความรู้และทักษะ รวมไปถึงการฝึกปฏิบัติให้ทดลองทำโครงการนวัตกรรมในสภาพการทำงานจริง ทำให้ผู้ร่วมวิจัยได้เชื่อมโยงกับตัวเอง และตระหนักถึงศักยภาพภายในตนเอง อีกทั้งได้ติดตามดูเกี่ยวกับทักษะการคิดและการนำเสนอที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการคิดพัฒนานวัตกรรมและใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ด้วย ในส่วนของกรมมอบหมายให้ทำโครงการนวัตกรรมเป็นเรื่องท้าทายที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมวิจัยได้พัฒนาศักยภาพของตนเองขึ้นไปอีก ซึ่งเป็นความแตกต่างจากหลักสูตรอื่นๆ ที่ได้เข้าร่วมมาที่มุ่งเน้นด้านความรู้/ทักษะ หรือการให้ฝึกปฏิบัติหรือมอบหมายให้ทำโครงการแบบไม่ได้สมัครใจ

ถ้าให้เรียนเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมแบบเป็นความรู้/ทักษะเชิงเทคนิคเลยก็เหมือนถูกยัดเยียด เรียนได้ ทำได้แหละ แต่มันไม่อิน แต่พอเรามาได้เรียน Psychology เนี่ยมันทำให้เรารู้สึกว่า เราค้นหาตัวเอง รู้จักการคิด การตั้งศักยภาพในตัวตอนที่เราแทบจะไม่ได้ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมมาก่อน ทำให้รู้สึกว่าเขาพร้อม และมีความคิดเชิงบวกที่จะเป็นคนที่ไม่ใช่แค่สร้างนวัตกรรม แต่เป็นคนที่พัฒนาอะไรหลายๆ อย่างได้

(บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 1)

ในส่วนของการประเมินผลรวม (Summative evaluation) มุ่งประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม โดยการเปรียบเทียบผลจากแบบวัดก่อนและหลังนั้น รวมถึงผลงานโครงการนวัตกรรมของผู้ร่วมวิจัย ผู้วิจัยขอให้นำเสนออยู่ในหัวข้อผลการศึกษาระดับประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก

2.2.5 ขั้นตอนที่ 5 การระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมกันระบุข้อค้นพบที่ได้จากการเรียนรู้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง พบว่า กิจกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 เสริมสร้างให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเกิดการตระหนักรู้ในทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเป็นศักยภาพภายในของคนที่มีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งในการสร้างความคิดใหม่ การนำเสนอ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้ความคิดให้เป็นจริงที่ต้องอาศัยพลังบวกในการทำสิ่งที่ท้าทาย ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้สร้างสรรค์โครงการนวัตกรรมออกมานำเสนอให้ได้รับการยอมรับได้ ดังจากข้อมูลการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดใน 5 กิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความคิด/ความรู้สึก ด้านความรู้/ทักษะ และด้านพฤติกรรม ดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 สรุปการเปลี่ยนแปลงของผู้ร่วมวิจัยจากกิจกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2

กิจกรรม	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น		
	ความคิด/ความรู้สึก	ความรู้/ทักษะ	พฤติกรรม
กิจกรรมที่ 1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง ทำความเข้าใจเป็นจริง	●	●	●
กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาต้นแบบโครงการ นวัตกรรม	●	●	●
กิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง นำเสนออย่างไรให้ได้ใจคน		●	●
กิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เตรียมความพร้อมก่อนขึ้นเวที	●	●	●
กิจกรรมที่ 5 การร่วมงานประชุมวิชาการ และนวัตกรรมประจำปีขององค์กร	●	●	●

ในกิจกรรมที่ 1 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องทำความเข้าใจเป็นจริงแสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้/ทักษะ และด้านความคิด/ความรู้สึก คือ ยังสามารถจดจำคุณลักษณะสำคัญของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่ 4 องค์ประกอบได้ เชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับประสบการณ์ชีวิตของตนเองได้อย่างลึกซึ้งขึ้น ตระหนักรู้ว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลที่ช่วยให้ทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ รวมถึงการได้แลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกันทำให้เปิดมุมมอง เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นคุณค่าและศักยภาพที่จะมาเติมเต็มกัน อีกทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งในการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด คือ แสดงความกระตือรือร้นในการสนทนากลุ่ม พยายามนำเสนอความคิดในโครงการนวัตกรรมที่ตนเองคิดขึ้นมาให้เพื่อนในกลุ่มเข้าใจ รวมทั้งเมื่อสามารถจัดทีมได้ก็พยายามใช้กระบวนการสร้างความคิดที่ได้เรียนรู้และฝึกฝนมาจากกิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องระบบคิดเชิงนวัตกรรมในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 มากกระตุ้นให้เกิดการสร้างความคิดร่วมกันในทีม

กิจกรรมที่ 2 การพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งในการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความเข้าใจให้เป็นจริง คือ แสดงความกระตือรือร้นในการพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม โดยสะท้อนผ่านการแชทสอบถามข้อมูล ให้ข้อมูล มีการอัปเดตความคืบหน้า มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิด/ไอเดียที่ตนเองคิดเพิ่มเติม อีกทั้งยังมีเรื่องเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ในการนำเสนอความคิดที่เป็นต้นแบบโครงการนวัตกรรมกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องสนับสนุนโครงการนวัตกรรมนั้น รวมถึงความพยายามในการทำความเข้าใจให้เป็นจริง โดยวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบในการทดลอง/ทดสอบนำความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริง รวมถึงสามารถเชื่อมโยงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการทำความเข้าใจให้เป็นจริง โดยอธิบายได้ว่า ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกตัวสำคัญที่ปรากฏในช่วงการลงมือปฏิบัติพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรมประกอบด้วย 1) การฟื้นคืน เนื่องจากผู้ร่วมวิจัยต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค และความผิดพลาดในการพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม แต่ก็ไม่ยอมแพ้ และยังคงพยายามคิดหาทางเลือกที่จะไปต่อให้สำเร็จ 2) การมองโลกในแง่ดี ที่เข้ามาช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยรู้จักการมองคน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เนื่องจากในการทำโครงการนวัตกรรมไม่สามารถทำคนเดียวได้ รวมทั้งสามารถยังคงมีมุมมองทางบวกเมื่อเจอปัญหา มองปัญหาเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ สร้างกำลังใจให้ตัวเองและไม่ย่อท้อ 3) การรับรู้ความสามารถของตน ที่ช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยมีพลัง ยืนหยัดที่จะเดินทางไปทำโครงการต่อ รวมถึงสามารถส่งต่อความเชื่อมั่นไปสู่ทีมงานได้ด้วย การรับรู้ความสามารถของตน ที่ช่วยให้ผู้ร่วมวิจัยมีพลัง ยืนหยัดที่จะเดินทางไปทำโครงการต่อ รวมถึงสามารถส่งต่อความเชื่อมั่นไปสู่ทีมงานได้ด้วย และ 4) การมีความหวัง ที่ปรากฏในลักษณะของ Way Power พลังแห่งการค้นหาปรับแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อสิ่งที่ทำไปยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือพบปัญหาอุปสรรค

จากการระบุนการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นด้านการทำความเข้าใจให้เป็นจริงจากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 ได้ดังแสดงในตาราง 23

ตาราง 23 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานจากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2

องค์ประกอบ ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน			ข้อความ สะท้อนคิด
	การสร้าง ความคิด	การนำเสนอ ความคิด	การทำความเข้าใจ ให้เป็นจริง	
ความหวัง (H)			●	หน้า 142, 143
การรับรู้ความสามารถของตน (E)			●	หน้า 142
การมองโลกในแง่ดี (R)			●	หน้า 140
การฟื้นคืน (O)			●	หน้า 141

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก จาก 3 แหล่งข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม 2) ผลการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิด และ 3) ผลงานโครงการนวัตกรรมพร้อมคะแนนประเมินผลโครงการจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

บุคลากรผู้มีความรู้สูงที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก จำนวน 22 คน เป็นเพศชาย

11 คน และ เพศหญิง 11 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และร้อยละ 50 มีอายุในช่วง 36 ปี – 40 ปี 12 คน และในช่วง 29 ปี - 35 ปี 10 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และร้อยละ 45.45 มีอายุงานในองค์กรแห่งนี้ในช่วง 11 ปี – 17 ปี 13 คน และในช่วง 6 ปี – 10 ปี 9 คน คิดเป็นร้อยละ 59.09 และร้อยละ 40.91 จบการศึกษาระดับปริญญาโท 16 คน และปริญญาตรี 6 คน และ คิดเป็นร้อยละ 72.73 และร้อยละ 27.27 ตามลำดับ

ตาราง 24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

ตัวแปร	N	ก่อนเข้าร่วม		หลังเข้าร่วม		z	p-value
		M	SD	M	SD		
ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก	22	4.20	0.42	4.41	0.41	-4.110**	.000
ความหวัง	22	4.03	0.52	4.35	0.50	-4.115**	.000
การรับรู้ความสามารถของตน	22	4.10	0.44	4.32	0.47	-4.124**	.000
การฟื้นคืน	22	4.20	0.48	4.39	0.45	-4.144**	.000
การมองโลกในแง่ดี	22	4.45	0.41	4.57	0.40	-4.270**	.000

หมายเหตุ ** $p < .01$

จากตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยา เชิงบวก พบว่า ค่าเฉลี่ยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและรายองค์ประกอบ ได้แก่ ความหวัง การรับรู้ความสามารถของตน การฟื้นคืน และการมองโลกในแง่ดี ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

ตาราง 25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับสูง ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรม

ตัวแปร	N	ก่อนเข้าร่วม		หลังเข้าร่วม		z	p-value
		M	SD	M	SD		
พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน	22	3.81	0.65	4.30	0.60	-4.111**	.000
การสร้างความคิด	22	4.03	0.74	4.51	0.68	-3.927**	.000
การนำเสนอความคิด	22	3.58	0.77	4.12	0.69	-3.742**	.000
การทำความเข้าใจเป็นจริง	22	3.83	0.74	4.27	0.61	-3.985**	.000

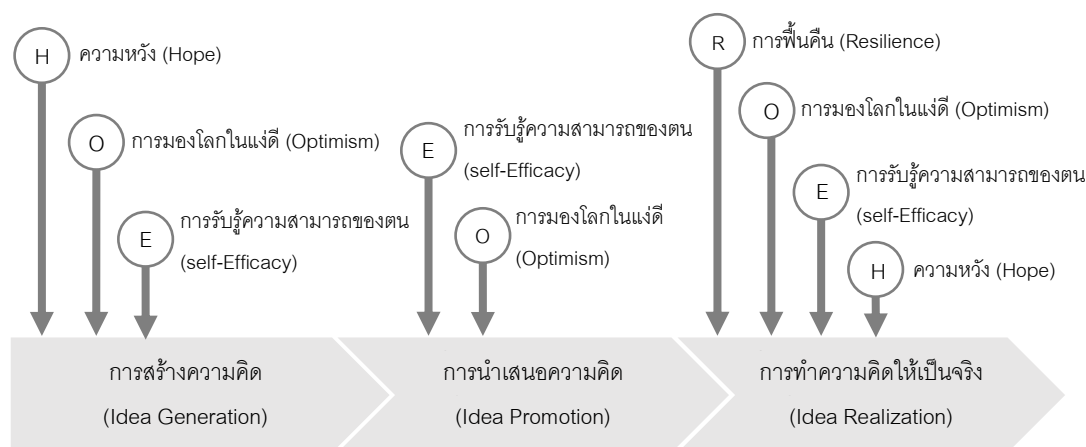
หมายเหตุ **p< .01

จากตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับสูง ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานและรายองค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความเข้าใจเป็นจริง ก่อนและหลังเข้าร่วมโปรแกรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

ผลการวิจัยพบว่า หลังเข้าร่วมโปรแกรม บุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับสูงมีระดับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกสามารถพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับสูงให้เป็นไปทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัย และการสะท้อนคิดจากผู้ร่วมวิจัยที่ยืนยันถึงประสิทธิผลของโปรแกรมนี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2 ผลการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิด

จากผลการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสะท้อนคิดที่สรุปอยู่ในขั้นตอนที่ 5 การระบุการเรียนรู้ (Specifying Learning) ของทั้งวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 และวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 ที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้ศึกษาระดับสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้ดังแสดงในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 สรุปความเชื่อมโยงระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับ
พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

จากภาพประกอบ 11 อธิบายได้ว่า การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานด้านการสร้างความคิด (Idea Generation) ซึ่งหมายถึง การสร้างความคิดที่แปลกใหม่ และมีประโยชน์เกี่ยวกับวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงาน และการสร้างวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ ได้ ซึ่งพฤติกรรมนี้จะเริ่มจากการที่บุคคลรับรู้ปัญหาเกี่ยวกับงานในด้านต่าง ๆ แล้วพยายามหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เข้ามามีส่วนช่วยส่งเสริม ประกอบด้วย การมีความหวัง (Hope) ในมิติของการตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทายขึ้น (Stretch Goal) เพื่อแก้ปัญหาหรือปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น เพราะตระหนักในศักยภาพภายในตนเองที่มี คือ พลังแห่งการตั้งเป้าหมาย (Will Power) ผสมกับการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ที่มีมุมมองอยากแก้ปัญหาไม่ใช่จมอยู่กับปัญหา มองว่าอนาคตอยู่ในมือเรา และการรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) เชื่อมั่นในความรู้/ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ก็จะมีส่วนกระตุ้นให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเกิดความพยายามในการการสร้างความคิด

ในด้านการนำเสนอความคิด (Idea Promotion) หมายถึง ซึ่งหมายถึง การนำเสนอความคิดเพื่อระดมกำลังสนับสนุน การแสวงหาความเห็นชอบ และการทำให้สมาชิกในองค์กรกระตือรือร้นในความคิดเชิงนวัตกรรม ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เข้ามามีส่วนช่วยส่งเสริม ประกอบด้วย การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) เนื่องจากการนำเสนอความคิดเป็นทักษะที่ต้องอาศัยการฝึกปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็น การนำเสนอความคิดที่เป็นความคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งแปลกใหม่ที่อาจจะอยากต่อการทำความเข้าใจ

และการยอมรับ ยิ่งจำเป็นต้องมีการฝึกปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังนั้นเมื่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้เข้าร่วมกิจกรรมและฝึกการนำเสนอความคิดอย่างเป็นขั้นตอนจึงมีส่วนช่วยเสริมสร้าง ความมั่นใจในการนำเสนอมากขึ้น อีกทั้งความเชื่อมั่นในตนเองเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถที่มี ประกอบกับการฝึกฝนและเตรียมตัวก็จะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจในการนำเสนอความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการมองโลกในแง่ดีเข้ามาช่วยในมิติของการคิดเชิงบวก บอกกับตัวเองว่า การนำเสนอความคิดนี้ เป็นสิ่งดีๆ ที่อยากแบ่งปันซึ่งทำให้สามารถจัดการกับความรู้สึกตื่นเต้นหรือกังวลในการนำเสนอได้ดีขึ้น

ในด้านการทำความเข้าใจเป็นจริง (Idea Realization) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ การแนะนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ และการประเมินประโยชน์ของความคิดเชิงนวัตกรรม ทำให้ความคิดเชิงนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมสามารถสัมผัสหรืออธิบายได้อย่างเห็นภาพ ทูททางจิตวิทยาเชิงบวกที่เข้ามามีส่วนช่วยส่งเสริม ประกอบด้วย การฟื้นคืน (Resilience) เนื่องจากบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค และความผิดพลาดในการพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรม แต่ก็ไม่ยอมแพ้ และยังพยายามคิดหาทางเลือกที่จะไปต่อให้สำเร็จ การมองโลกในแง่ดี (Optimism) ที่เข้ามาช่วยให้รู้จักการมองคน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เนื่องจากในการทำโครงการนวัตกรรมไม่สามารถทำคนเดียวได้ รวมทั้งสามารถยังคงมีมุมมองทางบวกเมื่อเจอปัญหา มองปัญหาเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ สร้างกำลังใจให้ตัวเอง และไม่ย่อท้อ การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) ที่ช่วยให้มีพลัง ยืนหยัดที่จะเดินหน้าทำโครงการต่อ รวมถึงสามารถส่งต่อความเชื่อมั่นไปสู่ทีมงานได้ด้วย การมีความหวัง (Hope) ที่ปรากฏในลักษณะของพลังแห่งการค้นหาปรับแนวทางหรือวิธีการ (Way Power) เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อสิ่งที่ทำไปยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือพบปัญหาอุปสรรค

3.3 ผลงานโครงการนวัตกรรม

ในส่วนของผลงานโครงการนวัตกรรมจากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1 บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงทั้ง 22 คน ได้ส่งผลงานครบถ้วน ตามเวลาที่กำหนด โดยผู้วิจัยได้ส่งมอบผลงานโครงการนวัตกรรมให้ผู้บริหารดำเนินงานทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่ดำเนินงานนวัตกรรมพิจารณาถึงความเหมาะสมในการนำไปดำเนินการต่อหรือพัฒนาต่อยอดในองค์กร ผลสรุปว่าโครงการของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงทั้ง 22 ผลงาน ผ่านการพิจารณาว่า มีความเหมาะสมเป็นแนวคิดเชิงนวัตกรรมที่แสดงถึงความเข้าใจในปัญหา มีความเชื่อมโยง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเห็นชอบให้พัฒนาเป็นต้นแบบโครงการนวัตกรรมเพื่อเข้าร่วมนำเสนอในงานประชุมวิชาการ

และนวัตกรรมประจำปีขององค์กรในเดือนกันยายน 2562 ซึ่งในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 ผู้ร่วมวิจัยได้พัฒนาเป็นต้นแบบโครงการนวัตกรรม จำนวน 10 ผลงาน โดยมีทั้งผลงานแบบเดี่ยว และแบบทีม ดังแสดงในตาราง 26

ตาราง 26 ผลงานโครงการนวัตกรรมของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง

ผู้ร่วมวิจัย	ผลงานโครงการนวัตกรรม วงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1	ผลงานโครงการนวัตกรรม วงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 1	พยากรณ์การใช้กระแสไฟฟ้าใน อนาคตด้วยระบบ GIS	Power System Improving Management (PSIM)
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 7	โครงการจ้างผู้มีศักยภาพสูง เปลี่ยน กฎเดิม เสริมธุรกิจใหม่	PPP Headhunter
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 10	INNOVATION LAUNCHER	INNOVATION LAUNCHER
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 18	การติดตั้ง และจัดระเบียบสายสื่อสาร โทรคมนาคม	การติดตั้งและจัดระเบียบ สายสื่อสารโทรคมนาคม
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 21	Quantity Take-off & Cost Estimation via Automated Software	Quantity Take-off & Cost Estimation via Automated Software
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 11	Application PEA Shop Online	APPLICATION: PPP SHOPPING
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 12	งานสื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัล ประจำเขต	ONLINE
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 6	SmartPAY เครื่องรับชำระเงินผ่าน QRCode	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 9	PPP Face Scan System - คั้นทาง่าย ข้อมูลถูกต้อง	PPP Face Scan System
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 16	ตรวจสอบประวัติการชำระเงินค่า ไฟฟ้าผ่าน PPP Smart Plus	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 14	ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และ บริการของ กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม	บริการระบบไฟฟ้าครบวงจร:
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 15	บริการระบบไฟฟ้าครบวงจร	ช่างไฟ Next door by PPP
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 19	PPP SMART WORLD	

