

การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศ

The Development of Self-Leadership for Small and Medium Enterprises to Enhance the Capability for International Market Expansion

วิไลวรรณ คำมี^{1*} และอัจฉริยะ อูปการกุล²

Wilaiwan Khammee^{1*} and Adchariya Auppakarakul²

Received : July 21, 2025 Revised : September 10, 2025 Accepted : November 25, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสบการณ์เชิงบวกของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำในตนเอง 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ และ 3) ประเมินประสิทธิผลของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารและพนักงานทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งหนึ่ง รวม 8 คน ใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินภาวะผู้นำในตนเองตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้าน สำหรับผู้บริหารประเมินพนักงาน แบบสอบถามภาวะผู้นำในตนเองฉบับปรับปรุง (RSLQ) สำหรับพนักงานประเมินตนเอง แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการและการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติทดสอบวิลคอกชันของประชากรสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระกัน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม ATLAS.ti ตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้าน และแนวทางการวิเคราะห์ข้ออาร์

ผลการศึกษา พบว่า 1) ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศมีประสบการณ์เชิงบวกในด้านการสื่อสาร การรับผิดชอบต่องาน และการบริหารจัดการทรัพยากร ซึ่งเป็นจุดร่วมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำในตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ 2) แนวทางการพัฒนาออกเป็นโครงการฝึกอบรม 3 โมดูลหลัก ได้แก่ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และความเป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการ 3) ผลการประเมินประสิทธิผลของโครงการหลังการพัฒนา พบว่าคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำในตนเองของพนักงานทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศสูงขึ้นทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าต่างประเทศและอัตราการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น การศึกษานี้สามารถประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรและเพิ่มความพร้อมขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ในการขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำในตนเอง กระบวนการสุนทรียสาธก การวิเคราะห์ข้ออาร์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Master Student, Master of Business Administration, College of Graduate Study in Management Khon Kaen University

อาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Lecturer, Master of Business Administration, College of Graduate Study in Management Khon Kaen University

* Corresponding author e-mail : wilaiwan.kha@kku.ac.th

Abstract

This study aimed to (1) explore the positive experiences of the international business development team regarding self-leadership 2) develop approaches to enhance self-leadership, and 3) evaluate the effectiveness of the development program. Participants included one executive and seven team members from a medium-sized enterprise, selected through purposive sampling. Research instruments consisted of a six self-leadership competency assessment for executive evaluation, the Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) for employee self-assessment, semi-structured and informal interviews, and behavioral observation. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics and the Wilcoxon Signed-Ranks Test, while qualitative data were analyzed with ATLAS.ti based on the six self-leadership competencies and the SOAR framework.

The results revealed that 1) the team's positive experiences in communication, responsibility, and resource management served as key enablers of self-leadership 2) the developed program comprised three core modules- strategic decision-making, cross-cultural communication, and managerial excellence and 3) post-program results showed significant improvement ($p < .05$) in all dimensions of self-leadership and enhanced organizational performance, reflected by increased customer satisfaction and goal achievement. In summary, developing self-leadership through Appreciative Inquiry and SOAR analysis within a competency-based framework proved effective and sustainable in strengthening personnel capabilities and enhancing SMEs' readiness for international expansion.

Keywords: Self-leadership, Appreciative Inquiry, SOAR Analysis, SMEs

1. บทนำ

การขยายตัวของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สู่ตลาดต่างประเทศ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความท้าทายที่ไม่ได้จำกัดเฉพาะการแข่งขันในตลาดใหม่ แต่รวมถึงการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่หลากหลาย ความซับซ้อนของวัฒนธรรมทางธุรกิจ และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก เช่น ความผันผวนของนโยบายการค้า สถานการณ์โรคระบาด และวิกฤตทางภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ (OECD, 2023; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) ภายใต้บริบทดังกล่าว องค์กรจึงจำเป็นต้องยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และการขยายโอกาสทางการค้าในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) จึงเป็นสมรรถนะสำคัญของบุคลากรยุคใหม่ที่สะท้อนความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย ควบคุมตนเอง และสร้างแรงจูงใจภายในอย่างต่อเนื่อง (Neck, Houghton & Manz, 2024) แนวคิดดังกล่าวช่วยให้บุคลากรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน และพัฒนาศักยภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า องค์กร SMEs ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับผู้บริหาร มากกว่าการส่งเสริมสมรรถนะผู้นำในตนเองของบุคลากรระดับปฏิบัติการซึ่งมีบทบาทต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์และการปฏิบัติการในระดับองค์กร ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองจึงไม่ได้

เป็นเพียงการฝึกอบรมเชิงเทคนิค แต่ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในระดับทีมและองค์กร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและค่านิยมอย่างยั่งยืน

การศึกษานี้ดำเนินการในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งหนึ่ง เป็นกรณีศึกษา โดยเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 8 คน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการตลาดระหว่างประเทศ ดำเนินการศึกษาโดยประยุกต์ใช้กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) และการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) เป็นกรอบแนวทางหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ ผ่านการค้นหาประสบการณ์เชิงบวก การระบุจุดแข็งและโอกาสของทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการออกแบบแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ภายใต้แนวคิดภาวะผู้นำในตนเอง ของ Neck et al. (2024) และกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง 6 ด้าน ขององค์กรธุรกิจ SMEs เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้มีศักยภาพ

จากบริบทดังกล่าว การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสบการณ์เชิงบวกของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำในตนเอง 2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ และ 3) ประเมินประสิทธิผลของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ ผลลัพธ์ที่ได้จะช่วยเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองให้เป็นระบบและต่อเนื่องนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจไทยในเวทีเศรษฐกิจโลกอย่างยั่งยืน

