

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาระดับและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีการรายงานผลดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ผลความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ดัชนี PNI)
3. ลำดับผลความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ดัชนี PNI)

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

ระยะที่ 1 ศึกษาระดับและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 301 คน จาก 20 คณะ ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม สามารถรายงานผลได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

จากข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 59.47 เพศชาย ร้อยละ 40.53 มีอายุอยู่ในช่วง 36 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.21 มีการศึกษาในระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 45.18 และมีประสบการณ์สอนอยู่ที่ 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.86 เมื่อแยกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 43.52 ดังแสดงผลในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

ร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 301 คน

ข้อมูล	สถานภาพทั่วไป	ร้อยละ
เพศ	ชาย	40.53
	หญิง	59.47
อายุ (ปี)	น้อยกว่า 25	3.32
	26 – 35	36.45
	36 – 45	38.21
	46 – 55	17.61
	56 – 65	3.99
	มากกว่า 65	0.33
	วุฒิการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรี
ปริญญาโท		38.87
ปริญญาเอก		45.18
ประสบการณ์สอน (ปี)	น้อยกว่า 5	32.56
	5 - 10	40.86
	11 - 15	16.61
	16 - 20	5.98
	21 – 25	1.99
	มากกว่า 25	1.99
หน่วยงานที่สังกัด	ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	43.52
	ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	36.54
	ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ	19.93

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน ในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ

ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 4 ด้าน

รายด้าน	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S	ระดับ	\bar{X}	S	ระดับ
บุคลิกภาพ	3.67	0.892	มาก	4.53	0.728	มากที่สุด
ทักษะ	3.65	0.895	มาก	4.55	0.711	มากที่สุด
บทบาทหน้าที่	3.69	0.893	มาก	4.57	0.692	มากที่สุด
คุณลักษณะทางสังคม	3.68	0.913	มาก	4.54	0.725	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมโดยรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าใกล้เคียงกันทั้งในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง โดยในสภาพที่เป็นจริงนั้น ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยในช่วง 3.65–3.69 อยู่ในระดับ มาก ในขณะที่ในสภาพที่คาดหวัง มีค่าเฉลี่ยในช่วง 4.53–4.57 อยู่ในระดับ มากที่สุด

ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) ของภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง

ข้อ ที่	ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อย	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S	ระดับ	\bar{X}	S	ระดับ
1	มีคุณธรรม	3.56	0.833	มาก	4.44	0.726	มาก
2	มีการตัดสินใจด้วยเหตุผล เชิงจริยธรรม	3.60	0.816	มาก	4.46	0.723	มาก
3	กล้าเปลี่ยนแปลง และกล้า ทำงานในรูปแบบใหม่ๆ	3.62	0.918	มาก	4.51	0.747	มากที่สุด
4	มีความมั่นใจในตนเอง	3.90	0.849	มาก	4.49	0.742	มาก
5	เป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตใจเปิดกว้าง และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ มีส่วนร่วมในการคิดและ ตัดสินใจ	3.59	0.943	มาก	4.56	0.726	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อย	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S	ระดับ	\bar{X}	S	ระดับ
6	เป็นผู้ให้ มีความเสียสละทั้ง ร่างกาย แรงใจ และเวลา	3.71	0.913	มาก	4.53	0.764	มากที่สุด
7	ยอมรับความล้มเหลวหรือ ความผิดพลาดของตนเอง และผู้อื่น	3.54	0.936	มาก	4.52	0.728	มากที่สุด
8	ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	3.68	0.933	มาก	4.64	0.691	มากที่สุด
9	ยิ้มแย้มแจ่มใส กิริยามารยาทดี พูดจาไพเราะ เป็นกัลยาณมิตร กับทุกคน	3.86	0.887	มาก	4.57	0.702	มากที่สุด
10	มีความคล่องแคล่วว่องไว และ กระฉับกระเฉง	3.81	0.891	มาก	4.55	0.732	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยโดยรวม		3.67	0.892	มาก	4.53	0.728	มากที่สุด

ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร พบว่า สภาพที่เป็นจริง ประเด็นมีความมั่นใจในตนเอง มีค่าเฉลี่ย
ที่มากที่สุด คือ 3.90 อยู่ในระดับมาก และประเด็นยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเอง
และผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 3.54 อยู่ในระดับมาก สำหรับสภาพที่คาดหวังพบว่า ประเด็น
ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 4.64 อยู่ในระดับมากที่สุด และประเด็น
มีคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 4.44 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) ของภาวะผู้นำด้านทักษะของผู้บริหารในสภาพที่เป็นจริง
และสภาพที่คาดหวัง

