



ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ดำเนินธุรกิจอีคอมเมิร์ซ
EFFECTIVENESS OF VIRTUAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT
PROGRAM FOR LEADER IN ECOMMERCE BUSINESS



รวีอร ท่วมสุข

ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

EFFECTIVENESS OF VIRTUAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT
PROGRAM FOR LEADER IN ECOMMERCE BUSINESS



RAWEEON TUAMSOOK

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY
(Applied Psychology)

Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ
ของ
รวีอร ท่วมสุข

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล)	(รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร)
..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา ภัทราวิวัฒน์)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทชิตส์ณห์ สกุลพงศ์)
 กรรมการ
	(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี อินทรประเสริฐ)

ชื่อเรื่อง	ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ
ผู้วิจัย	รวีอร ท่วมสุข
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลเทพ พูนพล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา ภัทราวินวัฒน์

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และ 2) สร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการบูรณาการและสังเคราะห์องค์ประกอบจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือน และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง 2) สร้างพลังร่วม 3) เสริมพลังบุคคล และดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร จำนวน 600 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่าแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซทั้ง 3 องค์ประกอบ มีค่าดัชนีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 2314.71$, $df = 585$, $p\text{-value} = .00$, $RMSEA = .07$, $SRMR = .04$, $NFI = .97$) การวิจัยระยะที่ 2 เพื่อสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ซึ่งเป็นการวิจัยแบบทดลองที่แท้จริงกับกลุ่มตัวอย่างผู้นำในระดับหัวหน้างานจำนวน 60 คน โดยสุ่มเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 30 คน และวัดผลในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล 3 สัปดาห์ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแบบกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในระยะหลังการทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2) กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ทั้ง 3 ด้าน ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผลสูงกว่า ระยะก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำเสมือน, ธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

Title	EFFECTIVENESS OF VIRTUAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM FOR LEADER IN ECOMMERCE BUSINESS
Author	RAWEEON TUAMSOOK
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Assistant Professor Polthep Poonpol , Ph.D.
Co Advisor	Assistant Professor Kanchana Patrawiwat , Ph.D.

The objectives of this study are as follows: (1) to examine the dimensions of virtual transformational leadership for leaders in eCommerce businesses; and (2) to develop and evaluate the effectiveness of a virtual transformational leadership development program for leaders in eCommerce businesses. This research was divided into two phases. The first phase aims to examine the dimensions and develop a virtual transformational leadership measurement. By synthesizing the virtual and transformational leadership dimensions, then verifying and confirming the dimensions by interviewing five eCommerce experts and the confirming factor analysis by 600 leaders in eCommerce businesses in Bangkok. As a result, the dimensions of virtual transformational leadership are guiding change, building synergy, and empowering individuals. The results of the second confirmation factor analysis showed that the virtual transformational leadership scale was consistent with the empirical data ($\chi^2 = 2314.71$, $df = 585$, $p\text{-value} = .00$, $RMSEA = .07$, $SRMR = .04$, $NFI = .97$). The second phase was conducted as true experimental research. The sample of 60 participants at the managerial level were divided into an experimental group and a control group of 30 people each. The data collection was divided into three stages: pretest, posttest, and follow-up. The data were analyzed using an independent sample t-test and a one-way ANOVA with repeated measures. The results of these analyses revealed the following: (1) the experimental group revealed that the mean of virtual transformational leadership after participation in this program, was higher than the control group, which was statistically significant at a level of 0.5; (2) the experimental group indicated virtual transformational leadership for three dimensions in the post-experimental phase, and the follow-up phase, the results were much higher than the pre-experimental phase with a statistically significant level of 0.5.

Keyword : Transformational leadership, Virtual leadership, Ecommerce business

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณา ความเอาใจใส่ การสละเวลา และกำลังใจอย่างดียิ่งในการให้คำปรึกษาแนะนำและการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากคณะกรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนผล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา ภัทราวิวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้ความกรุณาเป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือแนะนำแนวทางการทำปริญญาานิพนธ์นี้ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่เป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศศิมาจ ณี วิเชียร ในฐานะประธานกรรมการสอบปากเปล่า และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทิชาตสันต์ สกุลพงศ์ ประธานการบริหารหลักสูตร และรองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ อิศรประเสริฐ ในฐานะคณะกรรมการสอบ ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร. ยุทธนา ไชยจุกุล ผศ.ดร.ปิยดา สมบัติวิวัฒนา อ.ดร. กฤติพัฒน์ ชื่นพิทยาอุฒติ อ.ก่อเกียรติ มหาวีรชาติกุล และอาจารย์ ดร. ชาริน สุวรรณวงศ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวัดของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่สอนและให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย และขอขอบคุณผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ได้กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและเข้าร่วมโปรแกรมฯ ด้วยทำให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีจนทำให้การวิจัยของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

กราบขอบพระคุณครอบครัวและกัลยาณมิตรที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยด้วยความรักและความหวังดีมาโดยตลอด และขอขอบคุณรุ่นพี่และเพื่อน ๆ ปร.ด.จิตประยุกต์ กลุ่มจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การรุ่นที่ 5 ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจซึ่งกันและกันอย่างดีเสมอมา สุดท้ายขอขอบคุณตัวเองที่มีความพยายามและอดทนเป็นอย่างมากตลอดระยะเวลาการศึกษาค้นคว้าปริญญาานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จ

รวีอร ท่วมสุข

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	8
ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่างวิจัย	8
ขอบเขตด้านเนื้อหา/ตัวแปร.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
นิยามปฏิบัติการ	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ตอนที่ 1 ข้อมูลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน	13
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	13
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16
แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเสมือน.....	22
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน	28

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมและการฝึกอบรม	31
ความหมายของการฝึกอบรม	31
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์.....	32
แนวคิดการเรียนรู้เสมือนและเทคนิคการฝึกอบรมออนไลน์	38
กรอบแนวคิดการวิจัย	44
สมมติฐานการวิจัย.....	45
สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1	45
สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2.....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
การวิจัยระยะที่ 1	46
วิธีการดำเนินการวิจัย	46
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	47
เครื่องมือวิจัย	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
การวิจัยระยะที่ 2	54
วิธีการดำเนินการวิจัย	54
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
การวิเคราะห์ข้อมูล	75
จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	76

ผลการวิจัยระยะที่ 1	76
ผลการวิจัยระยะที่ 2.....	96
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109
สรุปผลการวิจัย.....	113
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 1	113
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 2	115
การอภิปรายผล	119
อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 1.....	119
อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 2.....	122
ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจากการวิจัย	127
ข้อจำกัดการวิจัย	127
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ.....	128
ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป	129
บรรณานุกรม	131
ภาคผนวก.....	139
ประวัติผู้เขียน.....	187

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 คุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	19
ตาราง 2 การเปรียบเทียบลักษณะขององค์การแบบดั้งเดิมและองค์การเสมือน	23
ตาราง 3 ข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เหมือนและค่า Factor Loadings	26
ตาราง 4 การเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่เหมือน	29
ตาราง 5 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน	30
ตาราง 6 กลุ่มตัวอย่างการวิจัยระยะที่ 1	48
ตาราง 7 ข้อคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ	49
ตาราง 8 ตัวอย่างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ	50
ตาราง 9 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิง ประจักษ์.....	54
ตาราง 10 รายละเอียดกิจกรรมที่ 1.....	59
ตาราง 11 รายละเอียดกิจกรรมที่ 2.....	61
ตาราง 12 รายละเอียดกิจกรรมที่ 3.....	66
ตาราง 13 รายละเอียดกิจกรรมที่ 4.....	70
ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยระยะที่1.....	85
ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ.....	87
ตาราง 16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (ก่อนและหลังปรับ)	92
ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน (หลังปรับโมเดล)	93
ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยระยะที่2	98

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ	99
ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนองค์ประกอบรายด้านของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเสมือนของของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ	100
ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน ของกลุ่มทดลอง ในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลด้วยค่าสถิติ Huynh-Feldt	102
ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนรายคู่ในระยะก่อน การทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลองด้วยการวิเคราะห์ Pairwise Comparisons	104
ตาราง 23 ผลระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ.....	105

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	45
ภาพประกอบ 2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้าสู่การทดลอง	55
ภาพประกอบ 3 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เสมือนของผู้บริหารในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ.....	91



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากการเปลี่ยนแปลงของยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้การวางแผนนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศไทย โดยรัฐบาลไทยให้ความสำคัญกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ซึ่งมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างเครือข่ายบรอดแบนด์ทั่วประเทศเพื่อเชื่อมต่อช่องว่างของระบบดิจิทัล และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจสมัยใหม่ผ่านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (eCommerce Business) หรือธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ อีกทั้งรัฐบาลไทยยังมีวิสัยทัศน์ในการสร้างดิจิทัลแพลตฟอร์มและพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อรองรับและส่งเสริมกิจกรรมการค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการผ่านระบบออนไลน์ เช่น e-marketplace, e-payment และ e-government โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนสามารถทำธุรกิจขายปลีกทางอินเทอร์เน็ตเพื่อสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการในท้องถิ่นในประเทศมากขึ้น ทำให้เห็นว่าธุรกิจอีคอมเมิร์ซของประเทศไทย กำลังเติบโตโดยมีการมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมและพัฒนาระบบการค้าขายออนไลน์ผ่านทางโทรศัพท์มือถือมากขึ้น โดยในปีพ.ศ 2563 การค้าขายออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือมีมูลค่าประมาณ 15.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และมีการคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ 2566 ตลาดการค้าบนโทรศัพท์มือถือจะมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอีก 12% ต่อปี ซึ่งมีมูลค่า 25 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ อีกทั้ง เนื่องด้วยสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจอี-คอมเมิร์ซโดยเฉพาะการซื้อขายออนไลน์พุ่งสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้าขายระหว่างกลุ่มธุรกิจกับผู้บริโภค (Business to Customer: B2C) และการค้าขายแบบกลุ่มธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business: B2B) โดยยอดการค้าขายออนไลน์ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ในประเทศไทยในปีพ.ศ 2563 มีมูลค่าถึง 49 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเพิ่มขึ้นจาก 33 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปีพ.ศ 2560 (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2564) แสดงให้เห็นว่าธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจที่มากขึ้นอย่างต่อเนื่องและนับว่าเป็นอีกกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย

ทั้งนี้ ธุรกิจอีคอมเมิร์ซเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจในการออกแบบและพัฒนาแพลตฟอร์มการค้าขายและบริการต่างๆ เพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าแบบทันถ่วงทีซึ่งมาพร้อมกับปัญหาและความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน (Virtual work environment) ที่มีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้นทักษะของบุคลากรในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่สำคัญนอกจากความรู้ทางด้านเทคโนโลยียังต้องมีความพร้อมรับมือเพื่อปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงทักษะการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งธุรกิจอีคอมเมิร์ซยังเป็นธุรกิจที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วทำให้การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำในองค์กร ที่ต้องพัฒนาก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถพัฒนาทักษะความสามารถของผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนและมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นการยกระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มีศักยภาพและทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความได้เปรียบในทางการแข่งขันในระดับตลาดโลกซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย 4.0 ของรัฐบาลไทยอีกด้วย

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลดังที่กล่าวมา ส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจและพัฒนาองค์การที่ต้องพัฒนากระบวนการดำเนินงานธุรกิจให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการทางการตลาดและเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจ อีกทั้ง ปัจจัยภายนอกที่ยากจะคาดการณ์หรือควบคุมได้ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจและองค์การอย่างรวดเร็วทำให้ผู้นำองค์การส่วนใหญ่รู้สึกว่าการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและยังคงส่งผลทางบวกต่อพนักงานและธุรกิจขององค์การเป็นเรื่องที่ท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงก้าวข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer, 2007) ดังเช่นในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้หลายองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันต่อวิธีการดำเนินธุรกิจและวิธีการทำงานในองค์การ ที่จำเป็นต้องมีการเว้นระยะห่างทางสังคม การทำการค้าขายแบบไร้สัมผัส และการทำงานผ่านทางออนไลน์มากขึ้น (O'Leary, 2020) ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานขององค์การแบบดั้งเดิมที่มีรูปแบบการทำงานและการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบต่อตัวต่อเปลี่ยนสู่รูปแบบการทำงานแบบ “องค์การเสมือน (Virtual Organization)” ที่มีรูปแบบการทำงานและการสื่อสารทางออนไลน์ ผ่านการส่งอีเมล การส่งข้อความ และการประชุมออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ เช่น Zoom, Skype, Slack และ Microsoft Teams มากขึ้น (Schmidt, 2019) โดยพนักงานสามารถทำงานจากบ้าน (Work From Home) หรือทำงานได้จากทุกสถานที่ (Work From Anywhere) และเชื่อมต่อที่มงานที่อยู่

ต่างประเทศ ต่างเวลา ต่างสถานที่ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานร่วมกันของ “ทีมเสมือน (Virtual Team)” ให้สามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้เสมือนทำงานอยู่ในที่เดียวกัน (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2014; Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007) นอกจากองค์การและพนักงานต้องปรับตัวให้เข้ากับวิธีการสื่อสารทางออนไลน์และการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายทางสังคมและวัฒนธรรมขององค์การจากการเปลี่ยนไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรเสมือนซึ่งมีความท้าทายทั้งด้านสังคมที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามลดลงซึ่งเกิดจากขาดการกระตุ้นจากการได้พบเจอหน้ากันแบบต่อตัวต่อ และการไม่ได้รับการสื่อสารในการทำงานที่ชัดเจนและเหมาะสม อีกทั้งยังทำให้การแบ่งเวลาการทำงานและเวลาส่วนตัวไม่ชัดเจน จึงทำให้พนักงานอาจเกิดความเครียดเพิ่มมากขึ้น และในด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรน้อยลง ทำให้พนักงานอาจถูกซื้อตัวด้วยการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าจากบริษัทอื่นส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานอาจสูงขึ้น และเกิดลักษณะการทำงานในรูปแบบของงานไม่ประจำมากขึ้น ทำให้พนักงานไม่จริงจังในการทำงาน เกิดการแบ่งแยกระหว่างพนักงานประจำกับพนักงานไม่ประจำมากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) จากความท้าทายเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานสู่สภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเชื่อใจ (Trust) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเสมือน (Lilian, 2014; Panteli, Yalabik, & Rapti, 2018)

เนื่องด้วยบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพแวดล้อมเสมือนตามที่กล่าวมา ส่งผลให้หลายองค์กรมีความสนใจในการประยุกต์ใช้ “ภาวะผู้นำเสมือน (Virtual Leadership)” ในการบริหารองค์กรมากขึ้น โดยภาวะผู้นำเสมือนมีหลากหลายมิติและลักษณะที่แตกต่างจากความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมในสภาพแวดล้อมแบบออฟไลน์ (Faraj, Kudaravalli, & Wasko, 2015) ซึ่งงานวิจัยของ Samartinho, Faria, and Silva (2015) ได้กล่าวว่กระบวนการทัศน์ของภาวะผู้นำเสมือนที่เกิดขึ้นใหม่นั้นประกอบด้วยองค์ความรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ ผู้นำทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Leadership), ทีมเสมือน (Virtual Team) และ เทคโนโลยี (Technology) โดยเทคโนโลยีเป็นตัวกลางสร้างความสัมพันธ์ ทำให้ภาวะผู้นำเสมือนเป็นการผสมผสานระหว่างทักษะและองค์ความรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ความคิด และความเข้าใจ (Metacognition) จนทำให้เกิดความสามารถทางปัญญาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Serban et al., 2015) โดยงานวิจัยของ Batirlik, Gencer, and Akkucuk (2022) ได้ทำวิจัยศึกษาแบบวัด Global Virtual Team

Leadership Scale (GVTLS) และองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เหมือน โดยให้หลักแนวคิดของ Malhotra et al., (2007) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติ 6 ประการสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพในการรับมือกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับทีมเสมือนมาใช้เป็นประเด็นหลักในการตั้งคำถามสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำจากองค์การระหว่างประเทศที่เข้าร่วมวิจัยทั้งหมด 123 คน ผ่านกระบวนการพัฒนาองค์ประกอบ การทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group interview) จนทำให้ได้แบบวัดและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมือน 6 องค์ประกอบ คือ 1. คุณสมบัติการบริหารจัดการ (Managerial Qualities) 2. ปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) 3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) 4. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) 5. ผลตอบแทน (Rewards) 6. ความยืดหยุ่น (Flexibility)

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเสมือน มีหลายงานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเสมือนโดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่ได้รับความสนใจจากนักวิจัยว่ามีอิทธิพลสำคัญต่อ ภาวะผู้นำเสมือน มากที่สุดและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของทีมเสมือนในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนได้อย่างเหมาะสม (Ruggieri, 2009) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในการเพิ่มระดับของความไว้วางใจของคนในองค์การมากขึ้น (Hoxha, 2015) ซึ่งงานวิจัยของ Kahai, Jestire, and Huang (2013) ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมความพยายามในการเรียนรู้และใช้การสื่อสารในการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมในสภาพแวดล้อมเสมือน (Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold, & Kauffeld, 2015). อีกทั้งงานวิจัยของ Purvanova and Bono (2009) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมเสมือน (virtual team) มากกว่าทีมแบบดั้งเดิม (face-to-face team) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chrisentary and Barrett (2016) ที่แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ทีมที่สมาชิกในทีมทำงานต่างสถานที่และขาดการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวสามารถก้าวข้ามผ่านความท้าทายของข้อจำกัดเหล่านี้และประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกันสภาพแวดล้อมเสมือนได้ อีกทั้งงานวิจัยของ Davidaviciene and Al Majzoub (2022) ที่ค้นพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของทีมเสมือนอีกด้วย

จากเหตุผลข้างต้น แสดงให้เห็นว่าธุรกิจอีคอมเมิร์ซกำลังเติบโตอย่างรวดเร็วอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Bugshan & Attar, 2020) ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจและ

การพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันที่ต้องปรับให้ทันตามการพัฒนาก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสรรคณวัตกรรมขององค์กร ความพร้อมรับมือต่อโอกาสและความท้าทายต่าง ๆ ในการปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (Gunasekaran, Marri, McGaughey, & Nebhwani, 2002) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซต้องเผชิญกับความท้าทายมากมาย เช่น สถานการณ์ที่คาดเดาไม่ได้ และกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซจึงจำเป็นต้องมีความพร้อมรับมือในการปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจและบริหารจัดการการทำงานของทีมงานในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพต่อธุรกิจและองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ไม่อย่างใดก็ตาม จากการทบทวนงานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ยังมีช่องว่างทางความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำสมัยใหม่ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนที่มีมากยิ่งขึ้น ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนั้นอาจจะไม่เพียงพออีกต่อไปเนื่องจากความซับซ้อนของโลกยุคดิจิทัลในปัจจุบัน และรูปแบบความเป็นผู้นำสมัยใหม่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ทำนายและตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้เห็นถึงโอกาสและความท้าทายที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาธุรกิจและองค์กรได้ (Dirani et al., 2020; Henderikx & Stoffers, 2022)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1994) และแนวคิดภาวะผู้นำทีมเสมือน (Batirlik et al., 2022) เพื่อพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมการทำงานของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ที่ต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลและความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินธุรกิจอีคอมเมิร์ซ อีกทั้งยังต้องบริหารจัดการทีมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน และพัฒนาแบบวัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมาสามารถช่วยองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยใช้วัดผลลัพธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซให้มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและบริหาร

จัดการทีมในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน ซึ่งเป็นการต่อยอดงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่เน้นวิจัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบริบทสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการเติมเต็มช่องว่างทางความรู้ (gap of knowledge) ด้วยองค์ความรู้ใหม่จากการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือนเพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน และนำข้อค้นพบมาเติมเต็มความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนในยุคปัจจุบัน และนำองค์ความรู้ที่ได้ไปสู่การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน และประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซว่ามีคุณภาพ ซึ่งนับว่าเป็นการเติมเต็มช่องว่างการปฏิบัติ (gap of practice) ที่จะประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่สามารถนำโปรแกรมฯ นี้ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์การธุรกิจอีคอมเมิร์ซในบริบทไทยได้อีกด้วย

โดยผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยกระบวนการค้นคว้าแบบปฏิฐานนิยม (Positivism) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อค้นพบข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือนในต่างประเทศมาบูรณาการเพื่อสร้างองค์ประกอบเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และสังเคราะห์เนื้อหาและยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ตรวจสอบและยืนยันโดยการสัมภาษณ์ผู้นำที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพื่อให้ได้องค์ประกอบสอดคล้องกับบริบทธุรกิจอีคอมเมิร์ซและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) ซึ่งผลจากการวิจัยระยะที่ 1 ทำให้ทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และนำผลจากการวิจัยระยะแรกมาใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะเติมเต็มในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ไปสู่การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เพื่อนำไปออกแบบกิจกรรมโปรแกรมให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาและบูรณาการแนวคิดและเทคนิคที่ทันสมัยในการดำเนินกิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซให้มีระดับภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเสมือนที่สูงมากขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้และต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนาผู้นำในองค์กรในบริบทอื่นได้ โดยใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาและเตรียมความพร้อมผู้นำขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ในบริบทของการทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือนได้อย่างเหมาะสม และเป็นฐานความรู้ให้กับนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือนต่อไปได้อีกด้วย.

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบและสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน โดยมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ
2. เพื่อสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ความสำคัญของการวิจัย

ประโยชน์ในเชิงวิชาการ ผลการวิจัยมีประโยชน์ต่อวิชาการทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบและแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน ที่ได้จากการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือน ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนโดยใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ ผลการวิจัยโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ที่ได้รับการทดลองและประเมินผลแล้วว่ามีคุณภาพ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้นำในองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มีบริบทการทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือน และผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวบุคคลกร สามารถส่งเสริมให้ผู้นำเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และความท้าทายในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนได้อย่างเหมาะสม อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และองค์กรให้ดียิ่งขึ้นได้

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่างวิจัย

ประชากร ได้แก่ ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร

ตัวอย่างวิจัยที่ 1 คือ ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร จำนวน 600 คน เป็นตัวอย่างวิจัยในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบและตัดสินใจจำนวนองค์ประกอบหลัก โดยตัวอย่างวิจัยได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มตามเขตพื้นที่ โดยใช้เขตในกรุงเทพมหานครเป็นกลุ่มพื้นที่

ตัวอย่างวิจัยที่ 2 คือ ผู้นำในบริษัทธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานครที่มาจากบริษัทเดียวกันที่มีจำนวนผู้นำทั้งหมด 102 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จำนวน 60 คน จากนั้นสุ่มเข้ากลุ่ม (Random assignment) โดยผู้วิจัยสุ่มผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 30 คน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ โดยไม่ลำเอียง

ขอบเขตด้านเนื้อหา/ตัวแปร

การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านสร้างพลังร่วม 3) เสริมพลังบุคคล

การวิจัยระยะที่ 2 เพื่อการสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยใช้แนวความคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน และการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ การได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซและการไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หมายถึง การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

สภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานของสมาชิกในองค์กรโดยการใช้เทคโนโลยีเชื่อมต่อการทำงานร่วมกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการดำเนินการทำงานของสมาชิกในองค์กรซึ่งอยู่ในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกัน

ทีมเสมือน หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันผ่านการใช้เทคโนโลยีสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมที่อยู่ต่างสถานที่ผ่านระบบออนไลน์ในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน

ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หมายถึง ผู้นำในการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่ในตำแหน่งงานระดับผู้จัดการขึ้นไปและมีผู้ตามมากกว่า 1 คนขึ้นไป ในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตผู้อื่นหรือการได้รับประสบการณ์โดยตรงหรือทางอ้อม ที่เกิดจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันหรือประสบการณ์จากการทำงานและทำให้เกิดการทบทวน พิจารณาไตร่ตรองและสรุปจนเกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติได้จริง

กระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่มีขั้นตอนในการออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินและกระตุ้นการเรียนรู้ (Assess and Motivation) 2) การสร้างสังคมเรียนรู้ออนไลน์ (Online Socialization) 3) การสร้างสังคมเรียนรู้ออนไลน์ (Information Exchange) 4) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Construction) 5) การนำไปประยุกต์ใช้ (Development)

นิยามปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน คือ คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม เพื่อพร้อมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงและสามารถเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาสสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับทีมและระดับบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน

จริง ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1. ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2. ด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy) และ 3. ด้านเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)

1. ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) คือ ระดับคุณลักษณะพฤติกรรมเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการปัญหาและเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาสสู่ความสำเร็จ โดยส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตระหนักถึงความท้าทายเพื่อร่วมหาแนวทางในการรับมือและปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง มีข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้ตอบประเมินว่าข้อคำถามแต่ละข้อตรงกับความคิด ความรู้สึก หรือประสบการณ์ของตนเองในปัจจุบันในระดับใดตั้งแต่ บ่อยมาก, บ่อย, บางครั้ง, นาน ๆ ครั้ง และ ไม่เคยเลย คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบ “บ่อยมาก” ในคำถามเชิงบวกได้ 5 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึง “ไม่เคยเลย” ได้ 1 คะแนน และในคำถามเชิงลบ ผลคะแนนก็จะมีค่ากลับตรงข้ามกัน โดยผู้ตอบที่มีผลค่าเฉลี่ยคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง สูงกว่าผู้ตอบที่ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

2. ด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy) คือ ระดับคุณลักษณะพฤติกรรมเกี่ยวกับผู้นำที่ส่งเสริมการสร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นและกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเพื่อสร้างฉันทามติ ความโปร่งใส และความเชื่อใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริงมีข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้ตอบประเมินว่าข้อคำถามแต่ละข้อตรงกับความคิด ความรู้สึก หรือประสบการณ์ของตนเองในปัจจุบันในระดับใดตั้งแต่ บ่อยมาก, บ่อย, บางครั้ง, นาน ๆ ครั้ง และ ไม่เคยเลย คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบ “บ่อยมาก” ในคำถามเชิงบวกได้ 5 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึง “ไม่เคยเลย” ได้ 1 คะแนน และในคำถามเชิงลบ ผลคะแนนก็จะมีค่ากลับตรงข้ามกัน โดยผู้ตอบที่มีผลค่าเฉลี่ยคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านสร้างทีมสัมพันธ์ มากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านสร้างทีมสัมพันธ์ สูงกว่าผู้ตอบที่มีผลค่าเฉลี่ยคะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

3. ด้านเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) คือ ระดับคุณลักษณะ พฤติกรรมเกี่ยวกับผู้นำที่ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการส่งเสริมความสามารถของผู้ตามบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวทางให้ผู้ตามเล็งเห็นความท้าทายของการทำงานเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยใช้ทักษะการสื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง มีข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ มีลักษณะข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้ตอบประเมินว่าข้อคำถามแต่ละข้อตรงกับความคิด ความรู้สึก หรือประสบการณ์ของตนเองในปัจจุบันในระดับใดตั้งแต่ บ่อยมาก, บ่อย, บางครั้ง, นาน ๆ ครั้ง และ ไม่เคยเลย คำตอบทั้ง 5 ตัวเลือกนั้น ผู้ตอบสามารถตอบได้เพียง 1 คำตอบในแต่ละข้อ ถ้าตอบ “บ่อยมาก” ในคำถามเชิงบวกได้ 5 คะแนน และลดลงมาตามลำดับจนถึง “ไม่เคยเลย” ได้ 1 คะแนน และในคำถามเชิงลบ ผลคะแนนก็จะมีค่ากลับตรงข้ามกัน โดยผู้ตอบที่มีผลค่าเฉลี่ยคะแนนจากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล มากกว่าแสดงว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล สูงกว่าผู้ตอบที่มีผลค่าเฉลี่ยคะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอี-คอมเมิร์ซ โดยการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน ซึ่งมีลักษณะเป็นชุดกิจกรรมที่ได้นำผล การวิจัย ระยะที่ 1 ที่พบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 3 ด้าน คือ 1. ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2. ด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy) และ 3. ด้านเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) มาสร้างเป็นชุดกิจกรรมการเรียนรู้โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์, กระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน, แนวคิดหน้าต่างใจแฮร์รี่, แนวคิดแบบก้าวหน้า และตัวแบบโกรว์ นำมาเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1. กิจกรรมปฐมนิเทศ 2. กิจกรรมมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง 3. กิจกรรมสร้างพลังร่วม 4. กิจกรรมเสริมพลังบุคคล โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการเรียนรู้เสมือนในการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ได้แก่ การบรรยายประกอบการนำเสนอภาพนิ่ง การใช้วีดิทัศน์สื่อภาพและเสียง การฝึกปฏิบัติ การร่วมแสดงความคิดเห็น การแบ่งปันประสบการณ์ การแสดงบทบาทสมมุติ และการระดมสมอง เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จนสามารถสรุปองค์ความรู้และกำหนดแนวทางในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมของโปรแกรมฯ ใช้ระยะเวลา 2 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมระยะเวลาของโปรแกรมฯ ทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง

ประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน หมายถึง ระดับค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซใน 1. ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2. ด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy) และ 3. ด้านเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) มีระดับที่สูงขึ้นภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งสามารถประเมินได้จากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1. การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และ 2. การสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเสมือน
- 1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมและการฝึกอบรม

- 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์
- 2.3 แนวคิดการเรียนรู้เสมือนและเทคนิคการฝึกอบรมออนไลน์
- 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ส่งอิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน (Hughes, 2015) โดยภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Bass & Avolio, 1993) ซึ่งนับว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพฤติกรรมและความสามารถหรือกระบวนการที่แสดงออกของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยการสร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดการยอมรับและความพยายามเพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม (วัตติกรณ จงวิศาล, 2543) สอดคล้องกับแนวคิดของ Koontz (1988) ที่ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามอย่างเต็มใจและมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติและมีความเชื่อมั่น

ในตัวผู้นำ โดยภาวะผู้นำประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการ คือ 1. การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2. การกระตุ้นแรงจูงใจที่เหมาะสมและแตกต่างกันสำหรับแต่ละบุคคล 3. การสร้างความรู้สึกร่วม และ 4. การสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระทำที่ตอบสนองต่อแรงกระตุ้นของผู้นำ

ดังนั้น จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในองค์การโดยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป้าหมายขององค์การ โดยผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นแรงจูงใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงทัศนคติการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและส่งเสริมศักยภาพและความสามารถของผู้ตามให้เหมาะสมกับการทำงานเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้นำยุค 4.0

ยุค 4.0 นับว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล และการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนากระบวนการและรูปแบบของธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร โดยมีงานวิจัยที่นำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นต่อผู้นำยุค 4.0 (Guzmán, Muschard, Gerolamo, Kohl, & Rozenfeld, 2020) โดยมี 3 ทักษะ ดังนี้

1) ทักษะปัญญา (Cognitive Skills) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ทักษะการพูด (Speaking) คือ การสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลสำคัญต่างๆ ในยุคดิจิทัลเพื่อการเชื่อมต่อที่ดีขึ้นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม การสร้างสภาพแวดล้อมเครือข่าย และช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมของทีมงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น.