2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership)

ภาวะผู้นำในตนเองเป็นแนวคิดการพัฒนาบุคลากรยุคใหม่มุ่งสร้างความสามารถในการกำกับ ควบคุม และสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Neck et al. (2024) อธิบายว่า ภาวะผู้นำในตนเองประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์มุ่งเน้นพฤติกรรม ที่สร้างวินัยและความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง 2) กลยุทธ์การให้รางวัลตามธรรมชาติ ที่เสริมแรงจูงใจภายในผ่านการมองหาคุณค่าและความเพลิดเพลินจากการทำงาน และ 3) กลยุทธ์รูปแบบความคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อปรับทัศนคติและเพิ่มความยืดหยุ่นทางความคิด การศึกษาของ จินยั่น นางหลิว, บุญพิชชา จิตต์ภักดี และฐิติณัฐ อัครคะเดชอนันต์ (2563) สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำในตนเองทั้งสามกลยุทธ์ โดยพบว่าผู้จัดการพยาบาลมีภาวะผู้นำในตนเองสูงกว่าพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะด้านกลยุทธ์มุ่งเน้นพฤติกรรมและกลยุทธ์การคิดเชิงสร้างสรรค์ ขณะที่การศึกษาของ นันทวดี วงศ์บุตร, บุญพิชชา จิตต์ภักดี และฐิติณัฐ อัครคะเดชอนันต์ (2564) พบว่าพยาบาลที่มีภาวะผู้นำในตนเองสูง โดยเฉพาะด้านกลยุทธ์การให้รางวัลตามธรรมชาติ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่าการรับรู้คุณค่าในงานและแรงจูงใจภายในเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับผลการทำงานของบุคลากร การศึกษาทั้งสองฉบับจึงชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ากลยุทธ์ทั้งสามของภาวะผู้นำในตนเองมีบทบาทเกื้อหนุนกันอย่างต่อเนื่อง และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยในองค์กรธุรกิจ SMEs

กรอบสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง 6 ด้าน ขององค์กรธุรกิจ SMEs

กรอบสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง 6 ด้าน เป็นชุดสมรรถนะหลักที่องค์กรธุรกิจ SMEs ควรศึกษาใช้เป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของพนักงาน โดยเฉพาะที่พัฒนาตลาดต่างประเทศ ออกแบบให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในตนเองของ Neck et al. (2024) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะหลัก ดังนี้

1) การคิดวิเคราะห์และคำนึงถึงผลกระทบ (Think-Impact) เป็นความสามารถในการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน และการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (Responsibility) เป็นความสามารถในการรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับ การยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง และเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritize) เป็นความสามารถในการกำหนดลำดับความสำคัญของภารกิจและทรัพยากรอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นต่อสถานการณ์

4) ทักษะการสื่อสารและการเจรจา (Negotiation): เป็นความสามารถในการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทข้ามวัฒนธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมืออย่างยั่งยืน

5) การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Resource Allocation) เป็นความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้การคิดเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์อย่างรอบคอบ

6) ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal Setting) เป็นความสามารถในการตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร พร้อมติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI)

กระบวนการสุนทรียสาธกเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาจาก Cooperrider and Whitney (2005) มุ่งเน้นการค้นหาและส่งเสริมจุดแข็ง ศักยภาพ และคุณค่าที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทีมงาน และองค์กร หลักการสำคัญของแนวคิดนี้คือ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อบุคลากรสามารถชื่นชมและเห็นคุณค่าในสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้ว ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่เรียกว่า 4D Cycle ได้แก่ 1) การค้นหา (Discovery) โดยการสะท้อนประสบการณ์ที่เคยประสบความสำเร็จในการทำงาน เน้นจุดแข็งและพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเองที่เคยแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การวาดฝัน (Dream) เป็นการร่วมกันจินตนาการและสร้างภาพอนาคตของตนเองและของทีมงานที่มีภาวะผู้นำในตนเองอย่างเต็มศักยภาพ โดยระบุสิ่งที่ต้องการเห็นในการทำงานและผลลัพธ์ที่ปรารถนา 3) การออกแบบ (Design) โดยร่วมกันกำหนดกิจกรรมพัฒนา เช่น แผนพัฒนารายบุคคล กิจกรรมฝึกอบรม และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การลงมือปฏิบัติ (Destiny) เป็นการดำเนินกิจกรรมพัฒนาตามแผนอย่างต่อเนื่อง พร้อมติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผ่านการประเมินตนเอง การสะท้อนคิด และการสังเกตพฤติกรรมการทำงานจริง

การวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis)

แนวคิดการวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) เป็นกรอบการคิดเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาโดย Stavros and Hinrichs (2009) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรโดยใช้จุดแข็งและศักยภาพที่มีอยู่เป็นพื้นฐานในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยต่างจาก

