บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ
2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ
3. เพื่อศึกษาผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม เจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมและทักษะภาวะผู้นำแบบทีม

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการสร้างหลักสูตร โดยมี 3 ส่วน ส่วนที่ 1 การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบทีม ส่วนที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ โดยการสัมภาษณ์ ส่วนที่ 3 การสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ โดยสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมในส่วนที่ 1 และ 2 นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น และคัดเลือกคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้จากการสอบถามมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ

ขั้นตอนที่ 2 การร่างหลักสูตร นำผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานมากำหนดเป็นรายละเอียดต่าง ๆ ของร่างหลักสูตร ได้แก่ หลักการและเหตุผล หลักการของหลักสูตรฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาสาระ กิจกรรมการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินร่างหลักสูตร นำร่างหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินในด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องของร่างหลักสูตร จากนั้นนำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสอดคล้องของร่างหลักสูตรฝึกอบรม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างหลักสูตรให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำหลักสูตรไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 4 การทดลองใช้หลักสูตร นำหลักสูตรที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารในตำแหน่งหัวหน้างานของบริษัท ชลบุรีอีซูซุเซลส์ จำกัด จำนวน 30 คน การทดลองใช้แบบแผนการทดลองแบบ One-Group Pretest-Posttest Design โดยก่อนการทดลอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการทดสอบด้านความรู้ และเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ จากนั้นทำการฝึกอบรมแต่ละหน่วยและหัวข้อตามหลักสูตร ขณะฝึกอบรมมีการสังเกตทักษะภาวะผู้นำแบบทีม เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำการทดสอบด้านความรู้ และเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมโดยใช้แบบทดสอบชุดเดียวกับที่ใช้ก่อนการทดลอง รวมทั้งการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน และประเมินการฝึกอบรม การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรใช้เกณฑ์การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญยึดตามเกณฑ์ IOC > .50 ขึ้นไป ในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร และผลการนำหลักสูตรไปใช้จริง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม เจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีม มีการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป โดยการคำนวณคะแนนพัฒนาการสัมพันธ์ ทักษะภาวะผู้นำแบบทีมสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 จาก 5 ระดับ ส่วนการประเมินการฝึกอบรมใช้ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร หลังจากได้ทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพแล้ว ได้นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญก่อนการทดลองใช้หลักสูตร รวมทั้งการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดด้านเนื้อหาสาระ กิจกรรม และวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และพร้อมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีม

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการจากผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนกและหัวหน้างานของบริษัท พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสอนงาน 4) ศิลปะในการสื่อสาร 5) ศิลปะในการโน้มน้าวใจ 6) การจัดการความขัดแย้ง 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน 8) การวางแผนในการทำงาน 9) การปรับตัวและบริหารงานแบบยืดหยุ่น 10) การบริหารความเปลี่ยนแปลง 11) การสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นทีม 12) การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงระบบ 13) คุณธรรมและจริยธรรม 14) การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และ 15) การสร้างมนุษยสัมพันธ์

2. ผลการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีม

ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการที่มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ หลักการและเหตุผล หลักการของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม เนื้อหาของการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

3. ผลการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปใช้จริง

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมาก ตั้งแต่ 3.80-4.40 และมีความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ตั้งแต่ .80 ถึง 1.00 ในระดับค่อนข้างสูงอย่างน่าเชื่อถือ

4. ผลการทดลองใช้หลักสูตร

ประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมที่ประเมินจากคะแนนแบบทดสอบวัดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีม และแบบวัดเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร โดยคำนวณคะแนนพัฒนาการสัมพัทธ์ พบว่า คะแนนพัฒนาการด้านความรู้และเจตคติสูงมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป และมีคะแนนพัฒนาการด้านความรู้ 89.71% และคะแนนพัฒนาการด้าน เจตคติ 87.48% ส่วนการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบทีมจากการสังเกตพฤติกรรม พบว่า คะแนนด้านทักษะสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 คือ 4.17 การประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า การฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากเกือบทุกข้อรายการประเมินการติดตามผลหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดมีคะแนนจากการทำแบบทดสอบวัดความรู้ลดลงเพียงเล็กน้อยจากคะแนนหลังการฝึกอบรม แต่ผลคะแนนที่ได้ยังสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรทุกคน ผลคะแนนเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมในระหว่างการติดตามผลหลังการฝึกอบรมประมาณ 1 เดือน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลคะแนนลดลงเพียงเล็กน้อยจากคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 10 คน มีผลคะแนนในระหว่างการติดตามผลเท่ากับคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 13 คน และมีผลคะแนนในระหว่างติดตามผลเพิ่มขึ้นจากคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 7 คน แต่ผลคะแนนที่ได้ยังสูงกว่าก่อนการทดลองใช้