1.2 ทักษะการฟังแบบ Active listening คือ การส่งเสริมการร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยการยอมรับและการเปิดกว้างให้กับสำหรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้อื่น

1.3 ทักษะการเรียนรู้แบบ Active Learning คือ การเตรียมความพร้อมการทำงานในยุคดิจิทัลเพื่อกระตุ้นการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่ขับเคลื่อนยุคดิจิทัล

1.4 ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) คือ การที่ผู้นำต้องประเมินสภาพแวดล้อมในยุคดิจิทัลและความท้าทายในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับธุรกิจและการพัฒนาองค์กรได้

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือ สิ่งสำคัญสำหรับผู้ผู้นำในการสร้างข้อตกลง เพื่อประโยชน์ร่วมกันกับทุกคนในองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกันโดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ

2.2 การโน้มน้าว (Persuasion) คือ การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ส่งเสริมการตัดสินใจ การทำงานร่วมกันโดยการชักชวนให้ทุกคนใช้ความคิดที่เปิดกว้างและร่วมสมัยมากขึ้น

2.3 การรับรู้ทางสังคม (Social Perception) คือ สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการพัฒนาคนที่ทำหน้าที่ในสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ และความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานและการมีส่วนร่วมมากขึ้นในองค์กร

3) ทักษะเชิงกลยุทธ์ (strategic skills) ซึ่งประกอบด้วย

3.1 การมองการณ์ไกล (Visioning) คือ การเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางในการสร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเน้นการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม และกระจายอำนาจมากขึ้น

3.2 การวิเคราะห์สาเหตุ (Identification of key cause) โดยการตรวจสอบสาเหตุและปัจจัยที่อาจจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมการเรียนรู้และเครือข่าย รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

3.3 การประเมินผลและการแก้ปัญหา (The system evaluation and solution appraisal) คือ ทักษะที่โดดเด่นสำหรับผู้ผู้นำที่จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์เทคโนโลยีขององค์กร และการประเมินผลการใช้การสื่อสารของเครือข่ายภายในและภายนอกแพลตฟอร์ม และการระบุช่องว่างและความท้าทายที่ต้องการวิธีแก้ปัญหได้อย่างทันที่

จากผลการศึกษาทักษะสำคัญของผู้นำยุค 4.0 แสดงให้เห็นว่า ทักษะคือความสามารถที่พัฒนาได้ โดยเชื่อมโยงกับความสามารถ, ความเข้าใจ และความรู้ในบางสิ่งบางอย่างโดยการพัฒนาทักษะและความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากการฝึกฝนและสะสมประสบการณ์ ดังนั้น ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากการคาดการณ์แนวโน้มทางการตลาดและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาธุรกิจขององค์กรและเป็นแนวทางในการปรับตัวหากมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี หรือ

แนวโน้มทางการตลาดที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดการณ์หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Abbu, Kwiatkowski, Mugge, & Gudergan, 2020) ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม ผู้นำยุค 4.0 จะต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเข้าใจอยู่เสมอเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานในยุคดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งแบบคาดการณ์และไม่คาดการณ์ไว้ได้ อีกทั้ง ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลต้องให้ความสำคัญกับทักษะการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มมากยิ่งขึ้นอีกด้วย (Mohelska & Sokolova, 2018) โดยผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะผู้นำและการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันและอนาคตได้

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย Bass & Avolio (1993) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อผู้ตามโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามจะกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงาน เพื่อให้ทีมหรือองค์กรบรรลุความสำเร็จ โดยพัฒนาพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual consideration) ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะกับผู้ตามในสังกัด (Bass & Avolio, 1993) โดยมีองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) นี้มีความสัมพันธ์กัน ประกอบไปด้วยความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1) การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตามและทำให้ผู้ตามรู้สึกภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย ซึ่งผู้ตามมักจะมองหาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำเป็นต้นแบบและเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำที่ดีมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารได้ดี อีกทั้งสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำมีความน่าเชื่อถือและมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนแต่จะเห็นประโยชน์เพื่อส่วนร่วม ผู้นำมีความเฉลียวฉลาด ความสามารถ ความมุ่งมั่น และความมั่นใจในตนเอง สามารถนำผู้ตามไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำเสริมสร้างความภักดีและความมั่นใจของผู้ตามได้ด้วยการแบ่งปันวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกันต่อผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองและเคารพตนเอง เป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนต่อ

โอกาสและความท้าทายได้ตลอดเวลาแต่ยังคงมีอิทธิพลในการบรรลุเป้าหมายและมีความรับผิดชอบขององค์กร

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ผู้นำที่ดีจะส่งเสริมให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำให้ความสำคัญต่อผู้ตามและกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน ผู้นำที่ดียังช่วยให้สมาชิกในทีมเชื่อมั่นในตนเองและมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับอุปสรรคปัญหาหรือความท้าทายที่จะยากลำบากก็ตาม ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ และช่วยให้สมาชิกในทีมเติบโตและเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้นำที่ดีจะช่วยให้สมาชิกในทีมเป็นตัวของตัวเองและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ตามสังเกตเห็นปัญหาเพื่อคิดหาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม ผู้นำต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และคิดอย่างรอบคอบในการแก้ปัญหา ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ตามนำเสนอความคิดเห็นถึงแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้นำก็ตาม แต่ผู้นำก็ยังให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ตาม โดยผู้นำส่งเสริมให้ทำให้ผู้ตามมองปัญหาเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนาศักยภาพตนเองในการคิดวิธีแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ที่ดีขึ้นได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามรู้สึกมั่นใจว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยผู้นำจะคอยเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่ผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ดีขึ้น

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ความสำคัญกับความต้องการและความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล และส่งเสริมให้ผู้ตามเติบโตและพัฒนาศักยภาพของตนเองโดยการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ตาม ผู้นำสื่อสารได้ดีและแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ตามเมื่อผู้ตามเผชิญกับปัญหาหรือความท้าทายต่าง ๆ โดยผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และท้าทายตัวเอง โดยผู้นำจะคอยให้คำแนะนำและสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความ

รับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ และส่งเสริมผู้ตามได้แสดงออกถึงความสามารถโดยให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้น อีกทั้งต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีทำให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร โดยมีงานวิจัยต่างประเทศของ Dai, Dai, Chen, and Wu (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมของพนักงานโรงแรมในประเทศไต้หวัน ซึ่งพบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการรับรู้พฤติกรรมของพนักงานดีกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงแนะนำให้ผู้จัดการโรงแรมในไต้หวันจ้างงานผู้นำที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TFLs) มากกว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership: TSLs) ทั้งนี้ ยังมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในองค์กร (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004) และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจของพนักงาน อีกทั้งช่วยลดการต่อต้านทางสังคม และลดความเครียดในที่ทำงาน (Kessler, Bruursema, Rodopman, & Spector, 2013; Spector, 2014)

งานวิจัยของ Elkhani, Soltani, and Ahmad (2014) ได้แสดงคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) พฤติกรรมที่มีอิทธิพล (Idealized influence behaviors) คือ คุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงเป็นแบบอย่างที่ดีมีวิสัยทัศน์เพื่อให้ได้รับความเคารพและความไว้วางใจ 2) พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation behaviors) คือ คุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำใช้การสื่อสารเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและความมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย 3) พฤติกรรมกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation behaviors) คือ คุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงเพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวทางแก้ปัญหาความท้าทายร่วมกัน 4) พฤติกรรมคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration behaviors) คือ คุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นแบบอย่างเพื่อดูแลความต้องการของสมาชิกในทีมแต่ละคน โดยการรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของสมาชิกในทีมและทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ชเพื่อส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละบุคคล ดังรายละเอียดตามตาราง 1

ตาราง 1 คุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คุณลักษณะ
1. การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม	การมีวิสัยทัศน์, ความเชื่อมั่นไว้วางใจ, เคารพ, ความซื่อสัตย์, การเป็นแบบอย่างที่ดี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	การยึดมั่นเป้าหมาย, การสื่อสาร
3. การกระตุ้นทางปัญญา	มีเหตุผล, การแก้ปัญหา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	การควบคุมดูแล, การรับฟัง, เสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา: Elkhani et al., 2014

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายงานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อมโยงกับผู้นำเสมือน ซึ่งได้รับความสนใจจากนักวิจัยว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผู้นำเสมือนมากที่สุดและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของทีมในสภาพแวดล้อมเสมือนได้อย่างเหมาะสม (Ruggieri, 2009) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การในการเพิ่มระดับของความไว้วางใจของคนในองค์การมากขึ้น (Hoxha, 2015) โดยงานวิจัยของ Kahai et al. (2013) ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมความพยายามในการเรียนรู้และใช้การสื่อสารในการแก้ปัญหาการทำงานของทีมในสภาพแวดล้อมเสมือน และงานวิจัยของ Savolainen (2013) ที่ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้นำเสมือน 5 คนจาก 5 อุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความเห็นว่าผู้นำเสมือนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและเป็นทักษะที่ควรพัฒนาในสภาพแวดล้อมเสมือน อีกทั้งงานวิจัยของ Purvanova และ Bono (2009) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมเสมือน (virtual team) มากกว่าทีมแบบดั้งเดิม (face-to-face team) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chrisentary & Barrett 2015 ที่แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ทีมที่สมาชิกในทีมทำงานต่างสถานที่และขาดการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวสามารถก้าวข้ามผ่านความท้าทายของข้อจำกัดเหล่านี้และประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกันสภาพแวดล้อมเสมือนได้ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของทีมเสมือน (Davidaviciene & Al Majzoub, 2022) อีกด้วย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้นำและส่งผลต่อผู้ตามในสภาพแวดล้อมเสมือน ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเสมือนที่อาจจะมีความเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดในการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนซึ่งสามารถทำให้ผู้นำเสมือนมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมเสมือน

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการนำไปศึกษาวิจัยและพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำในองค์กรหลากหลายกลุ่มและประเภทธุรกิจ โดยมีงานวิจัยเชิงประจักษ์มากมายที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยสามารถวัดได้จากแบบวัดภาวะพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ของ Bass & Avolio (1993) โดยมีลักษณะเป็นมาตราวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง, เห็นด้วย, ปานกลาง, ไม่เห็นด้วย, ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยมีการพัฒนาเป็นแบบวัดฉบับภาษาไทยที่ใช้ในงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) โดยข้อคำถามแบบวัดแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งค่าความเชื่อมั่นรายองค์ประกอบของแบบวัดฉบับนี้มีค่าระหว่าง 0.87 – 0.91 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะประยุกต์ใช้แบบวัดของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) นี้มาใช้เป็นพื้นฐานในการประยุกต์ใช้เพื่อสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้นำในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Barling, Weber, and Kelloway (1996) ได้ทำการศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการรับรู้ เจตคติ และยอดขายของทีมขายของธนาคารในประเทศแคนาดา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้จัดการสาขาในแต่ละเขต 20 สาขา ที่ได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มควบคุมจำนวน 9 คนและกลุ่มทดลองจำนวน 11 คน เข้ารับการฝึกอบรมแบบกลุ่ม 1 วัน และได้รับการฝึกอบรมแบบรายบุคคลหลังจากการฝึกอบรมแบบกลุ่ม 1 เดือน พบว่าผลการฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการรับรู้ของผู้ตามของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น และมีผลการปฏิบัติงานโดยมี ยอดขายเพิ่มมากขึ้นกว่าผู้ตามของผู้นำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในกลุ่มควบคุม

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2543) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ดำเนิน นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จำนวน 24 คนที่ได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มควบคุม 12 คน และกลุ่ม ทดลอง 12 คน เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และหลังการฝึกอบรมมีการพบปะกันภายในกลุ่ม เพื่อนช่วยเพื่อนทุก 2 สัปดาห์ เป็นระยะเวลา 2 เดือนรวม 4 ครั้ง โดยผลการวิจัยพบว่าผู้นำนิสิตที่ ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการ ฝึกอบรม สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมิน ตัวเองและที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำมีระดับสูงกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม อีกทั้งผู้นำนิสิตที่ ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายงานพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำนิสิต เห็นความสำคัญและคุณค่าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้รับรู้ประสบการณ์ผ่านการฝึก ทักษะ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของและผู้ตามอีกด้วย

ถึงแม้ว่ามีงานวิจัยเชิงประจักษ์มากมายทั้งในและต่างประเทศที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีและองค์ประกอบของ Bass & Avolio (1993) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งอยู่ ในสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การแบบดั้งเดิมที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม แบบตัวต่อตัว แต่ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและปัจจัยทาง เศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบองค์การและการปฏิบัติผู้ สสภาพแวดล้อมเสมือนมากขึ้น ซึ่งผู้นำต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการทีมผ่านการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารซึ่งมีความแตกต่างและความท้าทายจากการทำงานแบบเดิมที่เป็นการทำงานร่วมกัน แบบตัวต่อตัว (Kerfoot, 2010) ถึงแม้ว่าคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำยังคงเหมือนเดิมแต่เป็น ไม่ได้ว่าวิธีการบริหารทีมแบบดั้งเดิมจะสามารถนำมาใช้ในการจัดการบริหารทีมเสมือนได้ (Kelley & Kelloway, 2012) ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทเสมือน จึง จำเป็นต้องมีการพัฒนาโดยคำนึงถึงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทเสมือนซึ่งอาจจะมีปัจจัย อื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมเสมือน ดังนั้นจึงต้องมีการ ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพิจารณาพร้อมกับผลการวิเคราะห์ความหมายองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเสมือน เพื่อนำมาข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เสมือนซึ่งเป็นการวิจัยช่วงในระยะเวลาที่ 1 ของการวิจัยครั้งนี้

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเสมือน องค์การเสมือน

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้การทำงานขององค์กรมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการสื่อสารและการทำงานมากขึ้น เช่น การส่งอีเมล การส่งข้อความ และการประชุมออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่ต้องเว้นระยะห่างทางสังคมทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นออนไลน์ พนักงานทำงานจากบ้าน (Work From Home) หรือทำงานได้จากทุกสถานที่ (Work From Anywhere) โดยเชื่อมโยงทีมงานที่อยู่ต่างสถานที่หรือต่างเวลาผ่านระบบเทคโนโลยีในการทำงานร่วมกันของ “ทีมเสมือน (Virtual Team)” ให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้เสมือนทำงานอยู่ในที่เดียวกัน (Malhotra et al., 2007) จนทำให้ปัจจุบันหลายองค์กรก้าวสู่การทำงานรูปแบบองค์กรเสมือนมากขึ้น ซึ่งนับได้ว่าเป็นรูปแบบองค์กรแบบไร้ขอบที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ทางการตลาด การแลกเปลี่ยนทักษะ การลดต้นทุน และการเข้าถึงตลาดเพื่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Foster, Kesselman, & Tuecke, 2001)) สภาพแวดล้อมองค์กรเสมือนนั้นแตกต่างจากองค์กรแบบดั้งเดิมแบบเห็นหน้าตัวต่อตัว โดยโครงสร้างองค์กรเสมือนจะมีทีมงานที่กระจายไปตามภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และมีโครงสร้างแบบเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ โดยสมาชิกในทีมเสมือนจะสื่อสารและดำเนินการทำงานผ่านคอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง และการทำงานร่วมกันของหลายๆ ทีมในหลายรูปแบบ เช่น ทีมงานระยะไกลที่อยู่ในบริษัทเดียวแต่สมาชิกในทีมอยู่ต่างประเทศ ต่างเวลาและ/หรือต่างวัฒนธรรม ทำให้การทำงานร่วมกันต้องใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นพื้นที่ส่วนกลางสำหรับการสื่อสารเพื่อแบ่งปันข้อมูลหรือเป็นเครือข่ายสำหรับการพัฒนาธุรกิจ (Ksenija, 2016) โดยลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรเสมือน มีความแตกต่างกันทั้งด้านโครงสร้างและการบริหารงาน ซึ่งเปรียบเทียบได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 การเปรียบเทียบลักษณะขององค์การแบบดั้งเดิมและองค์การเสมือน

รูปแบบ	องค์การแบบดั้งเดิม	องค์การเสมือน
ด้านโครงสร้าง	มีความเป็นทางการสูง	ไม่เป็นทางการ
	โครงสร้างแบบเน้นสายบังคับบัญชา	โครงสร้างแบบเครือข่าย
	โครงสร้างตายตัว	โครงสร้างหลวม
ด้านการบริหาร	ขอบเขตชัดเจน	ขอบเขตไม่ชัดเจน
	เน้นการควบคุม	เน้นการมีส่วนร่วม
	รวมศูนย์อำนาจ	การกระจายอำนาจ
	การทำงานเน้นตัวบุคคล	อาศัยการทำงานเป็นทีม

ที่มา: ทิพวรรณ, 2549

Chudoba, Wynn, Lu, and Watson-Manheim (2005) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อองค์การเสมือนโดยคำนึงถึงปัจจัย 6 ประการ คือ ภูมิศาสตร์ เขตเวลา วัฒนธรรม วิธีปฏิบัติงาน องค์กร และเทคโนโลยี โดยใช้การสำรวจออนไลน์ กับสมาชิกในทีมเสมือนของ บริษัท อินเทล คอร์ปอเรชั่น จำนวน 1,269 คน ผลวิจัยปรากฏว่ามี 3 ปัจจัยหลัก ที่เกี่ยวข้องกับระดับขององค์การเสมือน คือ การกระจายทีม (Team Distribution) ความคล่องตัวในที่ทำงาน (Workplace Mobility) และการปฏิบัติที่หลากหลาย (Variety of Practices) จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การเสมือน จึงอาจสรุปได้ว่าความหมายขององค์การเสมือน คือ รูปแบบขององค์การที่ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ความคิด ระบบการดำเนินงานและเทคโนโลยีเข้าด้วยกันโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องขอบเขตองค์การหรือข้อจำกัดเรื่องสถานที่ตั้งขององค์การและเวลาการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทักษะ สินค้า และบริการต่างๆ โดยองค์การเสมือนมีรูปแบบการทำงานงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุม ทำให้การทำงานในระดับบุคคลมีการบริหารตนเองได้ดี อีกทั้งองค์กรเสมือนสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้การคัดเลือกบุคคล การขัดเกลาทางสังคม และการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมแบบบูรณาการ รวมถึงการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของทีมในองค์การเสมือนได้ (Chang & Lee, 2013; Vought, 2017) ดังนั้น ผู้นำควรได้รับข้อมูลและ

เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมเสมือน วิธีการเอาชนะความท้าทายต่างๆ และวิธีการใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบของทีมเสมือนเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเสมือนต่อไปได้

ความหมายของภาวะผู้นำเสมือน

ภาวะผู้นำเสมือน หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีความหลากหลายแตกต่างจากลักษณะผู้นำแบบดั้งเดิมในสภาพแวดล้อมแบบออนไลน์ (Faraj et al., 2015) โดยกระบวนการที่ประกอบด้วยความรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ e-Leadership, Virtual Team และ Technology โดยที่เทคโนโลยีเป็นตัวกลางสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง e-Leadership และ Virtual Team (Samartinho et al., 2015) ผู้นำเสมือนจะกำหนดเป้าหมายของทีมและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานโดยการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในรูปแบบเสมือนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกับสมาชิกในทีม (Liao, 2017) งานวิจัยของ Varty, O'Neill, and Hambley (2017) ได้กล่าวว่าการเป็นผู้นำเสมือนที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการบูรณาการของภาวะผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการความท้าทายของการประสานงานผ่านระบบเสมือน โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประสิทธิผลของการทำงานไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์วิกฤต เช่น สถานการณ์โควิด-19 ภาวะผู้นำเสมือนควรเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมในเชิงบวก โดยทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานในช่วงเวลาสถานการณ์ตึงเครียดนี้ โดยจัดลำดับความสำคัญของงาน และตอบสนองต่อสถานการณ์เร่งด่วนได้อย่างทันถ่วงที K. M. Dirani et al. (2020) ได้เสนอว่า(Dirani et al., 2020) ผู้นำเสมือนควรเปลี่ยนวิธีการทำงานรูปแบบเดิมๆ ของทีมเพื่อปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกในทีมเป็นลำดับแรก และมองการณ์ไกลเพื่อช่วยทีมได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน สิ่งนี้สามารถเพิ่มความผูกพันในองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ส่งผลประโยชน์ต่อองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเสมือน

มีงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำเสมือนที่แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมทำให้ทีมเสมือนประสบความสำเร็จโดยการสร้างความไว้วางใจในการทำงานของทีมเนื่องจากการทำงานของทีมเสมือนเป็นอิสระไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมผู้นำตลอดเวลาทำให้ผู้นำเสมือนต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม (P. Weimann, M. Pollock, E. Scott, & I.

Brown, 2013) และต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและมีการสื่อสารระหว่างผู้นำและทีม อย่างชัดเจนส่งเสริมทำให้การทำงานของทีมเหมือนดีขึ้น (Gilson et al., 2014) โดยการสื่อสารต้องตรงประเด็นเพราะการสื่อสารที่มากเกินไปอาจเกิดปัญหาการเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างทีมได้ (Lee-Kelley & Sankey, 2008) อีกทั้ง การพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมความรู้ทางเทคโนโลยีจะช่วยให้การทำงานของทีมเหมือนประสบความสำเร็จได้ โดยผู้นำเหมือนจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเหมือนได้ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายของผู้นำเหมือน ที่ต้องสร้างความไว้วางใจกับทีมและการสื่อสารระหว่างทีมที่อยู่ต่างสถานที่ ต่างเวลา หรือต่างวัฒนธรรมให้เข้าใจเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดย Samartinho et al. (2015) ได้ทำการศึกษาเชิงทดลองซึ่งมีผู้นำเหมือนเข้าร่วมการวิจัยทั้งหมด 293 คน เพื่อสร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำเหมือนซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลักสำคัญ คือ 1. การปฏิบัติงาน 2. การประสานงาน และ 3. การเรียนรู้และฝึกอบรม บนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเป็นสามเสาหลักที่สำคัญในการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมเหมือน

การวัดภาวะผู้นำทีมเหมือน

Batirlik et al. (2022) ได้ทำวิจัยศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมเหมือนและแบบวัด Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) โดยใช้กระบวนการพัฒนาองค์ประกอบการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group interview) โดยใช้หลักแนวคิดของ Malhotra et al., (2007) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางปฏิบัติ 6 ประการสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการรับมือกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับทีมเหมือนมาใช้เป็นประเด็นหลักในการตั้งคำถามสัมภาษณ์ผู้นำดังนี้

- การสร้างและรักษาความไว้วางใจโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร
- การตรวจสอบให้แน่ใจว่าความหลากหลายได้รับการเข้าใจ ชื่นชม และปกป้อง
- การจัดการการประชุมและวงจรการทำงานเหมือน
- การสังเกตความก้าวหน้าของทีมด้วยการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี
- การเพิ่มทัศนวิสัยของสมาชิกทีมเหมือนทั้งภายในและภายนอกทีม
- การตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกทีมเหมือนแต่ละคนได้รับประโยชน์ร่วมกัน

โดยหลังจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำจากองค์กรข้ามชาติที่เข้าร่วมวิจัยทั้งหมด 123 คน ได้ดำเนินการตรวจสอบและพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เหมือนโดยความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อสร้างข้อคำถามแบบวัด 29 ข้อ เป็นมาตราประเมินรวมค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยเป็นการรายงานการประเมินเกี่ยวกับผู้นำขององค์กรตามพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยแยกออกมาเป็นองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบดังนี้ 1. คุณสมบัติการบริหารจัดการ (Managerial Qualities) 2. ปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) 3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) 4. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) 5. ผลตอบแทน (Rewards) 6. ความยืดหยุ่น (Flexibility) โดยข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบที่มีค่า Factor Loadings มากกว่า 0.6 จะนำมาประกอบการศึกษาความหมายของแต่ละองค์ประกอบโดยมีรายละเอียดตามดังตาราง 3

ตาราง 3 ข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เหมือนและค่า Factor Loadings

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม ผู้นำที่เหมือน (Virtual Team Leader)	ค่า Factor Loadings
คุณสมบัติการบริหารจัดการ	ข้อ 19: : จัดการประชุมโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกในทีม	0.736
	ข้อ 15: ใช้เวลาประชุมกระชับและทำให้บรรยายภาคการประชุมสนุกสนาน	0.734
	ข้อ 20: ประสานงานโดยตรงกับสมาชิกในทีม	0.705
	ข้อ 18: ให้สมาชิกในทีมส่งรายงานการทำงาน	0.688
	ข้อ 21: มอบหมายงานและตรวจสอบการทำงาน	0.662
	ข้อ 23: กระตุ้นสมาชิกในทีมให้มีส่วนร่วมในการประชุม	0.623
ปฏิสัมพันธ์	ข้อ 25: แจ่มจุดประสงค์และกติกการประชุมก่อนการประชุม	0.717
	ข้อ 28: รับรู้ข้อควรระวังและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า	0.689
	ข้อ 26: ให้สิทธิ์แก่สมาชิกในทีมในการพูดตามสมควร	0.618
มนุษยสัมพันธ์	ข้อ 3: สร้างบรรยากาศการประชุมตามลักษณะงาน	0.723
	ข้อ 35: เป็นผู้ที่มีอำนาจและผู้กำหนดกฎเกณฑ์	0.696
	ข้อ 36: ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม	0.627
ลักษณะส่วนบุคคล	ข้อ 7: ใช้ท่าทาง สีหน้า และน้ำเสียงในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.853
บุคคล	ข้อ 6: มีทักษะในการสื่อสารสูง	0.796
ผลตอบแทน	ข้อ 12: ให้ความสำคัญกับเงินเดือนตามความเหมาะสมกับผลสำเร็จของการทำงานแต่ละบุคคล	0.737