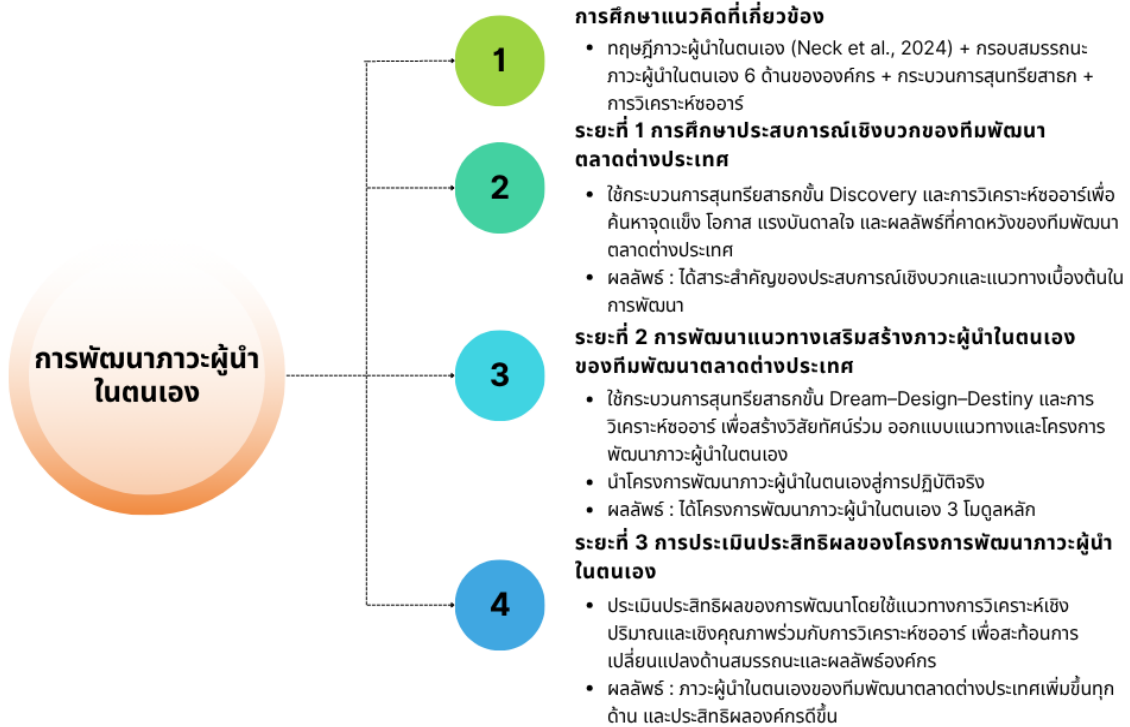
การวิเคราะห์เชิงลบแบบ SWOT ที่เน้นปัญหาและข้อจำกัด แนวคิดของอาร์มิงวิเคราะห์อนาคตในเชิงบวกบนฐานของสิ่งที่องค์กรทำได้ดี โอกาสที่สามารถใช้ประโยชน์ ความสำเร็จร่วมของทีม และผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) จุดแข็ง (Strengths) คือ ศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร 2) โอกาส (Opportunities) คือ ปัจจัยภายนอกหรือแนวโน้มที่สามารถนำมาใช้ขยายผลจากจุดแข็ง 3) แรงบันดาลใจ (Aspirations) คือ วิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรและบุคลากรใฝ่ฝัน และ 4) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) คือ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถติดตามประเมินได้ การนำแนวคิดการวิเคราะห์ของอาร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรยุคใหม่ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจ SMEs ที่ต้องการสร้างกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น ชัดเจน และขับเคลื่อนจากภายใน ด้วยการใช้อยู่จุดแข็งเป็นฐานของการเติบโตสามารถสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อัจฉริยะ อุปการกุล, 2561)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) การศึกษาภาวะผู้นำในตนเองในบริบทของไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทักษะนำตนเองในกลุ่มนักศึกษาและบุคลากรสายวิชาชีพ เช่น การศึกษาของ ธิดาวัลย์ อุ่นทอง (2560) พบว่า การพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองร่วมกับกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นผู้นำในตนเองได้อย่างชัดเจน ขณะที่ ดาวรุ่ง วชิรินทร์รัตน์, ชุตารัตน์ วชิรินทร์รัตน์ และสุวรรณาภรณ์ สุพมาตรา (2564) ใช้การฝึกอบรมเชิงจิตวิทยาเพื่อส่งเสริมการคิดเชิงบวกและการควบคุมตนเองในกลุ่มเยาวชน ซึ่งช่วยพัฒนาแรงจูงใจภายในและสมรรถนะการนำตนเองอย่างต่อเนื่อง ในระดับการปฏิบัติงานจริง อัมพร จรรโลงศิริชัย (2564) พบว่า การส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ร่วมกับการสะท้อนคิดสามารถพัฒนาการตัดสินใจและความมั่นใจของบุคลากรในองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้งานของ นันทวิดวง์บุตร และคณะ (2564) และจินยัน นางหลิว และคณะ (2563) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในตนเองกับคุณภาพของบริการและความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในกลุ่มบุคลากรสายบริการ

2) การศึกษาภาวะผู้นำในตนเองในต่างประเทศได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น งานวิจัยของ Houghton, Dawley and DiLiello (2012) ได้ติดตามการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำในตนเองในกลุ่มพนักงานภาคเอกชน และพบว่าส่งผลดีต่อระดับความคิดสร้างสรรค์และความพึงพอใจในการทำงานอย่างชัดเจน ในงานวิจัยของ Klaewkla and Asavisanu (2022) ซึ่งพัฒนาโมเดลสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเองในกลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชน โดยเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก เช่น วัฒนธรรมองค์กรและความฉลาดทางอารมณ์ ทำให้เห็นว่า บริบทและสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง อย่างไรก็ตาม การศึกษาในระดับสากลจะเน้นศึกษาผลของภาวะผู้นำในตนเองต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ แต่ยังขาดการบูรณาการร่วมกับแนวคิดเชิงบวก เช่น กระบวนการสุนทรียสาธก และการวิเคราะห์ของอาร์ รวมถึงการประยุกต์ใช้ในองค์กร SMEs ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและต้องการความคล่องตัวในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา ดังแสดงในรูปภาพประกอบ 1



รูปภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

3. วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนาประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำในตนเอง ของ Neck et al. (2024) ร่วมกับกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง 6 ด้าน ขององค์กรธุรกิจ SMEs ดำเนินการโดยใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์และการวิเคราะห์ข้ออาร์ เพื่อศึกษาประสบการณ์เชิงบวก สร้างแนวทางพัฒนา และประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมาจากองค์กรธุรกิจ SMEs ด้านการผลิตและส่งออกเครื่องสำอางค์แห่งหนึ่งที่มีศักยภาพในการขยายตลาดต่างประเทศ และเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศได้รับเลือกเป็นกลุ่มศึกษาเนื่องจากมีบทบาทในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การขยายธุรกิจต่างประเทศซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำในตนเองในการตัดสินใจ ปรับตัว และทำงานร่วมกันในบริบทข้ามวัฒนธรรม ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง 1 คน และพนักงานทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ 7 คน คัดเลือกแบบเจาะจง โดยมุ่งเน้นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงด้านการตลาดระหว่างประเทศและมีบทบาทในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การขยายตลาดขององค์กร ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะของการศึกษาเชิงคุณภาพเชิงลึกและการศึกษารายกรณีที่ต้องการข้อมูลเชิงบริบทและประสบการณ์จริงในเชิงลึกมากกว่าปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. เครื่องมือเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

1.1 แบบประเมินภาวะผู้นำในตนเองตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้าน สำหรับผู้บริหารประเมินพนักงาน พัฒนาจากกรอบสมรรถนะหลัก 6 ด้าน ขององค์กรธุรกิจ SMEs โดยผู้บริหารใช้ประเมินภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ 7 คน ทั้งก่อนและหลังการพัฒนา วัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม ลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5 = มากที่สุด ถึง 1 = น้อยที่สุด)

1.2 แบบสอบถามภาวะผู้นำในตนเอง ฉบับปรับปรุง (RSLQ) Houghton and Neck (2002) ใช้สำหรับพนักงานประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา ครอบคลุม 3 กลุ่มหลัก รวม 35 ข้อคำถาม ลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์ครอนบัค (Cronbach, 1970) เท่ากับ 0.911

2. เครื่องมือเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่พัฒนาจากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศตามกระบวนการสุนทรียสาธก และ 2) แบบสังเกตพฤติกรรมและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมจริงในสถานการณ์ปฏิบัติงาน และใช้ประกอบการตรวจสอบความสอดคล้องของผลการประเมินเชิงปริมาณ

การควบคุมความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการ Triangulation ทั้งข้อมูล (Data Triangulation) และวิธีการ (Methodological Triangulation) โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลจากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการสังเกตพฤติกรรม รวมทั้งได้ตรวจสอบข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) และมีการตรวจสอบโดยที่ปรึกษานานาชาติ (Peer Review) เพื่อยืนยันความถูกต้องของการตีความข้อมูล

ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา แบ่งเป็น 3 ระยะตามลำดับวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาประสบการณ์เชิงบวกของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ ดำเนินการโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำในตนเอง 6 ด้าน สำหรับผู้บริหารประเมิน และแบบสอบถาม (RSLQ) สำหรับพนักงานประเมินตนเอง โดยเก็บข้อมูลก่อนการพัฒนา (Pre-test) ผลการประเมินเชิงปริมาณถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดประเด็นคำถามของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน 6 ข้อ เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ จากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์ ถอดความ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม ATLAS.ti ตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้าน และแนวทางการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อจัดกลุ่มข้อมูลเป็นจุดร่วม (Convergences) และจุดโดดเด่น (Divergences) พร้อมทั้งสังเคราะห์รวมกับการวิเคราะห์ข้ออาร์ เพื่อระบุจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการออกแบบโครงการพัฒนาในระยะถัดไป

ระยะที่ 2 การสร้างแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง ใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ประสบการณ์เชิงบวกเข้าสู่กระบวนการสุนทรียสาธกในระยะวาดฝัน (Dream) ดำเนินการสนทนากลุ่มกับทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศทั้ง 7 คน ผ่านโปรแกรม Microsoft Teams เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ความคาดหวัง และเป้าหมายในการพัฒนา จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนออกแบบ (Design) โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้ออาร์ เพื่อวิเคราะห์และออกแบบโครงการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และกรอบสมรรถนะ 6 ด้านขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงบวก การมีส่วนร่วม และการเสริมแรงจิตใจในอย่างยั่งยืน

ระยะที่ 3 การประเมินประสิทธิผลของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง

ประเมินผลลัพธ์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือดังนี้ 1) แบบประเมินภาวะผู้นำในตนเองตามกรอบ 6 ด้าน สำหรับผู้บริหารประเมินพนักงาน (Post-test) 2) แบบสอบถาม RSLQ สำหรับพนักงานประเมินตนเอง (Post-test) ซึ่งผลลัพธ์

วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ Wilcoxon Signed-Ranks Test 3) การประเมินผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการดำเนินงานจากการวิเคราะห์ข้ออาร์ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะถูกนำมาสังเคราะห์เพื่อประเมินประสิทธิผลของโครงการพัฒนาในภาพรวม และเสนอข้อเสนอนะเชิงกลยุทธ์สำหรับการประยุกต์ใช้ในองค์กรระดับ SMEs ที่ต้องการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำในตนเองของบุคลากรในบริบทการขยายตลาดสู่ต่างประเทศ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม ATLAS.ti ผ่านกระบวนการถอดความ วิเคราะห์เนื้อหา และจัดกลุ่มข้อมูลตามกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง 6 ด้าน เน้นการสังเคราะห์จุดร่วม (Convergences) และจุดโดดเด่น (Divergences) ของข้อมูล จากนั้นใช้กรอบแนวคิดกระบวนการสุนทรียสาธกและการวิเคราะห์ข้ออาร์เป็นแนวทางในการตีความเพื่อออกแบบโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง

2) ข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถาม 2 ฉบับ ได้แก่ 1) แบบประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเองตามกรอบ 6 ด้าน สำหรับผู้บริหารประเมินพนักงาน และ 2) แบบสอบถาม Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) สำหรับพนักงานประเมินตนเอง ก่อนและหลังการพัฒนา

ข้อมูลถูกวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ก่อนและหลังการพัฒนา และใช้สถิติอนุมานแบบไม่อิงพารามิเตอร์ และวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้วย Wilcoxon Signed-Rank Test เพื่อเปรียบเทียบค่าก่อนและหลังการพัฒนาในแต่ละมิติ รายงานค่า Z และค่า p-value เพื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลลัพธ์การศึกษาและการอภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาประสบการณ์เชิงบวกของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ การสัมภาษณ์ตามกระบวนการสุนทรียสาธก ชี้ให้เห็นว่า ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศแสดงออกถึงภาวะผู้นำในตนเองอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทั้งหกด้านของกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง โดยสามารถสังเคราะห์ออกเป็นจุดร่วมเชิงพฤติกรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำในตนเอง 6 ประการสำคัญ ดังนี้

1) การเปิดพื้นที่ให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน การรับฟังอย่างลึกซึ้ง และการสะท้อนตนเองอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมนี้สะท้อนลักษณะของภาวะผู้นำในตนเองที่เกิดจากการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ ซึ่งเป็นประเด็นที่ ดาวรุ่ง วชิรินทร์รัตน์ และคณะ (2564) อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่ามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคใหม่

2) สมาชิกในทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศมีความสามารถในการปรับตัวด้านการสื่อสารและการเจรจาในบริบทต่างวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษาท่าทีและการเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม สะท้อนถึงสมรรถนะในการควบคุมอารมณ์ การมองโลกในแง่บวก และความยืดหยุ่นทางความคิด ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในตนเอง ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการศึกษาของ Castellano, Chandavimol, Khelladi and Orhan (2021) และจินยีน นางหลิว และคณะ (2563) อธิบายว่า การเข้าใจบริบทวัฒนธรรมต่างประเทศ คือ ปัจจัยหลักในการเสริมสร้างศักยภาพของทีมในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย

3) ความสำเร็จในการสื่อสารกับลูกค้าต่างประเทศเกิดจากการเตรียมความพร้อมอย่างมีระบบ การใช้การพูดกับตนเองเชิงบวก และการสร้างความมั่นใจในการเจรจา พฤติกรรมดังกล่าวเป็นตัวอย่างของการประยุกต์กลยุทธ์ภาวะผู้นำในตนเองทั้งในเชิง

พฤติกรรมและความคิด ลักษณะการใช้กลยุทธ์คิดบวกที่ทีมพัฒนาต่างประเทศได้นำมาใช้ สะท้อนแนวคิดของ Krampitz, Tenschert, Furtner, Simon and Glaser (2023) ที่กล่าวถึงบทบาทของการคิดเชิงบวกในการสร้างความมั่นใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

4) ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกนำเสนอ การอภิปราย และการสะท้อนร่วมกับเพื่อนร่วมทีม สะท้อนการใช้กลยุทธ์สัญญาณเตือนตนเอง (Self-Cueing) และกลยุทธ์การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Goal Setting) อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของแบบประเมิน RSLQ โดยเฉพาะสิ่งที่ Van Dorssen-Boog et al. (2021) และอัมพร จรรโลงศิริชัย (2564) ระบุว่า การฝึกเป้าหมายส่วนบุคคลมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำที่รับผิดชอบต่อเนื่อง

5) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จและแรงบันดาลใจกับเพื่อนร่วมงาน สะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อแรงจูงใจภายใน ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์การให้รางวัลตามธรรมชาติ (Natural Reward) ในทฤษฎีภาวะผู้นำในตนเอง ลักษณะของการแบ่งปันแรงบันดาลใจและความสำเร็จดังกล่าวสะท้อนสิ่งที่ Bryant and Kazan (2012) เคยตั้งข้อสังเกตว่า การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในทีมคือแรงขับเคลื่อนสำคัญของผู้นำที่เติบโตจากภายใน

6) ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศสามารถริเริ่มและพัฒนากระบวนการประชุมและการสื่อสารภายในอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายในทีมและองค์กร พฤติกรรมนี้สะท้อนถึงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-Goal Setting) และกลยุทธ์การสังเกตตนเอง (Self-Observation) อย่างชัดเจน พฤติกรรมนี้ชี้ให้เห็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ Krampitz et al. (2023) และ Van Dorssen-Boog et al. (2021) อธิบายว่าเป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองในระดับองค์กร

ดังนั้นในภาพรวมของผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมการสะท้อนตนเอง การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วม และการหล่อหลอมพฤติกรรมผ่านกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทีมที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศภายใต้ภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ
จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการสุ่มตัวอย่างในระยะเวลาที่ 1 และการประมวลผลผ่านกรอบการวิเคราะห์ข้ออาร์ พบว่า ทีมงานมีศักยภาพที่แข็งแกร่ง ซึ่งสะท้อนในทั้ง 4 มิติ ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths) ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศมีความสามารถโดดเด่นในด้านการสื่อสารและเจรจา กับลูกค้าต่างประเทศ ความรับผิดชอบต่อการส่งมอบงานตรงเวลา และทักษะการริเริ่มโครงการที่สำคัญ นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์กดดัน และการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญของสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง

2) โอกาส (Opportunities) ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศอยู่ในบริบทที่เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจระหว่างประเทศ ทั้งจากแนวโน้มการขยายตัวของตลาดสุขภาพ นโยบายระหว่างประเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับบริบทขององค์กรที่กำลังวางแผนเข้าสู่ตลาดใหม่