ข้อ ที่	ด้านทักษะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อย	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S	ระดับ	\bar{X}	S	ระดับ
1	มีวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่ดี	3.70	0.839	มาก	4.55	0.684	มากที่สุด
2	เป็นผู้ที่สื่อสารวิสัยทัศน์สู่การ ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	3.67	0.826	มาก	4.52	0.661	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านทักษะของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อย	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S	ระดับ	\bar{X}	S	ระดับ
3	สร้างสิ่งแวดล้อมและ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิด นวัตกรรม	3.60	0.879	มาก	4.52	0.710	มากที่สุด
4	มีความคิดสร้างสรรค์และมี จินตนาการ	3.68	0.915	มาก	4.53	0.700	มากที่สุด
5	มีทักษะในการแก้ไขปัญหา	3.72	0.829	มาก	4.58	0.701	มากที่สุด
6	เป็นผู้ที่สามารถบูรณาการองค์ ความรู้และเทคนิควิธีได้อย่าง เหมาะสม	3.67	0.841	มาก	4.54	0.741	มากที่สุด
7	มีการเตรียมพร้อมรับมือกับ ความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับ ความคิดของตนเอง	3.61	0.944	มาก	4.54	0.745	มากที่สุด
8	สามารถโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ เข้ามามีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน	3.63	0.959	มาก	4.57	0.711	มากที่สุด
9	สามารถจัดคนให้ตรงกับงาน	3.59	0.960	มาก	4.56	0.721	มากที่สุด
10	เป็นผู้ที่สามารถสะท้อนผล เพื่อ นำมาแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิด การพัฒนาในครั้งต่อไป	3.67	0.961	มาก	4.58	0.733	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยโดยรวม		3.65	0.895	มาก	4.55	0.711	มากที่สุด

ด้านทักษะของผู้บริหาร พบว่า สภาพที่เป็นจริง ประเด็นมีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ย
ที่มากที่สุด คือ 3.72 อยู่ในระดับมาก และประเด็นสามารถจัดคนให้ตรงกับงาน มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด
คือ 3.59 อยู่ในระดับมาก สำหรับสภาพที่คาดหวังพบว่า ประเด็นเป็นผู้ที่สามารถสะท้อนผล เพื่อนำมา
แก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดการพัฒนาในครั้งต่อไป มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 4.58 อยู่ในระดับมากที่สุด
และประเด็นสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 4.52
อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.5

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) ของภาวะผู้นำด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง

ข้อ ที่	ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร องค์ประกอบย่อย	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S	ระดับ	\bar{X}	S	ระดับ
1	เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในงาน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน	3.65	0.813	มาก	4.52	0.700	มากที่สุด
2	เป็นแบบอย่างที่ดี	3.77	0.901	มาก	4.57	0.673	มากที่สุด
3	เป็นผู้นำทีมและกระตุ้นให้เกิด การมีส่วนร่วมในงาน	3.63	0.921	มาก	4.57	0.677	มากที่สุด
4	เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการ ประสานงานภายในองค์กร	3.65	0.853	มาก	4.60	0.679	มากที่สุด
5	ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยง แก่ผู้ร่วมงาน	3.74	0.919	มาก	4.55	0.718	มากที่สุด
6	มอบหมายงานได้ตรงกับ ความสามารถของบุคคล	3.54	0.943	มาก	4.58	0.681	มากที่สุด
7	กระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจกับ ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	3.63	0.920	มาก	4.56	0.673	มากที่สุด
8	ชื่นชมยินดีหรือให้รางวัลแก่ ผู้ร่วมงาน เมื่องานประสบความสำเร็จ	3.80	0.840	มาก	4.53	0.700	มากที่สุด
9	ไม่ปล่อยปละละเลยหรือทิ้งงาน เมื่อเกิดความผิดพลาด	3.70	0.907	มาก	4.58	0.705	มากที่สุด
10	ให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.82	0.913	มาก	4.59	0.709	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยโดยรวม		3.69	0.893	มาก	4.57	0.692	มากที่สุด

ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร พบว่า สภาพที่เป็นจริง ประเด็นให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 3.82 อยู่ในระดับมาก และประเด็นมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 3.54 อยู่ในระดับมาก สำหรับสภาพที่คาดหวังพบว่า ประเด็นเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประสาน งานภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 4.60 อยู่ในระดับมากที่สุด และประเด็นเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในงานและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 4.52 อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.6

ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) ของภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร
ในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง

ข้อ ที่	ด้านคุณลักษณะทางสังคม ของผู้บริหาร	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S	ระดับ	\bar{X}	S	ระดับ
1	มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้	3.58	0.897	มาก	4.50	0.715	มาก
2	มีความสามารถในการสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.72	0.866	มาก	4.52	0.742	มากที่สุด
3	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	3.64	0.992	มาก	4.57	0.702	มากที่สุด
4	มีความรับผิดชอบต่อสังคม	3.77	0.889	มาก	4.51	0.724	มากที่สุด
5	สามารถเพิ่มเครือข่ายพันธมิตร	3.78	0.907	มาก	4.57	0.706	มากที่สุด
6	สามารถสร้างสัมพันธภาพอันดี กับผู้ร่วมงาน	3.63	0.931	มาก	4.51	0.738	มากที่สุด
7	สามารถทำงานเป็นหมู่คณะ ร่วมกับผู้ร่วมงานได้	3.69	0.884	มาก	4.57	0.702	มากที่สุด
8	มีความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความไว้วางใจ	3.67	0.914	มาก	4.59	0.705	มากที่สุด
9	เข้าใจความแตกต่างของแต่ละ บุคคลและไม่ด่วนตัดสินจาก ลักษณะภายนอก	3.58	0.965	มาก	4.53	0.768	มากที่สุด
10	เข้าใจความแตกต่างในบริบททาง สังคม ทั้งภายในและภายนอก องค์กร	3.71	0.887	มาก	4.56	0.744	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยโดยรวม		3.68	0.913	มาก	4.54	0.725	มากที่สุด

ด้านลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร พบว่า สภาพที่เป็นจริง ประเด็นสามารถเพิ่มเครือข่ายพันธมิตร มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 3.78 อยู่ในระดับมาก และประเด็นเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 3.58 อยู่ในระดับมาก สำหรับสภาพที่คาดหวังพบว่า ประเด็นมีความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ 4.59 อยู่ในระดับมากที่สุด และประเด็นมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือ 4.50 อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร
ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย
มหาสารคามได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านบุคลิกภาพนั้น ผู้บริหารต้องมีแนวคิดในการ
ริเริ่มสิ่งใหม่ กล้าหาญที่จะตัดสินใจนำองค์กรมุ่งสู่ความท้าทายในการทำสิ่งใหม่ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา
และบริหารคณะที่ครอบคลุมครบทุกด้าน มีการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละด้าน เพื่อการพัฒนาที่มี
ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจบุคลากร ต้องมีความสุข
ตรงต่อเวลาและเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ด้านทักษะ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านทักษะนั้น ผู้บริหารควรเพิ่มพูนทักษะในด้าน
นวัตกรรม ด้านบริหารจัดการนวัตกรรม และความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ
เป็นต้น

3. ด้านบทบาทหน้าที่

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านบทบาทหน้าที่นั้น การที่องค์กรจะสร้าง
นวัตกรรม ได้ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรม มีการกระตุ้นให้เกิดการทำงาน
เป็นทีม และต้องมีความสามารถในการดึงทรัพยากรจากภายนอกมาสู่องค์กร

4. ด้านคุณลักษณะทางสังคม

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านคุณลักษณะทางสังคม ผู้บริหารต้องทำงาน
ให้เป็นที่ยอมรับจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิด
การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์ผลความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มหาสารคาม (ดัชนี PNI)

จากค่าเฉลี่ยของระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง
สามารถคำนวณค่าดัชนี PNI และแสดงผลโดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อยได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7

ค่าดัชนี PNI ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

ด้านบุคลิกภาพ	PNI
1. ยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น	0.28
2. เป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตใจเปิดกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการคิด และตัดสินใจ	0.27
3. ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	0.26
4. กล้าเปลี่ยนแปลง และกล้าทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ	0.25
5. มีคุณธรรม	0.25
6. มีการตัดสินใจด้วยเหตุผลเชิงจริยธรรม	0.24
7. เป็นผู้ให้ มีความเสียสละทั้งร่างกาย แรงใจ และเวลา	0.22
8. มีความคล่องแคล่วว่องไว และกระฉับกระฉ่ง	0.19
9. ยิ้มแย้มแจ่มใส กิริยามารยาทดี พุดจาไพเราะ เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน	0.18
10. มีความมั่นใจในตนเอง	0.15

ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร พบว่า ประเด็นยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น มีค่า PNI ที่มากที่สุด คือ 0.28 และประเด็นมีความมั่นใจในตนเอง มีค่า PNI ที่น้อยที่สุด คือ 0.15