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม ผู้นำทีมเสมือน (Virtual Team Leader)	ค่า Factor Loadings
ผลตอบแทน	ข้อ 9: มีความรู้ทางเทคนิคสูงในการใช้เครื่องมือการสื่อสารเสมือน	0.691
	ข้อ 11: ไม่เปิดเผยความล้มเหลวของสมาชิกในทีมต่อสาธารณะ แต่ดักเตือน เขา/เธอแบบตัวต่อตัว	0.659
ความยืดหยุ่น	ข้อ 1: มีข้อมูลเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมของทีมและจัดการความ แตกต่างทางวัฒนธรรมภายในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.804
	ข้อ 2: กำหนดเวลาประชุมโดยคำนึงถึงความพร้อมและเวลาส่วนตัวของสมาชิก ในทีม	0.729

ที่มา Batirlik et al., 2022

จากการสังเคราะห์ข้อคำถามของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีมเสมือนจึงได้นิยามความหมายของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีมเสมือน ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัตินิเทศการ (Managerial Qualities) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถจัดการการทำงานเสมือนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุมและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน มีการแบ่งงานและติดตามผลการทำงานอย่างเป็นระบบ

2. ปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างและรักษาความไว้วางใจโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในการแสดงเป้าหมายการทำงานและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายเดียวกัน และสามารถควบคุมสถานการณ์ความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้

3. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการจัดการทำงานด้วยการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เปิดรับความคิดเห็นของสมาชิกในทีม และสามารถปรับตัวทันต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกในทีมแบบตัวต่อตัว

4. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มีแสดงออกถึงทักษะการสื่อสารในระดับสูง มีการใช้ท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า การใช้น้ำเสียงในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ

5. ผลตอบแทน (Rewards) คือ พฤติกรรมของผู้หน้าที่แสดงออกถึงการตอบแทนความสำเร็จในการทำงานของสมาชิกในทีมโดยการให้เงินรางวัล และไม่แสดงความล้มเหลวของสมาชิกในทีมต่อสาธารณะแต่ให้ผลตอบแทนกลับแบบตัวต่อตัว

6. ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ พฤติกรรมของผู้หน้าในการจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมภายในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่เหมือนแต่ละองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกัน จากนั้นจัดกลุ่มองค์ประกอบเชิงทฤษฎีให้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือน จากนั้นนำองค์ประกอบที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เพื่อให้ได้นิยามปฏิบัติการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ จากนั้นสร้างแบบวัดตามนิยามปฏิบัติการ และนำไปตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด ๕ โดยลักษณะเป็นแบบวัดประเมินรวมค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ “บ่อยที่สุด” (5 คะแนน) ถึง “ไม่เคยเลย” (1 คะแนน) โดยผู้นำที่ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่าผู้นำที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเหมือน แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเหมือนที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้นำและการพัฒนาองค์กรในยุค 4.0 ทั้งนี้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหมือนในบริบทขององค์กรในประเทศไทย ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจต้องการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่โดยการนำเอาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาศึกษาร่วมกันกับภาวะผู้นำเหมือนเพื่อค้นหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนและนำมาเป็นแนวทางในการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทย เพื่อเตรียมความพร้อมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อตรวจสอบว่าบุคลิกภาพเชิงรุกช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนมากขึ้นหรือไม่อย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ในการอธิบายผลการวิจัยได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน คือ การบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1993) และองค์ประกอบภาวะผู้นำทีมเสมือน (Batirlik et al., 2022) เพื่อมุ่งหวังในการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน (Virtual Transformational Leadership) โดยการนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎี (theoretical framework) โดยใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Elkhani et al., 2014) มาเป็นตัวกลางในการวิเคราะห์คุณลักษณะเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำทีมเสมือน เพื่อพัฒนาเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตาราง 4 การเชื่อมโยงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทีมเสมือน

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Elkhani et al., 2014)				
แนวคิดทฤษฎี/องค์ประกอบ	การมีวิสัยทัศน์, ความเชื่อมั่นไว้ใจ, เคารพ, ความซื่อสัตย์, การเป็นแบบอย่างที่ดี	การยึดมั่น เป้าหมาย, การสื่อสาร	มีเหตุผล, การแก้ปัญหา	การควบคุมดูแล, การรับฟัง, เสริมสร้างพลังอำนาจ
องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1993)				
1.การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม	√			
2.การสร้างแรงบันดาลใจ		√		
3.การกระตุ้นทางปัญญา			√	
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				√
องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมเสมือน (Batirlik et al., 2022)				
1.คุณสมบัติการบริหารจัดการ (Managerial Qualities)	√			
2.ปฏิสัมพันธ์ (Interactivity)		√		
3.มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)			√	
4.ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits)				√
5.ผลตอบแทน (Rewards)	x	x	x	x
6.ความยืดหยุ่น Flexibility)				√

จากตาราง 4 ตารางการเชื่อมโยงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทีมเสมือนโดยใช้คุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกลางในการ

นิยามคุณลักษณะของทั้งสองทฤษฎีเพื่อนำมาพัฒนาเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนโดยนิยามความหมายขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่มิมีอนได้จากค่า Factor Loadings ที่มีค่ามากกว่า 0.6 ขึ้นไปของข้อคำถามในตารางที่ 3 ที่แสดงข้อคำถามของแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มิมีอนและค่า Factor Loadings ทั้งนี้ ได้พบว่า องค์ประกอบผลตอบแทน (Rewards) มีนิยามไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผลตอบแทน (Rewards) มีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มากกว่า ซึ่งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ จึงได้ตัดองค์ประกอบ ผลตอบแทน (Rewards) ออกจากองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มิมีอนในการวิจัยครั้งนี้

โดยหลังจากการเชื่อมโยงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่มิมีอน ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน และตั้งชื่อองค์ประกอบเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนตามความหมายขององค์ประกอบที่ได้จากการบูรณาการองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่มิมีอน โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2) สร้างพลังร่วม (Building Synergy) 3) เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) ดังตาราง 5

ตาราง 5 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน

แนวคิดทฤษฎี/องค์ประกอบ	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน		
	1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change)	2. สร้างพลังร่วม (Building Synergy)	3. เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)
องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1993)			
1.การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized Influence)	√		
2.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Motivation)		√	
3.การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)			
4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)			√

ตาราง 5 (ต่อ)

แนวคิดทฤษฎี/องค์ประกอบ	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน		
	1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change)	2. สร้างพลังร่วม (Building Synergy)	3. เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)
องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เสมือน (Batirlik et al., 2022)			
1. คุณสมบัตินิเทศการบริหารจัดการ (Managerial Qualities)	✓		
2. ปฏิสัมพันธ์ (Interactivity)		✓	
3. มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations)			✓
4. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits)			✓

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมและการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

การพัฒนาองค์การโดยการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะความสามารถให้แก่พนักงานในองค์การทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายในการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้นำและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Buckley & Caple (Latif, 2012) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นการสร้างเสริมและพัฒนาความรู้ (Knowledge-K) ในเรื่องที่ได้รับการอบรมเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและเพิ่มทักษะ (Skill-S) คือ ความสามารถที่ได้รับการปฏิบัติฝึกฝน และเพื่อเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude-A) ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เกิดความรู้สึกมุ่งมั่นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่นเดียวกับ Latham (2003) ที่ได้กล่าวว่าการฝึกอบรม คือ กระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะความสามารถ และความตระหนักรู้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจากประสบการณ์จริงเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน และสามารถนำผลการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม

แนวคิดจิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic psychology) เป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและคุณค่าในตนเองของมนุษย์ให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นการเข้าใจและใส่ใจความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น และการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ที่นำหลักแนวคิดจิตวิทยามนุษยนิยมมาใช้เป็นแนวทางในการจัดการการเรียนรู้จะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในของผู้เรียนให้มีความต้องการเรียนรู้และสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวกที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ตามหลักทฤษฎีของนักคิดกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) 2 ท่าน คือ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) และ คาร์ล โรเจอร์ส (Carl Rogers) โดย มาสโลว์ (Maslow, 1998) ได้เสนอว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานตามธรรมชาติเป็นลำดับขั้น คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการยอมรับจากสังคม และความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง หากความต้องการขั้นพื้นฐานนี้ได้รับการตอบสนองในแต่ละขั้น มนุษย์จะสามารถพัฒนาตนไปสู่ขั้นที่สูงขึ้นได้

โรเจอร์ส (Rogers, 2013) ได้เสนอไว้ว่า มนุษย์จะพัฒนาตนเองได้ดีหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่รู้สึกเป็นอิสระ ดังนั้นการให้อิสระผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกันเองและส่งเสริมการเรียนรู้โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ตามความต้องการและความสนใจของผู้เรียน และประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางทำให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตัวเอง โดย Swanson (2001) ได้วิเคราะห์แนวทางการเรียนรู้ของ โรเจอร์ส ไว้ว่า 1. การมีส่วนร่วมด้านอารมณ์ ความรู้สึกและความรู้เข้าใจ (affective and cognitive) ต้องมาจากแรงจูงใจภายใน 2. การคิดริเริ่มด้วยตัวเอง (Self-initiated) การสำนึกและค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ต้องมาจากแรงจูงใจภายในของตัวเอง 3. การเรียนรู้ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Pervasive) ทั้งด้านพฤติกรรม, ทักษะ และลักษณะของผู้เรียน 4. การประเมินผลโดยผู้เรียน (evaluated by the learner) ซึ่งผู้เรียนจะสามารถกำหนดได้ดีที่สุดว่าประสบการณ์เรียนรู้นั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และ 5. องค์ความรู้ (Essence is meaning) คือ สาระสำคัญที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยแนวทางการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้มาหลวมรวมเข้ากับประสบการณ์ของตนเอง ซึ่ง วีรพล แสงปัญญา (2561) ได้สรุปไว้ว่า จิตวิทยาแนวมนุษยนิยมเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้เป็นการกระทำเพื่อเติมเต็มศักยภาพของตัวบุคคล ซึ่งเริ่มจากความต้องการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทางปัญญาและอารมณ์ รวมถึงเป้าหมายทางการศึกษา เพื่อต้องการเป็นผู้บรรลุผลสำเร็จแห่งตนอย่าง

อิสระ โดยบทบาทของผู้สอน คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการพัฒนาบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ จำเนียร จวงตระกูล (2548) ที่แสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีมนุษยนิยมเป็นการเพิ่มการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Knowles (2011) ได้ระบุว่า Kolb ได้ให้ความหมายแนวทางการเรียนรู้ของจิตวิทยา มนุษยนิยมดังกล่าวนี้ว่าเป็น “กระบวนการสร้างความรู้จากประสบการณ์” ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ การสร้างประสบการณ์ (Concrete experience) โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในประสบการณ์ 2. การสังเกต และสะท้อน (Observations and reflections) คือ การสังเกตและสะท้อนประสบการณ์ด้วยตัวเอง ในแง่มุมที่หลากหลาย 3. การสร้างแนวคิดและสรุป (Formation of abstract concept and generalization) คือ การสร้างแนวคิดและบูรณาการความรู้ด้วยตนเองอย่างมีเหตุและผล และ 4. การทดสอบแนวคิดใหม่ในสถานการณ์ใหม่ (Testing implications of new concepts in new situations) คือ การนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าว นี้ นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้น แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ คือ การเชื่อมโยงแนวคิดผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์เชิงบูรณาการ แบบองค์รวมจากการเรียนรู้ที่ผสมผสานประสบการณ์, การรับรู้, พฤติกรรม, และความต้องการ พัฒนาความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อเติบโตให้ดียิ่งขึ้น โดยการเชื่อมโยงแนวทางการศึกษาของผู้ใหญ่และแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Seaman, Brown, & Quay, 2017)

ดังนั้น การเรียนรู้ตามแนวคิดจิตวิทยา มนุษยนิยมนับว่าเป็นรากฐานของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม, ทักษะ และความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเกิดได้ทั้งจากประสบการณ์และการฝึกฝน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และให้อิสระผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเองโดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนกำหนดเป้าหมายและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเองเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น จากงานวิจัยของ Scholtz (2023) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำโดยแนวคิดจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งค้นพบว่า แนวคิดจิตวิทยา มนุษยนิยมช่วยกระตุ้นแรงจูงใจของผู้เรียน และกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยการพัฒนาความรู้, ประสบการณ์, ทักษะ, และศักยภาพของผู้เรียนและเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้สอนจะรับบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ให้คำแนะนำ หรือการตั้งประเด็นคำถามที่น่าสนใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นจนนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ซึ่งเกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่

กระตุ้นและส่งเสริมผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติและมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จนสามารถสร้างองค์ความรู้และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นการนำกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มาใช้งานวิจัยนี้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ สามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการใช้ประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ในการพัฒนาความรู้และทักษะทางวิชาชีพได้ (McCarthy, 2016) ซึ่งการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นแนวคิดพัฒนาบุคคลากรที่มีความสำคัญต่อผู้เรียนในการเพิ่มความรู้ ซึ่งถ้าหากผู้เรียนไม่มีโอกาสได้รับประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จะส่งผลให้ผู้เรียนไม่สามารถแสวงหาความรู้ หรือฝึกฝนทักษะต่าง ๆ และอาจทำผิดพลาดซ้ำๆ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ (Rolfe & Cheek, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของBurnard (1996) ที่ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ว่า คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งทางตรงจากการกระทำและการคิดทบทวนเกี่ยวกับการกระทำนั้น ๆ หรือการเรียนรู้ทางอ้อมโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับสถานการณ์หรือโดยการสังเกตผู้อื่นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินชีวิตประจำวัน โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การสร้างประสบการณ์ส่วนบุคคล 2) การคิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ 3) การสร้างความรู้จากประสบการณ์ และ 4) การประยุกต์ความรู้ไปสู่การนำไปปฏิบัติจริง โดยการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมโดยใช้แนวคิดกระบวนการเรียนรู้ของ Kolb (Kolb's learning cycle) (Kolb, 2015) เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ถาวร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างประสบการณ์ (Concrete Experience) โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงด้านความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ 2) การคิดไตร่ตรอง (Reflective Observation) การจัดกิจกรรมโดยการใช้สถานการณ์เงื่อนไข หรือคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้องค์ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาแล้วมาทบทวนพิจารณาไตร่ตรอง 3) การสรุป (Abstract Conceptualization) การจัดกิจกรรมโดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เชื่อมโยงข้อมูลจากประสบการณ์และพิจารณาไตร่ตรอง เพื่อสรุปเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 4) การปฏิบัติ (Active

Experimentation) เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปกำหนดแนวทางการนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานภายหลังการเข้าร่วมโปรแกรม โดยผลที่ได้รับจะเป็นข้อมูลที่ได้เรียนรู้และเป็นประสบการณ์สำหรับวงจรการเรียนรู้ในรอบต่อไป และการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

Bumard (1996) ได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การทำกิจกรรมเป็นคู่ (pairs exercises) โดยการให้ผู้เรียนจับคู่ และกำหนดตกลงบทบาทของแต่ละคนตามสถานการณ์ที่ได้รับ แล้วผู้เรียนแต่ละคนทำกิจกรรมตามที่ตกลงโดยมีคู่เป็นผู้สังเกตการณ์โดยไม่แทรกแซงหรือออกความคิดเห็น จากนั้นให้สลับกันแสดงบทบาทและสังเกตการณ์ หลังจากนั้นให้แต่ละคู่พูดคุยแลกเปลี่ยนกันความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกัน

2) กิจกรรมกลุ่มแบบมีแบบแผน (structured group activities) คือ กิจกรรมกลุ่มที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์หลังจากการอภิปรายความคิดเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ต่าง ๆ แล้วประยุกต์ความรู้ใหม่ไปสู่สถานการณ์จริง ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และฝึกการแก้ปัญหา โดยผู้สอนจะต้องกำหนดรายละเอียดและรูปแบบในการทำกิจกรรมให้ชัดเจน โดยผู้สอนจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเชื่อมโยงการเรียนรู้ใหม่เข้ากับการทำงานจริง พร้อมทั้งการฝึกปฏิบัติทักษะใหม่ๆ นอกจากนี้ผู้สอนจะต้องไม่ตัดสินหรือแทรกแซงความคิดเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดขึ้นในกลุ่ม

3) บทบาทสมมุติ (role play) คือ การจัดสถานการณ์และแสดงบทบาทสมมุติตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการแสดงบทบาทสมมุติ เกิดการคิดทบทวน และเกิดการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ขึ้น ผ่านการคิดทบทวนจากบทบาทสมมุติว่าสมาชิกแต่ละคนรู้สึกอย่างไร ซึ่งอาจจะมีการแสดงซ้ำเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยเพิ่มทักษะหรือบทบาทใหม่ที่ได้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการบูรณาการการเรียนรู้ใหม่

4) การแสดงละคร (psychodrama) แตกต่างจากบทบาทสมมุติตรงที่เป็นการนำเรื่องราวหรือสถานการณ์ในชีวิตจริงมาแสดงแล้วให้กลุ่มอภิปราย มีขั้นตอนได้แก่ การคัดเลือกสถานการณ์ โดยกำหนดให้ผู้เล่าเรื่องเป็นตัวแสดงหลักและเลือกตัวแสดงประกอบ สรุปเหตุการณ์ให้ผู้ร่วมแสดงเข้าใจ และให้มีการอภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยการแสดงละคร

นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทดลองทักษะใหม่จากสถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาการ แสดงออกอย่างเหมาะสม

5) การระดมสมอง (brainstorming) เป็นกิจกรรมกระตุ้นความคิดผู้เรียนในประเด็นต่าง ๆ ด้วยการระดมสมองในการช่วยระบุเนื้อหาสำคัญในตอนเริ่มต้นของการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจความต้องการของผู้เรียน และยังสามารถประเมินความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เรียนได้ โดยการฝึกปฏิบัติในการอภิปรายกลุ่มและเสริมการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติ กระตุ้นพฤติกรรม การแสดงออกอย่างเหมาะสมแก่ผู้เรียนเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่สามารถประเมินความรู้ ทักษะ รวมทั้งประเมินการจัดการเรียนการสอนเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ทั้งการประเมินการเรียนรู้ (evaluation) และการประเมินเพื่อพัฒนาโปรแกรม (assessment) จึงเป็นกระบวนการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการประเมินนี้จะต้องจัดกิจกรรมอย่างมีแบบแผนเพื่อให้มั่นใจว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างมีระบบและประสิทธิผลอย่างแท้จริง โดยการค้นหาความรู้สึกด้านเจตคติ (affective) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้

6) การบรรยายเชิงประสบการณ์ (the experiential lecture) หมายถึงการบรรยายสั้นๆ ช่วงก่อนเข้าสู่การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อให้แนวคิดพื้นฐานและอธิบายเกี่ยวกับประเด็นคำถามด้วยตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

Gitsham (2012) ได้ทำการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์สำหรับภาวะผู้นำและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของผู้นำในบริษัท IBM และ HSBC โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแนวความคิดและทักษะที่จำเป็นของผู้นำองค์กรในการตอบสนองต่อแรงกดดันและโอกาสในการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยผลการศึกษาได้จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้นำที่เคยเข้าร่วมโครงการ Corporate Service Corps ของ IBM ก่อนหน้านี้ ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำในอนาคต จำนวน 30 คน ที่ได้เข้าร่วมโปรแกรม Climate Champions Program ของ HSBC เป็นระยะเวลา 12 เดือน โดยผู้ให้สัมภาษณ์รายงานว่าการเรียนรู้นี้ทำให้เกิดความเข้าใจในมุมมอง แนวโน้ม และความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ทำให้เข้าใจกลยุทธ์และกิจกรรมของในองค์กรมากขึ้น ซึ่งได้รับจากการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ รายงานว่ามีความเชื่อมั่นในทักษะของพวกเขาที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ทำให้มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ๆ ขององค์กรหรือการแสวงหาบทบาทใหม่หรือความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นจนทำให้กลายเป็น

ผู้นำด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและคุณค่าของแนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์

สุวรรณา ตรงต่อศักดิ์ และคณะ (Trongtorsak, Saraubon, & Nilsook, 2021) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ร่วมกันเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการดิจิทัล โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและดำเนินการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ร่วมกันเพื่อเสริมสร้างผู้ประกอบการดิจิทัล โดยการศึกษาวิจัยดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) และการเรียนรู้ของผู้ประกอบการดิจิทัลจากธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 3 บริษัท คือ Lazada , Shopee และ JD Central ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ที่มีประสบการณ์ 3 ปีในสาขาที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการประเมินความเหมาะสมของการบูรณาการองค์ความรู้ของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ร่วมกัน (The Collaborative Experiential Learning Process) โดยผลการวิจัยพบว่ากระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ร่วมกันเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1. แรงบันดาลใจ (Inspiration) 2. การสำรวจ (Exploration) 3. การมีส่วนร่วม (Engagement) 4. การนำเสนอ (Presentation) และ 5. การใช้ประโยชน์ (Utilization) โดยผลการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ร่วมกันเพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการดิจิทัลโดยประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญผลลัพธ์รวมอยู่ในระดับสูงซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเรียนเชิงประสบการณ์เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

โดยสรุปการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสังเกตผู้อื่นหรือการได้รับประสบการณ์โดยตรงหรือทางอ้อม อาจเกิดจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ประสบการณ์จากการทำงานและทำให้เกิดการทบทวน จนเกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้โดยมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรับข้อมูลย้อนกลับสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ โดยลักษณะการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับความเข้าใจของผู้เรียน โดยผู้สอนมีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในสถานการณ์ที่ต้องการและสร้างกิจกรรมที่มีความหลากหลายเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย มุมมองระหว่างบุคคลเกี่ยวกับเรื่องที่เรียนรู้โดยใช้กิจกรรมที่มีรูปแบบหลากหลาย เช่น กิจกรรมกลุ่มแบบมีแบบแผน บทบาทสมมติ การระดมสมอง การบรรยายเชิงประสบการณ์ เพื่อสร้างประสบการณ์ของผู้เรียน โดยการกระตุ้นให้คิดทบทวนเกี่ยวกับประสบการณ์ของตนเองและการสะท้อนความคิดโดยการอภิปรายร่วมกันและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยความเคารพ

ความเห็นส่วนบุคคลและเป็นผู้ฟังที่ดี ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

แนวคิดการเรียนรู้เสมือนและเทคนิคการฝึกอบรมออนไลน์

ในปัจจุบันการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการฝึกอบรมมีมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเรียนรู้แบบไร้ขีดจำกัดทั้งในเรื่องของเวลาและสถานที่ ช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรและทั้งผู้สอนและผู้เรียนอีกด้วย การวิจัยนี้จะใช้การฝึกอบรมออนไลน์ (Online Training) และการเรียนรู้เสมือน (Virtual Training) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของผู้สอนและผู้เรียน ในงานวิจัย A Framework for Pedagogical Evaluation of Virtual Learning Environment (Britain & Liber, 2004) ได้มีการแบ่งรูปแบบการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนไว้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) Asynchronous Learning คือ การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านเว็บหรือแพลตฟอร์มออนไลน์เมื่อไรก็ได้ในช่วงเวลาที่ผู้สอนกำหนดการเรียนโดยจะมีกิจกรรม เช่น การอ่านเนื้อหาและทำแบบทดสอบ โดยผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือบทเรียนในรูปของการเรียนการสอนคนละเวลา โดยผู้เรียนสามารถตั้งคำถามผ่าน Web board หรือ ผู้เรียนติดต่อกับผู้สอนทาง e-Mail โดยที่ผู้สอนจะเข้าไปตอบคำถามในช่วงเวลาที่สะดวก นอกจากนี้ผู้สอนอาจจะให้แบบฝึกหัดหรือข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้เรียน ภายหลัง โดยระหว่างที่ผู้เรียนกำลังเรียนนั้น ผู้สอนไม่จำเป็นต้องออนไลน์อยู่กับระบบ

2) Synchronous Learning คือ การสอนเสมือนผ่านระบบออนไลน์โดยผู้สอนและผู้เรียนอยู่ต่างสถานที่โดยเชื่อมต่อผ่านอุปกรณ์สื่อสารและอินเทอร์เน็ต โดยการสอนนั้นต้องระบุเวลาที่ทั้งผู้สอนและผู้เรียนต้องออนไลน์มาพบกันที่ห้องเรียนเสมือน (Virtual Classrooms) โดยผู้สอนจะทำการสอนโดยมีการติดตามการเรียนของผู้เรียน และติดต่อกับผู้เรียนแบบ Real time ผ่าน Live Chat หรือ Video call เป็นต้น

3) Collaborative Learning คือ การสอนแบบผ่านซอฟต์แวร์เฉพาะที่ทุกคนใช้ร่วมกันได้เช่น Whiteboard หรือซอฟต์แวร์ที่ทำงานเสมือน เพื่อสื่อให้เป็นกลไก ทำให้ผู้เรียนกับผู้สอนมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันและเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่จุดหมายของบทเรียนการเรียนแบบร่วมมือ จะเป็นการเรียนแบบประสานเวลา ผสมกับการใช้เครื่องมือระดับที่สูงขึ้น

กระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน

โดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือนนี้ได้มีการศึกษาแนวคิดการเรียนรู้รูปแบบ The Five-Stage Model of Virtual Learning (Salmon, 2003) โดยมีขั้นตอนในการออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) **การกระตุ้นและเข้าถึงการเรียนรู้ (Assess and Motivation)** คือ การเข้าถึงผู้เรียนโดยการให้ข้อมูลแจ้งจุดประสงค์และกิจกรรมการเรียนรู้ให้ชัดเจนและสร้างกิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การทำแบบทดสอบออนไลน์ผ่าน QR Code หรือการทำแบบทดสอบผ่านการเล่นเกมออนไลน์ เช่น Kahoot ทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงกิจกรรมได้สะดวกยิ่งขึ้นและกระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น

2) **การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Socialization)** คือ การทำให้ผู้เรียนเชื่อมต่อกันและกันเพื่อให้เกิดการโต้ตอบซึ่งกันและกันในระหว่างกระบวนการเรียนรู้ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านออนไลน์ เช่น การแสดงความคิดเห็นผ่าน Chat Box, Online Vote เป็นต้น

3) **การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange)** คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การทำ Online Group Discussion หรือการทำ Break Out Room ในระบบการประชุมออนไลน์

4) **การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Construction)** คือ การอภิปรายกลุ่มทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันโดยการโต้ตอบซึ่งกันและกันทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสรุปความรู้และความเข้าใจ โดยให้ผู้เรียนร่วมแบ่งปันประสบการณ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมองและทัศนคติ ทำกิจกรรมผ่าน workshop ระดมความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ อีกทั้งมีการทำแบบประเมินก่อนการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง

5) **การนำไปพัฒนา (Development)** คือ การที่แต่ละผู้เรียนแต่ละคนร่วมโต้ตอบซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ส่วนบุคคล และสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการเรียนรู้ เช่น การให้ผู้เรียนเขียนสรุปหลังการอบรมผ่านระบบออนไลน์ว่าจะนำองค์ความรู้และทักษะที่ได้รับประยุกต์ใช้ในชีวิตการทำงานอย่างไรบ้าง พร้อมทั้งมีการประเมินและติดตามผลภายหลังกิจกรรม เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้เรียนเข้าใจในเรื่องที่ได้เรียนรู้ และก่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้ต่อยอดได้ โดย