3) แรงบันดาลใจ (Aspirations) ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับการสื่อสาร ลดข้อผิดพลาด และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาตนเองในระยะยาว

4) ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Results) ทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันในช่วงระยะเวลา 6 เดือน เช่น ความสำเร็จของการดำเนินแผนการตลาดต่างประเทศไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าร้อยละ 80 การลด

ระยะเวลาในการแก้ปัญหา และการมีแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนผลการประเมินตนเองและจากผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นทั้งในมิติ RSLQ และสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเองทั้ง 6 ด้าน

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อออร์นำไปสู่การออกแบบโครงการ Self-Leadership Excellence for International Business Team เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ ประกอบด้วย 3 โมดูล ได้แก่

1) Strategic Decision Making for International Business มุ่งเสริมสร้างทักษะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
2) Cross-cultural Communication Excellence มุ่งพัฒนาความสามารถในการสื่อสารและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3) Operational Excellence in International Business มุ่งการจัดลำดับความสำคัญ การบริหารเวลา และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินโครงการพัฒนาสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Krampitz et al. (2023) ที่ชี้ว่า การออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ เช่น การตัดสินใจอย่างมั่นใจ การเจรจาอย่างมีเป้าหมาย และการจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองในระดับทีมและองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรที่มุ่งสู่การขยายตลาดต่างประเทศ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การประเมินประสิทธิผลของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ แบ่งผลการประเมินเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การประเมินตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้าน 2) การประเมินตามกรอบกลยุทธ์ 3 ด้าน 3) การวิเคราะห์แนวโน้มภาวะผู้นำในตนเอง และ 4) การประเมินผลลัพธ์ตามกรอบการวิเคราะห์ข้อออร์ ดังนี้

1) การประเมินตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้าน

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้านขององค์กรธุรกิจ SMEs

กรอบสมรรถนะ 6 ด้านขององค์กร	Mean -pre	Mean-Post	Z	P-value
1. การคิดวิเคราะห์และคำนึงถึงผลกระทบ	3.57	4.29	2.24	0.025*
2. ความรับผิดชอบต่องาน	4.43	4.86	1.73	0.083
3. ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน	3.43	3.86	1.73	0.083
4. ทักษะการสื่อสารและการเจรจา	4.00	4.14	1.00	0.317
5. การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.14	4.86	1.00	0.317
6. ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	3.86	4.43	2.00	0.046*
ค่าเฉลี่ยรวม	3.90	4.31	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้าน โดยใช้การทดสอบ Wilcoxon Signed-Ranks Test พบว่า หลังการพัฒนาค่าเฉลี่ยของทุกสมรรถนะเพิ่มขึ้นจากค่าก่อนการพัฒนาในทุกด้าน และมี 2 ด้านที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์และคำนึงถึงผลกระทบ ($Z = 2.24, p = 0.025$) และด้านความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ($Z = 2.00, p = 0.046$)

2) การประเมินตามกรอบกลยุทธ์ 3 ด้าน

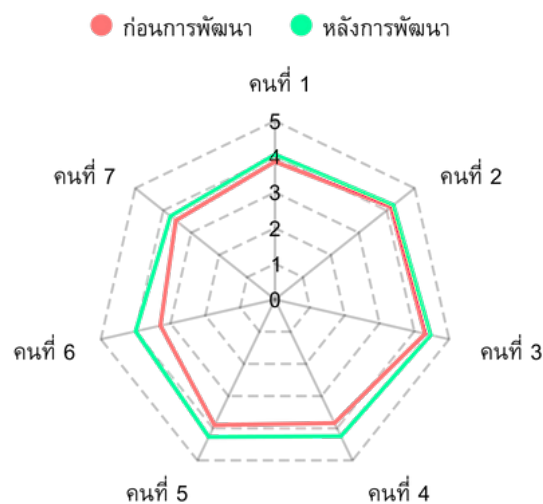
ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จำแนกตามกรอบ 3 กลยุทธ์หลัก

กรอบภาวะผู้นำในตนเอง 3 กลยุทธ์หลัก	Mean -pre	Mean-Post	Z	P-value
1. กลยุทธ์มุ่งเน้นพฤติกรรม	3.84	4.21	2.37	0.018*
2. กลยุทธ์การให้รางวัลตามธรรมชาติ	3.82	4.11	1.63	0.102
3. กลยุทธ์รูปแบบความคิดเชิงสร้างสรรค์	3.85	4.07	1.79	0.074
ค่าเฉลี่ยรวม	3.83	4.15	-	-

หมายเหตุ: * $p < 0.05$

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำในตนเองตามกรอบ 3 กลยุทธ์หลัก โดยใช้การทดสอบ Wilcoxon Signed-Ranks Test พบว่า หลังการพัฒนาค่าเฉลี่ยของทุกกลยุทธ์เพิ่มขึ้นจากค่าก่อนการพัฒนา โดยมีเพียงกลยุทธ์มุ่งเน้นพฤติกรรมที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($Z = 2.370$, $p = 0.018$)

3) การวิเคราะห์แนวโน้มภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ



รูปภาพประกอบ 2 แนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองรายบุคคล ตามกรอบภาวะผู้นำในตนเอง 3 กลยุทธ์หลัก ก่อนและหลังการพัฒนา