ตารางที่ 4.8

ค่าดัชนี PNI ด้านทักษะของผู้บริหาร

ด้านทักษะ	PNI
1. สามารถจัดคนให้ตรงกับงาน	0.27
2. สามารถโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	0.26
3. มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของตนเอง	0.26
4. สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม	0.25
5. เป็นผู้ที่สามารถสะท้อนผล เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง ให้เกิดการพัฒนาในครั้งต่อไป	0.24
6. เป็นผู้ที่สามารถบูรณาการองค์ความรู้และเทคนิควิธีได้อย่างเหมาะสม	0.23
7. เป็นผู้ที่สามารถวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	0.23
8. มีความคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการ	0.23
9. มีทักษะในการแก้ไขปัญหา	0.23
10. มีวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี	

ด้านทักษะของผู้บริหาร พบว่า ประเด็นสามารถจัดคนให้ตรงกับงาน มีค่า PNI ที่มากที่สุด คือ 0.27 และประเด็นมีวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี มีค่า PNI ที่น้อยที่สุด คือ 0.23

ตารางที่ 4.9

ค่าดัชนี PNI ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

ด้านบทบาทหน้าที่	PNI
1. มอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล	0.29
2. เป็นผู้นำทีมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน	0.26
3. เป็นผู้อำนวยการควบคุมการประสานงานภายในองค์กร	0.26
4. กระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	0.26
5. ไม่ปล่อยปละละเลยหรือทิ้งงาน เมื่อเกิดความผิดพลาด	0.24
6. เป็นผู้มี ความเชี่ยวชาญในงานและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน	0.24
7. ให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ร่วมงาน	0.22
8. เป็นแบบอย่างที่ดี	0.21
9. ให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.20
10. ชื่นชมยินดีหรือให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงาน เมื่องานประสบความสำเร็จ	0.19

ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร พบว่า ประเด็นมอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล มีค่า PNI ที่มากที่สุด คือ 0.29 และประเด็นชื่นชมยินดีหรือให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงาน เมื่องานประสบความสำเร็จ มีค่า PNI ที่น้อยที่สุด คือ 0.19

ตารางที่ 4.10

ค่าดัชนี PNI ด้านคุณลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร

ด้านคุณลักษณะทางสังคม	PNI
1. เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก	0.27
2. มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้	0.26
3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	0.25
4. มีความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ	0.25
5. สามารถสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน	0.24
6. สามารถทำงานเป็นหมู่คณะร่วมกับผู้ร่วมงานได้	0.24
7. เข้าใจความแตกต่างในบริบททางสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	0.23

(ต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านคุณลักษณะทางสังคม	PNI
8. ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.22
9. สามารถเพิ่มเครือข่ายพันธมิตร	0.21
10. มีความรับผิดชอบต่อสังคม	0.20

ด้านลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร พบว่า ประเด็นเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก มีค่า PNI ที่มากที่สุด คือ 0.27 และประเด็นมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่า PNI ที่น้อยที่สุด คือ 0.20

3. ลำดับผลความต้องการจำเป็นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ดัชนี PNI)

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนี PNI ที่มีค่าตั้งแต่ 0.25 ขึ้นไปมาวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้ง 4 ด้าน

ตารางที่ 4.11

ลำดับค่าดัชนี PNI ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

ด้านบุคลิกภาพ	PNI
1. ยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น	0.28
2. เป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตใจเปิดกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ	0.27
3. ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	0.26
4. กล้าเปลี่ยนแปลง และกล้าทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ	0.25
5. มีคุณธรรม	0.25

ตารางที่ 4.12

ลำดับค่าดัชนี PNI ด้านทักษะของผู้บริหาร

ด้านทักษะ	PNI
1. สามารถจัดคนให้ตรงกับงาน	0.27
2. สามารถโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	0.26
3. มีการเตรียมพร้อมรับมือกับความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของตนเอง	0.26
4. สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม	0.25
5. เป็นผู้ที่สามารถสะท้อนผล เพื่อนำมาแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดการพัฒนาในครั้งต่อไป	0.25

ตารางที่ 4.13

ลำดับค่าดัชนี PNI ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

ด้านบทบาทหน้าที่	PNI
1. มอบหมายงานได้ตรงกับความสามารถของบุคคล	0.29
2. เป็นผู้นำทีมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน	0.26
3. เป็นผู้อำนวยการควบคุมการประสานงานภายในองค์กร	0.26
4. กระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	0.26

ตารางที่ 4.14

ลำดับค่าดัชนี PNI ด้านคุณลักษณะทางสังคมของผู้บริหาร

ด้านคุณลักษณะทางสังคม	PNI
1. เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก	0.27
2. มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้	0.26
3. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	0.25
4. มีความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ	0.25

เมื่อเรียงลำดับค่าดัชนี PNI ของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน พบว่าในแต่ละด้านมีจำนวนองค์ประกอบย่อยที่นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังอยู่ระหว่าง 4-5 ข้อ

หลังจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยที่ได้จากระยะที่ 1 ไปสังเคราะห์สร้างแบบสัมภาษณ์สำหรับการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อไป

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ คณบดี จำนวน 3 คน จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน และรายงานเป็นรายด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ

“...คิดเชิงบวก น่าจะเป็นหลักสำคัญเป็นตัวหลักที่จะสร้างความสุข ต้องมีการคิดเชิงบวก (Positive Thinking) จะได้ไม่เป็นเผด็จการ ต้องเดินสายกลาง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1. 2559)

“...เรื่องยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของผู้อื่น ก็คิดว่าในตัวผู้บริหารเองก็จะต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่าง ในการที่จะยอมรับความผิดพลาดให้คนอื่นเห็น เช่น ถ้าทำผิดพลาดอะไรไปก็ต้องกล้ายอมรับ ทั้งผิดและชอบ ก็ต้องบอกพี่น้อง ถ้าทำผิดพลาดตรงนี้พลาดไปอะไรอย่างไร จะมีแนวทางแก้ไขอย่างไร ก็เป็นตัวอย่างที่ว่าเราก็ไม่ใช่จะทำอะไรที่ถูกต้องไปทุกอย่าง คนเรามีทำผิดได้ หรือว่าคนอื่นทำผิดได้ก็คุยกัน

อย่างเช่นข้อนี้เป็นผู้ฟังที่ดี มันก็ต้องทำให้บุคลากรเห็น แต่ก็ต้องมีการสื่อสารกันตลอด หรือว่าเวลาที่บุคลากรมีเรื่องอะไรที่ไม่สบายใจเราก็ต้องเปิดใจยอมรับฟัง ทำงานไม่ได้ตรงไหนก็เป็นเรื่อง การสื่อสารการพูดคุยการให้กำลังใจกัน ผู้บริหารท่านอื่นๆก็เหมือนกันเวลามีงานผิดพลาดอะไรได้ช่วยกันแก้ไขช่วยกันเสนอแนะให้แก้ไข การที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยกัน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2. 2559)

“...ต้องสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องแสดงออกว่าตนเองมีศักยภาพในการที่จะแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในแง่ของการทำงานได้ บุคลิกก็ต้องเป็นผู้กล้าตัดสินใจเป็นผู้นำในการนำเสนอไอเดียใหม่ๆ สามารถให้เหตุและผลและการแนะนำได้ บุคลิกภาพที่สำคัญที่จะช่วยทำให้เกิดนวัตกรรมก็คือ เรื่องของการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในแง่ของศักยภาพและความสามารถในการที่จะนำในเชิงของการคิดการเจริญเติบโต จนถึงให้เหตุและผลตลอดจนมีข้อมูลใหม่ๆที่จะมาสนับสนุน และให้เห็นแนวทาง สามารถวาดอนาคตหรือว่าให้เห็นว่าจะเดินไปอย่างไรโดยที่วางปัจจัยต่างๆอย่างอื่นรอบด้าน ตระหนักและเห็นคุณค่าของบุคลากร แล้วก็ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ความเชื่อมั่นนั้นน่าจะเกิดจากการประชุมการปรึกษาหารือการสัมมนาขององค์กรตลอดจนถึงการพูดคุย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3. 2559)

การสร้างบุคลิกภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในเรื่องการยอมรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น ผู้บริหารควรมีการชี้แจงถึงผลการดำเนินงานทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จผ่านการสื่อสารในช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมชี้แจงจดหมายข่าว เป็นต้น และจัดให้มีการประชุมจัดการองค์ความรู้เพื่อสรุปแนวทางการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในครั้งต่อไป

การเป็นผู้ฟังที่ดี มีจิตใจเปิดกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการคิดและการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเข้าถึงได้ เมื่อผู้บริหารสามารถลดระยะห่างกับบุคลากรได้แล้ว จะทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันและเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ในการทำงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ การสื่อสารและการประชุมจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์กัน ได้รับทราบถึงปัญหาและข้อสงสัยที่มีต่อกัน ทั้งนี้ การสื่อสารต้องมีความสม่ำเสมอ และจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผลการดำเนินงานผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เป็นประจำ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ จดหมายข่าว เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากรก็กำลังเปลี่ยนแปลงและกล้าทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ผู้บริหารต้องนำเสนอแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ผลสำเร็จที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานสำเร็จจลุล่วงตามแผน มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในแต่ละปี ต้องมีการจัดประชุมอย่างน้อย 3 ครั้ง ได้แก่ ก่อนการเริ่มต้นแผนงานประจำปีเพื่อแสดงเป้าหมายขององค์กร ระหว่างการดำเนินการเพื่อติดตามการดำเนินการ และหลังจากสิ้นสุดแผนงานเพื่อสรุปผลงานและเตรียมแผนงานในปีต่อไป