หลักสูตรทุกคนแสดงว่าผู้เข้ารับการอบรมมีพัฒนาการสูงขึ้นกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตร ทั้งด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมและเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีม รวมทั้งทักษะภาวะผู้นำแบบทีมที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

5. ผลการประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านหลักการและเหตุผล มีการเพิ่มแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ในด้านเนื้อหาของการอบรม มีการเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ในหน่วยการเรียนรู้ ในด้านการวัดและประเมินผลมีการเพิ่มรายละเอียดของการวัดและประเมินผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการปรับปรุงรายละเอียดในกิจกรรมประจำหน่วยให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ทำให้หลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีคุณภาพ

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำแบบทีมให้แก่ผู้บริหารในสถานประกอบการตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. คุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีม

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งผลการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรนั้นมีความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ตั้งแต่ .80 ถึง 1.00 ในระดับค่อนข้างสูงอย่างน่าเชื่อถือ ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มากกว่า หรือเท่ากับ .5 (สำเริง บุญเรืองรัตน์, 2529, หน้า 95) และมีความเหมาะสมที่จะนำไปทดลองใช้ได้ตั้งแต่ 3.80-4.40 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือมากกว่า หรือเท่ากับ 3.50 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 214) จากผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญเป็นการยืนยันว่า หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีคุณภาพ ตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่มีขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดการสร้างหลักสูตรของ ทาบา (Taba, 1962) ไทเลอร์ (Tyler, 1969) เซเลอร์และอเล็กซานเดอร์ (Saylor & Alexander, 1974) วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543) และสมชาติ กิจยรรยง (2545) ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน การร่างหลักสูตร การประเมินร่างหลักสูตร การศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินและปรับปรุงแก้ไข

หลักสูตร นอกจากขั้นตอนดังกล่าวแล้ววิธีการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของคอล์ป (Kolb, 1984) ที่ผู้วิจัยเลือกนำมาใช้ในการจัดการฝึกอบรมส่งผลทำให้หัวหน้างานที่เข้ารับการฝึกอบรมตามกระบวนการดังกล่าวมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมมากยิ่งขึ้นและมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบทีมมากยิ่งขึ้นกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม ดูได้จากผลการประเมินคะแนนแบบทดสอบวัดความรู้และแบบวัดเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรที่มีผลคะแนนพัฒนาการสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นหัวหน้างานยังมีคะแนนทักษะภาวะผู้นำแบบทีมในระหว่างการฝึกอบรมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้เช่นกัน แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ในการจัดฝึกอบรมให้กับหัวหน้างานได้อย่างมีประสิทธิผล

2. ผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการกับหัวหน้างานของบริษัท ชลบุรีอีซูซุเซลส์ จำกัด

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ มีผลต่อหัวหน้างานทั้งในด้านความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำแบบทีมโดยมีการเปลี่ยนแปลงคะแนนสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ดูได้จากผลการประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมที่ประเมินจากคะแนนแบบทดสอบวัดความรู้ และแบบวัดเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมของหัวหน้างานทั้งก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร โดยคำนวณคะแนนพัฒนาการสัมพัทธ์ พบว่า คะแนนพัฒนาการด้านความรู้และเจตคติมีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ 20% ขึ้นไป และมีคะแนนพัฒนาการด้านความรู้ 89.71% และคะแนนพัฒนาการด้านเจตคติ 87.48% ส่วนการประเมินทักษะภาวะผู้นำแบบทีมจากการสังเกตพฤติกรรม พบว่า คะแนนด้านทักษะสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 คือ 4.17 และจากการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมไปประมาณ 1 เดือน โดยการให้หัวหน้างานทำแบบทดสอบวัดความรู้และเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมซ้ำอีกครั้ง พบว่า หัวหน้างานทั้ง 30 คน มีคะแนนลดลงเพียงเล็กน้อยจากคะแนนหลังการฝึกอบรม แต่ผลคะแนนที่ได้ยังสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรทุกคน ส่วนผลคะแนนการเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมในระหว่างการติดตามผลหลังการฝึกอบรมประมาณ 1 เดือน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลคะแนนลดลงเพียงเล็กน้อยจากคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 10 คน มีผลคะแนนในระหว่างการติดตามผลเท่ากับคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 13 คน และมีผลคะแนนในระหว่างติดตามผลเพิ่มขึ้นจากคะแนนหลังการฝึกอบรม จำนวน 7 คน แต่ผลคะแนนที่ได้ยังสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรทุกคน แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีม

ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงหัวหน้างานให้มีความรู้ และมีเจตคติต่อภาวะผู้นำแบบทีมสูงขึ้นซึ่งสามารถพิสูจน์ได้โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ แต่ผลการนำทักษะภาวะผู้นำไปใช้ในการทำงานไม่สามารถแสดงผลที่ชัดเจนได้ เพราะเป็นเพียงการสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกจากกิจกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งเป็นข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลที่ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปศึกษาและสังเกตการปฏิบัติงานจริงของหัวหน้างานได้ รวมทั้งข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงานจากทางบริษัทก็เป็นเพียงแค่การให้ข้อมูลในภาพรวม และจากข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาการฝึกอบรมซึ่งใช้เวลาเพียง 1 วัน เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นหัวหน้างานทั้งหมดของบริษัทจึงไม่สามารถใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมได้หลายวัน เพราะจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินงานของบริษัทในเชิงธุรกิจ จึงมีการติดตามดูพัฒนาการและให้ความรู้เพิ่มเติมในส่วนที่หัวหน้างานต้องการได้รับประสบการณ์เพิ่ม ดังนั้นการพัฒนาด้านความรู้ เจตคติ และทักษะภาวะผู้นำ แบบทีมตามหลักสูตรนี้เป็นเพียงการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมตามความต้องการจำเป็นที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็น ผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของหัวหน้างานจึงเป็นผลที่ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นเท่านั้น

3. ปัจจัยที่ส่งผลให้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลให้การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมสามารถดำเนินการมาจนสำเร็จตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา เริ่มตั้งแต่การที่หลักสูตรดังกล่าวเป็นหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของทางบริษัทที่ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะเนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับพันธกิจและสมรรถนะหลักของทางบริษัท จึงทำให้ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากทางบริษัทเป็นอย่างดี ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลให้หลักสูตรฝึกอบรมประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยขอนำเสนอในประเด็นสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลให้ผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมหลังการทดลองสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 1) วิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้นำหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มาใช้ในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมประจำหน่วยซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในหัวข้อการฝึกอบรมนั้นมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของจอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1994, p. 60) ที่กล่าวว่า การเข้ากลุ่มฝึกอบรมโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ปฏิบัติด้วยตนเอง ได้ไตร่ตรอง และได้ใช้ทักษะการทำงานกลุ่ม สามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น 2) วิทยากรในแต่ละหัวข้อวิชามีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการในหัวข้อที่บรรยายเป็นอย่างดี มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ สามารถสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กระตุ้นผู้เข้ารับการอบรมให้มีส่วนร่วมและตื่นตัวตลอดเวลา

ประกอบกับวิธีการฝึกอบรมที่เน้นการฝึกปฏิบัติและการมีส่วนร่วมมากกว่าการบรรยาย สอดคล้องกับสุมณฑา พรหมบุญ และอรพรรณ พรสีมา (2540, หน้า 25) กล่าวว่า การฝึกอบรมวิธีนี้หากวิทยากรสามารถปรับการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยฝึกอบรมให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเก่งขึ้น ดีขึ้น และมีความสุขขึ้นกว่าเดิม