จากรูปภาพประกอบ 2 แสดงแนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ ตามแนวคิดภาวะผู้นำในตนเอง ของ Neck et al. (2024) 3 กลยุทธ์หลัก โดยเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกรายบุคคล พบว่าพนักงานทุกคนมีคะแนนหลังการพัฒนาสูงขึ้นในทุกกลยุทธ์ โดยเฉพาะคนที่ 4 คนที่ 5 และคนที่ 6 ซึ่งมีพื้นที่กราฟขยายกว้างขึ้นชัดเจน แสดงถึงการพัฒนาความสามารถในการกำกับตนเองและการสร้างแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้น ผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการทดสอบทางสถิติ Wilcoxon Signed-Rank Test ที่พบว่าค่าคะแนนภาวะผู้นำในตนเองหลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ

4) การประเมินผลลัพธ์ตามกรอบการวิเคราะห์ฮอว์ ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองส่งผลให้ทุกตัวชี้วัดที่กำหนดสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

1) การดำเนินงานตามแผนการตลาดต่างประเทศ สามารถปฏิบัติตามแผนแล้วเสร็จคิดเป็นร้อยละ 92.50 เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 90

2) ความพึงพอใจของลูกค้าต่างประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 85 ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 80

3) การลดระยะเวลาการแก้ไขปัญหาเฉลี่ย เหลือเพียง 19.5 ชั่วโมง จาก 48 ชั่วโมง ภายในระยะเวลา 4 เดือน

4) การนำระบบจัดลำดับความสำคัญของงานมาใช้ มีการพัฒนาและนำระบบมาใช้จริงภายใน 1.5 เดือน และสามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานได้ถึง ร้อยละ 15.80 ซึ่งเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 10

5) การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเอง พนักงานทุกคนมีแผนพัฒนารายบุคคลและมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องภายใน 2 เดือน ซึ่งเร็วกว่ากำหนดเดิมที่ตั้งไว้ที่ 3 เดือน

6) ระดับภาวะผู้นำในตนเองจากผลการประเมินของผู้บริหาร คะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินสมรรถนะ 6 ด้านเพิ่มจาก 3.90 เป็น 4.31

7) ระดับภาวะผู้นำในตนเองจากการประเมินตนเอง (RSLQ) คะแนนเฉลี่ยรวม เพิ่มขึ้นจาก 3.83 เป็น 4.15

การดำเนินโครงการ Self-Leadership Excellence for International Business Team ได้แก่ Strategic Decision Making, Cross-Cultural Communication Excellence และ Operational Excellence แสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร การประเมินเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามทั้งสองชุด พบว่าค่าเฉลี่ยในทุกด้านเพิ่มขึ้น เช่น ในมิติของการคิดวิเคราะห์และคำนึงถึงผลกระทบ และการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากแนวคิดของ Neck et al. (2024) และ Van Dorssen-Boog et al. (2021) ที่ให้ความสำคัญกับการวางเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงระบบเพื่อผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

ผลการประเมินรายบุคคลได้แสดงถึงแนวโน้มเชิงบวกของพนักงานทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศ ทั้ง 7 คน โดยทุกคนมีค่าคะแนนเพิ่มขึ้นในทุกมิติ โดยเฉพาะในรายที่ 6 ซึ่งมีพัฒนาการด้านภาวะผู้นำที่ชัดเจนและโดดเด่น ส่วนผู้เข้าร่วมรายที่ 2, 3 และ 5 มีค่าคะแนนสูงต่อเนื่องตลอดการประเมินแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มั่นใจและสามารถเป็นต้นแบบให้แก่ทีมงานอื่นในองค์กร

ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ตามกรอบซออาร์แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในระดับองค์กร โดยตัวชี้วัดผลลัพธ์สำคัญหลายประการบรรลุและเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าต่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 85 และระยะเวลาในการดำเนินโครงการลดลงถึงร้อยละ 15.80 ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการนำภาวะผู้นำในตนเองไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนสิ่งที่ Prussia, Anderson and Manz (1998) และ Gehring (2007) กล่าวถึงในประเด็นที่ว่า ภาวะผู้นำในตนเองสามารถขับเคลื่อนพฤติกรรมในระยะยาวและยกระดับความสามารถของทีมในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

ผลการประเมินชี้ให้เห็นว่า โครงการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองที่ดำเนินการบนกรอบสุนทรียศาสตร์และการวิเคราะห์ซออาร์ สามารถเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรขององค์กร SMEs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีพัฒนาการทั้งด้านทัศนคติและพฤติกรรม เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การรับผิดชอบต่องาน และการสร้างแรงจูงใจภายใน ส่งผลให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือภายในทีมที่ดีขึ้น ขณะที่ยังคงมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีขึ้นในการดำเนินงานระหว่างประเทศ เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองที่สามารถนำไปใช้ได้จริงและยั่งยืนในบริบทของธุรกิจ SMEs

เนื่องจากการศึกษานี้ใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กในบริบทขององค์กรเดียว ผลลัพธ์ที่ได้จึงสะท้อนเฉพาะลักษณะและพฤติกรรมของทีมพัฒนาตลาดต่างประเทศในบริบทนั้น ซึ่งอาจไม่สามารถนำไปอ้างอิงหรือสรุปใช้กับองค์กรอื่นได้โดยตรง อย่างไรก็ตาม การศึกษาในอนาคตอาจพิจารณาขยายกลุ่มตัวอย่างให้หลากหลายมากขึ้น เพื่อเพิ่มความครอบคลุมและตรวจสอบความสอดคล้องของผลในบริบทที่แตกต่างกัน

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคตและประโยชน์ของการศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต ดังนี้