5 ขั้นตอนนี้มีประโยชน์สำหรับการคิดออกแบบการเรียนรู้และการผสมผสานการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอนออนไลน์ตามทีแต่ละขั้นตอนเพื่อเพิ่มระดับความสามารถในการโต้ตอบและรับรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ที่สูงขึ้นอีกด้วย

ทั้งนี้การสอนแบบตัวต่อตัวและการสอนออนไลน์มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ทำให้ผู้สอนต้องมีทักษะและเทคนิคการสอนออนไลน์ เช่น ความรู้ด้านการใช้โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มที่ใช้สอนออนไลน์ โดยงานวิจัยของ Lamy and Hampel (2007) ได้กล่าวไว้ว่าทักษะที่จำเป็นที่ผู้สอนออนไลน์ควรต้องมี คือ ผู้สอนต้องเข้าใจลักษณะความแตกต่างและความท้าทายของการสอนแบบตัวต่อตัวและการสอนเพื่อที่จะได้หากกลยุทธ์และเทคนิคที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนแบบออนไลน์และช่วยเหลือให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ โดยงานวิจัยของ Hampel and Stickler (2005) ได้แสดงระดับทักษะ 7 ชั้น ของผู้สอนในรูปแบบออนไลน์ คือ 1. ทักษะทางเทคนิคขั้นพื้นฐานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Basic ICT competence) 2) ทักษะขั้นที่สูงขึ้นผู้สอนควรจะต้องรู้จักและเข้าใจระบบการทำงานของ software ของโปรแกรมหรือแพลตฟอร์มที่จะใช้ในการสอนอย่างชัดเจน (Specific technical competence for the software) 3) ทักษะการจัดการกับทั้งข้อจำกัดและเทคนิคต่างๆ ที่โปรแกรมหรือแพลตฟอร์มออนไลน์นั้นสามารถทำได้เพื่อเตรียมการสอนได้อย่างเหมาะสม (Dealing with constraints and possibilities of the medium) 4) ทักษะในการสร้างสังคมออนไลน์ (Online socialization) 5) ทักษะการสื่อสารติดต่อพูดคุยทางออนไลน์และสามารถส่งเสริมการสื่อสารของผู้เรียนได้ (Facilitating communicative competence) 6) ทักษะในการสร้างสรรค์รูปแบบและตัวเลือกที่หลากหลาย (Creativity and choice) และ 7) ทักษะการพัฒนสไตล์การสอนที่เป็นแบบเฉพาะของตัวเอง (Own style)

โดย Ernest et al. (2013) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาว่าทักษะอะไรที่ผู้สอนควรมีเพื่อเอื้อต่อการเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เรียนในการฝึกอบรมออนไลน์ (online collaborative learning) โดยผู้สอนควรมีทักษะดังต่อไปนี้ 1. ทักษะการวางแผนและจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยผู้สอนควรวางแผนการสอนอย่างละเอียด 2. ทักษะในการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนออนไลน์ที่คำนึงถึงลักษณะเฉพาะของการสอนออนไลน์ 3. ทักษะในการให้คำสั่งที่ชัดเจน (clear instruction) และวางกฎในการมีส่วนร่วมของผู้เรียน 4. ทักษะในการเป็นตัวกลางที่คอยควบคุมให้การเรียนการสอนดำเนินไป (moderate) โดยผู้สอนควรจะต้องรักษาสอดคล้องไม่ให้แทรกแซงผู้เรียนมากเกินไป 5. ทักษะในการใช้อุปกรณ์และสื่อต่างๆ ที่มีอยู่โดยเฉพาะเมื่อมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ที่ผู้สอนไม่คุ้นเคย ควรจะมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ผู้สอนคุ้นเคยกับฟังก์ชันต่างๆ ของ

โปรแกรม จากการทบทวนงานวิจัยทั้งสองนี้แสดงให้เห็นว่าทักษะของผู้สอนออนไลน์นี้มีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้สอนควรให้ความสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการฝึกอบรมออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน

ในการจัดกิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

แนวคิด “หน้าต่างใจแฮร์รี่ (The Johari Window)”

แนวคิด “หน้าต่างใจแฮร์รี่ (The Johari Window)” (Luft & Ingham, 1995) อธิบายถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. Area (Open self): ตัวตนส่วนที่ “ทุกคนรู้” เป็นส่วนที่เรารู้จักตัวเองดีและเปิดเผยให้คนอื่นรับรู้ตัวตนของเราทำให้คนรอบตัวเรารู้จักและเข้าใจตัวตนของเราส่วนนี้

2. Blind Spot (Blind self): ตัวตนส่วนที่ “เรารู้คนเดียว” เป็นส่วนที่เรารู้แต่เพียงผู้เดียว คนอื่นไม่เคยรู้มาก่อน เพราะเรารู้แล้วซ่อนไว้เป็นความลับส่วนตัว ซึ่งในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เราต้องไว้วางใจกันมากพอจนกล้าเปิดเผยตัวตนส่วนนี้ออกมา เพราะถ้าคนรอบตัวรู้จักเราเพียงแค่นี้ก็ยากที่จะยากในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน

3. Façade (Hidden self): ตัวตนส่วนที่ “เราไม่รู้แต่เขาคุยก” เป็นส่วนที่คนอื่นรอบตัวสัมผัสรับรู้ แต่ตัวเราเองกลับไม่รู้ว่าเรามีพฤติกรรมหรือความสามารถส่วนนี้ ซึ่งเป็นส่วนที่เราสามารถพัฒนาตนเองได้โดยการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นตัวเราจากคนรอบข้างเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือพัฒนาความสามารถของเราให้ดีขึ้นได้

4. Unknown self: ตัวตนส่วนที่ “ไม่มีใครรู้” เป็นส่วนที่ตัวเราเองก็ไม่รู้ คนรอบตัวก็ไม่รู้เลยว่าเรามีความสามารถหรือทักษะแบบนี้ด้วย ซึ่งตัวตนส่วนนี้อยู่ระหว่างการค้นพบตัวเองโดยการเปิดโอกาสให้ตนเองออกไปพบเจอหรือทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความขีดความสามารถของตนเองได้

ดังนั้น ความสัมพันธ์ของพื้นที่ 4 ส่วนนี้เชื่อมโยงซึ่งกันและกันและส่งผลต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อคนรอบข้างในการอยู่หรือทำงานร่วมกัน ซึ่งแนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นสามารถช่วยให้เรารู้จักตัวตนที่แท้จริง โดยการเปิดเผยตนเองเพื่อสร้างความ

เชื่อใจกับคนรอบข้างและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่คิดดีและหวังดีกับเราเพื่อนำมาพัฒนาส่วนที่ดีและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนที่ไม่ดีให้ดีขึ้น โดยนำแนวคิดนี้มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมปฐมนิเทศ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธภาพของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ

แนวคิดแบบก้าวหน้า (Growth Mindset)

แนวคิดแบบก้าวหน้า (Growth Mindset) ของ Dweck (2015) มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความท้าทาย (Challenge) ความผิดพลาด (Mistake) และการเรียนรู้ (Learning) จากความเชื่อที่ว่า มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองขึ้นได้ เมื่อมนุษย์เรามีความกล้าที่จะท้าทายตัวเองให้หลุดจากกรอบแนวความคิดแบบเดิม กล้าที่จะทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้เป้าหมายที่วางไว้แม้ว่าจะต้องก้าวข้ามผ่านอุปสรรคปัญหาและความท้าทายต่างๆ เปิดใจและไม่หยุดนิ่งที่จะเรียนรู้ กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดผิดพร้อม ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมเหล่านี้เป็นแนวคิดของคนที่มี แนวคิดแบบก้าวหน้า ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาแนวคิดตนเองเป็นแนวคิดแบบก้าวหน้า (Growth Mindset) ได้ โดยองค์ประกอบด้านการเอาชนะความท้าทายซึ่งเป็นองค์ประกอบแรกของการมี Growth Mindset ที่ทำให้คนเรากล้าที่จะเผชิญความท้าทายและก้าวข้ามออกจาก Comfort Zone ของตัวเอง ผ่าน Fear Zone มาถึง Learning Zone และไปสู่ Growth Zone ด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสังเกตเห็นว่าองค์ประกอบด้านการเอาชนะความท้าทายซึ่งเป็นองค์ประกอบแรกของการมีแนวคิดแบบก้าวหน้าที่มีความสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงจึงนำมาประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งการที่ผู้นำจะสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ต้องกล้าที่จะเผชิญความท้าทายต่างๆ ได้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่างๆ ได้เพื่อพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kouzes (2017) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีแนวคิดแบบก้าวหน้ามีแนวโน้มที่จะเปิดรับโอกาสที่ท้าทาย ส่งเสริมนวัตกรรม และมุ่งเน้นเรียนรู้จากความผิดพลาด กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตามทดลองผิดลองถูกยอมรับความเสี่ยง โดยผู้นำที่มีแนวคิดแบบก้าวหน้า เชื่อว่าผู้คนสามารถเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของพวกเขา

ตัวแบบโกรว์ (GROW Model)

การสื่อสารแบบ GROW Model ของ Whitmore (2010) เป็นรูปแบบการโค้ช (Coaching) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาแนะนำของผู้นำต่อผู้

ตามเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยมีหลักการเชื่อมโยงกระบวนการสู่การนำไปปฏิบัติ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) คือ เป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ โดยผู้นำตั้งคำถามเกี่ยวกับเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ตามมองเห็นผลลัพธ์ที่ต้องการว่าคืออะไร

2) สิ่งเป็นจริงในปัจจุบัน (Reality) คือ การเข้าใจสถานการณ์หรือสภาวะในปัจจุบัน เพื่อให้เห็นอุปสรรค ข้อจำกัด และความต้องการของตัวเอง

3) ทางเลือก (Option) คือ โอกาสและวิธีการอะไรที่จะทำให้เป็นไปได้ โดยผู้นำกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ตามโดยการถามถึงความท้าทายและวิธีการที่จะนำผู้ตามไปสู่เป้าหมายได้

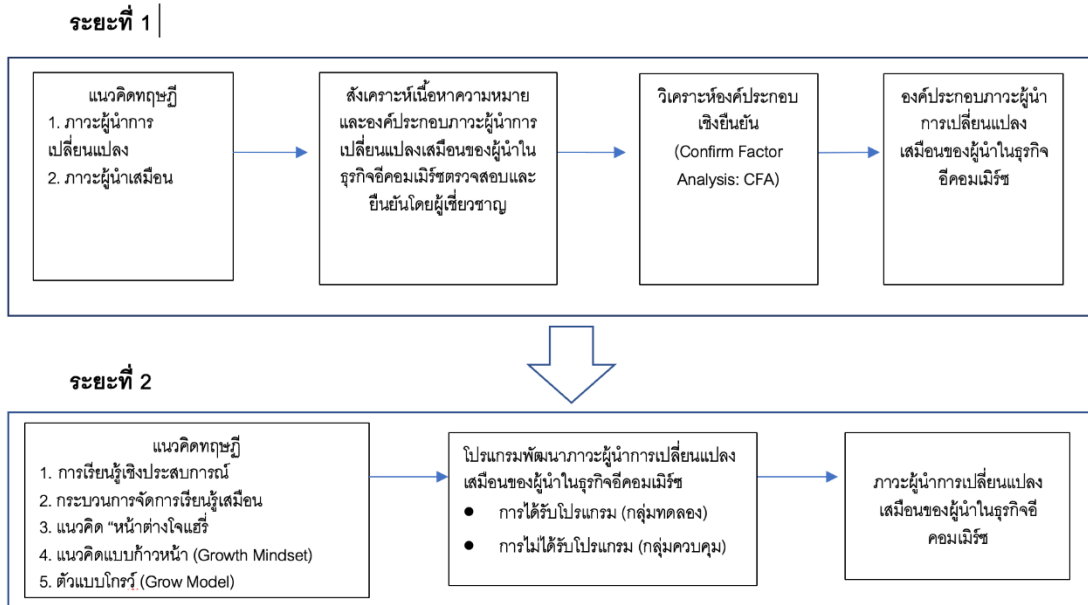
4) สิ่งที่จะทำ (Way Forward) คือ แนวทางที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการที่ผู้นำถามถึงแนวทางที่ผู้ตามอยากจะทำ เพื่อวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติที่จะตัดสินใจทำ โดยผู้นำจะช่วยให้ความคิดเห็นต่อผู้ตามอย่างเหมาะสมกับความสามารถหรือจุดหมายของผู้ตามให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง

ตัวแบบโกรว์นัับว่าเป็นแนวทางในการสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามในการให้ข้อคิดเห็นระหว่างการประชุมการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้นำในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมการพัฒนาความสามารถเพื่อการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ibarra and Scoular (2019) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำเปรียบเสมือนโค้ช ที่ต้องคอยเป็นผู้ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในพัฒนาศักยภาพของผู้ตามได้ ซึ่งนับว่าคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญที่ควรได้รับการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติการสื่อสารตามตัวแบบโกรว์ โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตัวแบบโกรว์เป็นส่วนหนึ่งในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในด้านเสริมพลังบุคคล เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพได้ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ในการวิจัยระยะที่ 2 จะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยการจัดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในรูปแบบออนไลน์แบบ Synchronous Learning ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน The Five-Stage Model of Virtual Learning มาเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรม และประยุกต์ใช้แนวคิดแบบก้าวหน้าและตัวแบบโกลว์มาเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างกิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาและพัฒนาโดยเริ่มจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือนมาเป็นกรอบโครงสร้างในการค้นหาคำตอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนและนำไปสู่การนิยามองค์ประกอบ การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันจำนวนองค์ประกอบหลัก (Hahs-Vaughn, 2016) ในการวิจัยครั้งนี้มีความพยายามที่จะพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนให้มีคุณภาพและเมื่อได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนแล้ว ผู้วิจัยนำองค์ประกอบมาสร้างเป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb (2015) ได้แก่ 1.การสร้างประสบการณ์ (Concrete Experience) 2.การคิดไตร่ตรอง (Reflective Observation) 3.การสรุป (Abstract Conceptualization) 4.การประยุกต์ใช้ (Active Experimentation) และกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือนแบบ 5 ขั้นตอน (The Five-Stage Model of Virtual Learning) ของ Salmon (2003) คือ 1. การกระตุ้นการเรียนรู้ (Assess and Motivation) 2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Socialization) 3) การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) 4) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Construction) 5) นำพัฒนาองค์ความรู้สู่การประยุกต์ใช้ (Development) มาส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้พัฒนาคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ รวมถึง แนวคิดหน้าต่างใจแฮร์รี่, แนวคิดแบบก้าวหน้า และตัวแบบโกร์ว ที่นำมาเป็นแนวคิดในการสร้างเป็นชุดกิจกรรมการเรียนรู้ของโปรแกรมฯ ตลอดจนสร้างเครื่องมือวัดและตรวจสอบคุณภาพพร้อมทั้งบูรณาการความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อความสอดคล้องกับบริบทองค์การธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องให้มีความสมบูรณ์ เมื่อได้โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนที่มีคุณภาพแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการทดลองแบบ The Randomized Pretest-Posttest Control Group Design โดยมีกลุ่มทดลอง (Experiment Group) และกลุ่มควบคุม (Control Group) และมีการวัดในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ เพื่อประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ คือ การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยมี รายละเอียดดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1

โมเดลสมมติฐานการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 1 ในระยะหลังการทดลองกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

สมมติฐานข้อที่ 2 ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่าระยะก่อนการทดลอง.

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้กระบวนทัศน์การวิจัยกระบวนทัศน์แบบปฏิฐานนิยม (Positivism) เป็นกระบวนกรวิจัยพหุวิธี (Multi-methods) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อค้นพบข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งงานวิจัยมีการแบ่งระยะ ออกเป็น 2 ระยะ คือ การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน และการวิจัยระยะที่ 2 นำผลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 มาสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำทีมเสมือน (Virtual Team Leadership) เพื่อนำองค์ประกอบของทั้ง 2 ทฤษฎีมาบูรณาการและสังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อสร้างองค์ประกอบเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ขั้นตอนที่ 2 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซและนำมาตรวจสอบและยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยนำองค์ประกอบเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ จำนวน 5 ท่าน เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับบริบทของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และสังเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบเบื้องต้นจากขั้นตอนที่ 1 มาจัดลงตารางองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และตั้งชื่อองค์ประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยมีองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบใหม่ คือ 1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2. สร้างพลังร่วม (Building Synergy) และ 3. เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการนำแบบจำลององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร จำนวน 600 คน ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซและผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้นำในบริษัทที่มีการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจแบบนิติบุคคล ประเภทธุรกิจ การขายปลีกทางอินเทอร์เน็ต ในกรุงเทพมหานคร ที่ดำเนินกิจการอยู่ในปี พ.ศ. 2565 จำนวน 2,006 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) โดยมีรายละเอียดในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างในการตรวจสอบและยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ที่มีประสบการณ์เป็นผู้นำระดับสูงและทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1. ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 2) มีประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมากกว่า 5 ปีขึ้นไป 3) มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการทีมและประเมินผลงานผู้ตาม 4) มีประสบการณ์ทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือน

ขั้นตอนที่ 2. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจหาและตัดสินใจจำนวนองค์ประกอบหลักที่มีในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยคำนวณจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรต่าง ๆ ด้วยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบ Tabachnick (2013) เสนอว่าขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n) $n = 50$ ไม่ดีมาก $n = 100$ ไม่ค่อยดี, $n = 200$ ปานกลาง, $n = 300$ ดี, $n = 500$ ดีมาก คือ ยังมีสัดส่วนขนาดตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรมากขึ้น ก็จะทำให้ลดโอกาสการสร้างตัวแปรองค์ประกอบที่ไม่สามารถแปรผลได้อย่างแท้จริง (overfitting) ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอที่จะทำให้ความสัมพันธ์อยู่ที่ประมาณได้มีความน่าเชื่อถือ ควรใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ จำนวน 500 คนขึ้นไป ทั้งนี้ การเก็บ

ข้อมูลได้ส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 600 คน เพื่อเก็บข้อมูลเผื่อหากมีผู้เข้าร่วมการวิจัยถอนตัวออกจากการวิจัยหรือทำแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะยังทำให้จำนวนข้อมูลในการวิเคราะห์ยังคงมีความน่าเชื่อถือ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร เพื่อทำการยืนยันองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ แล้วสรุปเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ คือ ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจแบบนิติบุคคลประเภทธุรกิจ การขายปลีกทางอินเทอร์เน็ต ในกรุงเทพมหานคร สูงสุด 5 เขต ประกอบด้วย 1. เขตวัฒนา 2. เขตประเวศ 3. เขตบางขุนเทียน 4. เขตจตุจักร และ 5. เขตคลองสามวา (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2565) จำนวน 500 คน ที่ได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มตามเขตพื้นที่ ซึ่งในแต่ละเขตพื้นที่จะมีประชากรที่มีลักษณะที่ต้องการกระจายกันอยู่อย่างเท่าเทียมกัน แล้วสุ่มกลุ่มมาตัวอย่างมาจำนวนหนึ่งด้วย โดยใช้เขตในกรุงเทพมหานครเป็นกลุ่มพื้นที่ คือ แบ่งออกเป็นจำนวน 5 เขต จากที่กล่าวมาข้างต้น จำนวนทั้งหมด 500 คน ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 600 คน ดังตาราง 6

ตาราง 6 กลุ่มตัวอย่างการวิจัยระยะที่ 1

เขต	จำนวนบริษัท (ราย)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บได้จริง (คน)
เขตวัฒนา	102	100	297
เขตประเวศ	87	100	97
เขตบางขุนเทียน	82	100	74
เขตจตุจักร	80	100	86
เขตคลองสามวา	77	100	46
รวม	428	500	600

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2. สร้างพลังร่วม (Building Synergy) และ 3. เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) โดยลักษณะคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิดซึ่งได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการปรับแก้ข้อคำถามสัมภาษณ์ให้มีความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์การวิจัย และในขั้นตอนการเก็บข้อมูลได้มีการปรับลำดับคำถามตามความเหมาะสมตามสถานการณ์และข้อมูลที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญระหว่างการทำสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลและประเด็นสำคัญ โดยคำถามจะมีข้อคำถามหลักในแต่ละประเด็นและข้อคำถามรองเพื่อให้ได้รายละเอียดที่มีความชัดเจนและตรงกับจุดประสงค์ของการวิจัย โดยข้อคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีดังตาราง 7

ตาราง 7 ข้อคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

คำถามประเด็นหลัก	คำถามประเด็นรอง
1. ท่านคิดว่าความท้าทายของการทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือน (Virtual Work Environment) ของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ คืออะไร?	1.1 ท่านคิดว่าความท้าทายของผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ในการทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือน (Virtual Work Environment) คืออะไร?
2. ท่านคิดว่าผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง หรือไม่ อย่างไร?	2.1 ท่านมีแนวทางในการบริหารจัดการความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของการทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือน (Virtual Work Environment) อย่างไร?
3. ท่านคิดว่าผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในด้านสร้างพลังร่วมหรือไม่ อย่างไร?	3.1 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมเสมือน (Virtual Team) คืออะไร? 3.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมปัจจัยสำคัญดังกล่าวในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมเสมือนอย่างไร?
4. ท่านคิดว่าผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในด้านเสริมพลังบุคคลหรือไม่ อย่างไร?	4.1 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญในส่งเสริมการทำงานของผู้ตามรายบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนคืออะไร? 4.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมการทำงานของผู้ตามรายบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนอย่างไร?

ขั้นตอนที่ 2 เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบ คือ แบบวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ที่สร้างขึ้นจากการประยุกต์ใช้แบบวัด Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ ของ Bass & Avolio (1993) โดยข้อคำถามแบบ วัดแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การคำนึงถึงความเป็น ปัจจุบันบุคคล และแบบวัด Global Virtual Team Leadership Scale : GVTLS (Batirlik et al., 2022)แบ่งเป็น 6 องค์ประกอบ คือ 1. Managerial Qualities 2. Interactivity 3. Human Relations 4. Personal Traits 5. Rewards 6. Flexibility มาพัฒนาเป็นแบบวัดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซและนำผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอี คอมเมิร์ซมาปรับข้อคำถามให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจอีคอมเมิร์ซและการทำงานใน สภาพแวดล้อมเสมือน จนได้เป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอี คอมเมิร์ซที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) สร้างพลัง ร่วม (Building Synergy) และเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ บ่อยมาก, บ่อย, บางครั้ง, นานๆ ครั้ง และ ไม่เคย

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ไว้ดังนี้ สำหรับข้อคำถามเชิงบวก คำตอบในช่อง “บ่อยมาก” ได้ 5 คะแนน คำตอบในช่อง “บ่อย” ได้ 4 คะแนน คำตอบในช่อง “บางครั้ง” ได้ 3 คะแนน คำตอบในช่อง “นานๆ ครั้ง” ได้ 2 คะแนน และคำตอบในช่อง “ไม่เคย” ได้ 1 คะแนน ในส่วนข้อคำถามเชิงลบให้คะแนนตรงกันข้าม โดยคำตอบในช่อง “บ่อยมาก” ได้ 1 คะแนน คำตอบในช่อง “บ่อย” ได้ 2 คะแนน คำตอบในช่อง “บางครั้ง” ได้ 3 คะแนน คำตอบใน ช่อง “นานๆ ครั้ง” ได้ 4 คะแนน และคำตอบในช่อง “ไม่เคย” ได้ 5 คะแนน โดยความหมายของ คะแนนของผู้ที่ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนสูงแสดงว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจ อีคอมเมิร์ซมากกว่าผู้ที่ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า ตัวอย่างแบบวัดภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ดังตาราง 8

ตาราง 8 ตัวอย่างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change)					
1. ท่านทุ่มเททำงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง					
2. ท่านคิดว่ากรวางแผนทำงานล่วงหน้าเป็นเรื่องเสียเวลา					
แบบวัดภาวะผู้นำสร้างพลังร่วม (Building Synergy)					
1. ท่านใช้เกมกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในการประชุมออนไลน์					
2. ท่านสร้างบรรยากาศการประชุมออนไลน์อย่างสนุกสนานเป็นกันเอง					
แบบวัดภาวะผู้นำเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)					
1. ท่านรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องระหว่างการประชุมออนไลน์อย่างตั้งใจ					
2. ท่านแนะนำแนวทางพัฒนาการทำงานแก่ลูกน้องเป็นรายบุคคลผ่าน video Conference					

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย แบ่งเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยวิธีการคำนวณ ดังนี้

เกณฑ์การแบ่งระดับ = (คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด)

จำนวนที่แบ่ง

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

5

$$= 0.8$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแบ่งและแปลคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง น้อยที่สุด

การศึกษาคุณภาพของเครื่องมือวัด

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีขั้นตอนการหาคุณภาพแบบวัดดังนี้

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านแบบวัดและธุรกิจอีคอมเมิร์ซจำนวน 3 ท่าน พบว่า ค่าสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามและนิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบในการวิจัย (Item – objective congruence index: IOC) จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้ง 40 ข้อ พบว่าข้อคำถามจำนวน 34 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 และข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ มีค่า IOC น้อยกว่า 0.60 จึงได้ตัดออกจากแบบวัดซึ่งข้อคำถามที่ถูกตัดออกไปไม่มีผลกระทบต่อความหมายของนิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

หลังจากนั้นได้ปรับแก้ข้อคำถามตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและนำข้อคำถามทั้ง 34 ข้อ ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร จำนวน 35 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด โดยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการใช้เทคนิค 50% กลุ่มสูง กลุ่มต่ำ และทดสอบด้วยค่าสถิติทดสอบที (t-ratio) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมที่ปรับแก้ (Corrected item total correlation) และค่าความเชื่อมั่นครอนบาคแอลฟา พบว่า ค่าสถิติที (t-ratio) มีค่าอยู่ระหว่าง 1.332 – 6.309 โดยด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ข้อที่ 2 มีค่าสถิติทีเท่ากับ 1.332 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามนี้ออกจากแบบวัดซึ่งข้อคำถามที่ถูกตัดออกไปไม่มีผลกระทบต่อความหมายของนิยามปฏิบัติการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมที่ปรับแก้ (corrected item total correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.84 ด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.933 ด้านการสร้างพลังร่วม มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.928 และด้านการเสริมพลังบุคคล มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.941

ดังนั้นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีจำนวนข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 33 ข้อ จากนั้นนำแบบวัดฯ ไปเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างได้ 600 คน ผลการวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .962 เมื่อพิจารณารายด้านได้แก่ 1) ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) มีค่าความเชื่อมั่น .879 2) ด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy) มีค่าความ

เชื่อมั่น .914 และ 3) ด้านเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) มีค่าความเชื่อมั่น .921 ใน แต่ข้อละด้านมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ดังนี้ 1) มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) มีค่าอยู่ระหว่าง .457 – .648 2) สร้างพลังร่วม (Building Synergy) มีค่าอยู่ระหว่าง .399 - .750 และ 3) เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) มีค่าอยู่ระหว่าง .518 – .785 (แสดงในภาคผนวก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มทำหลังจากการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกด้วยวิธีการวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร ด้วยการตอบแบบสอบถามออนไลน์ (online survey) โดยผู้วิจัยจะดำเนินการส่งแบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ Google Form ผ่านทาง LINE application ของกลุ่มหัวหน้าแผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และส่งอีเมลล์ให้แผนกทรัพยากรบุคคลของบริษัทธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และสมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทยเพื่อส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้แก่สมาชิกของสมาคมฯ เนื่องจากเป็นวิธีการที่สะดวกและผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซซึ่งเป็นผู้ตอบแบบวัดมีความคุ้นเคยกับเครื่องมือนี้เป็นอย่างดี โดยในแบบสอบถามจะมีคำชี้แจงสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัย และเอกสารขอความยินยอมให้การเข้าร่วมการวิจัย (consent form)

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามออนไลน์

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ที่สมบูรณ์ไปบันทึกคะแนนเพื่อทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1

โมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) โดยการใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองด้วยวิธี Maximum likelihood (ML) (Bryant & Jöreskog, 2016) โดยใช้สถิติการ

ตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง (Goodness-of-fit-index) ดังนี้ ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-square : χ^2) พิจารณาค่า p-value ต้องมากกว่า 0.05 ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ได้แก่ RMSEA ค่าน้อยกว่า 0.08 และ SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ ค่า GFI, CFI และ NFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.90 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) โดยการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: AVE) การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) จากการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989; Schumacker & Lomax, 2010) ข้างต้นสามารถสรุปได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
CFI	≥ 0.90
NFI	≥ 0.90
GFI	≥ 0.90
RMSEA	≤ 0.08
SRMR	≤ 0.05

การวิจัยระยะที่ 2

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 คือ การสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental designs)

โดยการทดลองเป็นการวิจัยแบบทดลองที่แท้จริง (True Experimental Research) แบบ The Randomized Pretest-Posttest Control Group Design โดยมีกลุ่มทดลอง (Experiment Group) และกลุ่มควบคุม (Control Group) และมีการวัดค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะเวลาการทดลอง ระยะเวลาหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ (ดังภาพประกอบ 2) โดยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ การได้รับโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซและการไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซซึ่งมีองค์ประกอบเป็นไปตามการวิจัยระยะที่ 1 คือ 1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2. สร้างพลังร่วม (Building Synergy) และ 3. เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals

กลุ่ม	ระยะก่อนทดลอง	ระยะหลังการทดลอง	ระยะติดตามผล 3 สัปดาห์
การสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้าสู่การทดลอง → กลุ่มทดลอง	แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซ	โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซ	- แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซ - สัมภาษณ์ผู้ตามของผู้นำที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ
→ กลุ่มควบคุม	แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซ	แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซ	แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ภาพประกอบ 2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้าสู่การทดลอง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2 คือ ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 60 คน โดยผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม G*Power เพื่อคำนวณขนาดกลุ่ม

ตัวอย่าง โดยกำหนด Power of Test ที่ระดับ 0.80 ซึ่งถือว่าเหมาะสมเพียงพอต่อการทดสอบ (Cohen, 1988) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ($\alpha = .05$) กำหนดขนาดอิทธิพล (effect size) ให้อยู่ในขนาดใหญ่ คือ 0.4 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่สามารถตรวจพบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ได้ดี (Cohen, 1992) โดยมีขั้นตอนการคำนวณขนาดตัวอย่าง โดย เลือก Test family เป็น F tests และเลือก Statistical test เป็น Anova: Fixed effects, omnibus, one-way เลือก Type of power analysis เป็น A Priori: Compute required sample size, given α , power, and effect size. และใส่พารามิเตอร์ที่กำหนดประกอบด้วย Effect size $f = 0.4$, $\alpha = 0.05$, power = 0.8, and number of groups จำนวนกลุ่ม 2 กลุ่ม ซึ่งผลการคำนวณแสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (Total sample size) 52 คน อย่างน้อยกลุ่มละ 26 คน ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2 ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 30 คน รวมทั้งหมด 60 คน เพื่อเก็บข้อมูลเพื่อหาว่ามีผู้เข้าร่วมการวิจัยถอนตัวออกจากการศึกษาหรือเข้าร่วมโปรแกรมฯ ไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะยังทำให้จำนวนข้อมูลในการวิเคราะห์ยังคงมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มโดยไม่ลำเอียง (Random assignment) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซจากบริษัทเดียวกัน ที่มีจำนวนทั้งหมด 102 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จำนวน 60 คน จากนั้นสุ่มเข้ากลุ่ม (Random assignment) โดยผู้วิจัยสุ่มผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 30 คน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ โดยไม่ลำเอียง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นแนวทางศึกษาร่วมกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ของ Kolb (2015) การเรียนรู้เสมือนจริง และเทคนิคการฝึกอบรมออนไลน์ กระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือนรูปแบบ The Five-Stage Model of Virtual Learning เพื่อนำมาเป็นแนวทางพัฒนากิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพิ่มสูงขึ้นหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างโปรแกรม

ผู้วิจัยดำเนินการออกแบบกิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการจัดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในรูปแบบออนไลน์แบบ Synchronous Learning ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) และกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือนรูปแบบ The Five-Stage Model of Virtual Learning มาเป็นแนวทางในการสร้างกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยประกอบด้วย 4 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 ปฐมนิเทศและอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าใจ วัตถุประสงค์ กำหนดการและรายละเอียดกิจกรรมของโปรแกรมฯ และมีกิจกรรมย่อย คือ กิจกรรม “Catch me if you can” เพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธภาพของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยใช้แนวคิด “หน้าต่างใจแฮรี่ (The Johari Window)” ของ Luft & Ingham (1955) อธิบายถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กิจกรรมที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) มีกิจกรรมย่อย 2.1 กิจกรรม “My HERO” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจแนวคิดของการเรียนรู้ผ่านบุคคลแบบอย่าง และกิจกรรมย่อย 2.2 กิจกรรม “Game Changer” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้แนวคิด Growth Mindset ของ Dweck C. S. (2015) ในด้านการเอาชนะความท้าทายเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงในการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเองสู่ผู้ตาม โดยการเอาชนะอุปสรรคความท้าทายเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

กิจกรรมที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy) มีกิจกรรมย่อย 3.1 กิจกรรม “SMART Team” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจและสามารถกำหนดแนวทางการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน กิจกรรมย่อย 3.2 กิจกรรม “Great Virtual Workplace” ผ่านโปรแกรม Virtual Office เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจแนวทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมเสมือนในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน

กิจกรรมที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) กิจกรรมย่อยที่ 4.1 กิจกรรมทางการสื่อสารเสมือนอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective

Virtual Communication) โดยการอธิบายความหมายและขั้นตอนการสื่อสารออนไลน์ที่เหมาะสมตามแนวทางการสื่อสารเสมือนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้แนวทางการสื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลได้อย่างเหมาะสม และกิจกรรมย่อยที่ 4.2 กิจกรรม “Your GROW is My Goal” การสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ตามแบบ GROW Model เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจและกำหนดแนวทางการให้คำปรึกษาและแนะแนวทางเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามมองเห็นความท้าทายของการทำงานเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามโดยมีเป้าหมายและสามารถวางแผนพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้.

ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์แก่กลุ่มทดลองเป็นเวลา 2 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 12 ชั่วโมง โดยกลุ่มควบคุมจะไม่ได้รับโปรแกรมฯ ซึ่งมีรายละเอียดโปรแกรมฯ ดังนี้

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 4 กิจกรรม ดังนี้

- กิจกรรมที่ 1 ปฐมนิเทศและอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน
- กิจกรรมที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง
- กิจกรรมที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้างพลังร่วม
- กิจกรรมที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการเสริมพลังบุคคล

กิจกรรมที่ 1 ปฐมนิเทศและอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจวัตถุประสงค์ กำหนดการและรายละเอียดกิจกรรมของโปรแกรมฯ
2. เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธภาพของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ

แนวคิดและทฤษฎี

1. หลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
2. กระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน The Five-Stage Model of Virtual Learning
3. แนวคิด “หน้าต่างใจแฮรี่ (The Johari Window)” (Luft & Ingham, 1955)

การประเมินผล

การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่แสดงความสนใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม

โปรแกรมฯ บรรยายภาคในการทำกิจกรรมมีความสนุกสนานเป็นกันเอง และมีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีของผู้ร่วมโปรแกรมซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการร่วมทำกิจกรรมอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

ตาราง 10 รายละเอียดกิจกรรมที่ 1

กิจกรรมย่อย	แนวคิดและทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
1. ปฐมนิเทศ	<p>การเรียนรู้เชิงประสบการณ์</p> <p>1. การสร้างประสบการณ์</p>	<p>1. วิทยากรกล่าวทักทายและแนะนำตัวกับผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ และกล่าวถึงรายละเอียดของกำหนดการและกิจกรรมต่างๆ ของโปรแกรมฯ</p>
2. กิจกรรม "Catch me if you can"	<p>การจัดการเรียนรู้เสมือน:</p> <p>1. การกระตุ้นการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเกมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าถึงกิจกรรม</p> <p>2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ผ่านโหวตการออนไลน์</p> <p>3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยการร่วมแสดงความคิดเห็นผ่านกระดานออนไลน์</p>	<p>2. ดำเนินกิจกรรมละลายพฤติกรรม โดยการสุ่มชื่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ 5 คน และให้แต่ละคนให้เล่าเรื่องราวของตัวเองที่เป็นเรื่องจริง 2 เรื่อง และเรื่องไม่จริง 1 เรื่องสั้นๆ คนละ 1 นาที และให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ คนอื่นๆ ร่วมกันทายว่าเรื่องใดเป็นเรื่องไม่จริงของแต่ละคน โดยใช้การโหวตออนไลน์ หลังจากนั้นผู้เล่าเรื่องจะเฉลยเรื่องไม่จริงของแต่ละคน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ทุกคนตั้งใจรับฟัง สังเกต วิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลเพื่อให้ความรู้จักกันมากยิ่งขึ้น</p> <p>3. หลังจบกิจกรรมผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มาร่วมแชร์ว่าตอบถูกทั้งหมดกี่คน โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ที่ตอบถูกได้คะแนนมากที่สุดร่วมแบ่งปันวิธีการสังเกตและวิเคราะห์ลักษณะบุคคลอย่างไร คนละ 1-2 นาที</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิดและทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
2. กิจกรรม "Catch me if you can"	<p>การเรียนรู้เชิงประสบการณ์</p> <p>2. การทบทวนการเรียนรู้</p>	<p>4. วิทยากรอธิบายแนวคิด "หน้าต่างโจแฮรี (The Johari Window)" และเชื่อมโยงกับกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการเปิดเผยตัวตน และการรับรู้จากคนอื่น ผ่านการสังเกต วิเคราะห์ เพื่อเข้าใจผู้อื่นและนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพกับคนรอบข้าง</p> <p>5. วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันระดมสมองในการแสดงข้อคิดจากกิจกรรมนี้ เป็นข้อความสั้นๆ ผ่านกระดานออนไลน์</p>
3. การสรุปองค์ความรู้	<p>1. การกระตุ้นการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมเกมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าถึงกิจกรรม</p> <p>2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ผ่านโหวตการออนไลน์</p> <p>3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยการร่วมแสดงความคิดเห็น ผ่านกระดานออนไลน์</p>	<p>6. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ แสดงแนวทางในการนำประสบการณ์เรียนรู้ไปประยุกต์ในการทำงานอย่างไร โดยพิมพ์เป็นข้อความสั้น ๆ แบบไม่ต้องระบุชื่อและแชร์บนกระดานออนไลน์</p>
4. การประยุกต์ใช้ความรู้	<p>4. การสร้างองค์ความรู้ การสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านข้อคิดที่ทุกคนร่วมแชร์ผ่านกระดานออนไลน์</p> <p>5. พัฒนาองค์ความรู้สู่การประยุกต์ใช้โดยสรุปแนวทางในการประยุกต์ใช้เป็นประเด็นสำคัญๆ แชร์ผ่านกระดานออนไลน์</p>	<p>7. วิทยากรจะกล่าวสรุปแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำเสนอมาเพื่อรวบรวมเป็นแนวทางที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมจะนำประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน</p>

กิจกรรมที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎี

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
2. การจัดการเรียนรู้เสมือน (The Five-Stage Model of Virtual Learning)
3. แนวคิด Growth Mindset ของ Dweck C. S. (2015) ด้านการเอาชนะความท้าทาย

การประเมินผล

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นและสรุปความเข้าใจที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

ตาราง 11 รายละเอียดกิจกรรมที่ 2

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
กิจกรรม “My HERO”	การเรียนรู้เชิงประสบการณ์: 1. การสร้างประสบการณ์	การจัดการเรียนรู้เสมือน 1. การกระตุ้นการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมและสื่อออนไลน์ กระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม ในกิจกรรม การเรียนรู้ออนไลน์
		1. วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์การเรียนรู้ผ่านบุคคลแบบอย่างและนำเสนอ คลิปวิดีโอเกี่ยวกับ Steve Jobs ซึ่งเป็นผู้นำที่มีชื่อเสียงและเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนอุปสรรคและความท้าทายในชีวิตและการทำงานเป็นโอกาสสู่ความสำเร็จ

ตาราง 11 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
กิจกรรม “My HERO”	<p>2. การทบทวนการ เรียนรู้</p> <p>2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือ ความรู้สึกโต้ตอบซึ่งกันและกัน ผ่านการส่ง live emoji icon ของ แต่ละที่รู้สึกต่อความคิดเห็นหรือ ประสบการณ์ต่างๆ เพื่อสร้าง ความมีส่วนร่วมต่อกระบวนการ เรียนรู้ออนไลน์</p> <p>3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ แบ่งปันประสบการณ์เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันผ่าน Online Group Discussion ร่วมกัน</p>	<p>2. หลังจากชมคลิปวิดีโอ วิทยากร ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดง ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ เช่น ท่านได้แนวคิดอะไรบ้างจากบุคคล ต้นแบบท่านนี้? โดยให้แต่ละคน แสดงความคิดเห็นบนกระดาน ออนไลน์</p> <p>3. วิทยากรซักถามประเด็นความ คิดเห็นและกระตุ้นให้เกิดการ อภิปรายกลุ่ม เพื่อหาข้อสรุปร่วม</p> <p>4. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ แต่ละคน นึกถึงบุคคลต้นแบบที่เป็นผู้นำ สร้าง ความเปลี่ยนแปลงสู่ ความสำเร็จ ที่แต่ละคนประทับใจ พร้อมสรุปคุณลักษณะสำคัญที่ บุคคลต้นแบบนำมาสร้าง ความ เปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ</p> <p>5. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำเสนอ บุคคลต้นแบบ (My Hero) ที่ ประทับใจ พร้อมสรุปคุณลักษณะ การสร้าง ความเปลี่ยนแปลงสู่ ความสำเร็จ โดยวิทยากรจะขอ ตัวแทนหรือสุ่มชื่อผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ จำนวน 5 คน โดยให้ แต่ละคนนำเสนอในหัวข้อ “My Hero” คนละ 2-3 นาที โดย วิทยากรจะเขียนคุณลักษณะของ ผู้นำที่สร้าง ความเปลี่ยนแปลงที่แต่ ละคนนำเสนอบนกระดานออนไลน์</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย		แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
กิจกรรม “My HERO”	3. การสรุปองค์ความรู้ ความรู้	4. การสร้างองค์ความรู้ การสรุป ความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ ออนไลน์ร่วมกัน	6. วิทยากรสรุปคุณลักษณะสำคัญ ของผู้นำแบบอย่างที่สร้างความ เปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จและ เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำใน ธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านมุ่งสู่การ เปลี่ยนแปลง
กิจกรรม “Game Changer”	1. การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์: 1.1 การสร้าง ประสบการณ์ 2. แนวคิด Growth Mindset: ด้านการเอาชนะ ความท้าทาย	การจัดการเรียนรู้เสมือน 1. การกระตุ้นการเรียนรู้ โดย อธิบายแนวคิดที่นำมาใช้ใน กิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสื่อออนไลน์กระตุ้นการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในแต่ละ กิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ 2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ ออนไลน์ โดยให้ผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ ร่วมแสดงความ คิดเห็นหรือความรู้สึกโต้ตอบซึ่ง กันและกันผ่านการส่ง live emoji icon ของแต่ละที่รู้สึกต่อความ คิดเห็นหรือประสบการณ์ต่างๆ และการโหวตออนไลน์เพื่อสร้าง ความมีส่วนร่วมต่อกระบวนการ เรียนรู้ออนไลน์ร่วมกัน 3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยการ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแบ่งปันประสบการณ์เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่าน Online Group Discussion	1. วิทยากรอธิบายแนวคิด Growth Mindset ในด้านการเอาชนะความ ท้าทาย และกระบวนการสร้าง ความเปลี่ยนแปลงโดยกล้าจะ เผชิญความท้าทายเพื่อก้าวข้าม ออกจาก Comfort Zone ของ ตัวเอง ผ่าน Fear Zone มายัง Learning Zone และไปสู่ Growth Zone ของตัวเอง โดยการเปิดใจ ปรับมุมมอง และปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ และยกตัวอย่าง บุคคลที่มีชื่อเสียงที่เอาชนะ ข้อจำกัดของตนเองสู่การ เปลี่ยนแปลงจนสร้างความสำเร็จ ในการทำงาน เช่น Albert Einstein, Leonardo Davinci และ Maria Sharapova เป็นต้น

ตาราง 11 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
1.2 การทบทวน การเรียนรู้	<p>การจัดการเรียนรู้เสมือน</p> <p>1. การกระตุ้นการเรียนรู้ โดยอธิบายแนวคิดที่นำมาใช้ในกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสื่อออนไลน์กระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์</p> <p>2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึกโต้ตอบซึ่งกันและกันผ่านการส่ง live emoji icon ของแต่ละที่รู้สึกต่อความคิดเห็นหรือประสบการณ์ต่างๆ และการโหวตออนไลน์เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมต่อกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยการร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่าน Online Group Discussion</p>	<p>2. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นี้ถึงประสบการณ์ของตนเองที่เคยประสบกับความท้าทายในชีวิตและก้าวข้ามผ่านมาสู่ผลสำเร็จได้ โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เรียงลำดับเหตุการณ์ตามกระบวนการความเปลี่ยนแปลงจาก Comfort zone สู่ Growth zone (ตามใบงาน)</p> <p>3. วิทยากรจะขออาสาสมัคร/สุ่มให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ จำนวน 5 คน โดยให้แต่ละคนนำเสนอเรื่องราวของตนเอง คนละ 2-3 นาที</p> <p>4. หลังจากการนำเสนอครบแล้วให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันโหวตเรื่องราวประสบการณ์ที่รู้สึกประทับใจ พร้อมแนวคิดที่ได้รับจากประสบการณ์ที่แต่ละคนประทับใจ โดยเจ้าของประสบการณ์ที่ได้คะแนนโหวตสูงสุดจะได้รับของรางวัล “Game Changer Award”</p>
1.3. การสรุปองค์ ความรู้	<p>4. การสร้างองค์ความรู้ โดยการสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการแสดงความคิดเห็นบนกระดานออนไลน์</p>	<p>5. วิทยากรรวบรวมแนวคิดที่ได้จากประสบการณ์ที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญ บนกระดานออนไลน์ เพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการระดมสมองของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
1.4. การประยุกต์ใช้ความรู้	5. พัฒนาองค์ความรู้สู่การประยุกต์ใช้ โดยการสรุปความรู้รายบุคคลผ่าน One Page Learning Online Form ว่าจะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้จริงอย่างไร	6. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ทุกคนเขียนแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองสู่การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตามและสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ที่อยู่ใน Comfort สู่ Growth zone ใดๆ พร้อมทั้งเหตุผลและยกตัวอย่างประกอบเพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้และกำหนดแนวทางในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง (ตามใบงานกิจกรรม)

กิจกรรมที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้างพลังร่วม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านสร้างพลังร่วม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านสร้างพลังร่วม

แนวคิดและทฤษฎี

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
2. การจัดการเรียนรู้เสมือน (The Five-Stage Model of Virtual Learning)

การประเมินผล

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นและสรุปความเข้าใจที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านสร้างพลังร่วม

2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านสร้างพลังร่วม

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

ตาราง 12 รายละเอียดกิจกรรมที่ 3

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
1. กิจกรรม SMART Team	<p>การเรียนรู้เชิงประสบการณ์:</p> <p>1. การสร้างประสบการณ์</p> <p>การจัดการเรียนรู้เสมือน</p> <p>1. การกระตุ้นการเรียนรู้ โดยอธิบายแนวคิดที่ใช้ในกิจกรรม และใช้สื่อวิดีโอสั้นกระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าถึงการเรียนรู้ในกิจกรรม</p> <p>2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็น และ แบ่งปันประสบการณ์ และ แสดงความรู้สึกโต้ตอบซึ่งกันและกัน ผ่านการส่ง live emoji icon ของแต่ละที่รู้สึกต่อความคิดเห็นหรือประสบการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมต่อกระบวนการเรียนรู้ออนไลน์ร่วมกัน</p>	<p>1. วิทยากรตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับความท้าทายของการทำงานร่วมกันของทีมเสมือนและบทบาทของผู้นำในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันอภิปรายกลุ่มแสดงความคิดเห็นและแชร์ประสบการณ์เกี่ยวกับความท้าทายของการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน</p> <p>2. วิทยากรอธิบายความสำคัญและความหมายของแนวทางการตั้งเป้าหมายแบบ SMART ในทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม</p> <p>3. นำเสนอคลิปวิดีโอตัวอย่างของการตั้งเป้าหมายการทำงานตามแบบ SMART พร้อมยกตัวอย่างในการนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง</p>

ตาราง 12 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย		แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
1. กิจกรรม SMART Team	2.การทบทวน ความรู้	3.การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยให้ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นใน ประเด็นคำถามที่กำหนดให้ กระดานออนไลน์เพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ร่วมกัน	4. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วม แสดงความคิดเห็นในประเด็น 4.1 ท่านคิดว่าการตั้งเป้าหมายแบบ SMART มีประโยชน์ต่อการทำงาน หรือไม่? อย่างไร ? 5. วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ส่งข้อความความคิดเห็นของแต่ละ คนบนกระดานออนไลน์
	3. การสรุปองค์ ความรู้	4. การสร้างองค์ความรู้ โดยการ สรุปความรู้ความเข้าใจจากการ เรียนรู้ร่วมกัน	6. วิทยากรสรุปประเด็นสำคัญที่ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ได้นำเสนอ แนวคิดและความคิดเห็น เป็นองค์ ความรู้และเชื่อมโยงสู่การนำไปใช้ ในกิจกรรมถัดไป
2. กิจกรรมสร้าง “Great Virtual Workplace”	การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์ 1. การสร้าง ประสบการณ์	การจัดการเรียนรู้เสมือน 1. การกระตุ้นการเรียนรู้โดยใช้ กิจกรรมและสื่อแพลตฟอร์ม ออนไลน์ โปรแกรม virtual office ออนไลน์ ในกระตุ้นการ เรียนรู้และการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ 2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรม ร่วมกันทำงานโปรแกรม virtual office ออนไลน์ ที่สามารถ สื่อสารและใช้ live icon ต่างๆ ของโปรแกรมในการโต้ตอบซึ่ง กันและกันในการทำกิจกรรม ออนไลน์ร่วมกัน และการร่วม โหวตออนไลน์	1. วิทยากรสุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรม เป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน เพื่อ ร่วมกันสร้างออฟฟิศเสมือนจริง (Virtual Office) สร้าง Great Virtual Workplace ผ่านโปรแกรม virtual office ออนไลน์ โดยให้แต่ ละทีมช่วยกันออกแบบ Concept ของออฟฟิศ โดยใช้หลักการแบบ SMART (ตามใบงานกิจกรรม) มา ใช้ในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ร่วมกันเพื่อสร้าง Great Virtual 2. หลังจากจบกิจกรรมกลุ่ม ให้แต่ ละทีมนำเสนอเกี่ยวกับ Virtual Office Concept และ SMART Goal ของแต่ละทีม ทีมละ 2-3 นาที

ตาราง 12 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
2. กิจกรรมสร้าง “Great Virtual Workplace”	2. การทบทวน การเรียนรู้	3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดย การร่วมกันแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและแบ่งปัน ประสบการณ์จากกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดย Online Group Discussion และ กระดานออนไลน์
		3. หลังจากนั้นให้ผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ ร่วมกันโหวตออนไลน์ว่า ประทับใจ Virtual Office ของทีม ไหนมากที่สุด พร้อมเหตุผล ทีมที่ได้ คะแนนโหวตมากที่สุดได้รับรางวัล “Great Workplace” 4. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำเสนอ สิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม พร้อม สรุปคุณลักษณะสำคัญของการ ทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อม เสมือนจริง 5. วิทยากรจะขอตัวแทนหรือสุ่มชื่อ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ จำนวน 4 - 5 คน โดยให้แต่ละคนนำเสนอความ คิดเห็น คนละ 2-3 นาที โดย วิทยากรจะเขียนคุณลักษณะสำคัญ ของการทำงานร่วมกันใน สภาพแวดล้อมเสมือนจริง ที่แต่ละ คนนำเสนอบนกระดานออนไลน์
3. การสรุปองค์ ความรู้	4. การสร้างองค์ความรู้ โดยสรุปความรู้ความเข้าใจจาก การเรียนรู้ร่วมกัน	6. วิทยากรสรุปคุณลักษณะสำคัญ ของการทำงานร่วมกันใน สภาพแวดล้อมเสมือนจริง และ เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้าง พลังร่วม

ตาราง 12 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
2. กิจกรรมสร้าง “Great Virtual Workplace”	4. การประยุกต์ใช้ความรู้	5. พัฒนาองค์ความรู้สู่การประยุกต์ใช้ การสรุปความรู้รายบุคคลผ่านกระดานออนไลน์ว่าจะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้จริงอย่างไร และร่วมกันนำเสนอแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สนใจนำไปประยุกต์ใช้จริงในการทำงานผ่านกระดานออนไลน์
		7. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันกำหนดแนวทางในการนำคุณลักษณะสำคัญของการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมเสมือนจริงไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมเสมือนอย่างไรเป็นข้อคิดสั้นๆ บนกระดานออนไลน์
		8. วิทยากรสรุปแนวทางในการนำความรู้จากประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างพลังร่วมที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำเสนอเป็นประเด็นสำคัญๆ
		9. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันนำเสนอแนวคิดที่ประทับใจและอยากนำไปประยุกต์ใช้จริงในการสร้างพลังร่วมของทีม 3 แนวคิด พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบผ่านการแชร์เป็นข้อความผ่านการกระดานออนไลน์

กิจกรรมที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการเสริมพลังบุคคล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล

แนวคิดและทฤษฎี

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

2. การจัดการเรียนรู้เสมือน (The Five-Stage Model of Virtual Learning)
3. แนวทางการสื่อสารเสมือนจริงอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication)

การประเมินผล:

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นและสรุปความเข้าใจที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

ตาราง 13 รายละเอียดกิจกรรมที่ 4

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
การสื่อสารเสมือนอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication)	<p>การเรียนรู้เชิงประสบการณ์</p> <p>1. การสร้างประสบการณ์</p>	<p>การจัดการเรียนรู้เสมือน</p> <p>1. การกระตุ้นการเรียนรู้โดยใช้อธิบายความสำคัญของแนวคิดและเนื้อหาของกิจกรรมและสื่อวิดีโอสั้นกระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าถึงการเรียนรู้ในกิจกรรม</p>
	<p>2. การทบทวนการเรียนรู้</p> <p>2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถร่วมแสดงความคิดเห็นและแนวในการแก้ปัญหา</p>	<p>1. วิทยากรอธิบายความสำคัญของ การสื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลของการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง ประกอบการนำเสนอคลิปวิดีโอแนวทางการสื่อสารเสมือนจริงอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication)</p> <p>2. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ถึงปัญหาความท้าทายของการสื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลของแต่ละคนเคยประสบมา และคิดว่าแนวทางการสื่อสารเสมือนจริงอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication) จะแก้ปัญหาการสื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลนั้นได้อย่างไร โดยให้ส่งความคิดเห็นในประเด็นดังกล่าวผ่านบนกระดานออนไลน์</p>

