

CHAPTER

5

การพัฒนากระบวนการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำตามฐานคิด จิตตปัญญาแบบปรับใหม่*

The Development of A Process
to Enhance Leadership Based on Adaptive
Contemplative Thinking

ปญญาดา ภูมราภรณ์**

- * บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของดุซงกีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต เรื่อง “การพัฒนากระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่” คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทัก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์
- ** นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

จิตตปัญญาศึกษา เป็นกระบวนการเรียนรู้แบบองค์รวมเพื่อการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานอย่างลึกซึ้งทางความคิดและจิตสำนึกใหม่เกี่ยวกับตนเองและโลก สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้อย่างสมดุล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวโน้มนักคุณสมบัตื ภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ให้ครอบคลุมและเหมาะสมเพื่อพัฒนาตัวแบบและศึกษาระดับการยอมรับตัวแบบ ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี 1) การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทบทวนทิศทางใหม่และกำหนดแนวโน้มนักคุณสมบัตืภาวะผู้นำ โดยการประยุกต์ใช้วิธีวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีชื่อเสียงหรือผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจำนวน 17 คน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คัดเลือกคนแรกของแต่ละกลุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ Mode และ IR ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า 2) การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาระดับการยอมรับตัวแบบ เก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ ได้แก่ บริษัทการบินไทยจำนวน 200 คนและบริษัทการบินกรุงเทพจำนวน 40 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของแอร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ โมเดลสมการโครงสร้างและสถิติอนุมาณ

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้ให้ข้อมูลหลักได้แนวโน้มนองค์ประกอบที่จะนำไปสู่ตัวแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำจำแนกได้เป็นคุณสมบัตืที่พึงประสงค์ของผู้นำ 8 ด้าน จากนั้นนำไปสังเคราะห์เป็นอนาคตภาพตัวแบบโดยอาศัยกระบวนการที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ได้วิธีการทั้งหมด 24 วิธีที่สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา และทดสอบระดับการยอมรับตัวแบบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่ยอมรับได้ ($X^2 = 431.64$, $df = 219$, $p\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.218$, $GFI = 0.97$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.035$) ส่วนการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการยอมรับตัวแบบและ

ระดับการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับยอมรับส่วนใหญ่มีมากกว่า ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติงานเกือบทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) การวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรนำไปประกอบการวางแผนการจัดการ ความรู้ในองค์การ ด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ใหญ่ขึ้นทั้งภายใน องค์การและสังคมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ จิตตปัญญาศึกษา/ การจัดการเชิงระบบ

Abstract

Contemplative Education is the holistic learning process which emphasizes on the human development of self-awareness so that a learner can get a deep insight. This process allowed the Transformative Learning which can be integration of knowledge and applied them efficiently. The purposes of this research was to develop a conceptual framework for enhancing leadership behaviors with Air Purser based on adaptive contemplative approach in Full Airline Service Industries and to define the acceptance level of the model. This research was a mixed method research 1) the quality research which reflected and determined the trending desired attributes of a leader using the adaptive Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) technique. The key performances were seventeen experts divided into 4 groups, selected through purposive sampling. The research instruments were structural interview forms and questionnaires, in which their opinions were confirmed by using the triangulation technique. The statistical methods were used to analyze the data through the use of mode and interquartile range. 2) The quantitative research which tested the acceptance level of the model. The research instruments were

questionnaires. The sample group was determined according to Haier's criteria in this case 200 Air pursers from Thai Airways and 40 more from Bangkok Airways. Data was statistically analyzed using SEM and also inferential statistics.

Findings of the research revealed the number of trend of potential components of desired leadership behavior which can be categorized into 8 fields composed in main aspects of system management as: input, process, output and outcome which then show the future scenario for enhancing leadership behaviors model. The study integrated the model into the work field in a continuous manner that can be synthesized into 24 methods. Then 8 assumption models were brought to perform the test on the hypothesis and found that the models had high accuracy in acceptance criteria ($\chi^2 = 431.64$, $df = 219$, $p\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.218$, $GFI = 0.97$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.035$). A comparison between the level of performance and the level of acceptance procedures of a process to enhancing leadership behaviors model have shown that the average score of the acceptance level was more than the average level of performance in almost every aspect at the statistically significance level ($p < 0.05$). It is recommended that managers should apply the results from this research to plan the knowledge management process in order to enhance leadership behavior. This could lead to individual transformative change which further enhances greater change to ensure a sustainable organization and society.

Keywords: Leadership/ Contemplative education/ System management

บทนำ

กระแสหลักของการศึกษาในปัจจุบันเน้น “โลกภายนอก” มากกว่า “โลกภายในตนเอง” เป็นการเรียนรู้แบบแยกส่วนเพียงเพื่อการรับรู้เนื้อหาวิชาการบนพื้นฐานของข้อมูล ขาดการเชื่อมโยงศาสตร์ต่างๆ มาประยุกต์ในชีวิตทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาวิกฤติการณ์ต่างๆ ได้ (Belling and Ward, 2013) ปัจจุบันกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงแบบหนึ่งๆ ที่เริ่มเป็นที่รู้จักและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 และก่อตั้งอย่างเป็นทางการขึ้นในปี ค.ศ. 1997 คือ จิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) (ชลลดา ทองทวี และคณะ, 2551) เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาในทุกมิติของความเป็นมนุษย์อย่างลึกซึ้งถึงระดับของจิตสำนึกคือมิติทางจิตใจ หรือความจริงอย่างเป็นอัตวิสัยและมิติทางกายภาพหรือความจริงอย่างเป็นวัตถุวิสัยรวมถึงสรรพสิ่งที่อยู่รอบตัวหรือความจริงแบบพหุภาพที่ทำให้ตระหนักรู้และเกิดปัญญาที่ตื่นรู้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเอง องค์การและสังคมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (สมสิทธิ์ อัสตรินิธี และกาญจนา ภูครองนาค, 2555)

จิตตปัญญาศึกษาส่วนใหญ่นำมาใช้พัฒนาในภาคการศึกษา (จิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร, 2550; ชลลดา ทองทวี และคณะ, 2551) ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำมาปรับเพื่อประยุกต์ให้เกิดภาระงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เนื่องจากภาวะโลกในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันสูง ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานหรือระดับองค์กรที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หลายองค์กรต่างตั้งเป้าหมายเพื่อบรรลุผลประโยชน์ที่เป็นความเจริญก้าวหน้าจากผลกำไรโดยขาดจิตสำนึก ขาดคุณธรรม จริยธรรม มีการดำเนินธุรกิจที่เอาเปรียบคู่แข่งและใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลืองโดยไม่คำนึงถึงปัญหาที่ตามมาเป็นการมองโลกแบบแยกส่วนทำให้มนุษย์กระทำกับสิ่งอื่นหรือคนอื่นโดยไม่ได้มองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน (เสกสรรค์ ประเสริฐกุล, 2552) นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ในสังคม รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งกับสิ่งแวดล้อมด้วย

จากบริบทในช่วงต้นสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้นอยู่กับกรอบความคิดของบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร คือ ผู้นำ (Dubrin, 2010)

ซึ่งนอกจากมีบทบาทในการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานแล้วจำเป็นต้องมีความสามารถในการสร้างแรงผลักดัน (Driving Forces) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับของการพัฒนาภายในองค์การด้วย (Cheung and Holbeche, 2015) ผู้นำที่ดีควรมีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายถึงกระบวนการสร้างแรงผลักดัน หรือพฤติกรรมที่บุคคลมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มคนสามารถกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือ ยอมรับและทำให้เกิดความพยายามที่จะประกอบกิจกรรมไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ (Bantu-Gomez, 2011) จากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากยืนยันว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ ต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของพนักงานและการผูกพันในการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Lussier and Achua, 2015)

