



การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางการใหม่ เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs

The Study of Leadership and New Direction for Developing SMEs Entrepreneurs

รัตติกรณ์ จงวิศาล* Rattigorn Chongvisal

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ประกอบด้วย 2 ระยะ ระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอทิศทางการใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยนำผลการศึกษาภาวะผู้นำจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับระยะที่ 1 เริ่มศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ชุดแรกจำนวน 30 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ชุดที่สอง จำนวน 544 คน นำข้อมูลที่ได้ไป วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อหาองค์ประกอบของแบบวัดภาวะผู้นำ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบจำนวนองค์ประกอบ จากนั้นนำเครื่องมือวัดไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการ SMEs ชุดที่สามจำนวน 1,064 คน ผลการวิจัยพบว่าเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ 4) ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคมและ 6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ และพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง ผลจากการวิจัยในระยะที่ 2 ได้หลักสูตรการฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ซึ่งพัฒนามาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ และนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน มีเนื้อหา 9 โมดูล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ การพัฒนาผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการ SMEs

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เลขที่ 50 ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

Email: rattigorn.c@ku.ac.th

Abstract

This study comprises of 2 phases. The first phase was design to study the leadership of Thai SMEs entrepreneurs and the second phase was to develop new leadership through training course. In the first phase three sample sets were used. In the first sample set, the data were collected from 30 SMEs entrepreneurs. The data were analyzed to generate items of leadership scale for Thai SMEs entrepreneurs. The pilot leadership scale was tried out on the second sample set that consist of 544 SMEs entrepreneurs. Exploratory factor analysis (EFA) was used to explore the dimensions underlying the leadership scale. Confirmatory factor analysis (CFA) was used as a follow-up to determine the definite number of factors. The final leadership scale was studied with the third sample set that consisted of 1,064 SMEs entrepreneurs. The results showed the leadership questionnaire consist of 6 resulting from CFA were 1) to encourage inspirational motivation of subordinates 2) consideration and well wishing toward others 3) to have morality in doing business 4) to have capability in strategic thinking 5) to encourage social consciousness 6) to have openness and indicated that the overall leadership was at high level. In the second phase new direction for developing leadership of Thai SMEs entrepreneurs was proposed through the training course. The Training Workshop for Developing SMEs entrepreneurs' Leadership was developed from theories, concepts, research findings, and various documents relevant to leadership development and training course designing. There were 3 stages in the training course. The course was organized into 9 modules.

Key Word: Leadership, Developing Entrepreneurs, SMEs Entrepreneurs

บทนำ

ปัจจุบันสภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเกิดขึ้นและท้าทายทำให้องค์กรต้องเรียนรู้และแสวงหาวิธีการเพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ เมื่อพิจารณาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นเลิศหรือยอดเยี่ยมทั้งในด้านการผลิตสินค้าและการบริการ โดยเฉพาะให้ได้เหนือความคาดหมายของลูกค้าและลูกค้ามีความพึงพอใจสูง พบว่าปัจจัยด้านเครื่องมือในการจัดการกระบวนการทำงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการอื่น ๆ เป็นส่วนหนึ่งในการทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะเป็นเครื่องชี้วัด ความสำเร็จขององค์กร คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้คนอื่น เชื่อถือ ยอมรับ และทำให้เกิดความพยายาม ความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรดูลูกเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถในการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารองค์กรเพื่อที่จะนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งอาจจะมีอำนาจตามหน้าที่แต่ไม่จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือเป็นกุญแจของความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่มีประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความสำคัญของภาวะผู้นำ มีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

จำนวนมากทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ผลการปฏิบัติงานของบุคคลและของกลุ่มหรือทีม ในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นพลเมืองดีใน องค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การรับรู้ ความยุติธรรมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมถึงความไว้วางใจ (Trust) และภาวะ ผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กรด้วย (รัตติกรณ, 2550) ซึ่งทำให้เห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะมีอิทธิพลต่อปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญที่องค์กรต้องการให้มีในพนักงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน นอกจากนี้ในปัจจุบัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีการนำมาใช้เป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาองค์กรที่จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class—TQC) ของสถาบันเพิ่มผล แห่งชาติ โดยเน้นที่พฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารขององค์กร (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัล คุณภาพแห่งชาติ, 2550)

จากการที่ประเทศไทย โดยรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีนโยบายสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม หรือ SMEs (Small and Medium Enterprises: SMEs) เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีปริมาณถึง 2,274,525 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมดภายในประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550) รัฐบาลได้มีนโยบายอย่างชัดเจนในการส่งเสริมและพัฒนา SMEs ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ ของประเทศในระยะยาว โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ประเทศไทยมีความเป็นสังคมผู้ประกอบการมากขึ้น พัฒนา SMEs ให้มีคุณภาพ มีความเป็นสากล มีความเข้มแข็งและมั่นคง เป็นรากฐานที่สำคัญของเศรษฐกิจส่วนรวมและเศรษฐกิจ ชุมชน อีกทั้งมีการกำหนดเป้าหมายการสร้างผู้ประกอบการใหม่ให้ใช้ความรู้ ทักษะ และฝีมือเป็นเครื่องมือหลักในการ ประกอบธุรกิจ เสริมสร้างผู้ประกอบการ SMEs ให้เติบโตอย่างยั่งยืน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม, 2547) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเริ่มสนใจศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs เนื่องจากว่าหากผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำที่ดี และสามารถนำธุรกิจของตนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นจะเป็นประ โยชน์อย่างสูง ทั้งต่อองค์กรสังคมและประเทศชาติ

ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษากันมาเป็นระยะเวลานาน มีแนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องสามารถจัดกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ เช่น แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) แนวคิด เชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach) และในปัจจุบันนักวิชาการจำนวนมากมีการศึกษาค้นคว้าวิจัย นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยซึ่งทฤษฎีหรือแนวคิดสมัยใหม่ที่มีการศึกษา หรือกล่าวถึงกันมากในทศวรรษนี้ เช่น ทฤษฎีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Bass และ Avolio (1994) หรือแนวคิดเรื่องภาวะ ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ของ Greenleaf (2002) แนวคิดเรื่องพระเยซู นักบริหารชั้นนำ (Jesus CEO) ของ Jones (1995) แนวคิดเรื่อง 4 บทบาทของภาวะผู้นำ (The 4 Roles of Leadership) หรือภาวะผู้นำที่มีศูนย์กลางอยู่ ที่หลักการ (Principle-Centred Leadership) และอุปนิสัยที่ 8 (The 8th Habit) ของ Covey (1999; 2004) และยังมีแนวคิด อื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีเหล่านี้เป็นแนวคิดที่มีเนื้อหา และโครงสร้างทฤษฎีที่สร้างขึ้น จากบริบทของสังคมหรือองค์กรของประเทศทางตะวันตก การนำแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะ ในการอธิบายหรือการศึกษาภาวะผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทของสังคมไทย อาจจะไม่สอดคล้อง เหมาะสมกับประเทศไทยมากหรือน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาค้นคว้าและพิสูจน์กันต่อไป