ตาราง 26 (ต่อ)

ผู้ร่วมวิจัย	ผลงานโครงการนวัตกรรม วงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 1	ผลงานโครงการนวัตกรรม วงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 2	Remote Diagnostic	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 3	Estimating The Power Outage Period For Customers	Estimating Outage Period (EOP)
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 5	SMART METER For U	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 13	เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจดหน่วย ไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 4	Follow up payment program	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 8	Personal Electronic Document	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 17	PPP ALL IN ONE	PPP Employee Portal
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 20	Digital Planning System	
บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง 22	e-Results	

ในวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ 2 ผู้ร่วมวิจัยได้ดำเนินการกิจกรรมที่ 2 พัฒนาระบบโครงการนวัตกรรมเป็นระยะเวลา 30 วันใน และได้จัดเตรียมข้อมูลโครงการมาร่วมในกิจกรรมที่ 3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องนำเสนออย่างไรให้ได้ใจคน รวมทั้งฝึกปฏิบัติการนำเสนออย่างมืออาชีพในกิจกรรมที่ 4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเตรียมความพร้อมก่อนขึ้นเวที และเข้าร่วมกิจกรรมที่ 5 การร่วมงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปีขององค์กรในเดือนกันยายน 2562 โดยในการนำเสนอครั้งนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน จากภายในองค์กร 2 ท่าน และภายนอก 1 ท่าน มาเป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และร่วมกันประเมินผลงานต้นแบบโครงการนวัตกรรมที่สะท้อนถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ทั้งด้านการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความคิดให้เป็นจริง โดยมีเกณฑ์ประเมิน 5 ระดับ ได้แก่ ผลงานต้นแบบโครงการนวัตกรรมสะท้อนถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน 1 หมายถึง น้อยที่สุด 2 หมายถึง น้อย 3 หมายถึง ปานกลาง 4 หมายถึง มาก และ 5 หมายถึง มากที่สุด ดังแสดงในตาราง 27

ตาราง 27 ผลการประเมินผลงานต้นแบบโครงการนวัตกรรมที่สะท้อนถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน	ผลงานต้นแบบโครงการนวัตกรรม (จำนวน 10 โครงการ)*										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
การสร้างความคิด (Idea generation)	เป็นโครงการที่สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ สำหรับปัญหาที่ยากลำบาก	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
	เป็นโครงการที่สะท้อนถึงการค้นหาวิธีการทำงาน เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงาน	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
	เป็นโครงการที่แสดงถึงการริเริ่มวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3
การนำเสนอความคิด (Idea Promotion)	สามารถนำเสนอโครงการให้ผู้ฟังเข้าใจได้	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	สามารถสื่อสารให้ผู้ฟังตื่นตาตื่นใจในโครงการ	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3
	สามารถจูงใจให้ผู้ฟังยอมรับโครงการ	4	3	3	5	4	3	4	5	3	3
การทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization)	เป็นโครงการที่แสดงถึงการแปลงความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้	4	4	2	4	4	3	4	5	4	3
	เป็นโครงการที่แสดงถึงการทำให้ความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นระบบ	3	3	3	4	4	4	3	5	3	3
	เป็นโครงการที่สะท้อนว่าได้มีการประเมินถึงประโยชน์ของโครงการที่มีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและ/หรือองค์กร	3	4	2	4	4	3	3	5	4	3

*หมายเหตุ ผลงานต้นแบบโครงการนวัตกรรม (จำนวน 10 โครงการ)

1 Power System Improving Management (PSIM)	6 APPLICATION: PPP SHOPPING ONLINE
2 PPP Headhunter	7 PPP Face Scan System
3 INNOVATION LAUNCHER	8 บริการระบบไฟฟ้าครบวงจร: ช่างไฟ Next door by PPP
4 การติดตั้งและจัดระเบียบสายสื่อสารโทรคมนาคม	9 Estimating Outage Period (EOP)
5 Quantity Take-off & Cost Estimation via Automated Software	10 PPP Employee Portal

ทั้งนี้หลายโครงการได้รับความสนใจจากผู้ทรงคุณวุฒิภายในองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรที่เข้าร่วมรับฟัง โดยแสดงความคิดเห็นว่า ควรประสานงานส่งต่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับไปพิจารณาเพื่อดำเนินการต่อเป็นโครงการนวัตกรรมในระดับหน่วยงาน และองค์กรต่อไป

ส่วนที่ 4 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

จากวงรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้ง 2 วงรอบ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสะท้อนคิด ข้อเสนอแนะ และความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมมาดำเนินการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยสามารถสรุปได้ ดังแสดงในตาราง 28

ตาราง 28 สรุปผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ	ขั้นตอน	ข้อค้นพบ	ข้อความ/ประเด็นสำคัญ (Theme) ที่สังเคราะห์เป็น 7Cs Model							
			C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	
การวิจัยเชิงปฏิบัติการรอบที่ 1	1 การวินิจฉัย	การเกิดลักษณะการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการของเจ้าหน้าที่ HRM HRD และการประสานงานร่วมกันกับหน่วยงานและผู้ร่วมวิจัยกลุ่มต่างๆ	1							
		การนำประเด็นเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนา Talent และความคาดหวังต่อ Talent มาชี้แจงอย่างชัดเจน ช่วยให้ปิดช่องว่างความคาดหวัง และสร้างความรู้สึกภูมิใจให้กับ Talent		2						
	2 การวางแผนปฏิบัติการ	การเกิดลักษณะการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการของเจ้าหน้าที่ HRM HRD และการประสานงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดกระบวนการ	1							

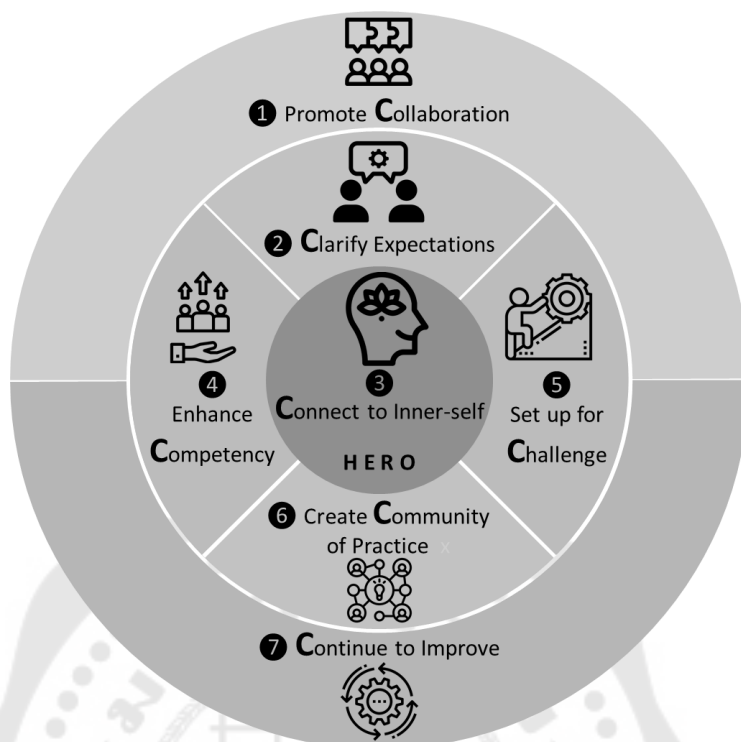
ตาราง 28 (ต่อ)

การวิจัย เชิง ปฏิบัติการ	ขั้นตอน	ข้อค้นพบ	ข้อความ/ประเด็นสำคัญ (Theme) ที่สังเคราะห์เป็น 7Cs Model						
			C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
การวิจัยเชิงปฏิบัติการรอบที่ 1	3 การลงมือ ปฏิบัติ	การเสริมสร้างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ช่วยให้ตระหนักรู้ถึงศักยภาพภายใน การพัฒนากระบวนการคิดเชิงนวัตกรรม ช่วยให้ เกิดทักษะการคิดตาม 6 วิธีคิด			3				
		การพัฒนาการออกแบบการนำเสนอช่วย ให้เกิดทักษะการนำเสนอและการทำสื่อ นำเสนอ				4			
		การพัฒนาการออกแบบการนำเสนอช่วย ให้เกิดทักษะการนำเสนอและการทำสื่อ นำเสนอ				5			
	4 การ ประเมินผล	ได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่ดี ผ่าน การฝึกฝนควบคู่กันไป เป็นประโยชน์และ สามารถนำมาปรับใช้ได้จริงในทันที				6			
	5 การระบุ การเรียนรู้	การได้รับ Project Assignment ทำให้ได้ ฝึกปฏิบัติ รู้สึกท้าทาย และต้องทุ่มเททำ ให้ได้					6		
การวิจัยเชิงปฏิบัติการรอบที่ 2	1 การวินิจฉัย	การนำข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะจากวงรอบ ที่ 1 มาปรับปรุงพัฒนา							8
	2 การวางแผน ปฏิบัติการ	การร่วมกันวางแผนระหว่าง เจ้าหน้าที่ HRM HRD และ Talent รวมถึงการ ประสานงานเพื่อเตรียมงานต่างๆ ร่วมกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1						
	3 การลงมือ ปฏิบัติ	การพัฒนาต้นแบบโครงการนวัตกรรมทำ ให้ได้ฝึกปฏิบัติ รู้สึกท้าทาย และต้อง ทุ่มเททำให้ได้ มีการค้นหาข้อมูลจากผู้รู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลทำให้เกิดการรวมกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					6		7
	4 การ ประเมินผล	การออกแบบการเรียนรู้ที่บูรณาการทั้งการ พัฒนาศักยภาพภายในตัวบุคคล การ พัฒนาความรู้และทักษะ รวมไปถึงการฝึก ปฏิบัติให้ทดลองทำโครงการนวัตกรรมใน สภาพการทำงานจริง					3		4
	5 การระบุการ เรียนรู้	การทำโครงการให้สำเร็จได้เกิดจาก กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง							8