หากผู้นำในองค์การใดขาดภาวะผู้นำหรือขาดความรู้ความสามารถในการสร้างขาดแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน แต่กลับใช้การให้รางวัลค่าตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่ตามผลงาน พบว่า องค์การอาจจะประสบปัญหาที่ตามมา เช่น ก่อให้เกิดการล่อหลอมจิตสำนึกของการแข่งขัน ยึดเอาตนเองหรือหมู่พวกของตนเป็นศูนย์กลาง และจิตใจของคนทำงานมีความคับแคบ ขาดความสัมพันธ์ของการอยู่ร่วมกันในองค์การ และขาดจุดมุ่งหมายร่วมกันทำให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไม่สามารถบรรลุผลได้ (Chen et al., 2011)

ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาและเสริมสร้างได้จากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ด้วยกระบวนการที่มีขั้นตอนและผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนั้น จึงมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ ขึ้น โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้วได้ให้ความสนใจ และลงทุนค้นคว้าวิจัยด้วยค่าใช้จ่ายสูงหลายพันล้านเหรียญสหรัฐต่อปี (American Society Training and Development, 2005) แต่ยังไม่เห็นหลักสูตรหรือวิธีการเรียนรู้ใดที่ให้ผลคุ้มค่าต่อการลงทุนเลย (Ulrich and Smallwood, 1999) เนื่องจากหลักสูตรและเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่ยังคงสับสนและวนเวียนอยู่กับแนวคิดหรือรูปแบบของภาวะผู้นำ กระบวนการเรียนรู้เป็นเพียงส่งผ่านองค์ความรู้เพื่อการจดจำเป็นการเรียนรู้แบบแยกส่วนขาดการพัฒนาเชื่อมโยงกับสิ่งรอบตัวทำให้วิถีคิดและพฤติกรรมยังคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การแสดงบทบาทจึงไม่ชัดเจนและคลุมเครือ (Elmuti, 2005)

ในปัจจุบัน นักวิชาการหลายท่าน เสนอแนวคิดที่ว่า แท้จริงแล้ว ภาวะผู้นำเกิดจากการพัฒนาเปลี่ยนแปลงภายในตนเองและเชื่อมโยงไปสู่ภายนอก (In Side Out) โดยเริ่มจากกล้ายอมรับในข้อจำกัดและความผิดพลาดของตนไปสู่การตระหนักรู้ในตนเองแล้วขยายออกไปรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคน จนเกิดความผูกพันในภารกิจร่วมกันมากกว่าที่จะบังคับให้คนอื่นทำอย่างที่ต้องการ (Greenleaf, 2002; Spears and Lawrence, 2002) หากนำแนวคิดนี้มาพิจารณาและประยุกต์ใช้ฐานคิดของจิตตปัญญาศึกษาสำหรับพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในองค์กรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่ลึกซึ้งถึงระดับจิตสำนึก ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสู่ภายนอกและสามารถเชื่อมโยงพัฒนา เกิดปัญหาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งเชื่อมโยงสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นรอบตัวและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในอนาคตอย่างยั่งยืน นับเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นบทบาทที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิจัยและพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ให้ครอบคลุมโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เหมาะสมสำหรับคนไทย เนื่องจากผู้นำแต่ละบริบท มีความแตกต่างกัน (Cross et.al, 2010) ในประเทศไทย แนวคิดทฤษฎีส่วนใหญ่ที่นำมาใช้ส่วนใหญ่เป็นเนื้อหาและโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากบริบทของทางภูมิตะวันตกของโลก หลายองค์การใช้บริการจากบริษัทฝึกอบรมภายนอกที่มีโปรแกรมสำเร็จรูป ชื้อมาจากต่างประเทศมีลิขสิทธิ์และราคาสูงหรือเป็นหลักสูตร ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดโดยเฉพาะไม่มีพื้นฐานจากบริบทของแต่ละองค์กรหรือโดยเฉพาะของคนไทย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

ทั้งนี้กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า อุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยและสร้างรายได้สูงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศคือการท่องเที่ยว (สำนักงานเศรษฐกิจและการคลัง, 2558) และธุรกิจที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับตลาดการท่องเที่ยว คือ ธุรกิจการบินพาณิชย์ เนื่องด้วยเป็นการคมนาคมที่สะดวกสบายและประหยัดเวลามากกว่ารูปแบบอื่น

ปัจจุบันประเทศไทยมีสายการบินที่เปิดให้บริการเพิ่มมากขึ้น มีการแข่งขันสูงทั้งในด้านการตลาดและคุณภาพการบริการ โดยสายการบินที่แข่งขันในด้านการตลาด ได้แก่ สายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) ซึ่งให้บริการแบบเรียบง่าย

แต่เน้นการกำหนดอัตราค่าโดยสารให้ต่ำกว่าสายการบินปกติ เช่น ไทยแอร์เอเชีย นกแอร์ สายการบินวันทูโก เป็นต้น ส่วนสายการบินที่แข่งขันในด้านการบริการ ได้แก่ สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) เป็นสายการบินที่ มุ่งเน้นคุณภาพ ในการบริการเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพื่อความพึงพอใจของผู้โดยสาร ที่จะกลับมาใช้บริการสายการบินของตนอีกครั้ง (Atilgan, Akinci and Aksoy, 2008) ได้แก่ บริษัทการบินไทยและบริษัทการบินกรุงเทพ ซึ่งการบริการจะมี คุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับพนักงานผู้ให้บริการโดยเฉพาะพนักงานต้อนรับ บนเครื่องบินเป็นผู้ส่งมอบการบริการโดยตรงและอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด (ชินโชติ เทียมเมธี, 2555)

ผู้วิจัยเลือกศึกษาในระดับปฏิบัติการ เนื่องจากการทำงานบริการบนเครื่องบิน มีลักษณะ การทำงานเป็นที่มออยู่ภายใต้การควบคุมของหัวหน้าพนักงานต้อนรับ บนเครื่องบินที่คอยกำกับดูแล แก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในแต่ละเที่ยวบิน เพื่อสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสารให้มากที่สุดและควบคุม การบริการให้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีความจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำสูง เพื่อให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา มีการ สื่อสารที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ที่มี พื้นฐานความรู้ มาจากต่างสาขาวิชาและมีประสบการณ์แตกต่างกัน (ปวีริศา เนียรภาค, 2553)

จากบริบทที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการ เสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินบริการ เต็มรูปแบบเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานใน ตนเองเกิดความตระหนักรู้ในตนเอง และเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับบุคคลรอบตัวและ สิ่งแวดล้อมใหม่ นำไปสู่การได้รับความยอมรับและเชื่อถือ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ รอบตัวที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วย วิสัยทัศน์ที่เป็นจริงต่อบริบทของตนโดยใช้ฐานคิดจิตตปัญญามาประยุกต์ใช้ให้ ครอบคลุมลึกซึ้ง และเหมาะสมกับคนไทย โดยองค์ความรู้ที่ได้จากการค้นคว้าวิจัย นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ใหญ่ขึ้นในองค์กรและสังคมอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประยุกต์แนวทางการวิจัยอนาคตในการกำหนดแนวโน้มคุณสมบัติภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาเป็นอนาคตภาพของตัวแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในธุรกิจสายการบินบริการเต็มรูปแบบ

2. ศึกษาโมเดลและระดับการยอมรับกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจสายการบินบริการเต็มรูปแบบ

สมมติฐานการวิจัย

สำหรับการใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

1. สมมติฐานในส่วนของการศึกษาโมเดลการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจสายการบินบริการเต็มรูปแบบ คือ “โมเดลการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจสายการบินบริการเต็มรูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์”

2. สมมติฐานในส่วนของศึกษาระดับการยอมรับโมเดลกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจสายการบินบริการเต็มรูปแบบ คือ “คะแนนการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้นำและระดับการยอมรับของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่แตกต่างกัน”

การยอมรับกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจสายการบินบริการเต็มรูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีการจัดการเชิงระบบ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา จะได้องค์ประกอบของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่