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารคือไม่สามารถจะระบุว่าจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับองค์การของตน และจะมีกระบวนการในการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารของตนอย่างไร และจะอย่างไรให้ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำที่ได้จากการเรียนรู้นั้นไปใช้ในการบริหารจัดการทีมงานของตนเอง องค์การโดยทั่วไปจึงใช้บริการจากบริษัทฝึกอบรมภายนอกที่มีโปรแกรมการพัฒนาสำเร็จรูปซึ่งอาจจะซื้อมาจากต่างประเทศหรือเป็นหลักสูตรทั่วไปที่พัฒนามาเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดโดยเฉพาะ จึงอาจจะไม่สามารถตอบโจทย์ปัญหาของธุรกิจที่เฉพาะเจาะจงได้ หรือในบางองค์การพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาเองโดยไม่ได้มีพื้นฐานจากบริบท หรือเป้าหมายขององค์การ และไม่ได้คำนึงถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนี้ในประเทศไทยยังขาดการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาระบบการเรียนรู้หรือ โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำของคนไทยเป็นสาเหตุให้องค์การจะต้องซื้อหรือพึ่งพาทักษะความรู้ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำจากต่างประเทศซึ่งมีลิขสิทธิ์และมีราคาสูง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าที่จะมีการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในบริบทของประเทศไทย และนำองค์ความรู้นั้นมาสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับคนไทย เพื่อให้เราสามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำของคนไทยเอง หลังจากนั้นเราอาจจะมีการศึกษาเปรียบเทียบ การศึกษาข้ามวัฒนธรรมเรื่องภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำระหว่างประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อให้มีความครอบคลุม ลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไป ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยเริ่มต้นจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการในกลุ่ม SMEs ไทย และเริ่มจากผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบความสำเร็จ และนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ จากนั้นนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำนี้ไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs และเสนอทิศทางการใหม่ในการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยเสนอเป็นหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งจะเป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้ได้จริงตามบริบทของสังคมไทย

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ในการศึกษาระยะที่ 1 เพื่อการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทยที่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการตัวอย่าง SMEs ไทยที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ และนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย และเพื่อศึกษาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย

วัตถุประสงค์ในการศึกษาระยะที่ 2 เพื่อเสนอทิศทางการใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย โดยแสวงหาแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่พบ และเสนอเป็นหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย

วิธีการศึกษา

ระยะที่ 1

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเก็บข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มประเภทของกิจการ 3 ประเภท คือ กิจการอุตสาหกรรมหรือกิจการผลิตสินค้า กิจการการค้าปลีกและการค้าส่ง และกิจการบริการ จากภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศไทย และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ชุด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs กับกลุ่มตัวอย่างชุดแรกจำนวน 30 คน ที่เป็นผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจจากกลุ่มผู้ประกอบการตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ (Show Case) ของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทการบริหารอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสร้างและพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ
2. นำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่ได้ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ชุดที่สอง จำนวน 544 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าประกอบ และหาคุณภาพของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ
3. นำเครื่องมือวัด ไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างชุดที่สามจำนวน 1,064 คน เพื่อให้ได้ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการคำนวณค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis : CFA) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น และการทดสอบค่าที (t-test)

ระยะที่ 2

ระยะที่ 2 เริ่มจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs และเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs โดยการกำหนดแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและจัดกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งมีกิจกรรมดำเนินการคือ การทบทวนทิศทางใหม่ และกระบวนการจัดกิจกรรมหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาหลักสูตร และสรุปแนวทางในการจัดทำหลักสูตร จากนั้นดำเนินการสร้างหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำหาคุณภาพหลักสูตร โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. เครื่องมือที่ใช้ในการระดมความคิด โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางใหม่ในการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs
2. เครื่องมือที่ใช้ในการหาคุณภาพของหลักสูตร โดยใช้แบบประเมินหลักสูตรฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs
3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ในการวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 2 ชุด ชุดที่ 1 สำหรับผู้ประกอบการประเมินตนเอง และชุดที่ 2 สำหรับผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ประกอบการ 2) แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ และ 3) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการศึกษาและข้อวิจารณ์

ผลการศึกษาระยะที่ 1

จากการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญกับกลุ่มตัวอย่างชุดแรก จำนวน 30 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs และนำข้อมูลมาสร้างเป็น

ข้อคำถามและจัดทำเป็นเครื่องมือวัดหรือแบบวัดภาวะผู้นำ จำนวน 120 ข้อ และนำแบบวัดภาวะผู้นำชุด 120 ข้อนี้ ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ SMEs ชุดที่สอง จำนวน 544 คน และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า แบบวัดภาวะผู้นำคงเหลือจำนวน 81 ข้อ ประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 8 องค์ประกอบ ซึ่งทั้ง 8 องค์ประกอบร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 45.70 ของความแปรปรวนทั้งหมดของแบบวัดภาวะผู้นำ จากแบบวัดภาวะผู้นำ ที่มีจำนวนองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบจำนวนองค์ประกอบและความสอดคล้องระหว่างโมเดลการวัดภาวะผู้นำกับข้อมูลผลการวิจัย พบว่าเหลือภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ จำนวน 30 ข้อ ($\chi^2 = 741.95$, $df = 390$, $p = .00$, $RMSEA = 0.046$, $CFI = .92$, $IFI = .92$, $TLI = .91$) ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 คือ การส่งเสริมแรงบันดาลใจผู้ได้บังคับบัญชา มีจำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 คือ การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีจำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 คือ การมีศีลธรรมในการประกอบการ มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 4 คือ ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มีจำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ องค์ประกอบที่ 5 คือ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ องค์ประกอบที่ 6 คือ การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ มีจำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ ผลการวิเคราะห์คุณภาพรายข้อ สำหรับแบบวัดภาวะผู้นำชุด 30 ข้อ ซึ่งเป็นแบบวัดที่ได้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้ว พบว่า มีค่า Item-total Correlation อยู่ระหว่าง .38 ถึง .63 ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .92 ผลการหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างแบบเทคนิคการเปรียบเทียบกับกลุ่มที่รู้ (Known Group Technique) โดยใช้ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเกณฑ์ของแบบวัดภาวะผู้นำ โดยการเปรียบเทียบภาวะผู้นำกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 544 คน พบว่าผู้ประกอบการ SMEs ที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจแตกต่างกันจะมีภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการ SMEs ที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง จะมีภาวะผู้นำรวมและภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบสูงกว่าผู้ประกอบการ SMEs ที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการที่มีภาวะผู้นำต่างกัน ชุดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 544 คน