ตาราง 13 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ	
การสื่อสารเสมือน อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication)	3. การสรุปองค์ ความรู้	3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดย การร่วมกันแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและแบ่งปัน ประสบการณ์เพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ร่วมกันการสร้างองค์ ความรู้โดยสรุปความรู้ความ เข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการร่วมแบ่งปัน ประสบการณ์และแสดงความ คิดเห็นผ่านกระดานออนไลน์	3. วิทยากรสรุปความคิดเห็นของ ผู้เข้าร่วมโปรแกรม โดยเชื่อมโยง กับการนำความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ใช้ในการสื่อสาร ออนไลน์ระหว่างบุคคลในการ ทำงานอย่างเหมาะสม
กิจกรรม “Your GROW is my goal”	การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์ 1. การสร้าง ประสบการณ์:	การจัดการเรียนรู้เสมือน 1. การกระตุ้นการเรียนรู้โดย ใช้กิจกรรมและสื่อออนไลน์ กระตุ้นการเรียนรู้และการมี ส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ เข้าถึงการเรียนรู้ใน แต่ละกิจกรรม 2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ ฝึกปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ออนไลน์ร่วมกัน 3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดย การทำ Break Out Room ใน การร่วมเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน	1. วิทยากรบรรยายอธิบาย ความหมายการสื่อสารตามแบบ GROW Model และนำเสนอ คลิปวิดีโอตัวอย่างการสื่อสาร แบบ GROW Model ในการให้ feedback แบบ One-on-One Meeting 2 แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรม เป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน เข้าสู่ Breakout Room โดยแต่ละคน เขียน GROW ของตัวเอง (ตาม ใบงานกิจกรรม) และให้จับคู่กัน แสดงบทบาทสมมติเป็นผู้นำและ ผู้ตามในการให้ feedback ตาม แบบ GROW ทีละคู่และสลับ บทบาทกันจนครบทุกคน

ตาราง 13 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
กิจกรรม “Your GROW is my goal”	2. การทบทวน การเรียนรู้ 4. การสร้างองค์ความรู้ การ สรุปความรู้ความเข้าใจจาก การเรียนรู้ร่วมกัน โดยการ ร่วมแบ่งปันประสบการณ์และ แสดงความคิดเห็นผ่าน กิจกรรมผ่าน workshop ใน การระดมสมองแสดงความคิด เห็น	3. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ แสดง ความคิดเห็นจากการแสดงบทบาท สมมุติ แล้วร่วมกันอภิปรายกลุ่ม ตามประเด็นดังนี้ 3.1 ความคิดเห็นในบทบาทผู้ให้ Feedback 3.2 ความคิดเห็นในบทบาทผู้รับ Feedback 3.3 ให้นึกถึงประสบการณ์ที่ผ่านมา ในการให้และรับ Feedback ของ ตนเองว่าเหมือนหรือแตกต่างกัน อย่างไรกับกิจกรรมที่ได้ฝึกปฏิบัติ? โดยวิทยากรจะสุ่มผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ เพื่อร่วมแสดงความคิด เห็นตามประเด็นดังกล่าว คนละ 2-3 นาที
	3. การสรุปองค์ ความรู้	4. วิทยากรสรุปข้อคิดเห็นและ เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เสมือนดั่งเสริมพลังบุคคล โดยการอธิบายความสำคัญของ การให้ Feedback ต่อผู้ตาม รายบุคคลว่าเป็นการให้ข้อมูลเพื่อ เสริมสร้างให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพ โดยการให้ feedback ตามแบบ Grow Model เป็นการลำดับข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางจัดการปัญหา ความท้าทายของการทำงานให้เป็น โอกาสที่จะพัฒนาการทำงานให้ สำเร็จตามเป้าหมายได้

ตาราง 13 (ต่อ)

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ
กิจกรรม “Your GROW is my goal”	4. การ ประยุกต์ใช้ ความรู้	5. พัฒนาองค์ความรู้สู่การ ประยุกต์ใช้ โดยการสรุป ความรู้รายบุคคลผ่าน One Page Learning Online Form ในการกำหนดแนว ทางการนำความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ใช้จริง
		5. วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม ร่วมสรุปแนวทางในการนำการ สื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลและ GROW Model ไปประยุกต์ใช้ใน การทำงานเพื่อเสริมพลังบุคคล อย่างไร โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรม เขียนแบบสรุปความเข้าใจและการ ประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ ได้เรียนรู้ และการกำหนดแนวทาง ในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง

ขั้นตอนที่ 3 การหาคุณภาพของโปรแกรมและการปรับปรุงคุณภาพ

เมื่อสร้างกิจกรรมของโปรแกรมฯ สำเร็จแล้ว ผู้วิจัยได้นำรายละเอียดกิจกรรมทั้งหมดไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลองและการจัดทำโปรแกรม ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ รวมทั้งสิ้น 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบค่าความสอดคล้องภายใน (Index of Consistency: IOC) ของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้บริหารในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เพื่อประเมินความเหมาะสมของกิจกรรมและคุณภาพของโปรแกรมฯ พร้อมทั้งได้รับคำแนะนำเพื่อนำมาปรับแก้ไขรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมในโปรแกรมฯ ให้มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้บริหารในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นที่จะให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโปรแกรม, แนวคิดและทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้, การดำเนินกิจกรรม, ระยะเวลาการจัดกิจกรรม, รูปแบบสื่อหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม และการประเมินผล โดยหลังจากที่ได้รับการตอบกลับจากผู้เชี่ยวชาญครบแล้ว พบว่า โปรแกรมฯ มีค่า IOC ของโปรแกรมฯ รวมได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และกิจกรรมของโปรแกรมฯ มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในโปรแกรมฯ มีค่า IOC 0.60 – 1.00 (แสดงในภาคผนวก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูลหลังจากการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการทดลอง

ผู้วิจัยประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อกำหนดวันและเวลาในการดำเนินการจัดโปรแกรมฯ และชี้แจงรายละเอียดโปรแกรมฯ กับผู้นำในบริษัทธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ ซึ่งเป็นกลุ่มทดลองในการวิจัยครั้งนี้ หลังจากนั้นให้กลุ่มทดลองทำแบบวัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซออนไลน์ก่อนการเข้าร่วมโปรแกรมฯ (Pre-test) ซึ่งมีการแนบเอกสารพื้ที่ษลธิผู้เข้าร่วมวิจัย (Information Sheet) ชี้แจงผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ก่อนการเข้าร่วมโปรแกรมฯ

ระยะที่ 2 หลังการทดลอง

ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ ทันที (Post-test) โดยให้กลุ่มทดลองทำ Individual Development Plan หลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ กำหนดแนวทางการนำความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ไปปฏิบัติจริงในการพัฒนาการทำงานประจำวัน

ระยะที่ 3 ติดตามผลการทดลอง

หลังระยะการทดลองไปแล้ว 3 สัปดาห์ ผู้วิจัยให้กลุ่มทดลองทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และสัมภาษณ์ผู้ตามของผู้นำในกลุ่มทดลองที่ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมากที่สุดและน้อยที่สุด เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผู้นำต่อผู้ตาม

สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 1 ในระยะหลังการทดลองกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

สมมติฐานข้อที่ 2 ในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำใน

ธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ สูงกว่าระยะก่อนการทดลอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจัดกระทำข้อมูลโดยการตรวจสอบและคัดเลือกแบบวัดที่สมบูรณ์หลังจากได้รับแบบวัดจากกลุ่มทดลองจำนวน 30 ชุด และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 ชุด รวมทั้งสิ้น 60 ชุด เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การแปลความหมายระดับของตัวแปรโดยใช้ความถี่ (frequency) และค่าเฉลี่ย (mean) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยใช้ ร้อยละ (percentage) การแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูลโดยใช้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะหลังการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ด้วยการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนแบบกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (t-test Independence)

3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลอง ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (One-Way Repeated ANOVA)

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นขณะการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้คำนึงและระมัดระวังอย่างมาก ในกระบวนการเก็บข้อมูลเพื่อไม่ให้เกิดการเก็บข้อมูลนี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรและไม่รบกวนเวลาปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูลจนเกินไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอการรับรองจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (หมายเลขจริยธรรม SWUEC/E/G-364/2565) และเมื่อได้รับการอนุมัติรับรองจริยธรรมการวิจัย ผู้วิจัยจึงเริ่มกระบวนการเก็บข้อมูล โดยการขอความยินยอมเพื่อเข้าร่วมในกระบวนการวิจัย ซึ่งได้แนบแบบฟอร์มลงนามความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed Consent) ให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทุกคน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และ 2) สร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

การวิจัยระยะที่ 2 ผลการสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

ผลการวิจัยระยะที่ 1

การศึกษานิยามและองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ผลการวิจัยระยะที่ 1 นำเสนอข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เป็นการวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรและการทำการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

การศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการบูรณาการและสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำทั้ง 2 ทฤษฎีนี้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้องค์ประกอบเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน และใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบจนได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 3 องค์ประกอบ คือ 1) มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2) สร้างพลังร่วม (Building Synergy) 3) เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) โดยผู้วิจัยบูรณาการแนวคิดทฤษฎี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทีมเสมือน มาเป็นเกณฑ์ในการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยหลังจากได้องค์ประกอบเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน โดยสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซต่อองค์ประกอบในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 การมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change)

ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความรู้เท่าทันต่อทั้งความต้องการลูกค้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องมองเห็นถึงความท้าทายและโอกาสของธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เพื่อที่จะได้วางแผนและแนวทางในรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงทีและสามารถสร้างโอกาสความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กรได้ และเมื่อมีอุปสรรคปัญหาเกิดขึ้นผู้นำควรสื่อสารกับลูกน้องเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาความท้าทายนั้นร่วมกันและเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานร่วมกัน และทุกการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างให้ลูกน้องเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่เพียงแต่สั่งให้ลูกน้องทำตามเพียงอย่างเดียวเพราะอาจจะทำให้เกิดความไม่เข้าใจหรือไม่เห็นด้วยต่อความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะในการทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือนจริงการสื่อสารซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเข้าใจในการเตรียมความพร้อมรับมือสู่การเปลี่ยนแปลง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 7 ปี

“ธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมากสิ่งที่เคยวางแผนมาล่วงหน้าเป็นเดือนอาจจะไม่ได้เอามาใช้เลยและมานั่งทำใหม่ล่วงหน้าแค่ 1-2 วัน ก่อน Campaign เริ่มก็มี ดังนั้นผู้นำในธุรกิจนี้ต้องอยู่กับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องรู้จักวางแผน A B C เผื่อไว้ล่วงหน้าเมื่อไหร่ที่จะต้องเปลี่ยนต้องเตรียมพร้อมรับมือได้เสมอ”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 9 ปี

“ความต้องการของลูกค้าธุรกิจออนไลน์เปลี่ยนได้ทุกนาที เราต้องรู้ว่าเราต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไรให้ได้อย่างทันถ่วงทีมันคือหัวใจหลักของธุรกิจนี้ ดังนั้นผู้นำต้อง

รอบรู้และมองหาโอกาสและกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ๆ ทันเทคโนโลยี และสามารถแก้ปัญหาให้ได้ดี และรวดเร็วที่สุด”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 7 ปี

“ทุกวันนี้วิธีการทำงานเปลี่ยนไปมาก สถานการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้เสมอ แต่การจะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กร ผู้นำก็ต้องเป็นคนที่มีเริ่มคิดเริ่มลงมือทำให้ลูกน้องเห็นเป็นแบบอย่าง ก่อนและสื่อสารให้ลูกน้องเข้าใจถึงเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่งั้นก็จะไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน แต่มันจะกลายเป็นแค่คำสั่งที่ลูกน้องอาจจะรู้สึกไม่เห็นด้วยหรือไม่อยากทำตาม เพราะไม่เห็นว่ามันจำเป็นหรือไม่เข้าใจเหตุผลว่าต้องเปลี่ยนแปลงทำไมในเมื่อทำแบบเดิมก็อาจจะได้อยู่แล้ว ซึ่งการสื่อสารหาทางแก้ปัญหา ร่วมกับกับลูกน้องในทีมจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 8 ปี

“การสร้างการเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทุกคนต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันว่าเราเปลี่ยนเพื่ออะไรและเปลี่ยนแล้วจะได้ผลลัพธ์อย่างไร เปิดโอกาสให้คนที่เกี่ยวข้องร่วมด้วยช่วยกันคิดว่าเราจะเปลี่ยนอย่างไร เพื่อให้ได้วิธีการที่ทุกคนสบายใจที่จะทำไปด้วยกัน วิธีนี้มันจะช่วยให้ทีมเราพร้อมรับกับความท้าทายต่างๆ ที่จะเข้ามา ลูกน้องจะรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการคิดแก้ปัญหาแล้วเขาจะพร้อมสู้ต่อความท้าทายหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 11 ปี

“พนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมักจะเข้าใจและยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้อยู่แล้ว ถือว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรอีคอมเมิร์ซที่ทุกคนเข้าใจได้ว่าถ้าไม่เปลี่ยนก็อยู่ไม่ได้ แต่สิ่งที่ท้าทายสำคัญ คือ ผู้นำจะทำอย่างไรให้ลูกน้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ เพราะเมื่อเปลี่ยนมันก็มีปัญหาต้องปรับต้องแก้ไขเรื่อยๆ ทำให้ลูกน้องรู้สึก Burnout ได้ เพราะเหมือนทำงาน เปลี่ยนๆ แก้ว วง Loop แต่ไม่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมันดียังไง ดังนั้น การที่หัวหน้าทำให้ลูกน้องเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมันจะเป็นโอกาสสู่ความสำเร็จให้กับลูกน้องหรือบริษัทได้อย่างไร มันจะทำให้เขาเข้าใจและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าเดิม”

ประเด็นที่ 2 การสร้างพลังร่วม (Building Synergy)

“การทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมให้มีความเข้าใจและเคารพความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกในทีม เช่น ความแตกต่างของโซนเวลา สถานที่ วัฒนธรรม รวมถึงความแตกต่างระหว่างวัย (Generation) โดยใช้การสื่อสารและเทคโนโลยีเป็นสื่อกลางเชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม ดังนั้นผู้นำจะต้องเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของสมาชิกของทีมในการร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างเป้าหมายและแนวทางการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเข้าใจและข้อตกลงยอมรับร่วมกัน นำสู่ความเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิกของทีมในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 7 ปี

“บริษัทเรามีนโยบาย “Work from anywhere” ตั้งแต่ช่วงโควิดจนทุกวันนี้ ทุกคนในทีมไม่ค่อยเจอแบบ face to face โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ทำให้เกิดช่องว่างความสัมพันธ์และการประสานงานของคนในทีมอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นผู้นำต้องพยายามผสานความสัมพันธ์ของคนในทีมเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและช่วยเหลือในการทำงานร่วมกันได้ ที่บริษัทฯ ใช้วิธี “Virtual Buddy” ระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ เพื่อสร้างความสนิทสนมระหว่างคนเก่าและคนใหม่ในทีมให้มากขึ้นถึงแม้จะไม่เคยเจอตัวจริงกันแต่ก็สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในทีมให้ดีขึ้นได้”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 9 ปี

“ตอนนี้น้อง ๆ ในทีมเป็น Gen Z เยอะมากขึ้น ทำให้หัวหน้าทีมอย่างเราต้องรู้จักปรับรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับคน Gen นี้ เช่น การใช้กิจกรรมสนุกๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน อย่างเช่น ตอนนีทีมเราทำงานผ่าน Gather ซึ่งน้อง ๆ ในทีมนำเสนอ platform นี้มา คือเป็น Virtual Office platform เหมือนเกมออนไลน์ โดยทุกวันศุกร์ที่เป็นวัน Work from home ทุกคนในทีมจะเข้ามาทำงานมาประชุมออนไลน์กันผ่าน Gather น้อง ๆ ในทีมก็สนุกกับการทำงานรูปแบบนี้แล้วทำให้ความสัมพันธ์ของคนในทีมดีขึ้นเข้าถึงกันง่ายมากขึ้น ลดช่องว่างระหว่าง Generations ด้วย การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในทีม ทำให้ทุกคนกล้านำเสนอความคิดเห็นหรือไอเดียใหม่ๆ ในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน ตอนนี้น้อง ๆ ในทีมเขามีไอเดียอะไรใหม่ๆ เขาก็มาร่วมกันแชร์ในทีมตลอด ”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 7 ปี

“การสร้างความสำเร็จระหว่าง Virtual team เป็นเรื่องที่สำคัญมากและท้าทายมาก ดังนั้นการทำงานแบบ virtual ต้อง Transparency มาก ทุกคนในทีมควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจน และคอยอัปเดตข้อมูลกันเสมอว่าใครทำอะไรไปถึงไหนแล้วบ้าง เพื่อที่คนในทีมหรือคนที่ต้องประสานงานต่อสามารถเข้าถึงข้อมูลกันได้ง่ายโดยทีมเราจะแชร์ online tracking ให้เห็น work progress ของกันและกัน แล้วก็มี weekly catch up กันอาทิตย์ละครั้งเพื่อให้ทุกคนในทีมมาแชร์ว่ามี achievement หรือ challenge อะไร ต้องการ support ตรงไหน สิ่งเหล่านี้มันจะทำให้ทุกคนในทีมเข้าใจ เชื่อใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 8 ปี

“ช่วงโควิดต้องเปลี่ยนมาทำงานผ่านออนไลน์ทั้งหมดแบบหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย การสื่อสารและการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันสำคัญมากในการทำงานผ่านออนไลน์ หัวหน้าทีมต้องทำหน้าที่คอยกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการทำงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันและเห็นด้วยร่วมกัน จะได้ไม่เกิดปัญหาการเกี่ยงงานกัน การสื่อสารหรือความเข้าใจที่ผิดพลาดกัน ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงานภายหลังได้”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 11 ปี

“สมาชิกในทีมเราอยู่คนละที่ 5 ประเทศ 3 time zones เราต้องทำงานผ่านการสื่อสารออนไลน์เป็นหลัก โดยทุกคนจะต้องเข้าใจและเคารพในวัน-เวลาการทำงานของสมาชิกในทีมแต่ละคนที่แตกต่างกัน เช่น ที่ประเทศดูไบหยุดทำงานวันศุกร์แต่ทำงานวันอาทิตย์ โดยเราก็จะหาเวลาและวิธีการสื่อสารระหว่างกันที่ทุกคนสะดวกร่วมกัน เราทำงานแบบ flexible hours เราแชร์ข้อมูลในการทำงานผ่าน Cloud ทำให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา การสร้าง consensus ของคนในทีมให้มีความเข้าใจและยอมรับร่วมกันให้ได้คือสิ่งสำคัญ เมื่อทุกคนเคารพและเชื่อใจซึ่งกันแล้วก็จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขถึงแม้จะอยู่คนละซีกโลก”

ประเด็นที่ 3 การเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)

“ผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างในความสามารถและความต้องการของลูกน้องแต่ละคน การสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้องจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาการทำงานของ

ลูกน้องแต่ละคน และในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนผู้นำต้องให้ความสำคัญในการใช้ทักษะ การสื่อสารออนไลน์ในการสื่อสารกับลูกน้องอย่างเหมาะสมในการให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาการทำงาน โดยผู้นำต้องส่งเสริมการพัฒนาความสามารถในการทำงานของผู้ตามให้ดีขึ้นตามเป้าหมายของผู้ตามแต่ละคน โดยส่งเสริมให้ผู้ตามมองเห็นความท้าทายของการทำงาน เป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเปิดโอกาสให้ลูกน้องคิดหาแนวทางในการทำงานที่เหมาะสมกับตัวเอง ในขณะที่ผู้นำก็ต้องคอยติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และให้คำแนะนำเมื่อลูกน้องมีอุปสรรคปัญหาในการทำงาน และให้ข้อคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้เกิดการสื่อสารข้อมูลถึงผู้ตามได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 7 ปี

“ทุกคนมีจุดแข็งจุดอ่อนที่แตกต่างกัน ผู้นำที่เก่งก็เหมือน Coach ที่ดี ต้องรู้จักส่งเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของลูกทีมแต่ละคนได้ ให้กำลังใจและร่วมรับฟังและแก้ไขเมื่อเจอปัญหา หัวหน้าต้องให้เวลากับลูกน้องได้พูดคุยช่วยแนะนำการทำงานของลูกน้องให้ดีขึ้นได้ ให้เขาคิดหาวิธีการทำงานที่เขาถนัด ให้อิสระในความคิด แต่สุดท้ายขอให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายเดียวกัน”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 9 ปี

“พนักงานทุกคนก็อยากจะเติบโตก้าวหน้าในการทำงานทั้งนั้น การเป็นผู้นำที่ดีก็ต้องผู้สนับสนุนเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีให้กับลูกน้องได้ เปิดโอกาสให้ลูกน้องเรียนรู้ skills ใหม่ ๆ ตอนที่บริษัทให้ความสำคัญกับการทำ Succession planning เพื่อให้้อง ๆ ในทีมมี Career path ในสายงานมากขึ้น เพราะตอนนี้ Talent เก่ง ๆ ในสายอีคอมเมิร์ซหายาก ดังนั้นมันจะดีกว่าถ้าเรา retain talent เก่ง ๆ ไต่ไปกับบริษัทเรา และทำให้พนักงานมีกำลังในใจการทำงานและอยากพัฒนาตัวเองให้เก่งมากขึ้นอีกด้วย.”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 7 ปี

“การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซส่วนใหญ่เราจะคุยงานผ่านออนไลน์ตลอดเวลา บางทีส่งข้อความเดียวกันให้สามคนแต่เข้าใจความหมายแตกต่างกัน หัวหน้าต้องสื่อสารให้ชัดเจนและต้องรู้จักวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับลูกน้องแต่ละคน โดยเฉพาะเวลาที่เราต้องประเมินผลงานลูกน้องแต่ละคน มันเป็น Session ที่สำคัญมากระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ต้องจัดการสื่อสาร

แบบมีระบบและขั้นตอนให้เข้าใจง่ายอยู่บนหลักเหตุผลและพื้นฐานความเป็นจริง ต้องเป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี และรู้จักใช้เทคนิคการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องอยากพัฒนาความสามารถในการทำงานให้ดีกว่าเดิม”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 8 ปี

“สิ่งสำคัญในการทำงาน *work from home* คือ การสื่อสารออนไลน์ ยิ่งเราอยู่คนละที่ไม่ได้เจอหน้ากันแบบตัวต่อตัว ผู้นำยังต้องใช้เวลาพูดคุยกับลูกน้องแต่ละคน อย่างน้อยเดือนละครั้งสองครั้ง มันช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในมุมมองของทั้งสองฝ่าย แต่ต้องเปิดใจกว้างรับฟังและยอมรับ *feedback* ซึ่งกันและกันทั้งหัวหน้าและลูกน้อง มันช่วยทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นและมองเห็นแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาการทำงานของทั้งสองฝ่ายอย่างไร้ข้อติ มันช่วยส่งเสริมการทำงานดีขึ้นได้ ”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5, ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 11 ปี

“*Remote team* หัวหน้าส่วนใหญ่ไม่ค่อยเชื่อใจลูกน้องว่าจะทำงานใหม่ ก็เลยคอยโทรหรือส่งข้อความตามงานลูกน้องบ่อยๆ แต่มันยังทำให้ลูกน้องรู้สึกเหมือนว่าถูกจับผิดและรู้สึกว่าหัวหน้าไม่เชื่อใจเขา การ *Empowerment* ลูกน้องไม่ใช้การปล่อยให้ลูกน้องทำงานคนเดียว แต่หัวหน้าต้องคอยดูอยู่ห่าง ๆ ติดตามผลเป็นระยะๆ และพร้อมที่จะเข้าไปช่วยเมื่อเกิดปัญหา เพื่อเปิดโอกาสให้เขามีอิสระในการคิดและเรียนรู้ลองผิดลองถูกในการทำงานสไตล์ของตัวเอง ได้พัฒนาและสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ด้วยตัวของเขาเองได้”

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาเขียนเป็นนิยามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (*Guiding Change*) คือ การสังเคราะห์องค์ประกอบ “การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (*Idealized influence*)” ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบ “คุณสมบัติการบริหารจัดการ (*Managerial Qualities*)” ของภาวะผู้นำที่เหมือน ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการปัญหาและเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาสสู่ความสำเร็จ โดยส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตระหนักถึงความท้าทายเพื่อร่วมหาแนวทางในการรับมือและปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง

2) ด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy) คือ การสังเคราะห์องค์ประกอบ “การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring Motivation) และ “การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)” ของภาวะผู้การเปลี่ยนแปลง และ องค์ประกอบ “ปฏิสัมพันธ์ (Interactivity)” และ “มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)” ของภาวะผู้นำที่เหมือน ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมการสร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นและกระตุ้นการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างฉันทามติ ความโปร่งใส และความเชื่อใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง

3) ด้านเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) คือ การสังเคราะห์องค์ประกอบ “การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)” ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ องค์ประกอบ “ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits)” และ “ความยืดหยุ่น (Flexibility)” ของภาวะผู้นำที่เหมือน ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและส่งเสริมความสามารถของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวทางให้ผู้ตามเห็นความท้าทายของการทำงานเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยใช้ทักษะการสื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสมในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบย่อยว่าสามารถรวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวอย่างมีความเที่ยงตรงและมีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 : ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 : ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์	ความหมาย
M	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
n	จำนวนตัวอย่าง
t	การคำนวณเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (t-test)
p	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
	ความสามารถในการอธิบายตัวแปรแฝงโดยตัวแปรอิสระ
β	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loadings)
SE	ความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า
CFI	ค่าวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
NFI	ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Norm Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
RMSEA	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย
SRMR	ค่าเฉลี่ยของเศษเหลือจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนร่วมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าประมาณจากค่าพารามิเตอร์
CR	ความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง
AVE	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (Coefficient of Multiple Determination)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้เป็นผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร จำนวน 600 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 14

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยระยะที่ 1

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	261	43.5
หญิง	339	56.5
อายุ		
26 - 41 ปี	371	61.8
42 - 57 ปี	229	38.2
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	201	33.5
ปริญญาโท	363	60.5
ปริญญาเอก	36	6.0
ประสบการณ์การทำงานในองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซมาแล้วทั้งหมดกี่ปี		
น้อยกว่า 1 ปี	69	11.5
1 - 3 ปี	177	29.5
4- 6 ปี	132	22
7- 9 ปี	100	16.7
มากกว่า 9 ปี	122	20.3
จำนวนพนักงานในองค์กร		
น้อยกว่า 50 คน	30	5
50 – 200 คน	158	26.3
มากกว่า 200 คน	412	68.7
ประเภทธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (eCommerce) ขององค์กร		
ผู้ประกอบการ กับ ผู้ประกอบการ (Business to Business – B2B)	175	29.2
ผู้ประกอบการ กับ ผู้บริโภค (Business to Consumer - B2C)	334	55.6
ผู้บริโภค กับ ผู้บริโภค (Consumer to Consumer - C2C)	91	15.2

ตาราง 14 (ต่อ)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารระดับสูง (CEO, Director, Senior Vice-President, General Manager)	100	16.67
ผู้บริหารระดับกลาง (Head of Department, Vice President)	251	41.83
ผู้จัดการ (Manager, Supervisor, Team Leader)	249	41.50
จำนวนทั้งหมด	600	100

โดยข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.50 อายุอยู่ระหว่าง 26 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.80 ระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 60.50 ประสบการณ์การทำงานในองค์กรธุรกิจไอทีอเมริกาแล้วทั้งหมด 1 – 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.50 จำนวนพนักงานในองค์กร มากกว่า 200 คน คิดเป็นร้อยละ 68.70 โดยประเภทธุรกิจไอทีอเมริกา เป็นแบบผู้ประกอบการกับผู้บริโภค (B2C) คิดเป็นร้อยละ 55.60 และตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.83