2. ศึกษาอนาคตภาพด้วยวิธีการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ประยุกต์จะได้แนวโน้มคุณสมบัติภาวะผู้นำและขั้นตอนของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตาม ฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่

3.. ศึกษาโมเดลและระดับการปฏิบัติงานกับการยอมรับกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ จะได้ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องเชิงความคิดเห็น ที่มีต่อกระบวนการดังกล่าวด้วยสมการโครงสร้าง SEM และ สถิติ Paired t-test

ทั้งนี้ฐานคิดทางจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ที่นำมาใช้นั้นผู้วิจัยจะปรับฐานคิดทางจิตตปัญญาโดยเพิ่มความรู้ทางทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการจัดการเชิงระบบและแนวคิด การพัฒนาภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบในบริบทไทย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักและประชากรที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาอนาคตภาพของแนวโน้มคุณสมบัติภาวะผู้นำตามวิธีการวิจัยแบบ EDFR ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีบทบาท หรือเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียง เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่จะศึกษาเป็นสำคัญโดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญคนแรกของแต่ละกลุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และบอกต่อในคนต่อไป (Snowball technic) ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด จำนวน 17 คนนี้ไม่ใช่เกณฑ์มาตรฐาน แต่เป็นจำนวนที่ปลอดภัยที่ควรมีอย่างน้อย 17 คน เพื่อให้ค่าความคลาดเคลื่อนลดลง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2547)

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ คือผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหรือผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจำนวน 17 คน

แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านจิตตปัญญาศึกษาและมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษาและมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารในองค์กร และมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินบริการเต็มรูปแบบ และมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 6 คน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาโมเดลและระดับการยอมรับในการนำกระบวนการมาใช้ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในธุรกิจอุตสาหกรรมการบินบริการเต็มรูปแบบกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Hair (2006) ที่เสนอว่าเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับการกำหนดขนาดตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ขนาดตัวอย่างควรมีประมาณ 10 ตัวอย่างต่อการประมาณค่า 1 พารามิเตอร์ โดยโมเดลในการวิจัยนี้ มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าทั้งหมด 24 พารามิเตอร์ ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจึงควรเท่ากับ $10 \times 24 = 240$ ตัวอย่าง ซึ่งจะครอบคลุมขนาดของกลุ่มตัวอย่างและพอเพียงต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในบริษัทการบินไทยใช้ตัวอย่างจำนวน 200 คนจากจำนวนประชากร 481 คนและบริษัทการบินกรุงเทพใช้ตัวอย่างจำนวน 40 คน จากจำนวนประชากร 50 คน

ขอบเขตด้านเวลา และสถานที่

1. ด้านเวลา ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลา ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2558 เป็นเวลา 1 ปี 4 เดือน

2. ด้านสถานที่ ผู้วิจัยใช้ธุรกิจสายการบินบริการเต็มรูปแบบในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท การบินไทยและบริษัทการบินกรุงเทพ และกำหนดขอบเขตของพื้นที่ไว้คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบแนวทางการวิจัยอนาคตในการกำหนดแนวโน้มคุณสมบัติภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาเป็นอนาคตภาพของตัวแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ ในสายการบินบริการเต็มรูปแบบ
2. ทำให้ทราบโมเดลและระดับการยอมรับตัวแบบเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิด จิตตปัญญาแบบปรับใหม่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในสายการบินบริการ เต็มรูปแบบ

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัยเป็น 2 ระยะตามลำดับเวลาเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วจึงตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Sequential Mixed Design) (Tashakkori and Teddlie, 2010) ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีวิจัยเชิงอนาคต EDFR แบบประยุกต์ เพื่อทบทวนทิศทางใหม่และกำหนดแนวโน้มคุณสมบัติภาวะผู้นำจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แนวการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามโดยก่อนเข้าสู่กระบวนการวิจัยผู้วิจัยทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นประเด็น ข้อคำถามการสัมภาษณ์และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญได้เตรียมข้อมูลและแนวทางในการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ ดำเนินการเก็บข้อมูล 2 รอบ ในรอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์และถอดเทปหาความคิดสำคัญแล้วนำไปสร้างแบบสอบถามส่งกลับไปให้แสดงความคิดเห็นอีกครั้งใน EDFR รอบที่ 2 เพื่อนำผลมาวิเคราะห์หาฉันทามติของแนวโน้มองค์ประกอบตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาสังเคราะห์เขียนอนาคตภาพของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) เพื่อทดสอบระดับการปฏิบัติงานและระดับการยอมรับกระบวนการ โดยนำภาพอนาคตที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างเครื่องมือการวิจัยคือ แบบสอบถามหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อให้ได้ค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างก่อนนำไปเก็บ

ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตามแนวทางโมเดลสมการ
โครงสร้างและการเปรียบเทียบข้อมูล จากนั้นจึงวิเคราะห์ สรุปและรายงานผล
การวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR รอบที่ 1 ใช้การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการ
พรรณนาเชิงวิเคราะห์เนื้อหา (Analytical Description) ของประเด็นสาระสำคัญ
จากการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการนิยาม ความหมายและแนวโน้มคุณสมบัติภาวะ
ผู้นำของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิด จิตตปัญญาแบบปรับใหม่ที่
สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเป็นกรอบในการจัด
กลุ่มประเด็นให้อยู่ในประเภทเดียวกัน โดยพยายามรักษาคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้
ให้ได้มากที่สุดและจัดทำความถี่ของประเด็นเพื่อกำหนดแนวโน้มคุณสมบัติภาวะผู้นำ
ที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านการ
ตีความระหว่างผู้วิจัย ผู้ให้ข้อมูลหลัก และความสอดคล้องทางแนวคิดทฤษฎี

ส่วนข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR รอบที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ค่าฐานนิยม
(Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อหาความเป็น
ฉันทามติ (Consensus) หากค่าฐานนิยมของแต่ละแนวโน้มมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป
และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แสดงว่า มีความคิดเห็นที่ตรงกัน (ชูศรี
วงศ์รัตน์, 2553)

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์ด้วยการใช้โมเดลสมการ
โครงสร้างและสถิติอนุมาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามประเมินค่าเชิง
เปรียบเทียบระหว่างระดับการปฏิบัติงาน และระดับการยอมรับ ทดสอบคุณภาพ
เครื่องมือจากค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน
จากภายนอกและภายในองค์การตามเทคนิค (Index of Item Objective
Congruence: IOC) พิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6-1.00 ไว้ใช้
(Argyrous, 2011) หลังจากแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำแล้วได้นำแบบสอบถามไป

ทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาค่าความเชื่อถือ (Reliability) จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach หากมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือและมีความเที่ยงตรงเป็นที่ยอมรับใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้ (De Vellis, 2012) จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยพิจารณาจากค่าสถิติ Paired t - test หากค่าระดับการยอมรับกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาสูงกว่าระดับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) แสดงว่า ระดับยอมรับกระบวนการอยู่ในระดับสูงกว่าระดับปฏิบัติการ (Samuels and Schaffner, 2012)

ผลการวิจัย

แบ่งเป็น 2 ส่วนตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการสังเคราะห์อนาคตภาพแนวโน้มคุณสมบัติภาวะผู้นำของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา

สรุปผลการวิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระของผู้ให้ข้อมูลหลักใน EDFR รอบที่ 1

จากความคิดสำคัญวิเคราะห์ได้แนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ของคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์แบ่งเป็น 8 ด้านโดยแนวโน้มของแต่ละด้านสกัดได้ทั้งสิ้น 65 แนวโน้มย่อย ดังนี้

ด้านที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจ (Encourage Inspirational Motivation of Subordinates) ประกอบด้วย 14 แนวโน้มย่อย คือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การตระหนักรู้ในตนเอง 3) การภูมิใจในตนเอง 4) การเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 5) การมอบอำนาจ 6) การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น 7) การกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน 8) การให้อิสระจากการถูกครอบงำความคิด 9) การสร้างแรงจูงใจภายใน 10) การเรียนรู้จากตัวแบบ 11) การมีความรู้ในงาน 12) การสื่อสาร 13) การชี้แนะ 14) การประเมินผล