ภาวะผู้นำ	ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ	จำนวน (คน)	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
ภาวะผู้นำรวม	กลุ่มที่มีความสำเร็จสูง	271	3.23	.36	7.62	.00
	กลุ่มที่มีความสำเร็จต่ำ	273	2.97	.43		
- องค์ประกอบที่ 1	กลุ่มที่มีความสำเร็จสูง	271	3.25	.45	7.32	.00
	กลุ่มที่มีความสำเร็จต่ำ	273	2.94	.55		
- องค์ประกอบที่ 2	กลุ่มที่มีความสำเร็จสูง	271	3.23	.45	4.61	.00
	กลุ่มที่มีความสำเร็จต่ำ	273	3.04	.52		
- องค์ประกอบที่ 3	กลุ่มที่มีความสำเร็จสูง	271	3.55	.43	5.96	.00
	กลุ่มที่มีความสำเร็จต่ำ	273	3.30	.53		
- องค์ประกอบที่ 4	กลุ่มที่มีความสำเร็จสูง	271	3.00	.52	6.21	.00
	กลุ่มที่มีความสำเร็จต่ำ	273	2.70	.63		
- องค์ประกอบที่ 5	กลุ่มที่มีความสำเร็จสูง	271	3.11	.55	5.29	.00
	กลุ่มที่มีความสำเร็จต่ำ	273	2.84	.62		
- องค์ประกอบที่ 6	กลุ่มที่มีความสำเร็จสูง	271	3.17	.52	4.04	.00
	กลุ่มที่มีความสำเร็จต่ำ	273	2.97	.63		

ผลการศึกษาลักษณะผู้นำ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs จากกลุ่มตัวอย่าง ชุดที่สาม จำนวน 1,064 คน พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.13$) และมีภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบที่อยู่ในระดับสูงคือองค์ประกอบที่ 1, 2, 4, 5 และ 6 ($\bar{x} = 3.02, 3.14, 3.02, 3.01$ และ 3.11 ตามลำดับ) และมีเพียงองค์ประกอบเดียวที่อยู่ในระดับสูงที่สุดคือ ด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ($\bar{x} = 3.50$) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาลักษณะผู้นำและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ไทยจำนวน 1,064 คน

การวัด	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	$\bar{x}$	SD	ระดับ
ภาวะผู้นำรวม	.83	3.97	3.13	.45	มาก
ภาวะผู้นำแต่ละองค์ประกอบ					
1. การส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ได้บังคับบัญชา	.57	4.00	3.02	.58	มาก
2. การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น	.83	4.00	3.14	.55	มาก
3. การมีศีลธรรมในการประกอบการ	1.00	4.00	3.50	.51	มากที่สุด
4. ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์	.50	4.00	3.02	.66	มาก
5. การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	.00	4.00	3.01	.65	มาก
6. การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ	1.00	4.00	3.11	.65	มาก
ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ	1.31	4.92	3.51	.63	มาก

ข้อวิจารณ์ระยะที่ 1

ผลจากการสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย พบว่าได้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่มีคุณภาพทั้งความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น และมีคุณภาพรายข้อ โดยจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แบบวัดภาวะผู้นำ จำนวน 30 ข้อ และมีองค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้พิจารณาตั้งชื่อแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาความคล้ายคลึงกันระหว่างตัวแปรหรือข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น ประกอบกับมีความหมายที่สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้คือ

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา มีจำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ มีค่าอำนาจการประกอบอยู่ระหว่าง .55 -.67 ตัวอย่างข้อคำถามเช่น ข้าพเจ้าส่งเสริมให้พนักงานรักองค์กร ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ลูกน้องพัฒนาตนเอง ข้าพเจ้าให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือข้าพเจ้าสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน ลักษณะของข้อคำถามภาวะผู้นำเหล่านี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับกันว่ามีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ยืนยันสนับสนุนว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง และยังส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา (Bass & Avolio, 1994; Jung, Sosik & Bass, 1995 อ้างถึงในรัตติกรณ์, 2550) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกัน คือองค์ประกอบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) ซึ่งตามทฤษฎีของ Bass และ Avolio หมายถึง การที่ผู้นำจะจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนและมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ภารกิจขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำในองค์ประกอบนี้ยัง

สอดคล้องกับ บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารที่ดีในยุคปัจจุบันที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรเป็นโค้ช (Coach) หรือเป็นผู้ฝึกสอนงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มหรือหน่วยงานดีขึ้น โดยสามารถกำกับดูแล จูงใจ ให้คำปรึกษาและฝึกอบรมผู้อื่นได้และผู้บริหารควรเป็นผู้สร้างทีมงาน โดยกระตุ้นให้ทีมงานหรือกลุ่มมุ่งมั่นทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมาย (Yukl, 2006)

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีจำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง .55-.72 ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ข้าพเจ้ารักษาน้ำใจพนักงาน ข้าพเจ้าพยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข ข้าพเจ้าออมขอมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ข้าพเจ้ามีความเมตตากรุณาโอบอ้อมอารีข้าพเจ้าสร้างความสนิทสนมเป็นกันเอง กับลูกน้อง และข้าพเจ้าให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น เนื้อหาของข้อคำถามภาวะผู้นำในองค์ประกอบนี้มีความโดดเด่นเป็นพิเศษ เนื่องจากในบริบทของสังคมไทยเป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม (Collective) สูง และ มีความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ (Individualism) (Hofstede, 1980; cited in Yukl, 2006) ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมเป็นกันเอง เอื้ออาทร เอาใจใส่ดูแล รักษาหน้าใจและให้อภัยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง นอกจากนี้ผลการศึกษายังมีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) เช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกัน คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ตามแนวคิดทฤษฎีนี้หมายถึงผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคคล การประพฤติของผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวเป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบกร มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง .62 - .69 ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ข้าพเจ้าพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ข้าพเจ้ารักษาคำพูด ข้าพเจ้ายึดมั่นในศีลธรรม ข้าพเจ้าดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ข้าพเจ้ามีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น เนื้อหาของข้อคำถามภาวะผู้นำในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาบางส่วนของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) ในองค์ประกอบนี้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II หรือ CL) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของส่วนรวม นอกเหนือจากนั้น ภาวะผู้นำในองค์ประกอบนี้ยังมีจุดเด่นที่น่าสนใจ คือ การที่ผู้บริหารพิถีพิถันกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลหรือบรรษัทภิบาลและแนวคิดของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่เน้นความเป็นเลิศ (Excellence) ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงจะต้องมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่สำคัญต่อการตรวจประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร และต้องตระหนักถึงความโปร่งใสของพฤติกรรมขององค์กร (นิศย์, 2546)