ตาราง 28 (ต่อ)

การวิจัย เชิง ปฏิบัติการ	ขั้นตอน	ข้อค้นพบ	ข้อความ/ประเด็นสำคัญ (Theme) ที่สังเคราะห์เป็น 7Cs Model						
			C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
7Cs Model: C1= Promote Collaboration / C2 = Clarify Expectations / C3 = Connect to inner-self / C4 = Enhance Competency / C5 = Set up for Challenge / C6 = Create Community of Practice / C7 = Continue to Improve									
ข้อความ/ประเด็นสำคัญ (Theme) ที่สังเคราะห์เป็น 7Cs Model									
1 การทำงานร่วมกัน/ประสานงาน/ร่วมมือตลอดกระบวนการ								5 ทักษะการนำเสนอ การทำสื่อ/พัฒนาการนำเสนอความคิด	
2 ชี้แจงความคาดหวัง/ให้ข้อมูลชัดเจน								6 ฝึกปฏิบัติ/ทำทนาย/ทุ่มเททำให้ได้	
3 รู้จักตนเอง/รู้ว่าตัวเองมีศักยภาพภายใน								7 แลกเปลี่ยนข้อมูล/รวมกลุ่ม/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	
4 ทักษะการคิด/พัฒนาการสร้างความคิด								8 เรียนรู้ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง	

จากข้อมูลดังแสดงในตาราง 28 ผู้วิจัยได้ประมวลผลและสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวปฏิบัติของการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความคิด (Idea Generation) การนำเสนอความคิด (Idea Promotion) และการทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) บนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อให้เกิดเป็นผลงานนวัตกรรมซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หรือนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model) ดังแสดงในภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 7Cs Model: The Development of Talents' Innovative Work Behavior

จากภาพประกอบ 12 7Cs Model: The Development of Talents' Innovative Work Behavior แสดงให้เห็นว่า แนวปฏิบัติของการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นการดำเนินการ 2 แนวทางจัดกระทำ (Intervention Approach) ได้แก่

1) แนวทางจัดกระทำเชิงนโยบายและการสนับสนุน (Policy and Support approach) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1: Promote Collaboration เปรียบเสมือนโครงสร้างพื้นฐาน องค์ประกอบที่ 2: Clarify Expectations และองค์ประกอบที่ 6: Create Community of Practice เปรียบเสมือนหน่วยสนับสนุนช่วยสร้างความราบรื่น ความเข้าใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และองค์ประกอบที่ 7: Continue to Improve เปรียบเสมือนกลไกของการขับเคลื่อนให้เกิดปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) แนวทางจัดกระทำเชิงการเสริมสร้างและพัฒนา (Development and Enhancement approach) ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 3: Connect to inner-self เปรียบเสมือนหัวใจหลักที่ส่งพลังงานในการขับเคลื่อน องค์ประกอบที่ 4: Enhance Competency เปรียบเสมือนฟันเฟืองที่เชื่อมต่อไปสู่การเคลื่อนที่อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์ประกอบที่ 5: Set up for Challenge เปรียบเสมือนด้านทดสอบศักยภาพภายในตนและสมรรถนะ

โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1: **Promote Collaboration** สร้างเครือข่ายการประสานเพื่อภาพรวม เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานของกระบวนการ มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือในลักษณะของการประสานเพื่อภาพรวม โดยเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจภาพรวมของการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูง เช่น ผู้บริหารระดับสูงผู้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นผู้ดูแลบุคลากรผู้มีความรู้สูง ซึ่งผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสนับสนุนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมได้ด้วย (Sonika Seng, Maria Socorro C.L. Fernando, 2021) หน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร หน่วยงานด้านการเสริมสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งประเด็นสำคัญของการสร้างประสานเพื่อภาพรวมนี้ คือ เรื่องเป้าประสงค์ขององค์กรเชื่อมโยงสู่เป้าประสงค์ของบุคลากรผู้มีความรู้สูง นโยบายการคัดเลือกบุคลากรผู้มีความรู้สูง แนวทางการพัฒนาในระยะยาว การประเมินผลศักยภาพและความสามารถ เส้นทางอาชีพและความก้าวหน้า (Khaki, Iman & Erfanian Khanzadeh, Hamid & Babaki, Azam, 2017) โดยสรุปแล้ว แนวปฏิบัติที่ 1 มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือภาพรวมร่วมกัน มองเห็นเส้นทางตั้งแต่เริ่มต้นจนปลายทางในระยะยาวของการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูงให้มีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม อันจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไปด้วย

องค์ประกอบที่ 2: **Clarify Expectations** สร้างความกระจ่างในความคาดหวัง เป็นองค์ประกอบที่มุ่งสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรกับบุคลากรผู้มีความรู้สูง ถึงความคาดหวังในบทบาทของการเป็นผู้มีความรู้สูงว่า องค์กรคาดหวังอะไรจากการปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรผู้มีความรู้สูง ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เชื่อมโยงเป้าประสงค์ขององค์กรสู่เป้าประสงค์ของกลุ่มบุคลากรผู้มีความรู้สูงตามบริบทของแต่ละหน่วยงานย่อย และบทบาทของบุคลากรผู้มีความรู้สูงในหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากนี้การสร้างความคิดในบทบาทหน้าที่ยังส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานอีกด้วย (Kundu, S.C., Kumar, S. and Lata, K., 2020) โดยสรุปแล้ว แนวปฏิบัติที่ 2 มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรผู้มีความรู้สูงว่า องค์กรต้องการอะไรจากบทบาทนี้ นับตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา ไปจนถึงการไปปฏิบัติงานในบทบาทบุคลากรผู้มีความรู้สูง

องค์ประกอบที่ 3: **Connect to inner-self** เชื่อมโยงสู่ภายในตน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ถือเป็นหัวใจของโมเดล เพราะการนำพาบุคลากรผู้มีความรู้สูงเข้าไปเรียนรู้ถึงศักยภาพในตนเอง สร้างการตระหนักรู้ถึงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital:

HERO) ที่มีมนุษย์ทุกคนมีอยู่ในตนเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีของบุคคล สามารถพัฒนาได้ (Larson, 2004) ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลในทางที่ดีต่อผลการทำงาน (Luthans, et.al., 2007) แล้วเรียนรู้เชื่อมโยงด้วยความเข้าใจเพื่อเปิดผนึกออกมาใช้ศักยภาพนั้นประยุกต์ไปสู่การใช้งานจริงกับทุกเรื่องรอบตัว โดยเฉพาะใช้เป็นทุนของการสร้างสรรค์ผลงานในบทบาทบุคลากรผู้มีความรู้ ศักยภาพสูง โดยสรุปแล้ว แนวปฏิบัติที่ 3 มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจตนเอง กระตุ้นให้มองเห็นทุนที่เป็นศักยภาพภายในตนเอง สามารถเห็นความเชื่อมโยงกับประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมา มีมุมมองต่อสิ่งต่างๆ ในเชิงบวก สามารถทำความเข้าใจเพื่อจัดการกับสิ่งเหล่านั้น (Avey, et.al., 2010) และเห็นแนวทางในการประยุกต์ใช้กับเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4: Enhance Competency เสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะ เป็นองค์ประกอบที่ต่อเนื่องจากการตระหนักถึงทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นเรื่องภายในตนที่ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Zhao, Fu and Li, 2012) แล้วต้องเชื่อมสู่สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบริบทขององค์กรและบทบาทของแต่ละบุคคล ด้วยการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานตามแนวคิดของ Jansen (2000) ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความคิด (Idea Generation) การนำเสนอความคิด (Idea Promotion) และการทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมให้มีแนวทางที่เป็นไปได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้สมรรถนะที่จำเป็นต่อบุคลากรผู้มีความรู้ ศักยภาพสูงอาจปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กร โดยสรุปแล้ว แนวปฏิบัติที่ 4 มุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรผู้มีความรู้ ศักยภาพสูงมีสมรรถนะที่จำเป็นในการนำไปใช้สร้างนวัตกรรมหรือพัฒนางานในบทบาทหน้าที่ ซึ่งต้องคำนึงถึงบริบท และยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมด้วย

องค์ประกอบที่ 5: Set up for Challenge: ทำทลายศักยภาพ เป็นองค์ประกอบที่จะส่งเสริมให้บุคลากรผู้มีความรู้ ศักยภาพสูงได้ลงมือการปฏิบัติจริง ด้วยการสร้างผลงานการพัฒนา หรือผลงานนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริง ต่อเนื่องจากการเปิดผนึกใช้ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก เสริมสร้างสมรรถนะให้มีทักษะความรู้ แล้วนำไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องกันในรูปแบบภารกิจหรือโครงการพิเศษ โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านการบริหารจัดการ และสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการสร้างผลงาน รวมไปถึงการสนับสนุนในด้านรางวัล ผลตอบแทน การให้การยอมรับต่อบุคลากรผู้มีความรู้ ศักยภาพสูง ถือเป็น การสร้างแรงจูงใจควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคซึ่งจะช่วยส่งผลดีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Erik Andreas Saether, 2019) โดยสรุป องค์ประกอบที่ 5 นี้ มุ่งเน้นการทำทลายศักยภาพและความสามารถของบุคลากรผู้มีความรู้ ศักยภาพสูงผ่านภารกิจพิเศษ พร้อมทั้งให้การสนับสนุน และการยอมรับชื่นชมในผลงานด้วย