ด้านที่ 2 การใส่ใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น (Consideration and Well Wishing toward Others) ประกอบด้วย 8 แนวโน้มย่อย คือ 1) การสร้างสังคมแห่งความ

เอื้ออาทร 2) การยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 3) การมีเจตคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4) การเห็นใจผู้อื่น 5) การให้ความเมตตา 6) การเสียสละ 7) การมีความคิดเชิงบวก 8) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 3 การมีคุณธรรม (Morality in Doing Business) การมีคุณธรรมประกอบด้วย 8 แนวโน้มย่อย คือ 1) การรู้จักตนเอง 2) การมีความเชื่อ 3) การให้ความศรัทธา 4) การมีจริยธรรม 5) การปรับทัศนคติจากภูมิหลังทางสังคม 6) การยึดมั่นในความถูกต้องซื่อตรง 7) การเป็นแบบอย่างที่ดี 8) การตระหนักถึงถึงความวิกฤติ

ด้านที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Capability in Strategic Thinking) ประกอบด้วย 8 แนวโน้มย่อย คือ 1) การคิดเชิงระบบ 2) การมีวิสัยทัศน์หรือโลกทัศน์ 3) การมีเป้าหมาย 4) การบริหารเวลา 5) การจัดลำดับความสำคัญ 6) การใช้สติปัญญาความฉลาด 7) การใช้ตัวแบบการสะท้อนให้เห็นตัวตน 8) การประเมินผล

ด้านที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม (Encourage Social Consciousness) ประกอบด้วย 7 แนวโน้มย่อย คือ 1) การไม่เห็นแก่ตัว 2) การมีวิสัยทัศน์เพื่อสังคมยั่งยืน 3) การตระหนักถึงวิกฤตการณ์สาธารณะ 4) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม 5) การรู้จักตนเอง 6) การมีประสบการณ์ตรง 7) การวินิจฉัยเชิงคุณค่า

ด้านที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ (Openness) ประกอบด้วย 7 แนวโน้มย่อย คือ 1) การมีวุฒิภาวะทางสังคม 2) การฟังอย่างตั้งใจ 3) การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น 4) การออกจากพื้นที่สบาย 5) การสร้างบรรยากาศการทำงาน 6) การเป็นบุคคลชอบเรียนรู้ 7) การให้คำปรึกษา

ด้านที่ 7 การมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในหน้าที่ (Accountability) ประกอบด้วย 6 แนวโน้มย่อย คือ 1) การมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร 2) การตั้งเป้าหมาย 3) การรู้จักตนเอง 4) การมีวิสัยทัศน์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร 5) การสร้างความไว้วางใจ 6) การทำงาน อย่างโปร่งใส

ด้านที่ 8 การเป็นต้นแบบที่ดี (Role model) ประกอบด้วย 7 แนวโน้มย่อย คือ 1) การสร้างความน่าเชื่อถือ 2) การมีความสามารถ 3) การมีความซื่อสัตย์

- 4) การรู้จักตัวเอง 5) การทำตาม ความคาดหวัง 6) การมีประสบการณ์
7) การมุ่งมั่นยึดถือปฏิบัติ

จากผลการวิจัยข้างต้นมาสร้างเครื่องมือวิจัย คือแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 65 ข้อคำถาม เป็นประโยคประเมินค่าความถี่ของการกระทำ “ที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง” จากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด (ดังตาราง 1)

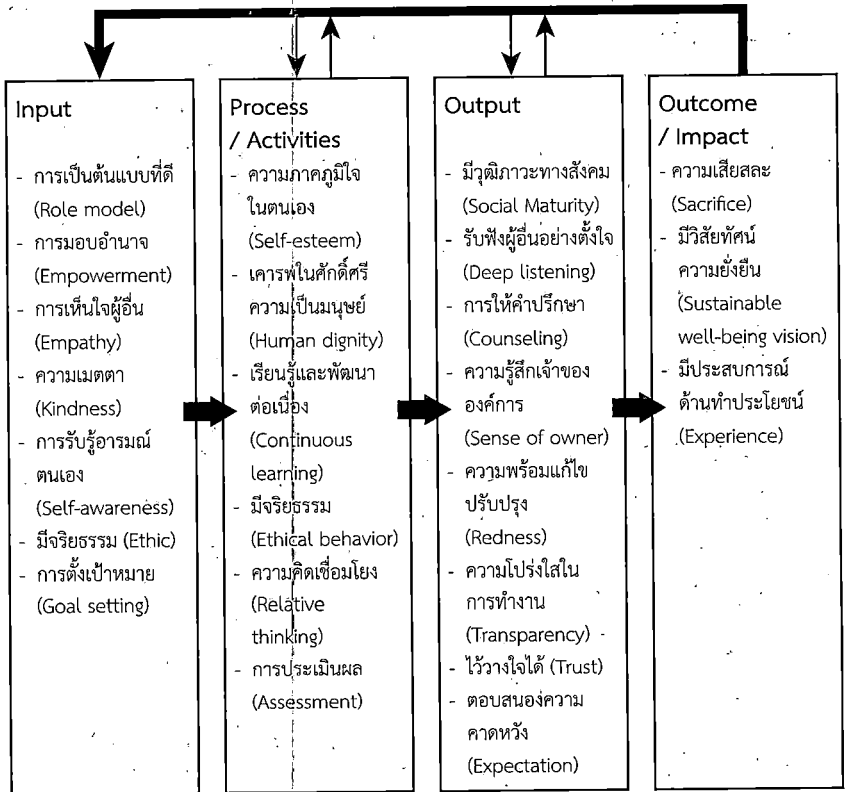
ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดแบบสอบถามแนวโน้มองค์ประกอบย่อยของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่

ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ตัวอย่างข้อคำถาม
1. ด้านการส่งเสริมแรงบันดาลใจ (Inspiration)	14 ข้อ	- การมอบอำนาจในการตัดสินใจ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการบริการ ส่งเสริมการทำงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสได้แสดงความสามารถ
2. ด้านการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น (Consideration)	8 ข้อ	- การอยู่ร่วมกันด้วยความห่วงใยกัน ในลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีน้ำใจคอยช่วยเหลือในส่วนที่ต้องการการบริการพิเศษเพิ่มเติม
3. ด้านการมีคุณธรรม (Moral)	8 ข้อ	- มีความรู้เท่าทันความคิดตนเอง หรือรับรู้อารมณ์ตนเอง มีความคิดที่จะยับยั้งชั่งใจก่อนที่จะกระทำ สิ่งใดออกไปให้เหมาะสม
4. ด้านความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	8 ข้อ	- มีความคิดเชื่อมโยงเห็นสภาพความเป็นจริงและคาดเดาอนาคต สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม ไม่ยึดติดวิธีการเดิม

ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนข้อ	ตัวอย่างข้อคำถาม
5. ด้านการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม (Social Consciousness)	7 ข้อ	- ยอมเสียสละความสุขหรือเวลาส่วนตัวเพื่อผู้อื่น
6. ด้านการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ (Openness)	7 ข้อ	- มีวุฒิภาวะทางสังคม กล้าเผชิญความจริง อดทนต่อความคับข้องใจที่อาจเกิดจากการเสียหน้า
7. ด้านมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในหน้าที่ (Accountability)	6 ข้อ	- มีพฤติกรรมที่พร้อมจะเปิดเผยหรือแสดงให้เห็นให้ผู้อื่นคาดเดาและเข้าใจการกระทำการนั้น ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร
8. ด้านเป็นต้นแบบที่ดี (Role model)	7 ข้อ	- มีความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังผู้อื่นเกิดศรัทธาและอยากทำตาม

สรุปผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักใน EDFR รอบที่ 2

จากการตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นฉันทามติด้วยค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และมีระดับคะแนนความพึงประสงค์ที่มีความถี่คิดเป็นร้อยละ 85 ขึ้นไป โดยแนวโน้มย่อยที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ครบทุกข้อมีทั้งสิ้น 24 แนวโน้มย่อยสามารถเรียงเรียงสรุปและสังเคราะห์เป็นอนาคตภาพของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 อนาคตภาพกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การยอมรับกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่

จาก 24 แนวโน้มย่อยที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิค EDFR ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวโน้มดังกล่าวไปเป็นแบบสอบถามประเมินค่าแบบมาตราส่วน 5 ระดับ โดยสังเคราะห์เป็นข้อคำถามที่สะท้อนพฤติกรรมของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานและระดับการยอมรับตัวแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือพบว่า ข้อคำถามมีค่าความ

เที่ยงตรง หรือค่า IOC มากกว่า 0.60 ทุกข้อและค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.80-0.96 ผลจากการตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 240 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเกินครึ่งมีอายุ 31-40 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 รองลงมาอายุ 25-30 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และน้อยที่สุดคือ อายุ น้อยกว่า 25 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 82.5 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 สำหรับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 รองลงมา 1-3 ปี คือ 92 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 และน้อยที่สุดคือ 4-6 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการยอมรับในการนำตัวแบบมาใช้ในการ ปฏิบัติงานเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงาน

การทดสอบสมมติฐาน

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนำกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คุณสมบัติของ ผู้นำที่พึงประสงค์มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกับระดับการยอมรับ

H0: หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนำกระบวนการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คุณสมบัติ ของผู้นำที่พึงประสงค์มีระดับการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกับระดับการยอมรับ

H1: หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนำกระบวนการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คุณสมบัติ ของผู้นำที่พึงประสงค์มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกับระดับการยอมรับ

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ Pair sample t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนระดับการปฏิบัติงานและระดับการยอมรับวิธีการของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยใช้ฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ในบริบทที่ศึกษา

ประเด็นการสอบถาม	ระดับการปฏิบัติการ		ระดับการยอมรับ		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การเป็นต้นแบบที่ดี (Role model)	3.97	.84	4.72	.52	-18.429	.000
2. การมอบอำนาจ (Empowerment)	4.14	.57	4.86	.48	-15.010	.000
3. การเห็นใจผู้อื่น (Empathy)	3.96	.52	4.27	.60	-6.351	.000
4. ความเมตตา (Kindness)	4.13	.61	4.66	.64	-14.834	.000
5. การรับรู้อารมณ์ตนเอง (Self-awareness)	4.30	.85	4.70	.56	-9.606	.000
6. มีจริยธรรม (Ethic)	4.20	1.06	4.70	.58	-10.279	.000
7. การตั้งเป้าหมาย (Goal setting)	4.13	.55	4.27	.69	-2.741	.007

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นการสอบถาม	ระดับ การปฏิบัติการ		ระดับ การยอมรับ		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
8. ความภาคภูมิใจ ในตนเอง (Self-esteem)	4.38	.83	4.67	.58	-8.497	.000
9. เคารพในศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ (Human dignity)	4.80	.40	4.75	.51	2.425	.016
10. เรียนรู้และพัฒนา ต่อเนื่อง (Continuous learning)	4.73	.45	4.35	.72	10.093	.000
11. มีจริยธรรม (Ethical behavior)	4.61	.62	4.31	.63	6.718	.000
12. ความคิดเชื่อมโยง (Relative thinking)	4.63	.60	4.30	.60	8.267	.000
13. การประเมิน ผลเปรียบเทียบ (Assessment)	4.36	.65	4.23	.70	4.132	.000
14. มีวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity)	4.32	.52	4.14	.82	4.266	.000
15. รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ (Deep listening)	4.45	.64	4.55	.70	-3.586	.000

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นการสอบถาม	ระดับ การปฏิบัติการ		ระดับ การยอมรับ		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
16. การให้คำปรึกษา (Counseling)	4.41	.70	4.43	.65	-.894	.372
17. ความรู้สึกเจ้าของ องค์การ (Sense of Ownership)	4.24	.81	4.41	.80	-5.468	.000
18. ความพร้อมที่จะ แก้ไขปรับปรุง (Redness)	4.13	1.01	4.38	.71	-6.508	.000
19. ความโปร่งใสใน การทำงาน (Transparency)	4.35	.67	4.33	.86	.926	.356
20. การสร้างความ ไว้วางใจ (trust)	4.73	.62	4.64	.74	3.889	.000
21. ตอบสนองความ คาดหวัง (Expectation)	4.52	.62	4.47	.87	1.644	.102
22. ความเสียสละ (Sacrifice)	4.00	.80	3.91	.52	2.883	.004

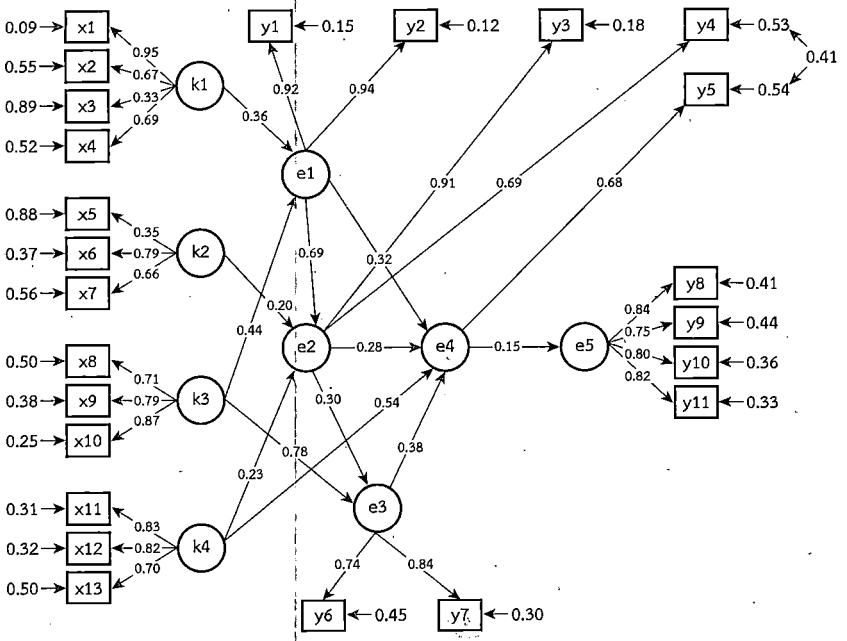
ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นการสอบถาม	ระดับ การปฏิบัติการ		ระดับ การยอมรับ		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
23. มีวิสัยทัศน์ ความยั่งยืน (Sustainable well-being vision)	4.20	.78	4.60	.71	-10.141	.000
24. มีประสบการณ์ด้าน ทำประโยชน์ให้สังคม (CSR Experience)	4.35	.91	4.60	.77	-8.285	.000

* N = 240, df. = 239

สรุปได้ว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการปฏิบัติงานและระดับการยอมรับวิธีการของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยใช้ฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับการยอมรับมีมากกว่าค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติเกือบทุกด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ยกเว้นในด้านการให้คำปรึกษา (Counseling) ความโปร่งใสในการทำงาน (Transparency) และตอบสนองความคาดหวัง (Expectation) ที่มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยไม่มากนัก นอกจากนี้ยังพบว่า ในบางด้านมีระดับการยอมรับมีคะแนนน้อยกว่าระดับการปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบได้แบบจำลองโครงสร้าง การวิเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบเชิงยืนยันของกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำ (ดังภาพที่ 2)



Chi-Square=412, df=228, p-value=0.00000, RMSEA=0.175

หมายเหตุ: คำสัมประสิทธิ์คะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ภาพที่ 2 แบบจำลองโครงสร้างการวิเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบเชิงยืนยันของกระบวนการ เสริมสร้างภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่

โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีหรือไม่ดี มีความเที่ยงตรงสูง ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ($\chi^2 = 431.64, df=219, \chi^2/df=1.96, P\text{-value}=0.00, RMSEA=0.218$) สถิติไค-สแควร์ต่อระดับความเป็นอิสระน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 ซึ่งมีค่าสูง