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มีจำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง .56-.77 ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ข้าพเจ้าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ข้าพเจ้ารู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง ข้าพเจ้ามองการณ์ไกล และข้าพเจ้ามีความคิดเชิงกลยุทธ์ เนื้อหาของข้อคำถามภาวะผู้นำในองค์ประกอบนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแนวใหม่ในยุคปัจจุบัน รวมทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งกล่าวว่าผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Bass, 1999) และสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีคือ การมองอนาคตที่กว้างไกลและพัฒนากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategies) สำหรับสร้างการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์นั้น (Yukl, 2006)

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .55-.68 ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ในการประกอบธุรกิจข้าพเจ้ายึดหลักธรรมาภิบาล ข้าพเจ้าปลูกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ข้าพเจ้าปลูกฝังจริยธรรมให้กับลูกน้อง ในการดำเนินธุรกิจข้าพเจ้ามุ่งที่จะคืนประโยชน์ให้สังคม เนื้อหาของข้อคำถามภาวะผู้นำในองค์ประกอบนี้ มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็น กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ตามมองการณ์ไกลเกินกว่าความสนใจในผลประโยชน์ของตนเองไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ของสังคม (Bass & Avolio, 1994) และสนับสนุนแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ดีและองค์การควรมีความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นพลเมืองดี อีกทั้งองค์การยังควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ และผู้นำที่ดีย่อมนำองค์การไปสู่การมุ่งเน้น ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และสังคม (นิตย, 2546)

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีจำนวนข้อคำถาม 3 ข้อ มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง .63-.69 ข้อคำถามในองค์ประกอบนี้ เช่น ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ข้าพเจ้ายอมรับการเปลี่ยนแปลง และข้าพเจ้ายอมรับข้อด้อยของตนเอง โดยเนื้อหาข้อคำถามภาวะผู้นำในองค์ประกอบนี้มีส่วนสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Bass, 1999) รวมถึงบทบาทของผู้นำในอนาคตซึ่งผู้นำต้องสามารถติดตามและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ และผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงกล่าว

โดยสรุปภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบของผู้ประกอบการ SMEs ที่ศึกษาพบในงานวิจัยครั้งนี้เป็นภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่และ โดยเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีเอกสารงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่าเป็นภาวะผู้นำมีความเหมาะสมกับองค์การต่างๆ ในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงมาก เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ดังนั้นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ที่ศึกษาเริ่มมาจากภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs กลุ่มที่ประสบความสำเร็จและพัฒนา มาเป็นแบบวัดภาวะผู้นำในครั้งนี้จึงมีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำและมีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย และองค์การธุรกิจประเภท SMEs

จากการนำแบบวัดภาวะผู้นำไปใช้และได้มีการหาคุณภาพของแบบวัดโดยการหาค่าความ เชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ และการหาค่าอำนาจจำแนก พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .93 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูง คือ อยู่ในเกณฑ์ .71-1.0 (Fisher and Corcoran, 1994 อ้างถึงในสุชีรา, 2545) และมีค่าอำนาจจำแนกโดยการทดสอบค่า Item-total Correlation พบมีค่าอยู่ระหว่าง .43-.63 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้คือ มีค่า Item-total Correlation มากกว่าหรือเท่ากับ .30 (Nunnally and Bernstein, 1994: 305) และเมื่อมีการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดโดยแยกวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบ ทั้ง 6 องค์ประกอบ ก็ยังพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง .82 -.87 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าความเชื่อมั่นสูง ส่วนค่าอำนาจจำแนกก็ยังอยู่ในเกณฑ์มากกว่า .30 ทุกข้อเช่นเดียวกัน ดังนั้นผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า แบบวัดภาวะผู้นำที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบวัดที่มีคุณภาพ โดยมีความเชื่อมั่น ซึ่งหมายถึงความสามารถในการวัดได้ผลคงที่ (Stability) มีความแน่นอนสม่ำเสมอหรือมีความคงเส้นคงวา (Consistency) และมีความสามารถในการจำแนก (Discrimination) หรือแยกลักษณะของบุคคลออกเป็นกลุ่มต่างๆ ตามลักษณะที่วัดได้

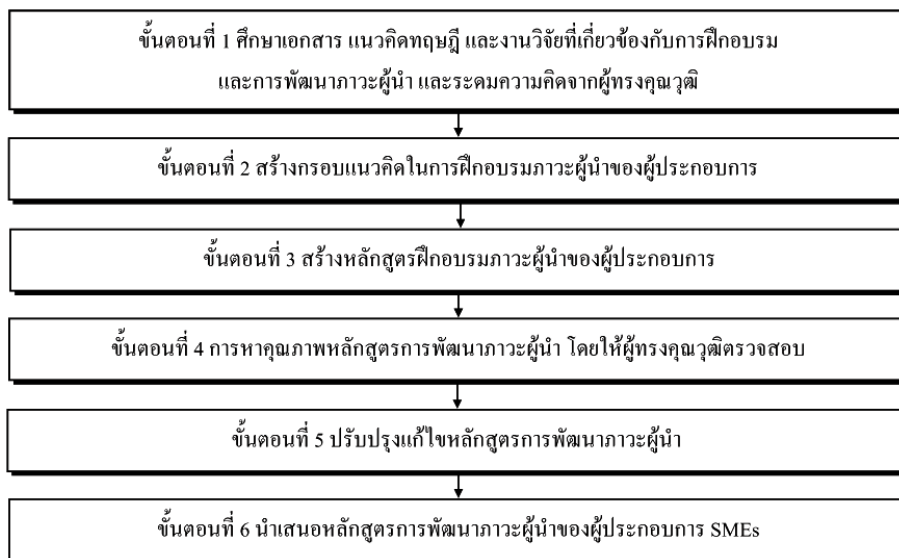
ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้นำแบบวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจมาใช้ศึกษากับผู้ประกอบการ SMEs ด้วย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิง โครงสร้างของแบบวัดภาวะผู้นำกับแบบวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจใช้เทคนิคเทียบกับกลุ่มที่รู้ โดยนำแบบวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ไปวัดกับกลุ่มผู้ประกอบการ