องค์ประกอบที่ 6: Create Community of Practice สร้างชุมชนนักปฏิบัติเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนให้กระบวนการสร้างบุคลากรผู้มีความรู้สูงมีความต่อเนื่องและสามารถต่อยอดไปสู่การสร้างผลงานให้องค์กรในระยะยาว คือ สร้างชุมชนนักปฏิบัติที่มาจากกลุ่มบุคลากรผู้มีความรู้สูง สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน สนับสนุนกันสร้างผลงานทั้งส่วนบุคคล หน่วยงาน หรือภารกิจข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการใช้ศักยภาพ ความสามารถของบุคลากรผู้มีความรู้สูงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสามารถต่อยอดไปสู่บุคลากร หน่วยงานอื่น ๆ ในวงกว้างขึ้นได้อีกด้วย ถือเป็น การสร้างบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม และสนับสนุนการพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของบุคลากรผู้มีความรู้สูง เพื่อนำไปใช้กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Zhang & Hai Wen, 2011; Pham, Thu & P. T., Ngan., 2015) โดยสรุปแล้ว แนวปฏิบัติที่ 6 มุ่งเน้นการสร้างพื้นที่ให้กลุ่มบุคลากรผู้มีความรู้สูงได้แลกเปลี่ยนช่วยเหลือสนับสนุนกันในการสร้างผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และสามารถต่อยอดไปสู่ผู้อื่นในองค์กรให้เกิดการพัฒนาไปด้วยกัน

องค์ประกอบที่ 7: Continue to Improve สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ถือเป็นโครงสร้างสำคัญที่เปรียบกลไกของกระบวนการที่เป็นการสนับสนุนในเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ ที่สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเกิดมุมมองว่าสามารถมองเห็นสิ่งที่จะพัฒนาได้เสมอ ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล สอดคล้องกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมที่เริ่มจากจุดเล็ก ๆ ที่เราสามารถมองเห็นประเด็นในการพัฒนาขึ้นมาได้ แล้วก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม เป็นการสร้างบรรยากาศขององค์กรในอีกลักษณะหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนนวัตกรรมอีกทาง เนื่องจากบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมมีทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน (Hsu และ Chen, 2015) เมื่อมีทั้งบรรยากาศของการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการเสริมสร้างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกร่วมกันสนับสนุนบุคลากรผู้มีความรู้สูง จะยังเป็นกลไกที่ช่วยให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานได้ดียิ่งขึ้นโดยสรุปแล้ว แนวปฏิบัติที่ 7 มุ่งเน้นการสนับสนุนการมองหาประเด็นเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสมอทั่วทั้งองค์กร

7Cs Model: The Development of Talents' Innovative Work Behavior เป็นผลจากการมององค์รวมของมิติองค์กร หน่วยงาน และบุคลากรผู้มีความรู้สูง ที่น่าจะสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับองค์กรที่มีนโยบายการสร้างบุคลากรผู้มีความรู้สูง และมุ่งสร้างนวัตกรรมช่วยให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบสามารถมองในเชิงระบบ เห็นภาพรวมของการพัฒนา และสามารถวางแผนได้ในระยะยาวให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก และ 3) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร คัดเลือกร่วมวิจัยโดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติ (criterion based selection) พิจารณาจากความเกี่ยวข้องและสามารถให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง มีความสมัครใจและความสะดวกในการเข้าร่วมการวิจัยได้จนจบกระบวนการ โดยผู้ร่วมวิจัยหลักเป็นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง จำนวน 22 คน อยู่ร่วมในกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้ง 2 วงรอบ จากการดำเนินการและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก พบว่ารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ช่วง คือ 1) The HERO's Journey: จุดประกาย HERO ซึ่งเป็นช่วงที่มุ่งจุดประกายให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้เรียนรู้เกี่ยวกับศักยภาพภายในตนเอง และทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานในส่วนของการสร้างความคิด และการนำเสนอความคิด และ 2) The HERO's Journey: เปล่งประกาย HERO ซึ่งเป็นช่วงที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้เปล่งประกายแสดงความสามารถด้านการพัฒนานวัตกรรม โดยการแสดงออกถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานทั้งการสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความคิดให้เป็นจริง

2. ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวก พบว่า หลังเข้าร่วมโปรแกรม บุคลากรผู้มีความรู้สูงมีระดับทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานสูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกสามารถพัฒนาทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงให้เป็นไปทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้อมูลการสะท้อนคิดจากผู้ร่วมวิจัยที่ยืนยันถึงประสิทธิผลของโปรแกรมนี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จึงสามารถนำโปรแกรมนี้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูง (Talent Development) ได้ต่อไป

3. ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร พบว่ารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร สังเคราะห์ออกมาได้เป็นแนวปฏิบัติของการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูงให้แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) Promote Collaboration สร้างเครือข่ายการประสานเพื่อภาพรวม 2) Clarify Expectations สร้างความกระจ่างในความคาดหวัง 3) Connect to inner-self เชื่อมโยงสู่ภายในตน 4) Enhance Competency เสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะ 5) Set up for Challenge ทำทายศักยภาพ 6) Create Community of Practice สร้างชุมชนนักปฏิบัติ และ 7) Continue to Improve สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า หลังเข้าร่วมโปรแกรมบุคลากรผู้มีความรู้สูงมีระดับทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกและรายองค์ประกอบ ได้แก่ ความหวัง การรับรู้ความสามารถของตน การฟื้นคืน และการมองโลกในแง่ดี รวมถึงมีระดับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานและรายองค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการทำความคิดให้เป็นจริง สูงกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูงบนฐานแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกสามารถพัฒนาทฤษฎีทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีความรู้สูง

ให้เป็นไปทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้การที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงมีระดับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกโดยรวม และรายองค์ประกอบสูงขึ้นหลังเข้าร่วมโปรแกรม สะท้อนให้เห็นว่าทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาสูงขึ้นไปได้จากกระบวนการของโปรแกรมที่ใช้แนวคิดการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐานด้วยแนวคิดที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนซึมซับความรู้ ความเข้าใจ ผ่านการเล่น เกม กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งเน้นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเข้าใจและถูกคิดได้เองในเนื้อหาสาระ ระหว่างทำกิจกรรม และการเล่น เกม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาแนวคิดความรู้เฉพาะตนขึ้นมาเอง (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550) ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในกระบวนการเป็นอย่างมาก ไม่ได้เป็นเพียงผู้ตั้งรับ หรือคอยดูดซับสิ่งที่ได้ฟัง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเป็นฐาน จะมีการได้ทดลองลงมือทำ มีส่วนร่วมในแต่ละช่วง (Bonwell & Eison, 1991) อีกทั้งยังได้เรียนได้ในบรรยากาศที่เป็นกันเองระหว่างผู้เรียนด้วยกัน สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เป็นทางการ ได้วิเคราะห์ความต้องการของตนเองในระหว่างเรียน ระบุวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับตนเอง เลือกวิธีการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างความมั่นใจ มีผู้สอนเป็นเสมือนพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือเมื่อติดขัด ตลอดจนประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นระยะ (Self-assessment) สร้างเป็นวงจรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการชี้แนะตนเอง (ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ, 2544) ดังที่ผู้ร่วมวิจัยได้สะท้อนคิดไว้ว่า “มีกิจกรรมและเหตุการณ์สมมติให้เรามองเห็นภาพ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า เราจะรับมือกับสถานการณ์นั้นยังไง เป็นการสร้างแรงผลักดันให้ทุกคนทำงานให้ประสบความสำเร็จ แม้จะมีอุปสรรคหรือเงื่อนไขอะไรก็ตามที่เข้ามา หากเราเบื่อ ท้อแท้ ไม่อยากทำ แต่ถ้าเรามองในแง่บวก คิดดีถึงผลที่ตามมา ก็จะทำให้เรามีความพยายาม มุมานะเพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังหรือได้ในสิ่งที่เกิดความคาดหวังที่ตามมาได้” ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายเกี่ยวกับทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกว่า เป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่เป็นสภาวะ (State-like) คือ สามารถเรียนรู้ได้ พัฒนาได้ เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ และส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม ผลการปฏิบัติงาน และสุขภาวะ (Luthans & Youssef-Morgan, 2017: 339)

ทั้งนี้เมื่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้เรียนรู้และพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกแล้วก็อาจมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานที่สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับหลายงานวิจัยที่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ดังเช่นงานวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับกลไกการเกิดแรงจูงใจภายในของบุคคลที่เชื่อมโยงกับบริบทองค์กรแล้ว

ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรโดยมีกลุ่มตัวอย่าง 781 คนจาก 16 องค์กรในประเทศ ได้หวั่นซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทูทางจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychological capital) ซึ่งเป็นศักยภาพภายในตัวบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานมากกว่าบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม และที่สำคัญคือพบว่า ทูทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณระหว่างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงาน (Hsu & Chen, 2015: 128) จากงานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ว่า ทูทางจิตวิทยาเชิงบวกส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงาน ในขณะที่บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานแต่ต้องส่งผ่านทูทางจิตวิทยาเชิงบวก งานวิจัยนี้จึงมีข้อเสนอแนะให้องค์กรจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทูทางจิตวิทยาเชิงบวกให้กับบุคลากร เนื่องจากทูทางจิตวิทยาเชิงบวกนั้นเป็นสภาวะ (State-like) ที่สามารถพัฒนาได้ (Hsu & Chen, 2015: 136) อีกทั้งมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ของทูทางจิตวิทยาเชิงบวก ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตน (self-Efficacy) ความหวัง (Hope) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และการฟื้นคืน (Resilience) ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงาน (Zhao, Fu and Li, 2012) และอีกงานวิจัยที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่นในอินเดีย จำนวน 130 คน พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานกับทูทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยข้อเสนอแนะจากงานวิจัยระบุว่า ผู้จัดการควรดำเนินการเสริมสร้างทูทางจิตวิทยาเชิงบวกในองค์กรเพื่อเพิ่มการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร (Jafri, 2012)

จากข้อค้นพบของงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ทูทางจิตวิทยาเชิงบวกโดยรวมและรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานซึ่งจากงานวิจัยของ Hsu & Chen (2015) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลากรที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงจะสามารถรับความเสี่ยงและรับมือกับงานที่ทำทลายได้ (Bandura, 1997) ซึ่งงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับการคิดค้นนวัตกรรมถือเป็นงานที่ทำทลายอย่างหนึ่ง การมีความสามารถในการฟื้นคืนจะช่วยให้มีพลังกลับคืนสู่สภาพปกติหลักจากที่ต้องเผชิญกับความพ่ายแพ้และล้มเหลว (Luthans, 2002) ซึ่งเป็นสภาวะที่บุคลากรต้องพบเจอในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากการคิดและสร้างนวัตกรรมนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทำครั้งเดียวแล้วจะสำเร็จหรือได้รับการยอมรับ บุคลากรที่มีความหวังจะแสดงออกถึงพลังในการตั้งเป้าหมาย (Will Power) และพลังในการคิดหาหนทางไปยัง

เป้าหมายที่กำหนดได้ (Way Power) ซึ่งพลังทั้ง 2 นี้เป็นสิ่งจำเป็นในการเดินทางสู่การสร้างนวัตกรรม และบุคลากรที่มองโลกในแง่ดีจะมีมุมมองในเชิงบวกต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ รวมทั้งเชื่อว่าจะประสบความสำเร็จในงานนวัตกรรมตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Carver & Scheier, 2002) ดังที่ผู้ร่วมวิจัยได้สะท้อนคิดไว้ว่า “HERO ดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเราออกมา ให้กล้าที่จะก้าวออกจาก comfort zone กล้าคิดนวัตกรรม และนำเสนอผู้บริหาร” “การที่เรามีความหวัง มีการตั้งเป้าหมายการมองโลกในแง่ดี เชื่อมั่นในตัวเอง และทำให้เต็มความสามารถ หากมีข้อผิดพลาดก็ไม่ยอมแพ้ กลับมาสู้ใหม่ ก็จะทำให้เราสามารถคิดสิ่งใหม่ ๆ ออกจาก comfort zone และมีความมั่นใจส่งต่อความคิดนั้นไปสู่ผู้อื่น” “ถ้าเราขาดความเชื่อมั่น การมองโลกในแง่ดี ขาดความหวังที่จะทำให้สำเร็จ และไม่รู้จักรักที่จะเรียนรู้กับสิ่งผิดพลาดแล้วก้าวข้ามมันมาได้ ยึดติดอยู่ที่เดิม สิ่งเหล่านี้จะทำให้เราหยุดอยู่กับที่มองแต่ภาพจำคิดแต่เรื่องเดิม แต่ HERO ทำให้เรากล้าที่จะคิด (อะไรที่เดิมคิดว่าเป็นไปไม่ได้) กล้าที่จะเปลี่ยน (สิ่งที่ควรจะเป็นแค่แบบนี้เท่านั้น) กล้าที่จะทำ (ในสิ่งที่เราไม่มั่นใจไม่คิดว่าจะทำได้) ทุกอย่างทำได้ถ้าเริ่มจากตัวเรา กล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ”

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกเป็นโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้มีระดับสูงขึ้นได้ รวมทั้งจากกระบวนการพัฒนาตามโปรแกรมส่งผลให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงสามารถสร้างสรรค์โครงการนวัตกรรมพร้อมนำเสนอให้กับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานประชุมวิชาการและนวัตกรรมประจำปีขององค์กรได้ ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญในองค์กร ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้แนวปฏิบัติตาม 7Cs Model: The Development of Talents' Innovative Work Behavior มาช่วยวางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปกับยุทธศาสตร์ขององค์กรในด้านอื่น ๆ โดยมุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรม

ให้กับองค์กรซึ่งเป็นทิศทางที่หลากหลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญ และยังเป็นการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมตั้งแต่ระดับพฤติกรรมของบุคลากรด้วย

ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยเชิงนโยบายและการสนับสนุนให้เกิดขึ้นตามแนวปฏิบัติใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: Promote Collaboration สร้างเครือข่ายการประสานเพื่อภาพรวม ดำเนินการโดยสร้างความเข้าใจร่วมกันในระดับผู้บริหารทุกหน่วยงานให้สนับสนุนบุคลากรในสังกัดให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ เข้าใจแนวทางการคิดสรรและบริหารความเติบโตก้าวหน้าในอาชีพบุคลากร สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เมื่อถึงขั้นตอนของการส่งบุคลากรในสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม แต่ละหน่วยงานจะสามารถคิดสรรบุคลากรผู้มีความรู้สูงได้อย่างเหมาะสม และเป็นการประสานเพื่อภาพรวมร่วมกันไปทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 2: Clarify Expectations สร้างความกระจ่างเรื่องความคาดหวัง ดำเนินการโดยกำหนดความชัดเจนของบทบาทหน้าที่บุคลากรผู้มีความรู้สูงและความคาดหวังจากองค์กร ให้รับทราบอย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงานต่าง ๆ และบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 6: Create Community of Practice สร้างชุมชนนักปฏิบัติ ดำเนินการโดยกำหนดให้มีการสร้างเครือข่ายนักปฏิบัติแบบข้ามสายงานที่รวบรวมกลุ่มบุคลากรผู้มีความรู้สูงและบุคลากรที่สนใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดนำความคิด ไอเดีย ไปสู่การปฏิบัติจริง เสมือนเป็นกลุ่มที่ช่วยสร้างสรรค์ความคิดใหม่ให้เกิดการพัฒนาขึ้นในองค์กรอย่างเป็นพลวัต ต่อเนื่อง และยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 7: Continue to Improve สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการโดยกำหนดนโยบายการตั้งเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับงานในทุก ๆ ปี โดยสนับสนุนทรัพยากรให้กับทุกแนวคิดที่น่าจะสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลมากขึ้นกว่าเดิม ให้ได้รับการทดลองปฏิบัติจริง

2) หน่วยงานด้านการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) สอดคล้องกับข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้ง 2 วงรอบที่เชื่อมโยงสู่การสังเคราะห์ที่สะท้อนให้เห็นถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในบทบาทการบริหารและพัฒนาบุคลากรผู้มีความรู้สูงซึ่งควรดำเนินการบริหารและพัฒนาแบบบูรณาการร่วมกัน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: Promote Collaboration สร้างเครือข่ายการประสานเพื่อภาพรวม ดำเนินการโดยวางนโยบายการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง ทั้งการรับเข้าจากภายนอกหรือการสรรหา จากภายในองค์กร กำหนดวิธีการประเมินผลศักยภาพและความสามารถ วางเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าให้กับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง รวมถึงการเชื่อมโยงสู่การพัฒนาศักยภาพ แล้วสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันกับทุกหน่วยงานในองค์กร

องค์ประกอบที่ 2: Clarify Expectations สร้างความกระจ่างเรื่องความคาดหวัง ดำเนินการโดยระบุความชัดเจนของบทบาทหน้าที่บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและความคาดหวังจาก องค์กร โดยเป็นสื่อกลางในการสื่อสารให้กับบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับ ทราบอย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ 3: Connect to inner-self เชื่อมโยงสู่ภายในตน ดำเนินการโดยสร้าง โครงการพัฒนาเพื่อช่วยให้ผู้มีศักยภาพสูงได้เชื่อมโยงสู่ภายในตน กระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้ถึง ทักษะจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital: HERO) ในตนเอง และเห็นแนวทางใน การนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิต

องค์ประกอบที่ 4: Enhance Competency เสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการโดย สร้างโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะให้ผู้มีศักยภาพสูงตามกรอบ สมรรถนะที่จะช่วยขับเคลื่อนไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic driven competency) และ สมรรถนะที่จะช่วยขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม (Innovative driven competency) โดยนำไปใช้ เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาและฝึกอบรมประจำปี (Training roadmap)

องค์ประกอบที่ 5: Set up for Challenge ทำทายศักยภาพ ดำเนินการโดยสร้างโครงการ เพื่อท้าทายศักยภาพของผู้มีศักยภาพสูง โดยเข้าร่วมสร้างนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ กับโครงการ ต่อ ยอดให้เกิดการปฏิบัติจริง รวมถึงสนับสนุนให้ผู้มีศักยภาพสูงได้ร่วมทำให้นวัตกรรมนั้น ๆ ไปจน เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ในที่สุด