กว่าเกณฑ์ 0.90 และค่ามาตรฐานดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (RMSEA) เท่ากับ 0.035 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการสังเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำตามฐานคิดจิตตปัญญาแบบปรับใหม่ (ดังตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรสาเหตุ ที่ส่งผลต่อตัวแปร

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ภาวะผู้นำโดยใช้ฐานคิดจิตตปัญญา		
	DE	IE	TE
ด้านที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจ (k1)	-	0.03	0.03
ด้านที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น (k2)	-	0.02	0.02
ด้านที่ 3 การมีใจเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ (k3)	-	0.03	0.03
ด้านที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (k4)	-	0.10	0.10
ด้านที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม (e1)	-	0.08	0.08
ด้านที่ 6 การมีคุณธรรม (e2)	-	0.06	0.06
ด้านที่ 7 การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ (e3)	-	0.06	0.06
ด้านที่ 8 การเป็นตัวแบบที่ดี (e4)	0.15	-	0.15

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำโดยใช้ฐานคิดจิตตปัญญาซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดล สรุปได้ว่า การเป็นตัวแบบที่ดี ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดรองลงมาคือ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และการเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15, 0.10 และ 0.08 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้มีลักษณะพิเศษที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความเต็มใจที่จะทำตามเนื่องจากยอมรับเชื่อถือและศรัทธาในตัวผู้นำนั้น จำเป็นต้องยึดหลักแบบองค์รวม (Holistic Leadership) ที่มีครบในทุกมิติของมนุษย์ ได้แก่ ด้านทางกาย (Physical/ Body) ด้านความคิด (Mind) ด้านอารมณ์ (Emotional) และด้านจิตวิญญาณ (Spiritual) หรือระดับจิตสำนึกความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำและกระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ผ่านมามีเพียง 3 ด้านแรก ขาดด้านจิตวิญญาณไป (Fry, 2005) โดยอาศัยกระบวนการที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) จากการศึกษาความคิดเห็นในเชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก มีความเห็นที่ตรงกันและสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องมีพื้นฐานที่สำคัญ คือ การพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวผู้นำที่เริ่มจากความสามารถในการนำตนเอง คือ ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) พยายามรักษาภาพพจน์ให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา (Bennis Et.al, 2015) ผู้ให้ข้อมูลหลัก มีความเห็นที่ตรงกันด้านการมีศิลปะในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างกันสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานด้วยการยกระดับแรงจูงใจของตนเองที่จะทำสิ่งต่างๆ เพื่อผู้อื่น (Motivation to do things for others) สร้างสัมพันธ์ภาพแบบแลกเปลี่ยน ด้วยการ “ให้” (A contribution-based exchange relationship) ตามมุมมองของคาโดนา เสนอว่า การให้สิ่งที่ดึงมาจากผู้นำนั้นสามารถยกระดับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ของผู้ตามได้ (Dandona, 2013) ให้ความเมตตา (Kindness) ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2552) พร้อมทั้งจะช่วยเหลือผู้ตามด้วยความห่วงใยในลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เอื้ออาทรต่อกัน (Petchsawang and Duchon, 2009) และให้โอกาสแสดงความสามารถด้วยการมอบหมายงาน (Mc Cauley and Velsor, 2004) คอยให้กำลังใจ เอาใจใส่ดูแลและสร้างความมั่นใจพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบหากเกิดข้อผิดพลาด สิ่งเหล่านี้เกิดได้จากแรงจูงใจภายในของผู้นำด้วยความปรารถนาที่จะให้แก่ผู้อื่นก่อน (Motivation to Contribute) จึงจะได้รับการแลกเปลี่ยนกลับมาจากผู้ตาม นอกจากนี้การพัฒนาให้ผู้นำรับรู้สภาวะอารมณ์ตนเอง

โดยการเฝ้าสังเกตอย่างมีสติ ด้วยใจที่ใคร่ครวญตามแนวคิดจิตตปัญญา (สมสิทธิ์ อัสตรนีย์, 2552) ทำให้สามารถยับยั้งชั่งใจที่กระทำให้สิ่งใดออกไปทั้งคำพูดและพฤติกรรม (Rego and Cunha, 2008) การรับรู้ในตนเองทำให้เชื่อมโยงเข้าใจจิตใจผู้อื่นได้ เกิดการรับรู้ความหมายและค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) นำไปสู่การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งพากันและกันเนื่องจากมีเป้าหมายเดียวกันทำให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ (O'Reilly and Tushman, 2008)

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการในขั้นตอนของปัจจัยนำเข้าของกระบวนการโดยปรับใหม่ให้เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ 7 วิธีการ ได้แก่

- 1) สนับสนุนการเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงาน
- 2) การมอบอำนาจการตัดสินใจ
- 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเห็นใจกัน
- 4) การให้ความเมตตา คอยแนะนำขั้นตอนการบริการอย่างเท่าเทียมกัน
- 5) จัดกิจกรรมพัฒนาจิต ผูกสงบใจ อยู่กับตัวเอง
- 6) การรณรงค์สร้างค่านิยมร่วมที่นับถือการทำคุณงามความดี
- 7) จัดกิจกรรมระดมความคิด ตั้งคำถามถึงเป้าหมายและร่วมกันตั้งเป้าหมายให้งานกับการดำเนินชีวิตมีความสมดุล

2. กระบวนการ (Process/ activities) เป็นการพัฒนาด้วยวิธีการหรือกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยคุณสมบัตินั้นบางอย่างหรือหลายอย่าง มีการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษา ความคิดเห็นในเชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก มีความเห็นที่ตรงกันและสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องอาศัยการประเมินตนเอง (Self-Evaluation) เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบและค้นหาศักยภาพแห่งตนสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานกระบวนการพัฒนาที่เกิดจากการหลอมรวมประสบการณ์ความรู้ ความสามารถกับความเป็นตัวตนผ่านการเรียนรู้ (Continuous Learning) และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Singleton, 2012) นำไปสู่ความภาคภูมิใจ (Self-Esteem) มีความเชื่อมั่นในการดำเนินชีวิต ตามมนทัศน์ใหม่สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน กล้าเผชิญสิ่งท้าทายได้อย่างมั่นใจมั่นคงและยั่งยืน (Mezirow, 1991) ยึดมั่นในหลักการและค่านิยมด้านความประพฤติตามหลักจริยธรรม (Ethical Behavior) เป็นสำคัญ (Moore Et al., 2014) นอกจากนี้แนวคิด จิตตปัญญาซึ่งมีเป้าหมายหลักคือ การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเองด้วยการเปลี่ยนมุมมองความรู้สึกรู้สึกนึกคิดที่มีต่อผู้อื่นตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของ

ความมีชีวิตจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติเคารพในศักดิ์ศรี (Human Dignity) และเห็นคุณค่าของกันและกันอย่างลึกซึ้ง สิ่งเหล่านี้เป็นคุณค่าที่สำคัญเท่าเทียมกับคุณค่าหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Gächter Et al., 2012) กล่าวได้ว่าการเข้าถึงความจริง ความดี ความงามของกันและกันจะนำไปสู่การลงมือปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและสังคม (ประเวศ วะสี, 2550) นอกจากนี้ การดำเนินกระบวนการต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำคือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การประเมินผลความสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน (Assessment of Outcome) ด้วยความคิดเชื่อมโยงสัมพันธ์ (Relative Thinking) อย่างมีตรรกะ มีเหตุผลปัจจัยและแสดงความคิดเห็นย้อนกลับได้