SMEs เพื่อจำแนกผู้ประกอบการออกเป็น 2 กลุ่ม โดยใช้ค่าเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ กลุ่มที่ได้คะแนนความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ย เป็นกลุ่มที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง และกลุ่มที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เป็นกลุ่มที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำ จากนั้นศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ผลการศึกษาทั้งในกลุ่มตัวอย่างชุดที่สอง จำนวน 544 คน และกลุ่มตัวอย่างชุดที่สาม จำนวน 1,064 คน พบว่าผู้ประกอบการที่มีความความสำเร็จในการประกอบธุรกิจแตกต่างกันมีภาวะผู้นำรวมและภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบแตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจสูง จะมีภาวะผู้นำรวมและภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบสูงกว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แบบวัดภาวะผู้นำนี้มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง หรือมีความเที่ยงตรงตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและมีความสามารถในการจำแนกความสำเร็จในการประกอบธุรกิจได้

ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทยจากกลุ่มตัวอย่างชุดที่สาม จำนวน 1,064 คน พบว่าผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาใน 6 องค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจได้บังคับบัญชา การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ มีอยู่ในระดับสูง และในองค์ประกอบด้านการมีศีลธรรม ในการประกอบการ มีอยู่ในระดับสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ประกอบการ SMEs ได้รับความรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ มีประสบการณ์และได้เรียนรู้จากการทำงานหรือประสบการณ์นั้น หรืออาจจะได้รับการถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) จากบุคคลต่าง ๆ และจากการมีตัวแบบภาวะผู้นำที่ดี

ผลการศึกษาระยะที่ 2

ผลจากการวิจัยในระยะที่ 2 ได้แนวทางใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ซึ่งเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ฉบับสมบูรณ์ ซึ่งมีขั้นตอน ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลตามแนวทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ กระบวนการเปลี่ยนเจตคติและเทคนิคการฝึกอบรมและวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับแนวคิดกิจกรรมวิธีการและเทคนิคสำคัญที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำครั้งนี้ เช่น การใช้แบบทดสอบการให้ข้อมูลย้อนกลับการบรรยายหรือการศึกษาจากวีดิทัศน์ เทคนิคการจินตนาการ เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการพิจารณาได้ตรง (Reflection) การหาตัวแบบที่เหมาะสม (Model) การใช้กรณีศึกษาการอภิปราย การแสดงบทบาทสมมติ การทำกิจกรรมโดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกโดยการเขียน พูด วาดภาพ ปั้นรูป สร้างงานศิลปะ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และเทคนิคการฝึกปฏิบัติระดับบุคคล และการฝึกปฏิบัติระดับกลุ่ม การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง มีการประชุมคิดตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ และมีการให้คำปรึกษาในการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง โดยเฉพาะในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล โดยการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้พยายามผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมและให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงออกมีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรมมากที่สุด และสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้จริง นอกจากนั้นยังใช้กระบวนการเปลี่ยนเจตคติ โดยมีกิจกรรมประกอบด้วยขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้เชิงประเมินค่า รับรู้ความรู้สึก และเกิดความพร้อมที่จะกระทำตามองค์ประกอบของเจตคติ ใช้เทคนิคขั้นตอนการเรียนรู้ตามทฤษฎีกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เทคนิคการฝึกอบรมทางจิตวิทยาและทางพฤติกรรมศาสตร์ และเทคนิคการฝึกอบรมและวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมเป็นระยะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมหรือคิดค้นแสวงหาสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองผลจากการเรียนรู้เกิดจากตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ เป็นระยะที่อยู่ในระหว่างเรียน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะร่วมกันวิเคราะห์ประสบการณ์หลังจากที่ได้ลงมือกระทำกิจกรรม ขั้นที่ 3 การสรุปและประยุกต์หลักการ เป็นระยะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรวบรวมแนวคิดที่ค้นพบแนวคิดที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น สรุปเป็นหลักการของตนเองที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในอนาคต และขั้นที่ 4 การประเมินผล เป็นระยะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นผู้ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและของกลุ่ม จากการอภิปรายให้ข้อเสนอแนะร่วมกับผู้อื่น และใช้เทคนิคเรื่องการรักษาและการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง โดยใช้แนวทางการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้โดยการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Plan) และการประยุกต์ใช้แนวทางของกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน (Support Group)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ จากการประมวลเอกสารในขั้นตอนที่ 1 และจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยมีการสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิด กำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จะพัฒนา กำหนดโมเดลที่พัฒนาและกำหนดกิจกรรมที่จะใช้ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 สร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ จากกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ผู้วิจัยกำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรม แบบสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 1 หลักสูตร ประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม (Pre-Assessment) แบ่งการประเมินเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของ

ผู้ประกอบการ SMEs 2) แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ และ 3) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา และขั้นที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้หลักสูตรฝึกอบรม ระยะเวลา 3 วัน 2 คืน ประกอบด้วยเนื้อหา 10 โมดูล และขั้นตอนที่ 3 การประเมินและติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย การติดตามผลหลังการฝึกอบรม โดยมีการพบกัน 2 ครั้ง เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ในการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ รวมถึงการดำเนินการตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของตน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการแต่ละคน ซึ่งพิจารณาจาก 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs 2) แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ และ 3) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ในการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ จะมีการเลือกผู้ที่จะเป็นวิทยากร โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา คือ มีความรู้และประสบการณ์ เช่น มีความรู้ด้านจิตวิทยา การฝึกอบรมหรือการพัฒนาภาวะผู้นำ มีประสบการณ์ในการพัฒนาผู้ประกอบการหรือมีประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการ SMEs มีความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ซึ่งวิทยากรจะมีส่วนสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม และก่อนการฝึกอบรม จะมีการประชุมร่วมกับทีมวิทยากร เพื่อถ่ายทอดความรู้ ปรัชญาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs และเตรียมการสอนร่วมกัน

สำหรับการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติและพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคและกิจกรรมหลายอย่าง โดยพยายามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงออก และมีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรมมากที่สุด อาทิเช่น เทคนิคการจินตนาการ เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการฝึกปฏิบัติในการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม เทคนิคการพิจารณาไตร่ตรอง (Reflection) เทคนิคการทำกิจกรรมโดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกโดยการเขียน พูด วาดภาพ ปั้นรูป สร้างงานศิลปะ เทคนิคการแสดงบทบาทสมมติ การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการอภิปรายกลุ่ม และเทคนิคกรณีศึกษา เป็นต้น

นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคการจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ ทั้งต่อตนเอง ต่อกลุ่ม และต่อสังคม และจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจ ใส่ใจในการฝึกอบรม โดยการซักถามความคิดเห็น การอภิปราย การแบ่งปันประสบการณ์ และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ซึ่งผลจากการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติ ทักษะพฤติกรรม และจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน โดยใช้เทคนิควิธีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และวางแผนพัฒนาด้านตนเอง รวมถึงการติดตามผล

ขั้นตอนที่ 4 การหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ ผู้วิจัยนำหลักสูตรที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนา ผู้บริหารฝ่ายฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา SMEs และผู้ประกอบการ SMEs รวมจำนวน 11 ท่าน ให้คำแนะนำและตรวจสอบเนื้อหาหลักสูตร กิจกรรมและทฤษฎีที่นำมาใช้ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขในเรื่องเนื้อหาหลักสูตร และกิจกรรมให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ หลังจากนำหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรแล้วผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการตรวจสอบและเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 6 นำเสนอหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กระบวนการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม ขั้นที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้หลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย เนื้อหา 9 โมดูล และขั้นที่ 3 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ดังภาพที่ 2

การประเมิน ก่อนการฝึกอบรม	การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร SMEs	การประเมิน และติดตามผลการพัฒนา
1. แบบวัดภาวะผู้นำ SMEs 30 ข้อ (Multi-Rater) 2. แบบวัดเจตคติต่อภาวะ ผู้นำ 40 ข้อ (Self) 3. แบบวัดความพึงพอใจ ของผู้ได้บังคับบัญชา 40 ข้อ	โมดูล 1 ผู้นำในอุดมคติ โมดูล 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร SMEs และรายงานการ ประเมินภาวะผู้นำ เจตคติต่อผู้นำ และความพึงพอใจของ ผู้ได้บังคับบัญชา โมดูล 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ โมดูล 4 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น โมดูล 5 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ได้บังคับบัญชา โมดูล 6 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการ ประกอบการ โมดูล 7 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม โมดูล 8 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคิดเชิงยุทธศาสตร์ โมดูล 9 การสรุป การตั้งเป้าหมาย การวางแผนทางสู่นาคต ภาวะผู้นำของตนเอง การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง และการหาแนวทางสนับสนุนการพัฒนา	การติดตามผล 2 ครั้ง - ทบทวนแผนการพัฒนา รายบุคคล - รายงานความก้าวหน้า/ ปัญหาอุปสรรคในกลุ่ม - อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิด - ให้คำปรึกษา การประเมินผล 3 เดือน หลังจากพัฒนาแล้ว 1. แบบวัดภาวะผู้นำ SMEs 2. แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำ 3. แบบวัดความพึงพอใจของ ผู้ได้บังคับบัญชา

ภาพที่ 2 โครงร่างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs

ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม (Pre-Assessment) ดำเนินการทดสอบก่อนการฝึกอบรมโดยแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs จำนวน 30 ข้อ โดยให้ผู้ประกอบการประเมินตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา 3 คนที่ใกล้ชิดกับผู้ประกอบการเป็นผู้ประเมิน 2) แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำของผู้ประกอบการจำนวน 30 ข้อ โดยให้ผู้ประกอบการเป็นผู้ประเมินตนเอง และ 3) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 40 ข้อ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชา 3 คนที่ใกล้ชิดกับผู้ประกอบการเป็นผู้ประเมิน

ขั้นที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs โดยใช้หลักสูตรฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ฉบับสมบูรณ์หลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย การเปิดการสัมมนา การทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการเห็นคุณค่าในตนเอง การเตรียมความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ การชี้แจงหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งนี้ วิธีการฝึกอบรม และโมดูลการฝึกอบรม 9 โมดูล มีรายละเอียดดังนี้

โมดูลที่ 1 ผู้นำในอุดมคติ (Role Model) ความหมาย และความสำคัญของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี หรือผู้นำในอุดมคติ ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการ เนื้อหาการฝึกอบรมประกอบด้วย 1) ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ 2) ความสำคัญของผู้นำ 3) ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการ 4) คุณลักษณะของผู้นำที่ดีหรือผู้นำในอุดมคติ 5) เสนอตัวอย่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในธุรกิจ SMEs แต่ละประเภท และภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันและอนาคต กิจกรรมสำหรับผู้สอนประกอบด้วย การบรรยาย การตั้งคำถาม การพิจารณาไตร่ตรอง การอภิปรายกลุ่ม

โมเดลที่ 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs และรายงานการประเมินภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้มีการประเมินก่อนการฝึกอบรมเนื้อหาการฝึกอบรมประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ ทั้ง 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ ภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ ภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำด้านการมีศีลธรรมในการประกอบการ ภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และภาวะผู้นำด้านการคิดเชิงยุทธศาสตร์
- 2) รายงานผลการประเมินภาวะผู้นำจากการประเมินตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาประเมิน และผลประเมินความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา กิจกรรมสำหรับผู้สอน ประกอบด้วย การบรรยาย การทำกิจกรรมประกอบการบรรยาย การตั้งคำถาม การอภิปราย การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาจากโครงสร้างภาวะผู้นำ

โมเดลที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ เนื้อหาการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- 1) ความหมาย ความสำคัญของการรู้จักตนเอง 2) การทำแบบทดสอบบุคลิกภาพ 3) การมีใจเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 4) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมสำหรับผู้สอน ประกอบด้วย การบรรยาย การทำกิจกรรมประกอบการบรรยาย การฝึกปฏิบัติการทำแบบทดสอบบุคลิกภาพ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

โมเดลที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น เนื้อหาการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 2) ความหมาย ความสำคัญของการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น กิจกรรมสำหรับผู้สอน ประกอบด้วย การบรรยาย การทำแบบทดสอบ การทำกิจกรรมประกอบการบรรยาย การฝึกปฏิบัติ และการแสดงบทบาทสมมติ