- 1) ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างด้านโครงสร้างการบริหาร หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำในตนเองในบริบทที่หลากหลายยิ่งขึ้น
- 2) ควรดำเนินการศึกษาแบบ Longitudinal study เพื่อประเมินผลลัพธ์ระยะยาวและความยั่งยืนของพฤติกรรมภาวะผู้นำในตนเอง
- 3) ควรพัฒนาเครื่องมือประเมินที่สะท้อนสมรรถนะเฉพาะของแต่ละองค์กร เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการวัดผล
- 4) ควรบูรณาการแนวคิดจากศาสตร์อื่น เช่น จิตวิทยาเชิงบวก หรือการโค้ช เพื่อสร้างนวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความลึกและยั่งยืนมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

ผลการศึกษาให้แนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาขีดความสามารถของ SMEs ที่มุ่งสู่ตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะในด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำในตนเองผ่านกระบวนการพัฒนามตามกรอบสมรรถนะ 6 ด้าน ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการความคล่องตัวและการตัดสินใจเชิงรุก การออกแบบโมเดลการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับจุดแข็งและโอกาสขององค์กร ช่วยให้สามารถนำไปปรับใช้ในสถานการณ์จริง เสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระดับสากล ทั้งนี้ยังสามารถเป็นข้อมูลเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐและหน่วยงานสนับสนุนในการส่งเสริมผู้ประกอบการไทยเข้าสู่ตลาดโลก

6. สรุปผลการศึกษา

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ทีมงานมีประสบการณ์ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สมาชิกทีมมีความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตน และตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น กระบวนการสุนทรียสาธก ช่วยเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นแรงบันดาลใจและสร้างพลังบวกภายในองค์กร ส่งผลให้ทีมเกิดความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมาย และมองเห็นจุดแข็งของตนเองในการขับเคลื่อนตลาดต่างประเทศอย่างมั่นใจ ผลการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมทีมเชิงบวกในองค์กร SMEs อื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและความผูกพันต่อองค์กร

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จากการสังเคราะห์ข้อมูลผ่านกระบวนการสุนทรียสาธกและการวิเคราะห์ข้ออาร์ ทีมงานได้ร่วมกันออกแบบแนวทางการพัฒนาที่สะท้อนถึงบริบทขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองผ่านการตระหนักรู้ การตั้งเป้าหมาย และการจูงใจตนเองซึ่งสอดคล้องกับกรอบสมรรถนะภาวะผู้นำในตนเอง 6 ด้าน การมีส่วนร่วมของทีมในทุกขั้นตอนก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวทางดังกล่าวสามารถต่อยอดไปสู่การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำในตนเองสำหรับบุคลากรในองค์กร SMEs อื่น ๆ ที่ต้องการยกระดับศักยภาพทีมงานให้พร้อมสู่ตลาดต่างประเทศ

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามทั้งสองฉบับเพิ่มขึ้นในทุกมิติ บุคลากรมีการตัดสินใจที่มั่นใจขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น และเกิดแรงจูงใจภายในที่ต่อเนื่อง ในระดับองค์กร พบว่าความพึงพอใจของลูกค้าต่างประเทศเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70 เป็นร้อยละ 80 และความสามารถในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ตลาดต่างประเทศสูงถึงร้อยละ 92.50 จากเป้าหมายเดิมร้อยละ 90 สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองด้วยกระบวนการสุนทรียสาธกและการวิเคราะห์ข้ออาร์ เป็นแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และสามารถนำไปปรับใช้ในธุรกิจ SMEs อื่น ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำและความยั่งยืนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- จินยัน นางหลิว, บุญพิชชา จิตต์ภักดี, และฐิติณัฐ อัครเดชอนันต์. (2563). ภาวะผู้นำในตนเองของพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิมีนทลยูนนาน สาธารณรัฐประชาชนจีน. *วารสารพยาบาลสาร*, 47(4), 483–495.
- ดาวรุ่ง วชิรินทร์รัตน์, ชุตารัตน์ วชิรินทร์รัตน์ และสุวรรณกาญจน์ สุพมาตรา. (2564). การพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคุณเพื่อความสำเร็จในการทำงาน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 12(2), 1-13.
- ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง. (2560). ภาวะผู้นำตนเอง: แนวคิดการพัฒนาความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 28(1), 1–13.
- นันทวดี วงศ์บุตร, บุญพิชชา จิตต์ภักดี และ ฐิติณัฐ อัครเดชอนันต์. (2564). ภาวะผู้นำในตนเองและการปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์. *มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่เวชสาร*, 60(1), 99-112.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). รายงานประจำปี 2565. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

- อัจฉริยะ อูปการกุล. (2561). *SOAR VS SWOT Analysis*. ค้นเมื่อ 22 มกราคม 2568, จาก <http://mba.kku.ac.th/forums/index.php?topic=2031.0>
- อัมพร จรรโลงศิริชัย. (2564). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมทางจิตวิทยาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองสำหรับพนักงานในยุคโควิด-19 (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2012). *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. McGraw Hill Professional.
- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M. A. (2021). Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams. *Journal of Business Research*, 128, 578–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.030>
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Gehring, P. L. (2007). *The impact of project managers' interpersonal skills on project success: An empirical study*. (Doctoral dissertation). University of Phoenix.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216–232.
- Klaewkla, S., & Asavisanu, P. (2022). The development of a model of self-leadership competencies in non-academic staff in private higher education institutions in Thailand. *Scholar: Human Sciences*, 14(2), 309–326. <https://assumptionjournal.au.edu/index.php/Scholar/article/view/5391>
- Krampitz, J., Tenschert, J., Furtner, M., Simon, J., & Glaser, J. (2023). Effectiveness of online self-leadership training on leaders' self-leadership skills and recovery experiences. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 66–85.
- Neck, C. P., Houghton, J. D. & Manz, C. C. (2024). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- OECD. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c5ac21d0-en>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009). *The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy*. Bend, OR: Thin Book Publishing.
- Van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J. P., & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers' self-determination: The impact of a self-leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 259–281.