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้คะแนนเจตคติที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทีมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ วิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้นำหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ดังที่ จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์ (2538, หน้า 283) ได้กล่าวถึงยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงเจตคติว่าการมีส่วนร่วม โดยการปฏิบัติจริงมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนเจตคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมได้มากกว่าการมีส่วนร่วมเฉย ๆ โดยไม่ได้ทำอะไรเลย เช่น การร่วมอภิปราย การแสดงบทบาท การพูดต่อหน้าชุมชน การเล่นเกมประกอบการเรียนรู้ ซึ่งวิธีการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยเลือกใช้มีความหลากหลายและสามารถบูรณาการให้สอดคล้องกันกับทุกหัวข้อการฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตั้งใจและมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกิจกรรมอย่างมีความสุขและสนุกสนาน จึงส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงของเจตคติภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม และเจตคติดังกล่าว ยังคงยั่งยืนอยู่แม้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วมากกว่า 1 เดือน โดยดูได้จากการติดตามผลหลังการฝึกอบรมของผู้วิจัยที่ได้พูดคุยสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการอบรมยังคงเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำแบบทีมและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

3.3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลคะแนนทักษะภาวะผู้นำแบบทีมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างตั้งใจ วิธีการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแสดงพฤติกรรมในกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่กำหนด สอดคล้องกับคอล์ป (Kolb, 1984, p. 22-29) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมนอกจากจะก่อให้เกิดการเรียนรู้แล้ว ย่อมก่อให้เกิดพฤติกรรมและทักษะได้เช่นกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างกิจกรรมประจำหน่วยที่สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงออกและผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มในแต่ละกิจกรรม มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำกิจกรรมมากยิ่งขึ้นเพื่อให้กลุ่มของตนชนะการแข่งขัน จากการฝึกอบรมจะเห็นได้ว่าไม่มีสมาชิกคนใดในกลุ่มนิ่งเฉยหรือหลบเลี่ยงการเข้าร่วมกิจกรรม จึงทำให้ผลคะแนนทักษะที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สังเกตได้มีคะแนนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด สอดคล้องกับที่พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2534, หน้า 9) กล่าวว่า หลักสูตรการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นสามารถใช้วิธีเชิงการฝึกฝน และการเสริมสร้างได้เสมอ และการติดตามผลก็พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลการประเมินการปฏิบัติงาน สูงขึ้นจริงจากข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของทางบริษัท

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก คือ ผู้เข้ารับฝึกอบรมทุกคนมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้และฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งบรรยากาศในการฝึกอบรมระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันมีความเป็นกันเอง ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้วิธีการฝึกอบรมโดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายยังช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ามามีส่วนร่วม และมีความเข้าใจในหน่วยฝึกอบรมมากยิ่งขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับมนูญ ชัยพันธ์ (2548, หน้า 111) หลักการเรียนรู้ที่เน้นบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นแบบอบอุ่นเป็นกันเอง ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันตลอดเวลา ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกพึงพอใจต่อกระบวนการฝึกอบรมมากที่สุด และสามารถปฏิบัติตามคำสั่งผู้ให้การอบรมเป็นอย่างดี ส่วนการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจระยะเวลาในการฝึกอบรมเป็นอันดับสุดท้าย แสดงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองด้วยการฝึกอบรม การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยอมรับ เชื่อถือผู้ให้ข้อมูลและเชื่อในความสามารถของวิทยากร จึงร่วมปฏิบัติกิจกรรมอย่างเต็มที่ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงความรู้และเจตคติได้ โดยเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญและต้องการให้มีการเพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรมหรือจัดการฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ความยั่งยืนของผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในด้านความรู้ เจตคติและทักษะภาวะผู้นำแบบทีมของหัวหน้างาน ดูได้จากการติดตามผลการฝึกอบรมหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้วประมาณ 1 เดือน โดยผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากทางบริษัทเข้าไปเก็บรวบข้อมูล 3 ครั้ง ในครั้งแรกเป็นการพูดคุยสอบถามกับหัวหน้างานแบบกลุ่มย่อยโดยการนัดพบและการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย 4 กลุ่ม ได้แก่ ส่วนงานช่าง 2 กลุ่ม และส่วนงานสำนักงานและการบริการ 2 กลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงการนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำแบบทีมมาใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการนำความรู้และทักษะภาวะผู้นำไปใช้จริง สามารถสังเกตได้จากการตอบคำถามต่าง ๆ แต่ก็ยังมีข้อสงสัยในบางประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทีมที่นำมาใช้ในระหว่างการปฏิบัติงานจริงและพบกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความรู้เพิ่มเติมในประเด็นที่หัวหน้างานต้องการคำชี้แนะ แสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานมียังคงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำแบบทีมและต้องการแสดงบทบาทได้อย่างถูกต้อง