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการในขั้นตอนของกระบวนการโดยปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ 6 วิธีการ ได้แก่ 1) การประเมินตนเองเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ 2) การจัดกิจกรรมปรับมุมมองบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจัดกิจกรรมพัฒนาตนเองตามต้นแบบผู้นำในดวงใจ 4) การจัดกิจกรรมอภิปรายด้านจริยธรรมในสังคม 5) การจัดกิจกรรมจำลองสถานการณ์ที่ต่างจากเดิมใช้ความคิดเชื่อมโยงแก้ปัญหาให้เท่าทันสถานการณ์ 6) การจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นที่เน้นความขัดแย้งของข้อมูลเพื่อร่วมกันแก้ปัญหามากกว่าคุณการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยผลผลิต (Output) เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการหรือแสดงให้ทราบถึงผลจากการนำกระบวนการไปใช้เกิดคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำผู้ให้ข้อมูลหลัก มีความเห็นที่ตรงกันและสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐาน คือ เปิดกว้างที่จะรับฟังความคิดที่หลากหลาย (Openness to Alternatives) ซึ่งเป็นวิธีที่ยากพอสมควร จะทำอย่างไรที่จะทำให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย พร้อมรับมุมมองอื่นที่แตกต่างจากตนเองออกไป กล้าเผชิญกับความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมา มีวุฒิภาวะทางสังคมสูง (Social Maturity) ยอมรับความรู้สึกเสียหน้าได้ แนวคิดการจัดการเรียนรู้โดยใช้ จิตตปัญญาศึกษาให้ความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกัน โดยเริ่มจากการทบทวนตนเอง (Self-Awareness) เพื่อปรับสมมติฐานมุมมองของตนให้รับรู้ถึงความเชื่อมโยงระหว่างตนเองกับผู้อื่นรอบข้าง รวมถึงจุดมุ่งหมายหรือคุณค่าที่มีร่วมกัน เกิดความอึดอ้อม ข้ามพ้นความคับแคบในตนเองได้ (Kinjerski and Skrypnek,

2006) เกิดสำนึกร่วมแห่งความเป็นเจ้าขององค์การ (Sense of Ownership) พัฒนาร่วมกันด้วยการสร้างชุมชนที่มีการให้คำปรึกษา (Counseling) และ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของเวลเซอร์และแมคคูนี (Mc Cauley and Velsor, 2004) ที่นำเสนอกลยุทธ์หลักของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะช่วยให้ผู้นำตระหนักว่าทักษะที่มีอยู่ไม่เพียงพอ และวิธีการแบบเดิมอาจไม่เหมาะสมอีกต่อไป ดังนั้นการรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ (Deep Listening) ฟังจนจบ ไม่ด่วนสรุปหรือตัดสิน ประเมินค่า ลดความเป็นอัตตาที่มักจะต่อต้านความคิดเห็นที่ขัดแย้ง นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาให้การบริหารที่ตรงจุดคือ ตอบสนองความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีหนึ่งที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับในการจัดอบรมตามแนวคิดจิตตปัญญา คือ การโต้วาทีเชิงวิพากษ์ (Critical Debates) เปิดโอกาสให้อธิบาย เหตุผลการกระทำของตน (Cranton and King, 2003) เพื่อแสดงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency) ด้วยความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น (รัตติกรณัฏ จงวิศาล, 2553)

ผู้วิจัยกำหนดกิจกรรมให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการนำกระบวนการไปใช้ทั้งหมด 7 วิธีการได้แก่ 1) จัดกิจกรรมประชุมกลุ่มหลังการทำงานรับฟังความคิดเห็นด้วยความมั่นคงทางจิตใจยอมรับการเสียหายได้ 2) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ไม่ตัดสินและฟังจนจบ ขจัดความรู้สึกต่อต้านความคิดเห็นผู้อื่น 3) มีการสอนงานและให้คำปรึกษาในระหว่างการบริหารบนเครื่องบิน ด้วยบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน 4) การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน ขยายกรอบความรับผิดชอบให้กว้างขึ้น สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ 5) จัดกิจกรรมสวมบทบาทสมมุติร่วมกันวิเคราะห์หาข้อดีและข้อบกพร่องของผู้แสดงบทบาท 6) การออกแบบกลยุทธ์ของการบริหารงานที่มุ่งหวังให้ผู้อื่นไว้วางใจ 7) การศึกษาดูงานหาความคาดหวังในมุมมองของผู้อื่น

4. ผลลัพธ์ (Outcomes/ Impact) เป็นผลประโยชน์ที่ได้จากกระบวนการ มีการวัดที่ชัดเจน ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นที่ตรงกันและสอดคล้องกับแนวคิดด้านการวัดสุขภาพทางจิตวิญญาณ ด้วยเครื่องมือชี้วัดของ นงเยาว์ มงคลอิทธิเวช และคณะ (2552) และตัวชี้วัดสุขภาพทางจิตวิญญาณของบุคลากรของประเสริฐ

ผลิตผลการพิมพ์ (2552) กล่าวว่า สามารถพิจารณาได้จากคุณลักษณะความสามารถในการจัดการควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้ คือ ความเข้มแข็ง อดทน มุ่งมั่น ทุ่มเท มองโลกในแง่ดี โดยเฉพาะการลดความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีความเสียสละ (Sacrifice) เพื่อส่วนรวม ดังนั้น ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาคนหันมามองหรือวิถีชีวิตที่จะอยู่ในสังคมที่อยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน (Vision of wellbeing) มากกว่าใช้ความต้องการของมนุษย์เป็นตัวตั้ง แต่ใส่ใจรากเหง้าที่เชื่อมโยงกับชุมชน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชนที่ต้องร่วมกันรับผิดชอบสังคมอย่างสร้างสรรค์และบูรณาการ (Homer-Dixon, 2006, p. 29)

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการวัดผลผลิตของกระบวนการที่สามารถวัดได้ด้วยการกำหนดกิจกรรม ทั้งหมด 3 วิธีการ ได้แก่ 1) จัดกิจกรรมนันทนาการที่เน้นความเสียสละที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 2) จัดกิจกรรมถ่ายทอดประสบการณ์ชีวิตให้แก่มิตรเห็นใจกันและจะไม่กระทำให้ผู้อื่นเสียหาย 3) จัดกิจกรรมเพื่อสังคมเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์ด้านความสุขใจในฐานะผู้ให้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือการวิจัยที่มีการตรวจสอบคุณภาพและเชื่อถือได้ แต่อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดที่ต้องควรพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การตั้งคำถามสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ไม่ได้จำกัดแต่ประเด็นเฉพาะผู้นำหรือหัวหน้าในบริษัทที่ศึกษาเท่านั้น อาจนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทขององค์กรอื่นได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่ใช้วัดระดับการยอมรับกระบวนการในการวิจัยนี้มีข้อจำกัดคือ สร้างขึ้นเพื่อสอบถามหัวหน้าพนักงานต้อนรับของสายการบินบริการเต็มรูปแบบซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างไปจากองค์กรอื่นได้

2. ผลการวิจัยแนวโน้มองค์ประกอบของกระบวนการที่มีการลากเส้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเพื่อสร้างแบบจำลองโครงสร้างของกระบวนการผู้วิจัยได้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นและยอมให้มีความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตที่มีเนื้อหาใกล้เคียงหรือซ้ำซ้อนกัน (Leniency Bias) ดังนั้น ผู้ที่จะนำเครื่องมือวัดนี้ไปใช้จึงควรระมัดระวังข้อจำกัดดังกล่าว

ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

จากการพัฒนากระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยใช้จิตตปัญญาแบบปรับปรุงพบข้อจำกัดในทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีความสนใจในการนำคุณสมบัติผู้นำที่พึงประสงค์ 8 ด้านในบริบทไทยไปใช้จำเป็นต้องสร้างวิธีการและข้อคำถามเพื่อวัดระดับการยอมรับกระบวนการที่แสดงถึงลักษณะตามบริบทของการทำงานในองค์กรนั้น

2. สำหรับการพัฒนาเครื่องมือวัดระดับการยอมรับให้ดียิ่งขึ้นในอนาคตควรตั้งคำถามที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจิตวิญญาณยังไม่เป็นที่รู้จัก หรือไม่ได้ใช้กันอย่างแพร่หลายนัก จึงเป็นการยากในการตั้งคำถามที่สื่อให้เข้าใจโดยทั่วกัน ผู้วิจัยจำเป็นต้องอธิบายประเด็นการศึกษาให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจก่อนทุกครั้ง บางครั้งเป็นรายบุคคลหรือเป็นรายกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการเก็บข้อมูล

3. การนำวิธีการหรือกิจกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นควรมีการศึกษาและตั้งวัตถุประสงค์ในแต่ละวิธีการที่ชัดเจนหรือมีการกำหนดข้อบ่งชี้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการของกระบวนการ

บทสรุป

การนำแนวคิดจิตตปัญญามาประยุกต์ใช้ให้กว้างขวางขึ้นโดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องเริ่มจากการแยกการอบรมรูปแบบเดิมที่มีข้อจำกัดกับการอบรมด้วยฐานคิดจิตตปัญญาออกจากกันและปรับปรุงให้เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยเพิ่มมิติทางจิตวิญญาณเพื่อการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตนเอง จากการเข้าถึงความจริงด้วยการกลับมายอมรับความเป็นทั้งหมดภายในตนเองและผู้อื่น บนฐานของความรัก ความเมตตา อาหารหัวใจ และเห็นใจกัน ยอมรับความหลากหลายทางความคิดของผู้คนมากขึ้น ลดอัตตาและความเห็นแก่ตัว เกิดจิตสำนึกใหม่ที่ดีงาม มีคุณธรรมและมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในที่สำคัญของผู้นำในองค์กร

รายการอ้างอิง

- จิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร. (2550). *การวิจัยและพัฒนาจิตตปัญญาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2547). *เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคการวิเคราะห์แนวโน้มราย (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2552). คอลัมน์ ณ พรหมแดนแห่งความรู้. โปสทูทูเอ (18 มกราคม 2552) มหาวิทยาลัยมหิดล “จิตตปัญญาศึกษา: รุ่งอรุณแห่งจิตสำนึกใหม่ทางการศึกษา” *จุลสารประชาคมประกันคุณภาพการศึกษา*, 7,(5), 6-9
- ชลลดา ทองทวี, จิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร, อีรพล เต็มอุดม, พงษธร ตันติฤทธิศักดิ์ และสรยุทธ รัตนพจนารณ. (2551). *จิตตปัญญาศึกษาพหุภาษา: การสำรวจและสังเคราะห์ความรู้จิตตปัญญาศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โครงการวิจัยและจัดการความรู้จิตตปัญญาศึกษาศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชินโชติ เทียมเมธี. (2012). ภาพลักษณ์พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและเจตคติของผู้โดยสารต่อพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เป็นบุคคลรักเพศเดียวกันที่พยากรณ์ความประทับใจในการบริการของสายการบิน. *วิชาการ Veridian E-Journal*, 5(1).
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นงเยาว์ มงคลอิทธิเวช และคณะ. (2552). *พัฒนาการทางจิตวิญญาณและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง*. เชียงใหม่: โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่; แผนงานพัฒนาจิตเพื่อสุขภาพมูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

ประเวศ วะสี. (2550). มหาวิทยาลัยกับจิตตปัญญาศึกษาและไตรยางค์แห่งการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานอำนวยการจัดพิมพ์.

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์. (2552). ปุจฉา พัฒนาจิตวิญญาณ. กรุงเทพฯ: แผนงานพัฒนาจิตเพื่อสุขภาพ.

ปวีศา เนียรภาค. (2551). ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความสามารถในการตัดสินใจ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

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

สมสิทธิ์ อัครนินิ และกาญจนา ภูครองนาค. (2555). การวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อปมเพาะความซื่อตรง. กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

เสกสรรค์ ประเสริฐกุล. (2552). ออกจากสนามความคิด. เข้าสู่สนามแห่งตัวตนด้วยจิตตปัญญา. ใน เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประจำปีจิตตปัญญาศึกษา ครั้งที่ 2 เรื่อง จิตตปัญญาศึกษาทางเลือกหรือทางรอดของสังคม. จัดโดย มหาวิทยาลัยมหิดล ณ ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา, 3 ธันวาคม 2552.

สำนักงานเศรษฐกิจและการคลัง. (2558). สัดส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวต่อ GDP มีทิศทางเพิ่มขึ้น. วันที่ค้นข้อมูล 9 กุมภาพันธ์ 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.fpo.go.th/FPO/modules/Content/getfile.php?contentfileID=5721>

American Society of Training & Development. (2005). *Annual Report*. Retrieved November 17, 2015. from <http://www.astd.org>

- Argyrous, G. (2011). *Statistics for research: with a guide to SPSS*. UK, London: Sage Publications.
- Atilgan, E., Akinci, S. & Aksoy, S. (2008). Measuring and Mapping Customers' Expectations for Airlines: the SUNEXPRESS case with the Gaps Model. *Journal of Global Strategic Management*, 3(June), 68-78.
- Bantu-Gomez, M.B. (2011). *Global leadership, change, organizations, and development*. Bloomington, IN: Universe.
- Belling, P.K., Suss, J. & Ward, P. (2013). Investigating constraints on decision making strategies. In *Proceedings of the 11th International Conference on Naturalistic Decision Making (NDM 2013)*, Marseille, France, 21-24 May 2013 (pp. 133-136). Arpege Science Publishing Paris, France.
- Bennis, W., Sample, S.B., & Asghar, R. (2015). *The Art and Adventure of Leadership*. Oxford, UK: Wiley.
- Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S.K., Shapiro, D.L. & Farh, J.L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.
- Cheung-Judge, M.Y., & Holbeche, L. (2015). *Organization development: A practitioner's guide for OD and HR*. London: Kogan Page Publishers.
- Cranton, P., & King, K.P. (2003). Transformative learning as a professional development goal. *New directions for adult and continuing education*, 98(June), 31-38.

- Cross, R., Gray, P., Cunningham, S., Showers, M. & Thomas, R.J. (2010). How to Make Employee Networks Really Work.
- Dandonà, A. (2013). Spirituality at Workplace and Job Satisfaction. *International Journal of Bio sciences, Alternative and Holistic Medicine*, 4(1).
- De Vellis, R.F. (2012). *Scale development: Theory and applications* Vol. 26. London: Sage Publications.
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of leadership*. Canada: South-Western.
- Elmuti, D., Minnis, W. & Abebe, M. (2005). Does education have a role in developing leadership skills?. *Management Decision*, 43(7/8), 1018-1031.
- Fry, L.W (2005). "Toward a theory of ethical and spiritual well-being and corporate social responsibility through spiritual leadership." *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility*. Greenwich, England: Information Age Publishing.
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E. & Sefton, M. (2012). Who Makes a Good Leader? Cooperativeness, Optimism, and Leading-By-Example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953-967.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Homer-Dixon, T. (2006). The end of ingenuity. *New York Times*, 29 (November).
- Kinjerski, V. & Skrypnik, B.J. (2006). A Human Ecological Model of Spirit at Work. *Journal of Management, Spirituality, and Religion*, 3(3).
- Larry, C.S. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Lussier, R. & Achua, C. (2015). Leadership: Theory, application, & skill development. Cengage Learning.
- Mc Cauley, C.D., & Van, V.E. (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. New York: John Wiley & Sons.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moore, C., Mayer, D.M., Chiang, F.F., Crossley, C.D., Karlesky, M.J. & Birch, T.A. (2014). Leaders Matter Morally: The Role of Ethical Leadership in Shaping Employee Moral Cognition and Misconduct.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4), 459-468.

- Rego, A., & Pina E Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Samuels, M.L., Witmer, J.A., & Schaffner, A. (2012). *Statistics for the life sciences*. United States: Pearson education.
- Singleton, M.K. (2012). *A design, implementation, and evaluation of Peirce college student leadership development program*. Retrieved January 10, 2015. from <http://search.proquest.com/docview/920273688?accountid=50150>
- Spears, L.C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. London: Sage publication.
- Ulrich, D., Zenger, J. & Small, W.N. (1999). *Results Based Leadership*. Cambridge, MA: Harvard Business Review.
-