โมเดลที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจให้ผู้บังคับบัญชา เนื้อหาการฝึกอบรมประกอบด้วย

- 1) ธรรมชาติและความสำคัญของมนุษย์ในการทำงาน 2) การเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 3) การสร้างแรงบันดาลใจ กิจกรรมสำหรับผู้สอนประกอบด้วย การบรรยาย การจินตนาการ การพิจารณาไตร่ตรอง การสร้างงานศิลปะ การระดมสมอง และการนำอภิปราย

โมเดลที่ 6 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านศีลธรรมในการประกอบการ เนื้อหาการฝึกอบรมประกอบด้วย

- 1) ความหมาย ความสำคัญของคุณธรรม ศีลธรรม และการประพฤติตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น 2) ประสบการณ์ที่สำคัญในชีวิตเรื่องคุณธรรม หรือประสบการณ์กับบุคคลที่มีคุณธรรม 3) แนวทางในการพัฒนาคุณธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) แนวทางในการพัฒนาศีลธรรมในการประกอบธุรกิจ และตัวอย่างกรณีศึกษาจริงของผู้ประกอบการที่ใช้หลักการมีศีลธรรมในการประกอบการจนทำให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ กิจกรรมสำหรับผู้สอนประกอบด้วย การถามคำถาม การให้พิจารณาไตร่ตรอง การให้ป็นรูปสัญลักษณ์แทนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม การแบ่งปันประสบการณ์ กรณีศึกษา การบรรยายและการปฏิบัติการแผ่เมตตา

โมเดลที่ 7 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม เนื้อหาการฝึกอบรมประกอบด้วย

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสังคม และความสำคัญของการทำธุรกิจโดยการยึดหลักธรรมาภิบาล
- 2) แนวทางการสร้างจิตสำนึกต่อสังคมและการคืนประโยชน์ให้กับสังคม 3) แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามในองค์กร กิจกรรมสำหรับผู้สอน ประกอบด้วย การบรรยาย การทำกิจกรรมประกอบ การฝึกปฏิบัติ การระดมสมองและวิทยากรบรรยายพิเศษ หรือการศึกษาจากวิดีโอ

โมเดลที่ 8 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เนื้อหาการฝึกอบรม ประกอบด้วย

- 1) ความหมายความสำคัญของวิสัยทัศน์ผู้นำ 2) แนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง และของกลุ่มหรือองค์กร
- 3) ความหมาย ความสำคัญ และแนวทางในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ กิจกรรมสำหรับผู้สอน ประกอบด้วย การบรรยาย การทำกิจกรรมประกอบการบรรยาย การฝึกปฏิบัติระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

โมเดลที่ 9 การสรุปการตั้งเป้าหมายและการวางแผนเส้นทางสู่อนาคต (Path Finding) ภาวะผู้นำของตนเอง และการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำและหาแนวทางสนับสนุนในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เนื้อหาการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การพิจารณาและกำหนดรายละเอียดในองค์ประกอบภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลที่ต้องการพัฒนา 2) ความสำคัญของการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้นำ 3) การพิจารณาภาวะผู้นำในปัจจุบันและการวางแผนเส้นทางสู่อนาคต 4) การเตรียมวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำใน 2 เดือนข้างหน้า 5) การหาแนวทางในการสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ กิจกรรมสำหรับผู้สอนประกอบด้วย การบรรยาย การอธิบายงาน การพิจารณาไตร่ตรอง การวาดภาพระบายสี การเขียนแผนการพัฒนาการให้คำแนะนำปรึกษาและการอธิบายเรื่องกลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน

ขั้นที่ 3 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs การดำเนินการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำ มีดังนี้คือ การประชุมเพื่อติดตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ ในการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ รวมถึงการดำเนินการตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำปรึกษา และให้ข้อเสนอในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการแต่ละคน เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแผน และปรับแผนตามความเหมาะสม โดยจะมีการพบกัน 2 ครั้ง ซึ่งช่วงเวลาในการจัดประชุมครั้งแรก 1 เดือนหลังจากการฝึกอบรม และครั้งที่สองในเดือนถัดไป และการประเมินหลังการฝึกอบรม (Post-Assessment) ดำเนินการทดสอบหลังการฝึกอบรม 3 เดือน โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) แบบวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs โดยให้ผู้ประกอบการประเมินตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชา 3 คนที่ใกล้ชิดกับผู้ประกอบการเป็นผู้ประเมิน 2) แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ โดยให้ผู้ประกอบการเป็นผู้ประเมินตนเอง และ 3) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชา 3 คนที่ใกล้ชิดกับผู้ประกอบการเป็นผู้ประเมิน

การติดตามผลหลังการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การทบทวนแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรายบุคคล 2) รายงานความก้าวหน้า หรือปัญหาอุปสรรคในกลุ่มใหญ่ หรือกลุ่มย่อย 3) การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่ม หรือการให้คำปรึกษาจากผู้สอน 4) สรุปข้อเสนอแนะ และแนวทางในการปรับปรุงแผนพัฒนาของตนเอง กิจกรรมสำหรับผู้สอน ประกอบด้วย การอธิบาย การดำเนินการประชุม การสรุปการประชุม การนัดหมายการประชุมครั้งต่อไป

ข้อวิจารณ์ระยะที่ 2

จากกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมภาวะผู้นำผู้วิจัยสร้างหลักสูตรฝึกอบรมแบบสัมมนาเชิงปฏิบัติการ 1 หลักสูตร ระยะเวลา 3 วัน 2 คืน และภายหลังการฝึกอบรม มีการประชุมเพื่อติดตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง และการให้คำปรึกษาเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแผน และปรับแผนตามความเหมาะสม ซึ่งช่วงเวลาในการจัดประชุมครั้งแรก 1 เดือนหลังจากการฝึกอบรม และครั้งที่สอง ในเดือนถัดไป สำหรับการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติและพัฒนาภาวะผู้นำผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคและกิจกรรมที่มีความหลากหลาย โดยพยายามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงออก มีการปฏิบัติด้วยตนเอง มีการไตร่ตรอง มีการทำงานเป็นกลุ่ม และมีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรมมากที่สุด นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคการจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ ทั้งต่อตนเอง ต่อกลุ่ม และต่อสังคม และจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจใส่ใจในการฝึกอบรม โดยการซักถามความคิดเห็น การอภิปราย การแบ่งปันประสบการณ์ และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ซึ่งผลจากการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสม จะมีส่วนช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติ ทักษะ และพฤติกรรมรวมถึงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ (ชูชัย, 2548; Bolden, 2001; McCauley and Velsor, 2004)