องค์ประกอบที่ 6: Create Community of Practice สร้างชุมชนนักปฏิบัติ ดำเนินการ สนับสนุนทรัพยากรในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติให้เกิดความต่อเนื่อง และสร้างคลังของนักปฏิบัติ เพื่อใช้ประโยชน์ในด้านบริหารอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สามารถช่วยในการจัดสรรผู้มี ศักยภาพสูงหมุนเวียนไปช่วยในการสร้างนวัตกรรมให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 7 Continue to Improve – สนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการโดยกำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับการตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัด ให้มีเรื่องการพัฒนางานเป็นหัวข้อร่วมด้วยในทุกระดับงาน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงไปสู่ระบบประเมินผลงาน และโครงการพิเศษเพื่อสนับสนุนสร้างนวัตกรรม

3) บุคลากรในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพภายในตน สมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพิจารณาจากแนวปฏิบัติใน 3 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 3: Connect to inner-self เชื่อมโยงสู่ภายในตน ดำเนินการโดยศึกษาและทำความเข้าใจในตนเองเพื่อรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นทุนที่ดีภายในตนเองตามแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital: HERO) ในตนเอง แล้วเชื่อมโยงกับประสบการณ์ของตนเองผ่านการทบทวนและการสะท้อนคิด

องค์ประกอบที่ 4: Enhance Competency เสริมสร้างพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการโดยประเมินสมรรถนะของตนเอง ทั้งสมรรถนะที่ช่วยขับเคลื่อนไปตามยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic driven competency) สมรรถนะที่จะช่วยขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม (Innovative driven competency) รวมไปถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับองค์กรและหน่วยงาน (Core competency / Functional competency) แล้ววางแผนพัฒนาส่วนบุคคลของตนเอง (Individual Development Plan: IDP) เพื่อพัฒนาสมรรถนะเหล่านั้นให้สูงขึ้น

องค์ประกอบที่ 5: Set up for Challenge ทำทายศักยภาพ ดำเนินการโดยตั้งเป้าหมายในการทำงานแต่ละปี ทำทายตัวเองทั้งในแง่การพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้น และเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบให้ทำทายตนเองมากขึ้นกว่าเดิม รวมถึงเข้าไปมีส่วนร่วมกับโครงการประกวดไอเดีย ประกวดการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อแสดงศักยภาพของตนเอง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นแบบกลุ่มเดียววัดก่อน-หลัง (The one-group pretest-posttest design) ไม่เน้นการมีกลุ่มควบคุม จะมุ่งเน้นกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (Intervention Activities) ที่คาดว่าจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมที่สังเกต (อรพินทร์ ชูชม, 2552) เพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการโครงการในบริบทขององค์กร ซึ่งทำให้รูปแบบการวิจัยนี้มีข้อจำกัด คือ การไม่มี

ตัวอย่างสำหรับเป็นกลุ่มควบคุม เปรียบเทียบผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการจัดกระทำว่า เกิดขึ้นจากสิ่งทดลองหรือปัจจัยแทรกซ้อนภายนอกร่วมอยู่ด้วย (องอาจ นัยพัฒน์, 2548: 271)

อีกทั้งการศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมผ่านการทำแบบวัดก่อน-หลัง ผลงาน และการสะท้อนคิดจากบุคลากรผู้มีความรู้สูงที่เข้าร่วมโปรแกรมเพียงกลุ่มเดียวซึ่งเป็นลักษณะการประเมินตนเอง (Self-report) เท่านั้น ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาโดยเพิ่มกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบุคลากรผู้มีความรู้สูงที่เข้าร่วมโปรแกรมเพื่อร่วมประเมินทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานในรูปแบบ 360 องศา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ยืนยันถึงประสิทธิผลของโปรแกรมที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

นอกจากประเด็นข้างต้นยังมีแนวทางที่สามารถศึกษาวิจัยเพิ่มเติมได้อีก คือ วิจัยในกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่บุคลากรผู้มีความรู้สูง หรือองค์กรที่มิได้มีการจัดกลุ่มบุคลากรเป็นกลุ่มผู้มีความรู้สูง และกลุ่มอื่นๆ ดังจะให้เห็นจากงานวิจัยหลายงานวิจัยที่ศึกษาในกลุ่มเหล่านี้ (Sonika Seng, Maria Socorro C.L. Fernando, 2021; Kundu, S.C., Kumar, S. and Lata, K., 2020; Khaki, Iman & Erfanian Khanzadeh, Hamid & Babaki, Azam, 2017; Erik Andreas Saether, 2019; Pham, Thu & P. T., Ngan., 2015)

บรรณานุกรม

- Abbas, M., & Raja, U. (2011). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. In 15th *International Business Research Conference*.
- Abramson L.Y., Seligman M.E., & Teasdale J.D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*. 1978;87:49–74.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Anderson, N., & King N. (1993). innovation in Organization. *International Review of industrial and Organization Psychology*, 10, 127-167.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36, 430–452.
- Balkar, B. (2015). *The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job*
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development*. Vol. 6. Six theories of child development (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Barbour, R. S., & Kitzinger, J. (Eds.). (1999). *Developing focus group research: Politics, theory and practice*. Sage Publications Ltd.
- Baskerville, & Myers. (2004). Special issue on action research in Information Systems. *Making IS research relevant to practice-forward MIS Quarterly*, 28(3), 329.
- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). Active Learning: Creating Excitement in the Classroom. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, Washington DC: School of Education and Human Development, George Washington University.

- Brissette I, Scheier MF, & Carver CS. (2002). The role of optimism in social network development, coping, and psychological adjustment during a life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002;82, 102–111.
- Cameron K.S., Dutton J.E., & Quinn R.E. (Eds.). (2003). *Positive. Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Campbell, Joseph (1990). Cousineau, Phil, ed. *The Hero's Journey: Joseph Campbell on His Life and Work*. The Collected Works of Joseph Campbell. Introduction by Phil Cousineau, Foreword by Stuart L. Brown. Novato, CA: New World Library.
- Carver C. S., & Scheier, M. F. (2005). *Optimism*. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* Oxford: University Press.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2001). *Doing action research in your own organization*. London: Sage.
- Cohen & Levinthal. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152 · March 1990.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1) (2010), 23-36.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2008). *Innovative Work Behaviour: Measurement and Validation EIM Business and Policy Research Report, Working*
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S., & Hootegem, G. V. (2012). *Job Design and Innovative Work Behavior: Enabling Innovation Through Active or Low-Strain Jobs?*. Available at SSRN 2158618.
- Dennis Tummers. (2016). *The influence of learning opportunities & psychological capital on innovative work behaviour: the case of a global company*. (Master Thesis). Tilburg University. (Human Resource Studies).
- Drucker, P.F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Drucker, P.F. (2002). *The effective executive*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Drucker, P.F. (2002). delivering value to customers. *Measuring Business Excellence* (Vol. 6 Issue: 4, <https://doi.org/10.1108/mbe.2002.26706dae.007>).

- Festus, A. B. (2013). Activity-based learning strategies in the Mathematics classroom. *Journal of Education and Practice*, 8-14. Retrieved from www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/download/6768/688
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 3, 513–524.
- Gould, J. (2012). *Learning theory and classroom practice in the lifelong learning sector*. (2nd ed). Exeter: Learning Matters.
- Grotberg, E. (1995). *A Guide to Promoting Resilience in Children: Strengthening the Human Spirit. Early Childhood Development: Practice and Reflections* (8): The Hague-NO: Bernard Van Leer Foundation.
- Howard, S., Dryden, J., & Johnson, B. (1999). Childhood resilience: Review and critique of literature. *Oxford Review of Education*, 25, 307-323.
- Hsu & Chen. (2015). The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate–Employee Innovative Behavior Relationship. . *The Journal of Creative Behavior*, 51(2,), 128–139 © 2015 by the Creative Education Foundation, Inc.
- Imran, Saeed, Anis-ul-Haq,, & Fatima. (2015). African. *Journal of Business Management*, 4(15), 3337-3343.
- Jafri, H. (2012). Psychological capital and innovative behaviour: An empirical study on apparel fashion industry. *Journal of Contemporary Management Research*.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73, 287-302.
- Jensen, Susan M, Luthans, Kyle W, Lebsack, Sandra A, Lebsack, & Richard R. (2007). *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*; Jul 2007; 12, 3.
- Johnson, A. P. (2008). *A Short Guide to Action Research* (3rd ed.). Boston: Pearson Education.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer: Divergent perceptions of

- the causes of behavior. In E. E. Jones, D. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 79-94). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kapp, A. (1833). *Die andragogik ober bildung im mannlichen alter*. Platons Erziehungslehre, als Padagogik fur die Einzelnen und als Staatspadagogik. Germany: Minden und Leipzig
- Kanter, R. (1988). *When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*", in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior* (10): JAI Press, Greenwich, CT.
- Kemmis, Stephen and McTaggart Robin (1988) *The action research planner*. Geelong: Deakin University.
- Khaki, Iman & Erfanian Khanzadeh, Hamid & Babaki, Azam. (2017). Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 79. 16-28.
- Kirton, M. J. (1999). *Kirton Adaption-Innovation Inventory manual* (3rd ed.). Berkhamsted, UK: Occupational Research Center.
- Kleysen & Street. (2001). Toward a multi dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Knowles, M.S. (1968). Andragogy, not pedagogy. *Adult Leadership*, 16(10), 350-352, 386.
- Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy*. New York: Cambridge, The Adult Education Company.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1) 79-102.
- Kundu, S.C., Kumar, S. and Lata, K. (2020), "Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model", *RAUSP Management Journal*, Vol. 55 No. 4, pp. 457-472.