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากการพูดคุยและให้ข้อแนะนำเพิ่มเติมแล้ว ผู้วิจัยยังได้นำแบบวัดความรู้และแบบวัดเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมชุดเดิมมาวัดซ้ำอีกครั้ง ซึ่งผลคะแนนที่ออกมานั้น อาจจะลดลงกว่าเดิมเล็กน้อยแต่ก็ยังมีคะแนนสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตร คะแนนที่ลดลงนั้นอาจเป็นผลมาจากช่วงระยะเวลาที่ห่างจากการฝึกอบรมมาแล้วมากกว่า 1 เดือน จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ผลคะแนนดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความยั่งยืนในด้านความรู้และเจตคติภาวะผู้นำแบบทีมของหัวหน้างาน การติดตามผลในครั้งที่ 2 จากการสัมมนากลุ่ม พบว่า หัวหน้างานได้ร่วมกันอภิปรายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานระหว่างกัน บรรยากาศในการพูดคุยมีความเป็นกันเอง มีการนำเสนอวิธีการทำงานที่สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยใช้ภาวะผู้นำแบบทีม แสดงให้เห็นถึงการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม และทักษะภาวะผู้นำแบบทีมมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการติดตามผลครั้งที่ 3 จากการพูดคุยเพื่อสอบถามผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พูดคุยสอบถามข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายบุคคลของทางบริษัทที่ได้รวบรวมข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงานไว้ พบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้างานทั้งหมดโดยภาพรวมมีคะแนนสูงขึ้นกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณจากแบบทดสอบและผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จากการสังเกต ติดตามผล แสดงให้เห็นความยั่งยืนของผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารในองค์การภาคเอกชน ดังนั้น เจ้าของสถานประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทีมให้กับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นในตำแหน่งหัวหน้างาน ซึ่งทำงานใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด โดยควรปรับปรุงหลักสูตรตามสภาพปัญหาและความจำเป็นของแต่ละองค์การ เพื่อให้หลักสูตรมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการมากยิ่งขึ้น

2. จากการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในกิจกรรมประจำหน่วยของการฝึกอบรมในระดับมาก ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วม มีการแข่งขันระหว่างกลุ่ม กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตื่นตัวตลอดเวลา มีบรรยากาศของความเป็นกันเองและสนุกสนาน ดังนั้นกิจกรรมประกอบการฝึกอบรมควรเลือก

ให้เหมาะสมกับสถานภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่ อายุ เพศ และตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่จึงจะทำให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยแท้จริง

3. เนื่องจากการฝึกอบรมในงานวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาจำกัด เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้บริหารในตำแหน่งหัวหน้างานทั้งหมดของบริษัทจึงไม่สามารถหยุดการปฏิบัติงานได้หลายวัน ดังนั้นจึงควรจัดการอบรมโดยกำหนดระยะเวลาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ โดยอาจมีการเพิ่มระยะเวลาในการฝึกอบรมหรือจัดการฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการใช้หลักสูตรมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของแต่ละองค์การ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ ในคุณลักษณะอื่น ๆ เพื่อให้ครอบคลุมภาวะผู้นำแบบทีมของผู้บริหารในสถานประกอบการ โดยอาจเลือกคุณลักษณะให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วม (Core Value) หรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์การที่แตกต่างกันไป

2. ควรนำรูปแบบและวิธีการของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมในระยะยาว เช่น การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

3. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษากับองค์การที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโชว์รูมจำหน่ายรถยนต์และการบริการ โดยกลุ่มทดลองอยู่ในส่วนงานหลัก 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนงานช่าง และส่วนงานสำนักงานซึ่งฝึกอบรมร่วมกัน ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจอาจมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างส่วนงาน 2 ส่วน หรือมากกว่า แบ่งตามลักษณะงานและธรรมชาติของงานที่ปฏิบัติ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University