ในเรื่องของการมีคุณธรรม แนวทางที่ผู้บริหารสามารถทำได้เพื่อให้บุคลากรยอมรับในภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของตนเองในเรื่องดังกล่าว คือ ผู้บริหารต้องมีการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี และคิดเชิงบวก

2. ด้านทักษะ

“...เนื่องจากว่า ต้องดูก่อนว่าพัฒนาผู้บริหารที่อยู่ในระดับใด ระดับสูง กลาง หรือ ต่ำ แล้วจึงพัฒนา ทักษะจะต้องเอาทักษะเชิงมนุษย์นำก่อนทักษะทางวิทยาศาสตร์ (human skills) ต้องนำถ้าถูกน้องเห็นหน้าแล้วไม่ยากเข้าใกล้ สิ่งงานไปก็จะทำงานแบบมนุษย์เงินเดือน ไม่มีความใส่ใจ หากคนทำงานด้วยใจ มีความยอมรับ เห็นพ้องกับเรา มันก็จะง่าย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1. 2559)

“...การจัดคนให้ตรงกับงานก็ยากเหมือนกัน ก็ต้องรู้จักคนที่ทำงานด้วยก่อน เรามีความสามารถอะไร คนที่ถูกเลือกจะทำอะไรได้หรือไม่ได้ แต่บางทีเลือกไม่ได้ก็ต้องให้โอกาสในการที่จะทำเสียก่อน แต่ถ้าสามารถปรับเปลี่ยนให้ตรงกับงานได้จริงก็สุดยอดยอดเยี่ยมเลย ก่อนให้งานก็จะเชิญมาคุยก่อนว่างานเป็นอย่างนี้ อย่างนี้ว่าสนใจไหมอยากทำไหม ว่าอยากให้เราทำอะไรคะหรือเพื่ออะไรก็ต้องคุยกันด้วยเหตุผลว่าคนนั้นจะทำให้ได้ให้ตรงกับตำแหน่งที่วางไว้หรือไม่ เมื่อเข้าใจกันทั้งสองฝ่ายแล้วก็เต็มใจที่มาทำ

ส่วนใหญ่เราต้องใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการทำงานเอาปัญหาขึ้นมาก่อนแล้วก็ให้มาช่วยกันคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหา วิธีใหม่ๆก็ต้องยอมรับความเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่ก็ใช้ในรูปแบบของกรรมการในการทำงานและกรรมการต่างๆก็ต้องแบ่งกันคุยมาประชุม ได้มาพบปะเจอกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2. 2559)

“...เรื่องทักษะ ผู้บริหารอาจจะต้องฝึกฝนและยอมรับถึงผลที่เกิดขึ้น ทักษะของผู้บริหารที่สำคัญก็คือการเรียนรู้ ถ้ายอมรับสิ่งที่เราปฏิบัติได้ตามที่ตั้งหลักการไว้ อย่างไรก็ตาม ความผิดพลาดมันก็เกิดได้ แต่ถ้ามันอยู่ภายใต้การทำงานอย่างเต็มที่ทุ่มเทเต็มที่แล้ว แม้วามันผิดพลาดก็แก้ไขได้ นอกจากนี้ก็จะเน้นเรื่องการสร้างบรรยากาศให้คนมีความกล้าคิดกล้าทำ แล้วที่สำคัญก็คือว่า ยอมรับภาวะของตนเอง แล้วก็ความผิดพลาดมันไม่ใช่บทลงโทษแต่มันคือบทเรียน ที่ต้องนำไปพัฒนาต่อไปในอนาคต

สิ่งที่เน้นคือเรื่องของการมีส่วนร่วม เน้นเรื่องของการเรียนรู้ของบุคคล เน้นเรื่องของการให้โอกาสในการทำงาน แล้วที่สำคัญคือผลที่เกิดขึ้นคือบทเรียน ไม่ใช่ความผิดแต่ถ้าจะดีหรือไม่ดีก็ตาม ถ้าดีหมายความว่าเราพยายามทำให้ดีกับองค์กรและตัวบุคลากรก็สามารถเอาไปใช้ต่อได้ในอนาคต แต่ถ้ามันเป็นข้อผิดพลาดเราก็จะพยายามเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนที่จะสร้างภูมิในตัวเราว่าจะไม่เกิดเหตุการณ์แบบนี้อีก ดังนั้นเราจะต้องหาทางป้องกันก่อนที่มันจะเกิดขึ้นได้ อย่างเช่นเหมือนการวางแผนอนาคตที่จะไปสู่เป้าหมายของเราให้ได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3. 2559)