จากผลการวิจัยที่ได้หลักสูตรฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยทำการหาคุณภาพของหลักสูตร โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตรที่สร้างขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่า แผนการสอนและเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละโมดูลมีความเหมาะสมและมีบางเนื้อหาที่ประเมินว่าควรปรับปรุงเพิ่มเติม สำหรับผลการประเมินภาพรวมของหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า ในด้านวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกับเนื้อหาของหลักสูตรในระดับสูงที่สุด (= 4.7) เนื้อหาหรือหัวข้อมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับพฤติกรรมการบริหารงานในยุคปัจจุบันของผู้ประกอบการ ในระดับสูง (= 4.3) แนวทางเทคนิค กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของหลักสูตรมีความเหมาะสมกับการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ในระดับสูง (= 4.4) วิธีการประเมินผลและติดตามผลหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผ่านหลักสูตรนี้ไปแล้ว ในระดับสูง (= 4.4) และเห็นว่าสามารถนำหลักสูตรนี้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Johnson and Johnson (1994: 60) ที่กล่าวว่า การเข้ากลุ่ม การฝึกอบรม โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ได้ปฏิบัติด้วยตนเอง ได้มีการไตร่ตรอง ได้มีการใช้ทักษะการทำงาน กลุ่มต่างๆ สามารถช่วยสร้างและพัฒนาระบวนการ ในการเปลี่ยนความเข้าใจ การรู้จัก (Cognitive) เจตคติ (Attitude) และรูปแบบพฤติกรรม (Behavioral Pattern) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับที่ Bass (1999) และ Avolio (1999) กล่าวถึงไว้ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ โดยสามารถทำได้หลายวิธี หรือโดยการบูรณาการเทคนิควิธีการต่างๆ มาใช้ด้วยกัน และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ (ช่อทิพย์, 2541; รัตติกรณ์, 2543; พรณี และคณะ, 2546; Barling, & et al, 1996; Dvir, 1998)

บทสรุป

จากการศึกษาในระยะที่ 1 ภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ที่ศึกษาพบในงานวิจัยครั้งนี้เป็นภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่และ โดยเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีเอกสารงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่าเป็นภาวะผู้นำมีความเหมาะสมกับองค์กรต่างๆ ในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงมากเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ดังนั้น องค์ความรู้ใหม่ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ที่ศึกษาเริ่มมาจากภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs กลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และพัฒนามาเป็นแบบวัดภาวะผู้นำในครั้งนี้ จึงมีความเป็นสากลและมีความเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจประเภท SMEs ของไทย ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำแบบวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs นี้ไปใช้ประโยชน์ ในด้านต่างๆ เช่น ในการสรรหาคัดเลือก และพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs และจากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบความสำเร็จสูงจะมีภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบนี้สูงกว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จต่ำ ดังนั้นควรมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำในระดับที่สูงมากยิ่งขึ้น และจากการศึกษาในระยะที่ 2 ได้หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำทั้ง 6 องค์ประกอบของผู้ประกอบการ SMEs ไทย และการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำมาสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรม และมีการหาคุณภาพหลักสูตร โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขเป็นหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วยเนื้อหา 9 โมดูล สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ได้

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำคัญเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป เช่น ควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการนี้ไปใช้ศึกษากับกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งอาจจะเป็น ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นในองค์กรต่าง ๆ เพื่อศึกษาว่ากลุ่มต่าง ๆ เหล่านั้น มีภาวะผู้นำของผู้ประกอบการอยู่ในระดับใด และศึกษาว่า ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการนี้ มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่น ๆ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพของกลุ่มหรือทีมงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารแบบมุ่งสำเร็จ และความเป็นเลิศขององค์กรอย่างไร และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการนี้กับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของประเทศอื่น ๆ หรืออาจจะเป็นการศึกษาภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม และควรนำแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการนี้ไปประยุกต์ใช้ศึกษากับกลุ่มผู้บริหารในองค์กรอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งผลการศึกษาที่ได้ คาดว่าจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำของคนไทยในองค์กรต่าง ๆ และการพัฒนาองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การรวมถึงองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแนวคิดที่สร้างจากบริบทของสังคมไทย และคาดว่าจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับคนไทย

คำนิยม

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

เอกสารอ้างอิง

- ช่อทิพย์ บรมชนรัตน์. (2541). *การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมด้านบริหารโดยใช้รูปแบบกระบวนการสร้างพลังทางการบริหารเพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำสำหรับหัวหน้าสถานีนอนมัย* กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชูชัย สมบัติไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- พรณี บุญประกอบ รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ. (2546). *การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา*. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 95. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุชีรา ภัทรายุทธวรรณ์. (2545). *คู่มือการวัดทางจิตวิทยา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เมดิกัล มีเดีย. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2547. *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2547*. กรุงเทพมหานคร: ไอเดีย อินสแตนท พรินติ้ง.
- _____. (2550). *รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2549 และแนวโน้มปี 2550*. กรุงเทพมหานคร: ไอเดีย อินสแตนท พรินติ้ง.
- สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2550). *Best Practices TQC Winner 2005*. กรุงเทพมหานคร: ซีวีพัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Force in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Barling, J., Weber, T., and Kelloway, K. E. (1996). *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment*. *Journal of Applied Psychology*. 81 (6): 827-832.
- Bass, B. M. (1999). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bolden, R. (2001). *Leadership Development in Small and Medium Sized Enterprises: Final Report*. United Kingdom: Centre for Leadership Studies.
- Covey, S. R. (1999). *Principle-Centred Leadership*. Great Britain: The Bath Press.
- _____. (2004). *The 8th Habit: from Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.

- Dvir, T. (1998.) *Impact of Transformational Leadership Training on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. Dissertation Thesis, Doctor of Philosophy in Management. Tel Aviv University.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership*. New Jersey : Paulist Press.
- Johnson, D. W. and F. P. Johnson. (1994). *Joining Together Group Theory and Group Skills*. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Jones, L. B. (1995). *Jesus CEO*. New York : Hyperion
- McCauley, C. D. and E. V. Velsor. (2004.) *Handbook of Leadership Development*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nunnally, J. C. and I. Bernstein. (1994.) *Psychometric Theory*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (2006) *Leadership In Organization*. New Jersey: Pearson Education Inc.