- Larson, M. (2004). *Positive Psychological Capital: A Comparison with human and Social Capital and An Analysis of A Training Intervention. A Dissertation of The Graduate College. College at The University of Nebraska.*
- Larson, M., & Luthans, F. (2006) Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 44-61.
- Lewin, K. (1946) Action research and minority problems. *J Soc. Issues* 2(4): 34-46.
- Luthans, F. (2002) Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- Luthans & Youssef-Morgan. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4:339-366 (Volume publication date March 2017) First published online as a Review in Advance on January 23, 2017.
- Luthans, Fred; Avey, James; Avolio, Bruce; Norman, Steven M.; and Combs, Gwendolyn. (2006). *Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention.* Management Department Faculty Publications. 146.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21, no. 1, 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, no. 2 209–221.
- Luthans, F., Avolio, B., & Avey, J. B. (2013). *Trainer's Guide for Developing Psychological Capital.* Mind garden.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, no. 3 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Avey, J. B. (2006). *Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction.* Gallup

- Leadership Institute Working Paper*. Lincoln, NE: University of Nebraska.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., et al. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, Vol.1 : 247-269.
- Luthans, K. W., Lebsack, S. A., & Lebsack, R. R. (2004). Positive in ther workplace: The impact of nurses' optimism on their rated performance. *Midwest Academy of Management*.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. (2002). *Resilience in development*. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. London, England: Oxford University Press.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27–43.
- Muneja S. Mussa. (2015). A Theoretical Basis for Adult Learning Facilitation: Review of Selected Articles. *Journal of Education and Practice*. Vol.6, No.31, 2015.
- Niklas Nolzen. (2017). *Chair of Strategic and International Management*. Philipps-University, Marburg Marburg Germany.
- Organ, & Konovsky. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 603-619.
- Peterson, C., & Steen, T. A. (2002). Optimistic Explanatory style. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds), *Handbook of positive psychology* (pp. 244-256), Oxford University Press.
- Pham, Thu & P. T., Ngan. (2015). *Organizational Innovativeness: Motivation in an*

employee's innovative work behavior.

- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). *Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. Leadership Quarterly* (15(1)).
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 49-60.
- Rutter, M. (1979). Protective factors in children's responses to stress and disadvantage. *Annals of the Academy of Medicine*, 8, 324–338.
- Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In J. E. Rolf, A. S. Masten, D. Cicchetti, K. H. Nuechterlein, & S. Weintraub (Eds.), *Risk and protective factors in the development of psychopathology* (pp. 181–214).
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice, *The Journal of High Technology Management Research*, Volume 30, Issue 2.
- Scheier MF, & Carver CS. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219–247.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56(3), 250–263.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 No. 3, 580-607.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction. American Psychologist* (55).
- Seligman, M. E. P., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity

- and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, & Farrell. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100 · February 2017.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J. F., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a Predictor of Innovation. *Human Resource Management Journal*, 16, 3–27.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: Free press.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder CR, and Lopez S. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Snyder CR, Sympson S, Ybasco F, Borders T, Babyak M, & Higgins R. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.
- Stajkovic A, & Luthans F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261.
- Susman, G. (1983). *Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective*. Ed. G. Morgan. London: Sage Publications, 95-113.
- Wagnild GM, & Young HM. (1993). Development and psychometric evaluation of the resiliency scale. *Journal of Nursing Management*, 1(2), 165–178.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*. 4, 15-30.
- Wojtczuk-Turek. (2012). *Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: The case of Poland*.
- Yuan & Woodman. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *The Academy of Management Journal* 53(2):323-342 · April 2010.
- Zhang, & Hai Wen. (2011). *The effect of organizational innovation climate and*

psychological capital on talents' innovation behaviour. Wuhan University, Proquest Dissertations Publishing.

Zhao, B., Fu, Q.F., & Li, J.X. (2012). *A Study of Psychological Capital's Impact on Innovative Behavior of Scientific and Technological Personnel: The Moderating Role of Knowledge Work Difficulty. Science of Science and Management of S. & T., 3, 174-180.*

จารุพรรณ กุลดิลก, (2547). วีรบุรุษ. หนังสือพิมพ์มติชน ฉบับประจำวันที 26 มิถุนายน 2547.

ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ. (2544). *การศึกษาผู้ใหญ่: ปรึษาตะวันตกและการปฏิบัติ.* กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาย โพธิสิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.* กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.

ดนุวสิน เจริญ. (2550). Action Research สำหรับการวิจัยการเปลี่ยนแปลงองค์กร: คำตอบสำหรับ ความแตกต่างระหว่างภาควิชาการกับภาคปฏิบัติ. *NIDA BUSINESS JOURNAL*

ตรีทิพ บุญแย้ม. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทย* มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นาฎวดี จำปาดี. (2554). *การรับรู้ความสามารถของตนเอง รูปแบบความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัย ส่วนบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม : กรณีศึกษา บริษัทผู้ให้บริการ ค่าปรึกษาและพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง.* ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปิยะ ศักดิ์เจริญ (2558). *ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง: กระบวนการเรียนรู้เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต. วารสารพยาบาลทหารบก. 16(1): 8-13.*

วิเชศ คำบุญรัตน์ (2561). *ผลของการใช้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในธุรกิจ พาณิชย์. ปรึษานิพนธ์ จิตวิทยาประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*

วิโรจน์ ลักษณะอดิศร. (2550). *การเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

วุฒิพล สกลเกียรติ. (2546). *การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต (การศึกษาต่อเนื่อง). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, นพพร ศรีวรวิไล, และ อติสร ณ อุบล. (2554). *ปัจจัยด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน. วารสารวิชาการ*

BU Academy Review มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปีที่ 10 ฉบับที่ 2 ประจำเดือน กรกฎาคม-ธันวาคม 2554.

สมนึก เพชรช่วย, และ สมเดช สิทธิพงศ์พิทยา. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1,2,3,4, และ 6. *Journal of the Association of Researchers, Vol.22 No.1 January - April 2017*

สายสมร เฉลยกิตติ. (2554). การพัฒนาทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกของพยาบาลวิชาชีพ โดยการให้คำปรึกษากลุ่มแบบบูรณาการ. (ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด.). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ., กรุงเทพฯ.

สายสมร เฉลยกิตติ, และ นันทา สุธีรักษา. (2553). ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกับการพัฒนามนุษย์. *วารสารจิตวิทยา, 16, 106-117.*

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 – 2560.*

สุชุมาล เกิดนอก. (2559). อิทธิพลปัจจัยพระระดับของวิถีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม. สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

สุณิสสา คินทาร์ช และคณะ. (2015). ผลของโปรแกรมฝึกอบรมต้นทุนทางจิตวิทยาที่มีต่อการเห็นคุณค่าในตนเอง. *วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย, 2558; 60(1), 49-57.*

สุภาพ ทับทิมไทย (2552). ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ Andragogical Model กับการปรับประยุกต์ใช้ในองค์กร. <http://coolworld2010.blogspot.com/2009/11/andragogical-model.html>

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *ประเทศไทย 4.0*. สืบค้น 15 มีนาคม 2561 จาก http://planning2.mju.ac.th/government/20111119104835_planning/Doc_25590823143652_358135.pdf.

หทัยรัตน์ ตัณฑเขต, สุชีรา ภัทรายุตวรรตน์, วิชัย มนต์ศิริวิทยา (2557). การพัฒนาแบบประเมินต้นทุนทางจิตวิทยาในคนไทยวัยทำงาน. *วารสารสมาคมจิตแพทย์แห่งประเทศไทย 2557: 59(1): 73-83.*

องค์อร ประจันเขตต์, สุชาดา นันทะไชย. (2557). โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งนวัตกรรมของอาจารย์พยาบาลในสถาบันสมทบคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารพยาบาลทหารบก 2557; 15(3): 371-381.*

องอาจ นัยพัฒน์. (2548). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ ฯ: สามลดา.

อาชัญญา รัตนอุบล (2551). *พัฒนาการ การเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมสำหรับผู้ใหญ่*.

กรุงเทพมหานคร : สาขาวิชาการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐาศุภร์ จันประเสริฐ

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดและตัวจัดกระทำ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ พิมพ์ทอง

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์ ดร.นันทา สุรักษา

คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ดร.ประดิษฐ์ เฟื่องฟู

ผู้บริหารระดับสูงด้านการพัฒนาศาสตร์บุคคล องค์การรัฐวิสาหกิจ

ดร.มานะ ปฐมมาขจรพงศ์

ผู้บริหารด้านการพัฒนาศาสตร์บุคคล องค์การรัฐวิสาหกิจ

คุณเกรียงไกร ไบเกษม

นักวิชาการด้านการพัฒนาศาสตร์บุคคล องค์การรัฐวิสาหกิจ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบคิดเชิงนวัตกรรมและการนำเสนอความคิดเชิงนวัตกรรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดาวิชา ศรีธัญรัตน์

คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ดร.มนสิชา กิตติคุณานันท์

นักวิชาการ/วิทยากรอิสระด้านการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์



ภาคผนวก ข
เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย

เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย



หนังสือยืนยันการยกเว้นการรับรอง
คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้)

ชื่อโครงการวิจัย : การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวจรรยาพร ยอดระซัง

หน่วยงานต้นสังกัด : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

รหัสโครงการวิจัย : 311/61X

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC)

วันที่ยื่นขึ้น : 15 สิงหาคม 2561

ยืนยันโดย : คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

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

ออกให้ ณ วันที่ 11 ตุลาคม 2561

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

ลงชื่อ.....
(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรม
สำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/X-311/2561



ภาคผนวก ค
เครื่องมือในการวิจัย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

จารุวรรณ ยอดระสัง

วัน เดือน ปี เกิด

8 สิงหาคม 2523

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2564 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2553 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2545 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญา
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