ทักษะที่ต้องพัฒนาส่งเสริมเพื่อลดความต่างของความคาดหวังกับความเป็นจริงที่บุคลากรมีต่อผู้นำในเรื่องการสามารถจัดคนให้ตรงกับงาน สามารถกระทำได้โดยการรายงานผลการประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในงานจะเป็นตัวชี้บ่งถึงความเหมาะสมของบุคคลและงาน

การสอบถามความสมัครใจของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานก่อนการมอบหมายงาน จะเป็นทักษะที่ส่งเสริมการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้มองเห็นความสามารถในการทำงานและให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรตามความถนัด

การฝึกฝนทักษะเชิงมนุษย์ในผู้นำ จะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในประเด็นมีการเตรียมพร้อมรับมือกับความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับความคิดของตนเอง ซึ่งทักษะเชิงมนุษย์ คือ ความสามารถของผู้บริหารที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การประสานงาน การสื่อสาร และการจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีทักษะนี้ จะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงอารมณ์ความรู้สึกหรือความกังวล ความไม่สบายใจ หรือความไม่ชัดเจนที่มีต่อการทำงานและพยายามกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น และต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 46)

การประชุมเพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานและรับความคิดเห็นเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน ทุกครั้งหลังจากจบการปฏิบัติงาน จะช่วยพัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการเป็นผู้ที่สามารถ

สะท้อนผลเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จะเป็นการส่งเสียงสะท้อนสู่ผู้บริหาร เป็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรได้สื่อสารกับผู้บริหารและได้รับข้อมูลจริงเพื่อการปรับปรุงแก้ไขที่ตรงประเด็น

ผู้บริหารสามารถสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ได้โดยการเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรให้บุคลากรมีความกล้าคิดกล้าทำ ไม่ปิดกั้นความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรทั้งแบบทางการและไม่ทางการผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น สังคมออนไลน์ กล้องรับความคิดเห็น สายตรงผู้บริหาร เป็นต้น

3. ด้านบทบาทหน้าที่

“...ให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วน เป็นสิ่งหนึ่งขององค์กร รับผิดชอบและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1. 2559)

“...มีการเปิดโอกาสให้มีประเมินผู้บริหารทุกหกเดือน แต่วิธีการประเมินที่มันก็จะต้องปรับเปลี่ยนไปบ้าง บางครั้งมันไม่มีข้อมูลที่จะต้องทราบถึงความต้องการที่แท้จริงว่าต้องการให้ปรับปรุงอะไร หรือมีการปรับเปลี่ยนวิธีพูดคุยเป็นกลุ่มย่อยอย่างนี้เป็นต้น แล้วก็ให้สะท้อนมาได้ว่าอยากให้ทางผู้บริหารปรับปรุงอะไรบ้าง ก็จะมีส่วนร่วมในการคิดแล้วก็บริหาร

“...ในการอำนวยความสะดวก ถ้าเกิดผลสะท้อนมาแล้ว ผู้บริหารก็ต้องเป็นคนประสาน ใช้กระบวนการ PDCA การประกันคุณภาพช่วยได้เยอะ แล้วก็มาพูดคุยแลกเปลี่ยนกันแล้วก็วางแผนใหม่ว่าจะแก้ไขยังไง อย่างเช่น กรรมการหลักสูตรอย่างนี้ก็ทำให้ทำเป็นวงรอบไป วิธีการวางแผนแก้หรือคิดอะไรใหม่ๆขึ้นมาเรื่อยๆได้ต้องมีคนบังคับหรือมีรูปแบบกระบวนการอื่นเหมือนกัน ความสม่ำเสมอที่สำคัญเช่นกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2. 2559)

“...ที่สำคัญมากก็คือทางผู้บริหารจะต้องเข้าใจในบทบาทของตัวเองจริงๆ หน้าที่ของผู้บริหารที่ดี จะต้องเปิดกว้างและยอมรับสิ่งต่างๆที่จะเกิดขึ้นยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร แล้วก็แชร์ความรู้ที่เรามีอยู่แล้ว จะสามารถพัฒนาบุคคลตามความสามารถที่มีได้ ที่สำคัญก็ต้องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทำงานให้เกิดความสะดวกสบายขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะมองเป็นภาพรวมมากกว่า ทำให้เวลามองบุคลากรก็แตกต่างกัน ดังนั้นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับคนในองค์กรนั้นต้องมีอย่างต่อเนื่อง รวมทุกการสื่อสารรอบด้าน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3. 2559)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านบทบาทหน้าที่ในเรื่องการมอบหมายงาน ได้ตรงกับความสามารถของบุคคลนั้น จะคล้ายคลึงกับประเด็นสามารถจัดคนให้ตรงกับงานในด้านทักษะ คือต้องมีการรายงานผลการประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลงานของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จในงานจะเป็นตัวชี้บ่งถึงความเหมาะสมของบุคคลและงาน

บทบาทผู้นำทีมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน สามารถพัฒนาได้ด้วยการเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอยากมีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องสื่อสารกับบุคลากรผ่านการประชุมชี้แจงและกิจกรรมต่างๆ ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมองเห็นความสำคัญของตนเองในองค์กร

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการประสานงานภายในองค์กร ผู้บริหารต้องจัดให้มีการรับข้อคิดเห็นจากบุคลากร และนำไปวิเคราะห์ว่าส่วนงานใดบ้างในองค์กรที่เกิดความบกพร่องในการประสานงาน เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข ช่องทางในการรับข้อคิดเห็นอาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น สายตรงผู้บริหาร สื่อสังคมออนไลน์ และการจัดประชุมบุคลากรประจำเดือน เป็นต้น

การที่จะทำให้บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ นั้น ผู้บริหารต้องสร้างกระบวนการและเกณฑ์การให้รางวัลกับบุคลากรที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีการให้รางวัลหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นผลการดำเนินงานที่ดีในระดับบุคคล ระดับส่วนงาน ระดับภายในองค์กร และระดับภายนอกองค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การให้รางวัลอาจเป็นไปได้ทั้งสิ่งของ เงิน และการประกาศเกียรติคุณ

4. ด้านคุณลักษณะทางสังคม

“...ต้องมี SQ หรือ (Social Quotient) ต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 6 ด้าน ได้แก่ dynamic, flexible, creative, integrated, tailor-made, และ futuristic ในองค์กรมีอัตลักษณ์เฉพาะ ต้องทำตามอัตลักษณ์ ต้องมองภาพอนาคตได้ดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1. 2559)

“...แนวทางที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าผู้ร่วมงานมากขึ้น อาจจะต้องผ่านกิจกรรมภายนอก เช่น สัมมนาคณะที่จัดปีละครั้ง การประชุมส่วนใหญ่ในคณะจะจัดสองเดือนต่อครั้ง พุดคุยแต่เรื่องงานเป็นหลัก การได้ใช้เวลาร่วมกันนอกคณะ จะเป็นการเปิดโอกาสให้ได้พุดคุยเรื่องอื่นบ้าง เช่น เรื่องส่วนตัว เรื่องครอบครัว ผู้บริหารก็อาจจะต้องเข้าใจบุคลากรในเรื่องอื่นด้วยไม่ใช่เฉพาะเรื่องงานเพราะมันก็ส่งผลกับเรื่องงาน

ความจริงใจอันนี้มันก็คือความไว้วางใจ ก็คือว่าเราพูดอะไรไว้มันก็ต้องรักษาคำพูดมันถึงจะไว้วางใจกันได้ มีอะไรที่มันเป็นปัญหาไม่ได้อย่างที่เรเคยพูดไว้อย่างนี้ เราก็ต้องบอกว่ามันเกิดอะไรขึ้น เกิดปัญหาอะไร ทำอะไรก็ตรงไปตรงมา จะได้เกิดความไว้วางใจกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2. 2559)

“...ในแง่ของลักษณะทางสังคม ผู้บริหารก็ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี จิตใจต้องดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ คือคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร ถ้าลดอัตรา ทิฐิของแต่ละคนลงได้มันก็จะง่าย ซึ่งสิ่งที่ทำอยู่หรือว่าลักษณะที่ออกมา ก็คือเราเอาเป้าหมายและนโยบายขององค์กรเป็นหลัก...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3. 2559)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในด้านคุณลักษณะทางสังคม ในเรื่องความเข้าใจ ความแตกต่างของแต่ละบุคคลและไม่ด่วนตัดสินจากลักษณะภายนอก ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับบุคลากร ผ่านกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความสนิทสนมและทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ซึ่งกิจกรรมนี้อาจเป็นกิจกรรมตามเทศกาล วันสำคัญหรือกิจกรรมสัมมนาประจำปี

การพัฒนาคุณลักษณะทางสังคมในเรื่องความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ สร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและไม่ต่อต้าน

การพัฒนาคุณลักษณะทางสังคมในเรื่องความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีความจริงใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ผู้บริหารต้องรักษาคำพูด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องพัฒนาทักษะเชิงมนุษย์ จึงจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจและความเชื่อมั่น