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจไอทีอเมริกา ประกอบด้วย

2.1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจไอทีอเมริกา ดังตาราง 15

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เสมือนของผู้บริหารในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	Mean	SD	ระดับ
ด้านมุ่งสู่การ เปลี่ยนแปลง	1. ท่านทุ่มเททำงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง	3.28	0.58	ปานกลาง
	2. ท่านคิดว่าการวางแผนทำงานล่วงหน้าเป็นเรื่อง เสียเวลา	3.47	0.62	มาก
	3. ท่านตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	3.29	0.64	ปานกลาง
	4. ท่านมองเห็นโอกาสทางธุรกิจใหม่	3.18	0.68	ปานกลาง
	5. ท่านวางแผนสำรองเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่ อาจจะเกิดขึ้นได้	3.29	0.67	ปานกลาง
	6. ท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลง คือ อุปสรรคในการ ทำงาน	2.98	0.67	ปานกลาง
	7. ท่านให้ความสำคัญในการปรับปรุงวิธีการทำงาน รูปแบบเก่าโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนที่ยุงยาก	3.09	0.76	ปานกลาง
	8. ท่านให้ความสนใจในการนำเทคโนโลยีออนไลน์มา ใช้ในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบรับแบบทันที	3.02	0.65	ปานกลาง
	9. ท่านกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมองปัญหาใน หลากหลายแง่มุมในระหว่างประชุมออนไลน์	3.05	0.65	ปานกลาง
	10. ท่านคิดว่าการให้สมาชิกที่มาร่วมคิดแก้ปัญหาทำให้ เสียเวลาทำงาน	3.10	0.68	ปานกลาง
	11. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมคิดแก้ปัญหาที่เคย เกิดขึ้นด้วยการใช้เทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลใหม่	3.08	0.67	ปานกลาง
รวม		3.17	0.44	ปานกลาง
ด้านสร้างพลัง ร่วม	1. ท่านจัดการประชุมออนไลน์กับทีมโดยใช้ แอปพลิเคชัน (Application) การสื่อสารตามลักษณะ งานที่เหมาะสม	2.95	0.65	ปานกลาง
	2. ท่านใช้เกมกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมใน การประชุมออนไลน์	3.47	0.61	มาก
	3. ท่านสร้างบรรยากาศการประชุมออนไลน์อย่าง สนุกสนานเป็นกันเอง	3.09	0.69	ปานกลาง

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	Mean	SD	ระดับ	
ด้านสร้างพลัง รวม	4. ท่านส่งเสริมให้ทีมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนว ทางการทำงานใหม่	3.01	0.68	ปานกลาง	
	5. ท่านยุติการประชุมออนไลน์เมื่อสมาชิกในทีมแสดง ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	2.97	0.69	ปานกลาง	
	6. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมุ่งเน้นความสำเร็จ ส่วนตัวมากกว่าของทีม	2.95	0.67	ปานกลาง	
	7. ท่านทำให้สมาชิกในทีมยอมรับความคิดเห็นที่ แตกต่างในการประชุมออนไลน์	2.75	0.76	ปานกลาง	
	8. ท่านสนับสนุนให้สมาชิกในทีมแบ่งปันข้อมูลการ ทำงานผ่านระบบออนไลน์ (Cloud System) เพื่อให้ทุก คนเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา	2.93	0.73	ปานกลาง	
	9. ท่านคิดว่า การให้กำลังใจสมาชิกในทีมระหว่างการ ประชุมออนไลน์เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น	2.75	0.79	ปานกลาง	
	10. ท่านทำให้สมาชิกในทีมที่ทำงานต่างเวลาและ สถานที่รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ร่วมกัน	2.65	0.73	ปานกลาง	
	11. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเชื่อใจซึ่งกันและกันใน การทำงานร่วมกัน	2.78	0.70	ปานกลาง	
	รวม		2.94	0.51	ปานกลาง
	ด้านเสริมพลัง บุคคล	1. ท่านรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องระหว่างการ ประชุมออนไลน์อย่างตั้งใจ	3.01	0.75	ปานกลาง
		2. ท่านแนะนำแนวทางพัฒนาการทำงานแก่ลูกน้องเป็น รายบุคคลผ่าน VDO Conference	2.74	0.74	ปานกลาง
3. ท่านสนับสนุนให้ลูกน้องสนใจในการพัฒนาจุดเด่น ของตนเอง		3.06	0.69	ปานกลาง	
4. ท่านส่งอีเมลล์ความคิดเห็น (Feedback) เกี่ยวกับงาน ของลูกน้องอย่างละเอียดชัดเจน		2.95	0.70	ปานกลาง	
5. ท่านชื่นชมความสำเร็จของลูกน้องเป็นรายบุคคล ผ่าน VDO Conference		2.89	0.72	ปานกลาง	

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	Mean	SD	ระดับ	
ด้านเสริมพลัง บุคคล	6. ท่านใช้การสื่อสารออนไลน์ติดตามการทำงานของ ลูกน้องแต่ละคนอย่างเหมาะสม	3.41	0.65	มาก	
	7. ท่านจัดการประชุมออนไลน์กับลูกน้องโดยคำนึงถึง เวลาที่ท่านสะดวกเป็นหลัก	3.15	0.64	ปานกลาง	
	8. ท่านแสดงออกทางสีหน้าและน้ำเสียงในการสื่อสาร ออนไลน์ต่อลูกน้องอย่างเหมาะสม	3.06	0.76	ปานกลาง	
	9. ท่านคิดว่าลูกน้องควรตอบอีเมลทันทีถึงแม้นอก เวลางาน	2.98	0.72	ปานกลาง	
	10. ท่านเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีอิสระหาแนวทางการ ทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง	3.01	0.73	ปานกลาง	
	11. ท่านส่งเสริมให้ลูกน้องมองอุปสรรคการทำงานให้ เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง	2.86	0.71	ปานกลาง	
	รวม		3.01	0.53	ปานกลาง
	ทั้งหมด		3.04	0.47	ปานกลาง

จากตาราง 15 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 อยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.98 – 3.47 อยู่ระดับปานกลางถึงมาก ด้านสร้างพลังร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.65 – 3.47 อยู่ระดับปานกลางถึงมาก ด้านเสริมพลังบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.74 – 3.41 อยู่ระดับปานกลางถึงมาก

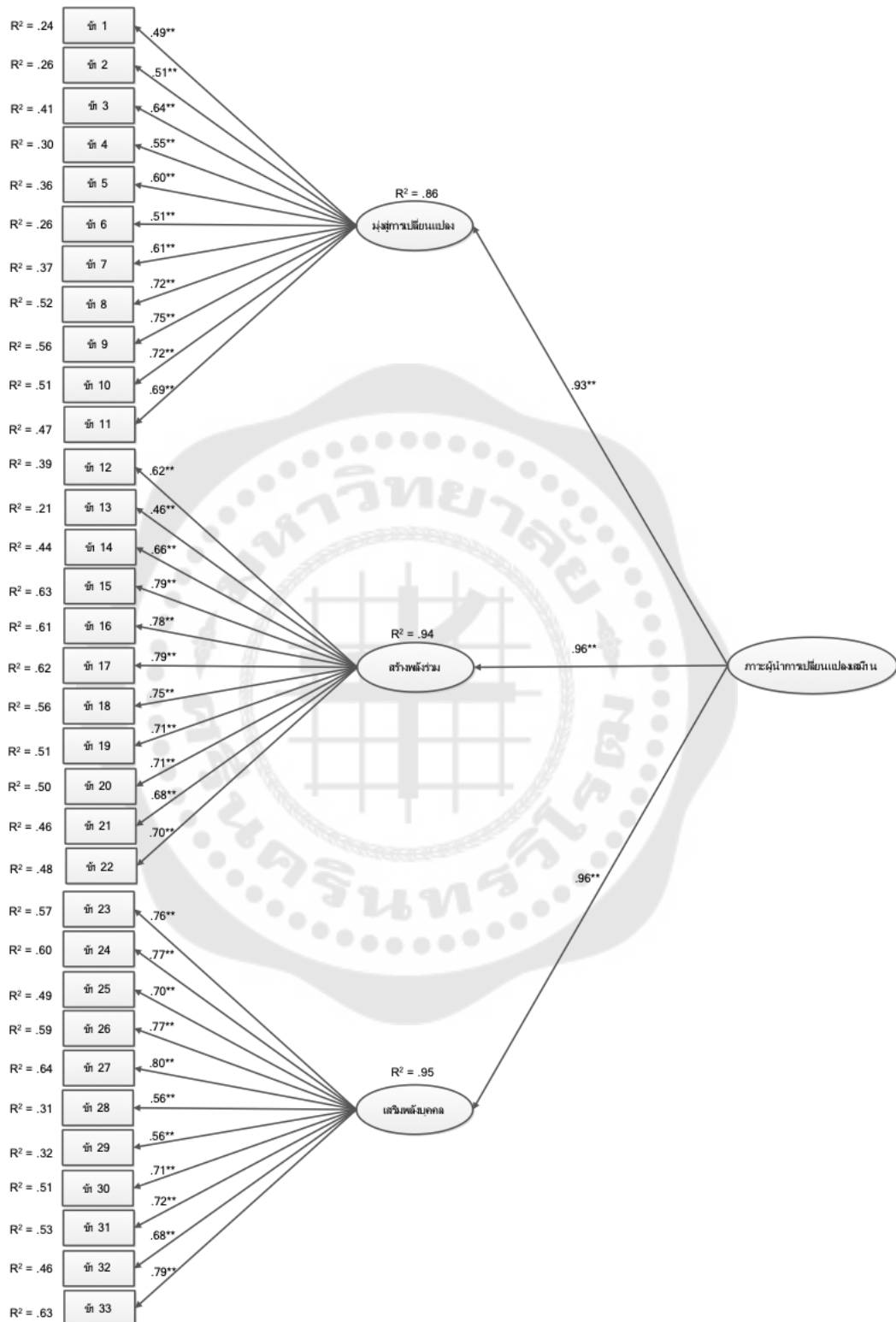
2.2) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวบ่งชี้ว่ามีความเพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปหรือไม่ โดยจากตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (แสดงในภาคผนวก) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวชี้วัดองค์ประกอบ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.21 – 0.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.26 – 0.63 ด้านสร้างพลังร่วม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.76 ด้านเสริมพลังบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.35 - 0.69

2.3) การทดสอบตัวบ่งชี้ว่าการแจกแจงเป็นโค้งปกติหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p > .05$) แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ โดยผลการทดสอบพบว่าจำนวน 17 ตัวบ่งชี้ ที่มี ค่า P-value ของค่าไค-สแควร์ อยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 0.03 ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีการแจกแจงเป็นโค้งไม่ปกติ อย่างไรก็ตามหากใช้เกณฑ์การตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวบ่งชี้แต่ละตัวโดยใช้ค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งหากการแจกแจงของข้อมูลไม่เป็นปกติต้องไม่เบ้ (Skewness) หรือไม่โด่ง (Kurtosis) จนเกินไป ($|S| < 3$ และ $|K| < 10$) วิธีการประมาณค่า ML จะมีความแกร่ง (robustness) (Schumacker & Lomax, 2016) โดยจากตาราง (แสดงในภาคผนวก) แสดงค่าความเบ้ของแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง -0.64 ถึง -0.636 โดยมีค่าความเบ้เป็นลบ (เบ้ซ้ายเล็กน้อย) หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่าค่าเฉลี่ย และค่าความโด่งของแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง -0.041 ถึง -0.848 โดยมีค่าความโด่งเป็นลบแสดงว่ามีการแจกแจงที่โด่งน้อยกว่าการแจกแจงปกติ ดังนั้น จาก $|S| < 3$ และ $|K| < 10$ แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีแนวโน้มการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานการวิจัยในระยะที่ 1

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second – order confirmatory factor analysis) ของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบองค์ประกอบยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียด ภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

จากการทดสอบโมเดลสมมติฐานการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซพบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการตรวจสอบพบว่าค่าไค-สแควร์เท่ากับ 2314.71 ($p = 0.00$) ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 585 และค่าดัชนีอื่นๆ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ GFI = .91, NFI = .97, CFI = 0.97, SRMR = 0.043, RMSEA = 0.069 ดังตาราง 16

ตาราง 16 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (ก่อนและหลังปรับ)

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ก่อนปรับ	หลังปรับ	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05		2314.71	-
df			585	-
CFI	≥ 0.90	0.96	0.97	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.95	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.85	0.91	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.08	0.08	0.069	ผ่านเกณฑ์
SRMR	≤ 0.05	0.06	0.043	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 16 พบว่า แบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซหลังปรับ มีค่าดัชนีความกลมกลืน ได้แก่ $\chi^2 = 2314.71$, $df = 585$, CFI = 0.97, RMSEA = 0.069, SRMR = 0.043, แสดงว่าแบบจำลองการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน (หลังปรับโมเดล)

องค์ประกอบ	ตัวแปร สังเกตได้	β คะแนน มาตรฐาน	b(SE)	t	R ²	AVE	CR
การวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับแรก							
ด้านมุ่งสู่การ เปลี่ยนแปลง	ข้อที่ 1	.49	.28	-*	.24	.389	.872
	ข้อที่ 2	.51	.32(.03)	9.60**	.26		
	ข้อที่ 3	.64	.41(.04)	10.89**	.41		
	ข้อที่ 4	.55	.37(.04)	10.01**	.30		
	ข้อที่ 5	.60	.40(.04)	10.52**	.36		
	ข้อที่ 6	.51	.34(.04)	9.50**	.26		
	ข้อที่ 7	.61	.46(.04)	10.66**	.37		
	ข้อที่ 8	.72	.46(.04)	11.56**	.52		
	ข้อที่ 9	.75	.48(.04)	11.78**	.56		
	ข้อที่ 10	.72	.49(.04)	11.56**	.51		
	ข้อที่ 11	.69	.46(.04)	11.31**	.47		
ด้านสร้างพลังร่วม	ข้อที่ 12	.62	.40	-*	.39	.491	.912
	ข้อที่ 13	.46	.28(.03)	10.28**	.21		
	ข้อที่ 14	.66	.45(.03)	14.01**	.44		
	ข้อที่ 15	.79	.54(.03)	16.06**	.63		
	ข้อที่ 16	.78	.54(.03)	15.91**	.61		
	ข้อที่ 17	.79	.52(.03)	15.99**	.62		
	ข้อที่ 18	.75	.56(.04)	15.41**	.56		
	ข้อที่ 19	.71	.52(.03)	14.86**	.51		
	ข้อที่ 20	.71	.56(.04)	14.82**	.50		
	ข้อที่ 21	.68	.50(.03)	14.28**	.46		

ตาราง 17 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปร สังเกตได้	β คะแนน มาตรฐาน	b(SE)	t	R ²	AVE	CR
ด้านสร้างพลังร่วม	ข้อที่ 22	.70	.49(.03)	14.59**	.48		
ด้านเสริมพลัง บุคคล	ข้อที่ 23	.76	.57	-*	.57	.511	.919
	ข้อที่ 24	.77	.57(.03)	19.80**	.60		
	ข้อที่ 25	.70	.48(.03)	17.60**	.49		
	ข้อที่ 26	.77	.53(.03)	19.63**	.59		
	ข้อที่ 27	.80	.58(.03)	20.66**	.64		
	ข้อที่ 28	.56	.36(.03)	13.73**	.31		
	ข้อที่ 29	.56	.36(.03)	13.87**	.32		
	ข้อที่ 30	.71	.54(.03)	18.03**	.51		
	ข้อที่ 31	.72	.52(.03)	18.40**	.53		
	ข้อที่ 32	.68	.50(.03)	17.00**	.46		
	ข้อที่ 33	.79	.56(.03)	20.42**	.63		
การวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับสอง							
ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง		.93	.93(.08)	12.04**	.86		
ด้านสร้างพลังร่วม		.96	.97(.06)	16.23**	.94		
ด้านเสริมพลังบุคคล		.96	.97(.05)	20.77**	.95		

หมายเหตุ: * - ไม่รายงานค่า SE และ t เนื่องจากเป็นพารามิเตอร์บังคับ (Constrained Parameters) **p<.01

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มี 3 องค์ประกอบ คือ มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง, สร้างพลังร่วม, เสริมพลังบุคคล โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานมากที่สุดคือ สร้างพลังร่วม ($\beta=.96$) และ เสริมพลังบุคคล ($\beta=.96$) และ รองลงมาคือ มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ($\beta=.93$) ตามลำดับ โดยFornell & Larcker (1981) อธิบายว่าถ้า AVE < .5 แต่ CR > .6 ถือว่ายอมรับได้ ถือว่ามีความตรงเชิงลู่เข้าที่

ยอมรับได้ และความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) มากกว่า .70 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

โดยที่องค์ประกอบการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตทุกตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 11 ตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง โดยตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ข้อที่ 9 ($\beta = .75$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแผนการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 56 ($R^2 = .56$) รองลงมาคือ ข้อที่ 8 ($\beta = .72$), ข้อที่ 10 ($\beta = .72$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแผนการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 52 และ 51 ($R^2 = .52$ และ $.51$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาคุณภาพของโมเดล พบว่า ความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) จากค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปร (Average variance extracted: AVE) เท่ากับ .389. และความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) เท่ากับ 0.872 ซึ่งมากกว่า .70 แสดงว่าโมเดลมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ยอมรับได้และมีความเชื่อมั่นสูง

องค์ประกอบสร้างพลังรวม สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตทุกตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 11 ตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงสร้างพลังรวม โดยตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ข้อที่ 15 ($\beta = .79$) และ ข้อที่ 17 ($\beta = .79$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรสร้างพลังรวม ร้อยละ 63 และ 62 ($R^2 = .63$ และ $.62$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาคุณภาพของโมเดล พบว่า ความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) จากค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปร (Average variance extracted: AVE) เท่ากับ .491 และความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) เท่ากับ 0.912 ซึ่งมากกว่า .70 แสดงว่าโมเดลมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ยอมรับได้และมีความเชื่อมั่นสูง

องค์ประกอบเสริมพลังบุคคล สามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตทุกตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 11 ตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงเสริมพลังบุคคล โดยตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ข้อที่ 27 ($\beta = .80$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรสร้างพลังรวม ร้อยละ 64 ($R^2 = .64$) รองลงมา คือ ข้อที่ 33 ($\beta = .79$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรสร้างพลังรวม ร้อยละ 62 ($R^2 = .62$) เมื่อพิจารณาคุณภาพของโมเดล พบว่า ความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) จากค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปร (Average variance

extracted: AVE) เท่ากับ .511 ซึ่งมากกว่า 0.50 ขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงผู้เข้าที่ดี และความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) เท่ากับ 0.919 ซึ่งมากกว่า .70 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

ผลการวิจัยระยะที่ 2

ผลการการสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ดังนี้

2.1 ผลการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

2.2 ผลการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ผลการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซออกแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ คือ 1) มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2) สร้างพลังร่วม (Building Synergy) 3) เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) โดยออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์แบบ Synchronous Learning ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning) และกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือนรูปแบบ The Five-Stage Model of Virtual Learning มาเป็นแนวทางในการสร้างกิจกรรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ รายละเอียดของกิจกรรมและการดำเนินกิจกรรม (แสดงในภาคผนวก)

ผู้วิจัยได้นำเสนอโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการจัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ เพื่อประเมินความสอดคล้องของโปรแกรมฯ และรับคำแนะนำในการปรับแก้ไขรายละเอียดกิจกรรมเพื่อให้มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น โดยจากการตรวจสอบค่าความสอดคล้องภายในของเนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรมฯ พบว่า ทุกกิจกรรมมีค่าความสอดคล้องภายในมากกว่า 0.6 (แสดงในภาคผนวก) ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม และการประเมินผล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อดำเนินกิจกรรมให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น.

ผลการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ผลการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยใช้การวิจัยเชิงทดลองแบบ The Randomized Pretest-Posttest Control Group Design โดยมีกลุ่มทดลอง (Experiment Group) และกลุ่มควบคุม (Control Group) มีการวัดก่อนและหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 3 : ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่างวิจัยโดยใช้สถิติพื้นฐานได้แก่จำนวนและร้อยละประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาประสบการณ์การทำงานในการธุรกิจอีคอมเมิร์ซและประสบการณ์การเป็นผู้นำ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานครที่มาจากบริษัทเดียวกัน จำนวนทั้งหมด 60 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน พบว่ากลุ่มทดลองส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 56.67 ในขณะที่กลุ่มควบคุมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 56.67 กลุ่มทดลองมีอายุระหว่าง 26-41 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90 เช่นเดียวกับกลุ่มควบคุมที่ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 26-41 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47 กลุ่มทดลองมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 53.33 เช่นเดียวกับกลุ่มควบคุมที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 61.67 กลุ่มทดลองมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซอยู่ระหว่าง 1-3 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 63.33 และมีประสบการณ์เป็นผู้นำ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.33 เช่นเดียวกับกลุ่มควบคุมมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซอยู่ระหว่าง 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.33 และมีประสบการณ์เป็นผู้นำ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 รายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 จำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยระยะที่ 2

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มทดลอง (n=30)		กลุ่มควบคุม (n=30)		รวม (n=60)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	เพศ					
ชาย	17	56.67	13	43.33	30	50.00
หญิง	13	43.33	17	56.67	30	50.00
อายุ						
26 - 41 ปี	27	90.00	20	66.67	47	78.33
42 - 57 ปี	3	10.00	10	33.33	13	21.67
ระดับการศึกษา						
ปริญญาตรี	14	46.67	9	30.00	23	38.33
ปริญญาโท	16	53.33	21	70.00	37	61.67
ประสบการณ์การทำงานในองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซ						
น้อยกว่า 1 ปี	4	13.33	7	23.33	11	18.33
1 - 3 ปี	19	63.33	13	43.33	32	53.33
4- 6 ปี	6	20.00	10	33.33	16	26.67
7-9 ปี	1	3.33	0	0.00	1	1.67
ประสบการณ์การเป็นผู้นำ						
น้อยกว่า 1 ปี	5	16.67	2	6.67	7	11.67
1 - 3 ปี	13	43.33	17	56.67	30	50.00
4- 6 ปี	7	23.33	6	20.00	13	21.67
7-9 ปี	4	13.33	3	10.00	7	11.67
มากกว่า 9 ปี	1	3.33	2	6.67	3	5.00

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 1 หลังการทดลองกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้วยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซหลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ระยะเวลาหลังการทดลอง (Post-test) โดยการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยการทดสอบที่แบบเป็นอิสระจากกัน (Independent sample t-test) พบว่า หลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .303 ($M = 4.48, SD = .303$) กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเท่ากับ 4.04 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .373 ($M = 4.04, SD = .373$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 5.076, p < .05$) ดังตารางที่ 19

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ

ระยะเวลาการทดลอง	กลุ่มทดลอง (n = 30)		กลุ่มควบคุม (n = 30)		t	p
	M	SD	M	SD		
หลังการทดลอง	4.48	.303	4.04	.373	5.076	.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p < .05$)

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนองค์ประกอบรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน (Virtual Transformational Leadership)	กลุ่มทดลอง (n = 30)		กลุ่มควบคุม (n = 30)		t	p
	M	SD	M	SD		
1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change)	4.59	.330	4.13	.529	4.09	.000*
2. สร้างพลังร่วม (Building Synergy)	4.22	.299	3.92	.643	2.26	.029*
3. เสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)	4.64	.345	4.06	.367	6.28	.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p < .05$)

จากตาราง 20 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนองค์ประกอบรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลอง (Post-test) โดยการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยการทดสอบที่แบบเป็นอิสระจากกัน (Independent sample t-test) พบว่า

1) ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 4.59 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .330 ($M = 4.59$, $SD = .330$) กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .529 ($M = 4.13$, $SD = .529$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง สูงกว่า กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 4.09$, $p < .05$)

2) ด้านสร้างพลังร่วม หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านสร้างพลังร่วม เท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .299 ($M = 4.22$, $SD = .299$) กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านสร้างพลังร่วม เท่ากับ 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .643 ($M = 3.92$, $SD = .643$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย

พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านสร้างพลังร่วม สูงกว่า กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.26$, $p < .05$)

3) ด้านเสริมพลังบุคคล หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านเสริมพลังบุคคล เท่ากับ 4.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .345 ($M = 4.64$, $SD = .345$) กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านเสริมพลังบุคคล เท่ากับ 4.06 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .367 ($M = 4.06$, $SD = .367$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านเสริมพลังบุคคล สูงกว่า กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 6.28$, $p < .05$) ผลการวิเคราะห์ที่ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ ในระยะหลังการทดลอง(Post-test) กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยทางสถิติ ผลวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 2 หลังการทดลองและระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่าก่อนการทดลอง

โดยทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (One-Way Repeated ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลอง โดยผู้วิจัยทดสอบ Sphericity ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสถิติ Mauchly's $W = .795$ และมีค่า Sig. = .040*

โดยค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลอง ระยะก่อนการทดลองเท่ากับ 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .336 ($M = 4.07$, $SD = .336$) ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลอง ระยะหลังการทดลองเท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .303 ($M = 4.48$, $SD = .303$) และค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอี

คอมเมิร์ซของกลุ่มทดลองระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ เท่ากับ 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .156 ($M = 4.62, SD = .156$) โดยทดสอบ Sphericity ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลองทั้ง 3 ระยะ เพื่อทดสอบระดับความสัมพันธ์และความแปรปรวนของการวัดแต่ละครั้ง (Compound Symmetry) จาก Mauchly's Test of Sphericity พบว่าจากค่าสถิติ Mauchly's $W = .795$ และมีค่า Sig. = .040 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าความแปรปรวนของการวัดแต่ละครั้งมีขนาดไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงพิจารณาภายใต้เกณฑ์การตัดสินใจว่าเมื่อค่า $\epsilon \leq 0.75$ จะเลือกใช้วิธีการ Greenhouse-Geisser และเมื่อค่า $\epsilon > 0.75$ จะเลือกใช้วิธีการ Huynh-Feldt และจากการพิจารณาค่า ϵ ที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้พบว่า ค่า ϵ ของวิธี Greenhouse-Geisser มีค่าเท่ากับ 0.830, และวิธี Huynh-Feldt มีค่าเท่ากับ 0.874 ดังนั้น จึงตัดสินใจเลือกค่า p-value ของวิธี Huynh-Feldt และสรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตาม 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของกลุ่มทดลอง ในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลด้วยค่าสถิติ Huynh-Feldt

ระยะการทดลอง	กลุ่มทดลอง (n=30)			
	M	SD	F	Sig.
ก่อนการทดลอง	4.07	.336	76.857	.000*
หลังการทดลอง	4.48	.303		
หลังการทดลอง 3 สัปดาห์	4.62	.156		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p < .05$)

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลอง ในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ด้วยค่าสถิติ Huynh-Feldt พบว่า

มีค่า Sig. = .000* ซึ่งน้อยกว่า $p = .05$ แสดงว่าค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลอง ทั้ง 3 ระยะเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 อย่างน้อย 2 ระยะเวลา ผู้วิจัยจึงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยการวิเคราะห์ Pairwise Comparisons รายละเอียดดังนี้

1) ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($p = .000$) โดยค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะเวลาหลังการทดลองเท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .303 ($M = 4.48, SD = .303$) และค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลอง ระยะเวลาก่อนการทดลองเท่ากับ 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .336 ($M = 4.07, SD = .336$)

2) ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะเวลาติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ สูงกว่า ก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($p = .000$) โดยค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะเวลาติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ เท่ากับ 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .156 ($M = 4.62, SD = .156$) และค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลอง ระยะเวลาก่อนการทดลองเท่ากับ 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .336 ($M = 4.07, SD = .336$)

3) ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะเวลาติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ สูงกว่า ระยะเวลาหลังการทดลองอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .003$) โดยค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะเวลาติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ เท่ากับ 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .156 ($M = 4.62, SD = .156$) และค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลอง ระยะเวลาหลังการทดลองเท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .303 ($M = 4.48, SD = .303$) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนรายคู่ในระลอกก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผลของกลุ่มทดลองด้วยการวิเคราะห์ Pairwise Comparisons

ระยะ (I)	ระยะ (J)	MD (I-J)	Std. Error	Sig.	F
ก่อนการทดลอง	หลังการทดลอง	-.412*	.040	.000**	76.857
	หลังการทดลอง 3 สัปดาห์	-.545*	.055	.000**	
หลังการทดลอง	ก่อนการทดลอง	.412*	.040	.000**	
	หลังการทดลอง 3 สัปดาห์	-.133*	.040	.003	
หลังการทดลอง 3 สัปดาห์	ก่อนการทดลอง	.545*	.055	.000**	
	หลังการทดลอง	.133*	.040	.003	

* $p < .05$ ** $p < .001$

ผลวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ทั้ง 3 ระยะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างน้อย 2 ระยะ คือ คู่ระยะที่ 1) ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และคู่ระยะที่ 2) ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หลังการทดลอง 3 สัปดาห์ สูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังนั้นผลวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2

ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

ผลการประเมินความพึงพอใจโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

โดยหลังจากดำเนินการจัดกิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ในด้านวิทยากร ด้านบรรยากาศและเทคนิคและระยะเวลา ด้านความรู้ความเข้าใจ และการนำไปใช้ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบประสิทธิภาพของโปรแกรม และยืนยันข้อมูลที่ผู้วิจัยได้สังเกตเกี่ยวกับบรรยากาศการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ใน

ระหว่างความร่วมมือกิจกรรมต่าง ๆ โดยค่าเฉลี่ยคะแนนความพึงพอใจต่อโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซจากผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ จำนวน 30 คน แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก และน้อย ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยคะแนนในแต่ละระดับ ความพึงพอใจต่อโปรแกรมฯ มีรายละเอียด ดังตารางที่ 23

ตาราง 23 ผลระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ระดับความพึงพอใจ / ความรู้ความเข้าใจ / การนำไปใช้ ต่อการเข้าร่วมการอบรม			
	มากที่สุด	มาก	น้อย
1. ด้านวิทยากร			
1.1 ก่อนเริ่มการฝึกอบรม มีการแจ้งถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	86%	14%	0
1.2 วิทยากรสามารถตอบข้อซักถามในการฝึกอบรม	80%	16%	4%
1.3 เนื้อหาที่ใช้ในการอบรมเป็นลำดับขั้นตอนและเข้าใจง่าย	40%	44%	16%
2. ด้านบรรยากาศและเทคนิค / ระยะเวลา			
2.1 จำนวนผู้เข้าร่วมการอบรมเหมาะสม	92%	8%	0
2.2 ความเหมาะสมของอุปกรณ์/เทคนิคในการจัดอบรม	67%	33%	0
2.3 ระยะเวลาในการอบรมมีความเหมาะสม	53%	44%	3%
3. ด้านความรู้ความเข้าใจ			
3.1 เนื้อหาที่ได้รับการอบรมไปตรงตามความคาดหวัง	81%	19%	0
3.2 คุณได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หลังการฝึกอบรม	84%	16%	0
4. การนำไปใช้			
4.1 หลังการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	87%	13%	0
5. ความพึงพอใจต่อการอบรม			
5.1 โปรดให้คะแนนภาพรวมของการอบรมครั้งนี้	28%	60%	12%

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ

นอกจากการวิเคราะห์ผลเชิงปริมาณในตอนต้นที่ 2 ผู้วิจัยได้ประเมินระดับปฏิบัติการผ่านการติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยการประเมินข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์ผู้

ตามของผู้นำระดับหัวหน้างานหลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยสัมภาษณ์ผู้ตามรายบุคคลคนละ 15-20 นาที แบบไม่ระบุชื่อและรายละเอียดของผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้ตามของผู้นำระดับหัวหน้างาน โดยผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในระยะติดตามผลสูงสุด คือ ผู้นำ A และผู้นำที่ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนน้อยที่สุด คือ ผู้นำ B โดยแบ่งผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้ตามของผู้นำเอ 2 คน และผู้ตามของผู้นำบี 2 คน ทั้งหมดรวม 4 คน เพื่อให้การแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริงในประเด็นต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ตามของผู้นำระดับหัวหน้างานเพื่อติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยความคิดเห็นของผู้ตามต่อผู้นำที่มีผลค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในระยะติดตามผลระดับสูงสุด (ผู้นำ A) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหัวหน้างานมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานร่วมกับผู้ตามและสมาชิกในทีมดีขึ้นโดยมีการปรับรูปแบบการประชุมออนไลน์ให้มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมที่สนุกสนานและเป็นกันเองมากยิ่งขึ้น ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกว่าได้รู้จักกันมากขึ้นและเชื่อมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมเสมือน อีกทั้งส่งเสริมให้สมาชิกในทีมอัปเดตและแบ่งปันข้อมูลการทำงานซึ่งกันและกันโดยนำแพลตฟอร์มสำหรับแชร์ข้อมูลออนไลน์มาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกในการแชร์ข้อมูลและการติดตามความก้าวหน้าของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมทำให้ทีมรู้สึกเชื่อใจซึ่งกันและกันและสะดวกในการเชื่อมโยงข้อมูลในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ดังประเด็นความคิดเห็นของผู้ตามดังนี้

“ผมว่าบรรยากาศในการประชุมของเรามันสนุกขึ้นนะ พี่เขาหากิจกรรมมาให้เราทำร่วมกันให้พวกเราคิด theme สำหรับแต่ละอาทิตย์ว่าเราจะมาพูดคุยหรือแชร์เรื่องอะไรกันที่ไม่เกี่ยวกับงานประมาณ 10-15 นาที หลังประชุมเสร็จ เช่น อาทิตย์ที่แล้ว weekly meeting เป็น theme “หนังสือที่รักจัง” ทุกคนก็จะคิดหา Prob มาใส่เป็นตัวละครหรือเปลี่ยนภาพ Background เป็นฉากหนังที่ตัวเองชอบแล้วเราก็ออกเรื่องหนังที่แต่ละคนชอบดูประมาณนั้น มันทำให้บรรยากาศการประชุมออนไลน์เรามันสนุกขึ้น ผมรู้สึกว่าทีมเรารู้จักกันมากขึ้นนะ เหมือนเราไม่ค่อยเจอหน้ากัน เพราะเรา Work From Home กันส่วนใหญ่แต่พอได้มาทำกิจกรรมพวกนี้เหมือนทีมเราได้เปิดใจแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและมากขึ้น” (ผู้ตามคนที่ 1 ของผู้นำ A)

“ตอนนี้พี่เขาให้พวกเราอัปเดตและแชร์ข้อมูลการทำงานของแต่ละคนผ่าน Trello ว่าใครรับผิดชอบงานอะไร แล้วทำอะไรถึงขั้นตอนไหนบ้าง เพื่อให้ทุกคนในทีมจะได้รู้ว่า progress ของงานได้ตลอด จะได้ไม่ต้องไปตามถามข้อมูลทีละคนก็สะดวกดีในการทำงาน Project ร่วมกันของ

ทีมค่ะ ถึงแม้ว่ามันจะเพิ่มงานเราที่ต้องมาคอยอัปเดตข้อมูลตลอด แต่มันก็ดีในภาพรวมของการทำงานออนไลน์ร่วมกันของทีมค่ะ ” (ผู้ตามคนที่ 2 ของผู้นำ A)

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ตามต่อผู้นำที่มีผลค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในระยะติดตามผลระดับน้อยที่สุด (ผู้นำ B) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ หัวหน้างานมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานร่วมกับผู้ตามด้วยการเอาใจใส่ในการช่วยเหลือในการทำงานแก่ผู้ตามมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามเปลี่ยนใจยังไม่ลาออกจากงานเนื่องจากภาระงานที่มีมากขึ้นไปเพราะได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้ามากขึ้น อีกทั้งผู้นำยังได้จัดประชุมแบบตัวต่อตัวกับผู้ตามเพื่อรับฟัง และให้ feedback ในการทำงานกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อรับข้อเสนอแนะและการช่วยเหลือสนับสนุนในการทำงานจากหัวหน้างานมากขึ้น ดังประเด็นความคิดเห็นของผู้ตามตัวอย่างดังนี้

“ช่วงที่ผ่านมางานเยอะมาก เราคิดอยากจะลาออกหลายครั้งล่ะ เพราะงานค่อนข้างเยอะมากทำไม่ทันแล้วคนทีมเราน้อยลงด้วย แต่หลัง ๆ มาเนี่ยเหมือนหัวหน้าเข้ามาพูดคุยถามไถ่เกี่ยวกับงานมากขึ้นและช่วยเหลืองานที่เราทำไม่ทันบ้าง ก็รู้สึกดีขึ้นมานิดนึง พอจะทำงานต่อไปไหวอยู่” (ผู้ตามคนที่ 1 ของผู้นำ B)

“หัวหน้าเพิ่งจัด 1:1 กับหนูไปทำให้เราได้มีเวลาได้คุยกันมากขึ้นและ feedback เกี่ยวกับการทำงานว่าจะปรับการทำงานตรงไหนได้บ้าง หนูก็บอกว่าต้องการให้เขา support อะไรบ้าง ก็ถือว่ามีโอกาสได้พูดคุยกันมากขึ้นนะคะ แต่จะได้รับการช่วยเหลือตามที่คุยกันไปไหมอันนี้ต้องลองดูกันต่อไปอีกทีค่ะ” (ผู้ตามคนที่ 2 ของผู้นำ B)

จากผลการประเมินข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์ผู้ตามของผู้นำระดับหัวหน้างานในระยะติดตามผลหลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ 3 สัปดาห์ แสดงให้เห็นว่า หลังจากเข้าร่วมโปรแกรมฯ ผู้นำ A ได้นำความรู้ความเข้าใจที่ได้จากโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในด้านการสร้างพลังร่วม มาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในทีมเสมือนเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจซึ่งกันและกันในการทำงานของสมาชิกในทีมซึ่งส่งผลต่อความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมเสมือนที่ดีขึ้น อีกทั้งผลการสัมภาษณ์ของผู้ตามของผู้นำ B ได้แสดงให้เห็นว่า หลังจากเข้าร่วมโปรแกรมฯ ผู้นำ B ได้นำความรู้ความเข้าใจในจากโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของ

ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในด้านการเสริมพลังบุคคล มาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองในการเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและร่วมกันปรึกษาเพื่อหาทางแก้ปัญหา และช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของผู้ตามมากขึ้น ส่งผลต่อผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานจากผู้นำรายบุคคลมากขึ้น ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ไม่ได้ถูกกล่าวถึงในผลสัมฤทธิ์ผู้ตามในระยะติดตามผลมากนัก ซึ่งอาจจะยังไม่ได้มีการแสดงผลของความเปลี่ยนแปลงของผู้นำต่อผู้ตามในระยะติดตามหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ซึ่งผลของการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากวางแผนเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจหรือการรับมือต่อความท้าทายต่าง ๆ ซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลามากกว่า 3 สัปดาห์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและแสดงผลต่อผู้ตามได้

จากผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ โดยผู้นำประเมินตนเองผ่านแบบวัดฯ และผลจากการสัมภาษณ์ผู้ตามแสดงผลการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่ค่อนข้างสอดคล้องกัน แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำในระดับตนเองและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและส่งผลต่อการปฏิบัติงานงานร่วมกันกับผู้ตามอย่างมีความสอดคล้องกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ที่มีการนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามของตนเองทั้งในระดับทีมและระดับบุคคล ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของคุณลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผ่านการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องในการพัฒนาองค์ประกอบในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน จากการได้ฝึกปฏิบัติและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ จนเกิดเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ และนำมาทบทวนความรู้ผ่านการแสดงความคิดเห็นการแบ่งปันประสบการณ์ และการอภิปรายกลุ่มร่วมกันในประเด็นต่างๆ จนนำไปสู่การสรุปแนวคิดและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ตามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ทำให้เห็นว่า การสื่อสาร, การช่วยเหลือให้คำแนะนำ และการตัดสินใจของผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามเป็นอย่างมาก ทำให้เล็งเห็นว่าโปรแกรมฯ ควรมีการพัฒนาทักษะเหล่านี้กับผู้นำมากขึ้นในการพัฒนาโปรแกรมฯ ในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น.

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ตามจุดประสงค์ของการวิจัย คือ การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1

ดำเนินการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ตามขั้นตอนและรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1 คือ ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร จำนวน 600 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 89.80 อายุอยู่ระหว่าง 26 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.80 โดยมีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 60.50 และมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 1 – 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.50 มีจำนวนพนักงานในองค์กร มากกว่า 200 คน คิดเป็นร้อยละ 68.70 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเภทธุรกิจแบบผู้ประกอบการกับผู้บริโภค (B2C) คิดเป็นร้อยละ 72.30 และรองมาเป็นประเภทธุรกิจอีคอมเมิร์ซเป็นแบบผู้ประกอบการกับผู้ประกอบการ (B2B) คิดเป็นร้อยละ 52.20 ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.83 รองลงมาคือ ผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 41.50

2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

2.1 วิเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือนและบูรณาการองค์ประกอบของแต่ละแนวคิดที่สอดคล้องกัน

2.2 สังเคราะห์องค์ประกอบจากขั้นตอนที่ 1 ได้องค์ประกอบเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง 2. ด้านสร้างพลังร่วม 3. ด้านเสริมพลังบุคคล

2.3 ตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยนำองค์ประกอบเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจอีคอมเมิร์ซจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบเพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมและตรงกับบริบทของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

2.4 สร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แบบวัดภาวะพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัด Global Virtual Team Leadership Scale : GVTLS ของภาวะผู้นำทีมเสมือน มาพัฒนาเป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และนำแบบวัดฯ ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านแบบวัดและธุรกิจอีคอมเมิร์ซจำนวน 3 ท่าน

2.5 วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person Correlation Coefficient) และวิเคราะห์ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง

2.6 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second – order confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปร (Average variance extracted: AVE) และค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR)

การวิจัยระยะที่ 2

ดำเนินการสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการวิจัยเชิงทดลองแบบแท้จริง (True-Experimental Research) แบบ The Randomized Pretest-Posttest Control Group Design ซึ่งมีการเปรียบเทียบผลค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอี

คอมเมิร์ซหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และมีการวัดซ้ำผลค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลองในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล โดยมีขั้นตอนและรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2 เป็นผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร ที่มาจากบริษัทเดียวกัน จำนวนทั้งหมด 60 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน พบว่ากลุ่มทดลองส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 56.67 ในขณะที่กลุ่มควบคุมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 56.67 กลุ่มทดลองมีอายุระหว่าง 26 - 41 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 90 เช่นเดียวกับกลุ่มควบคุมที่ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 26 - 41 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47 กลุ่มทดลองมีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 53.33 เช่นเดียวกับกลุ่มควบคุมที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 61.67 กลุ่มทดลองมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซอยู่ระหว่าง 1-3 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 63.33 และมีประสบการณ์เป็นผู้นำ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.33 เช่นเดียวกับกลุ่มควบคุมมีประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอีคอมเมิร์ซอยู่ระหว่าง 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.33 และมีประสบการณ์เป็นผู้นำ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 50

2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

2.1. การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยในการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นพื้นฐานในการสร้างโปรแกรมฯ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning) และกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือนรูปแบบ The Five-Stage Model of Virtual Learning มาเป็นแนวทางในการสร้างและดำเนินกิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ประกอบด้วย 4 กิจกรรมหลัก โดยการปรับปรุงคุณภาพของโปรแกรมฯ ผู้วิจัยได้นำร่างโปรแกรมฯ และรายละเอียดกิจกรรมนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลองและการจัดทำโปรแกรมฯ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องภายในของโปรแกรมฯ (Index of Consistency: IOC) พร้อมประเมินความเหมาะสมเพื่อหาคุณภาพของโปรแกรมฯ และนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดกิจกรรมให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผลการตรวจสอบคุณภาพของ

กิจกรรมในโปรแกรมฯ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์, แนวคิดทฤษฎี, รายละเอียดขั้นตอนการทำกิจกรรม และการประเมินผล ในการจัดกิจกรรมที่ 1 - 4 ของโปรแกรมฯ มีค่าดัชนีความสอดคล้องภายในของโปรแกรมฯ อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.0

2.2. การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ในส่วนการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มาจากบริษัทเดียวกัน จำนวน 60 คน ที่ผู้วิจัยสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มโดยไม่ลำเอียง (Random assignment) โดยผู้วิจัยสุ่มผู้นำออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มละ 30 คน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลองที่ได้รับโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับโปรแกรมฯ โดยไม่ลำเอียง โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ที่สร้างขึ้นในการวิจัยระยะที่ 1 มาเป็นเครื่องมือวัดผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล หลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 2 ดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูลคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในระยะก่อนการทดลอง (Pre-test) กับกลุ่มทดลอง แล้วจึงดำเนินโปรแกรมฯ กับกลุ่มทดลอง ทั้งหมด 4 กิจกรรม เป็นระยะเวลาทั้งหมด 12 ชั่วโมง เมื่อสิ้นสุดโปรแกรมฯ ได้เก็บข้อมูลคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซหลังการทดลอง (Post-test) กับกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ กลุ่มทดลองจะต้องนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมโปรแกรมฯ ไปประยุกต์ใช้จริงในการปฏิบัติงานเป็นระยะ 3 สัปดาห์ แล้วดำเนินการเก็บข้อมูลคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในระยะติดตามผล (Follow-up) กับกลุ่มทดลอง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซแบบกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent sample t-test) ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลอง (Post-test) และการทดสอบความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (ANOVA for Repeated Measures) วิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ (Pairwise comparison) ด้วยวิธีการของ Bonferroni เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลองในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ และผลสัมฤทธิ์ตามของผู้ผู้นำที่

เข้าร่วมโปรแกรมฯ ที่มีระดับค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซในระยะติดตามผลที่มีระดับสูงสุดและน้อยสุดที่มละ 2 คน รวมทั้งหมด 4 คน เพื่อเป็นการวัดผลในระยะติดตามผลที่ส่งผลในระดับปฏิบัติการต่อผู้ตามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซ

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 1

ผลการศึกษาของวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซ ผู้วิจัยบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่เสมือน โดยสังเคราะห์องค์ประกอบและตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญจนได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านสร้างพลังร่วม 3) ด้านเสริมพลังบุคคล และนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซมาสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง จำนวน 11 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซด้านสร้างพลังร่วมจำนวน 11 ข้อ และตอนที่ 4 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซด้านเสริมพลังบุคคล จำนวน 11 ข้อ โดยแบบวัดมีค่าสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามและนิยามปฏิบัติการขององค์ประกอบในการวิจัย (Item – objective congruence index: IOC) จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากข้อคำถามทั้ง 33 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00

ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นก่อนการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอิตคอมเมิร์ซ พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 อยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.98 – 3.47 อยู่ระดับปานกลางถึงมาก ด้านสร้างพลังร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.65 – 3.47 อยู่ระดับปานกลางถึงมาก ด้านเสริมพลังบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.74 – 3.41 อยู่ระดับปานกลางถึงมาก ส่วนผลการวิเคราะห์ค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person Correlation Coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวชี้วัดองค์ประกอบ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.21 – 0.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.26 – 0.63 ด้านสร้างพลังร่วม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.76 ด้านเสริมพลังบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.35 - 0.69 และผลการทดสอบนัยสำคัญของทั้งค่าความเบ้และความโด่ง แสดงค่าความเบ้ของแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง -0.64 ถึง -0.636 โดยมีค่าความเบ้เป็นลบ (เบ้ซ้ายเล็กน้อย) หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่าค่าเฉลี่ย และค่าความโด่งของแต่ละตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง -0.041 ถึง -0.848 โดยมีค่าความโด่งเป็นลบแสดงว่ามีการแจกแจงที่โด่งน้อยกว่าการแจกแจงปกติ ดังนั้น จาก $|S| < 3$ และ $|K| < 10$ แสดงว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีแนวโน้มการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 1

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second-order confirmatory factor analysis) พบว่าโมเดลสมมติฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ($\chi^2=2314.71$, $df = 585$, $CFI = 0.97$, $RMSEA = 0.069$, $SRMR = 0.043$) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานรายด้าน ดังนี้ 1) ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.49 – 0.75 2) ด้านสร้างพลังร่วม เท่ากับ 0.46 – 0.79 3) ด้านเสริมพลังบุคคล เท่ากับ 0.56 – 0.77 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (r) อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.84 แสดงว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กันค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (r) อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.84 แสดงว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กัน และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตมีค่าอยู่ระหว่าง 0.21 – 0.64 โดยมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงที่ผ่านเกณฑ์ทุกองค์ประกอบ แสดงว่าแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

โดยเมื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่ามีความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.962 และค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.879 2) ด้านสร้างพลังร่วม เท่ากับ 0.914 3) ด้านเสริมพลังบุคคล เท่ากับ 0.921 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Total

item correlation) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.399 – 0.785 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีความเชื่อมั่นทั้งรายองค์ประกอบและความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับอยู่ในระดับที่เชื่อถือได้

ความเที่ยงตรงเชิงเสมือน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: AVE) ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า 1) ด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.389 2) ด้านสร้างพลังร่วม เท่ากับ 0.491 3) ด้านเสริมพลังบุคคล เท่ากับ 0.511

การตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) ของแต่ละองค์ประกอบ พบว่า 1) ด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.872 2) ด้านสร้างพลังร่วม เท่ากับ 0.912 3) ด้านเสริมพลังบุคคล เท่ากับ 0.919

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 2

ผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงทดลองแบบแท้จริง (True-Experimental Research) แบบ The Randomized Pretest-Posttest Control Group Design โดยมีการวัดผลการทดลองในระลอกก่อนการทดลอง ระลอกหลังทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้วยการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซหลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในระยะหลังการทดลอง (Post-test) โดยการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วยการทดสอบที่แบบเป็นอิสระจากกัน (Independent sample t-test) พบว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .303 ($M = 4.48, SD = .303$) กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเท่ากับ 4.04 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .373 ($M = 4.04, SD = .373$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของ

ผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 5.076, p < .05$)

โดยผลเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนองค์ประกอบรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการทดลอง (Post-test) พบว่า

1) ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 4.59 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .330 ($M = 4.59, SD = .330$) กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .529 ($M = 4.13, SD = .529$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง สูงกว่า กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 4.09, p < .05$)

2) ด้านสร้างพลังร่วม หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านสร้างพลังร่วม เท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .299 ($M = 4.22, SD = .299$) กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านสร้างพลังร่วม เท่ากับ 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .643 ($M = 3.92, SD = .643$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านสร้างพลังร่วม สูงกว่า กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.26, p < .05$)

3) ด้านเสริมพลังบุคคล หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านเสริมพลังบุคคล เท่ากับ 4.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .345 ($M = 4.64, SD = .345$) กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้านเสริมพลังบุคคล เท่ากับ 4.06 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .367 ($M = 4.06, SD = .367$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านเสริมพลังบุคคล สูงกว่า กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 6.28, p < .05$)

โดยสรุปผลการวิเคราะห์ที่ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ ในระยะหลังการทดลอง(Post-test) กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำ (One-Way Repeated ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะเวลาก่อนการทดลอง ระยะเวลาหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลอง โดยผู้วิจัยทดสอบ Sphericity ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสถิติ Mauchly's $W = .795$ และมีค่า Sig. = .040 โดยผลวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ในระยะก่อนทดลอง ระยะเวลาหลังทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ แตกต่างกันอย่างน้อย 2 คู่ ซึ่งพบว่าค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อย่างน้อย 2 ระยะ คือ

คู่ระยะที่ 1) ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะเวลาหลังการทดลองเท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .303 ($M = 4.48, SD = .303$) และค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลองระยะก่อนการทดลองเท่ากับ 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .336 ($M = 4.07, SD = .336$)

คู่ระยะที่ 2) ค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หลังการทดลอง 3 สัปดาห์ สูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ เท่ากับ 4.62 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .156 ($M = 4.62, SD = .156$) และค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอี

คอมเมิร์ซของกลุ่มทดลอง ระยะก่อนการทดลองเท่ากับ 4.07 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .336 ($M = 4.07, SD = .336$)

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ ในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลัง 3 สัปดาห์ ของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ สูงกว่า ระยะก่อนการทดลองอย่างมีนัยทางสถิติ ดังนั้นผลวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2

ดังนั้นผลการศึกษาระดับต้นแสดงให้เห็นว่า กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำฯ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน ในระยะหลังการทดลอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้าร่วมโปรแกรมฯ และยังทำให้ผลค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำฯ ของกลุ่มทดลอง ในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล สูงกว่าระยะก่อนการทดลองอีกด้วย

สรุปผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม

จากผลของการวัดระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ หลัง การเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ พบประเด็นที่น่าสนใจต่อการอภิปรายผล ดังนี้

1. กลุ่มทดลองส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีความสอดคล้องและความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความคาดหวังของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยเนื้อหาและกิจกรรมของโปรแกรมฯ มีลำดับขั้นตอนและเข้าใจง่าย ทำให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และวิทยากรสามารถตอบข้อซักถามเกี่ยวกับโปรแกรมฯ ได้เป็นอย่างดี โดยหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ

ในระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้ประเมินระดับปฏิบัติการผ่านการติดตามผลหลังการเข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยการประเมินข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้ตามของผู้นำระดับหัวหน้างานหลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ ซึ่งจากผลการศึกษาค้นคว้านี้ แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่ส่งผลต่อผู้ตามโดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมโดยใช้ออนไลน์แพลตฟอร์มในการแบ่งปันข้อมูลการทำงานซึ่งกันและกันอย่างระบบแบบ

แผนมากขึ้น และทำให้ลดความซับซ้อนของขั้นตอนการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง

2. ด้านสร้างพลังร่วม ผู้นำได้จัดกิจกรรมในการประชุมออนไลน์ของสมาชิกในทีมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของสมาชิกของทีมในการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมเสมือนทำให้สมาชิกในทีมได้รู้จักกันมากขึ้นทำให้เกิดความเข้าใจและเปิดใจยอมรับความแตกต่างของสมาชิกในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกเชื่อมโยงซึ่งกันและกันส่งผลให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมดีขึ้น

3. ด้านเสริมพลังบุคคล ผู้นำได้เปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารต่อผู้ตามโดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามร่วมแสดงความคิดเห็นรวมถึงปัญหาการทำงานต่าง ๆ เป็นรายบุคคล เพื่อร่วมหาแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากผู้นำในพัฒนาตนเองและแก้ปัญหาการทำงานของผู้ตามได้ดียิ่งขึ้น

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้นซึ่งครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 2) เพื่อสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจที่สามารถนำมาอภิปรายได้ตามผลการวิจัยตามแบบแผนการวิจัยใน 2 ระยะ ดังนี้

อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 1

ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยผู้วิจัยบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทีมเสมือนโดยสังเคราะห์องค์ประกอบจนได้องค์ประกอบเบื้องต้นและนำไปตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพื่อให้ได้องค์ประกอบและความสอดคล้องกับบริบทของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นตรงกันว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีของทั้ง 2 นี้ เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่สอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน ซึ่งการยึดหลักปฏิบัติตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆ โดยการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ในการวิจัยนี้ได้ค้นพบองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมุ่งสู่ การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านสร้างพลังร่วม 3) ด้านเสริมพลังบุคคล โดยผลของการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 1. ด้าน สร้างพลังร่วม และ 2. ด้านเสริมพลังบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor loadings) .96 เท่ากัน แสดงว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอี คอมเมิร์ซทั้งสองด้านนี้มีความสำคัญในระดับเท่ากัน แสดงให้เห็นว่าผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซให้ ความสำคัญในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามทั้งในระดับทีมและระดับบุคคลใน สภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน และ 3. ด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน .93 แสดงว่าเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอี คอมเมิร์ซทั้ง 3 ด้าน มีความสำคัญ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน .93 แสดงว่าเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มี ความสำคัญ โดยการเป็นผู้นำแบบอย่างที่ดีต่อลูกน้อง และเป็นผู้มองการณ์ไกลสามารถมองเห็น โอกาสทางธุรกิจและคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กล้า เสี่ยงที่จะมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายได้ อย่างเหมาะสม ซึ่งการรับรู้ของผู้นำเกี่ยวกับความท้าทายมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของทีม และธุรกิจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dirani et al. (2020) และ Leavy (2020) ที่ แสดงให้เห็นว่าผู้นำควรเป็นแบบอย่างโดยส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างความ มั่นใจต่อผู้ตาม และมีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการ รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ๆ ของทีมเพื่อปรับให้เข้ากับ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และมองการณ์ไกลเพื่อช่วยให้ทีมได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ เป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มความผูกพันในองค์กรและประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงานที่ส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรได้อีกด้วย

2) องค์ประกอบด้านสร้างพลังร่วม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน .96 แสดงว่า เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มี ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ของทีมเสมือนเพราะเป็นการหลอมรวมความแตกต่าง หลากหลายของสมาชิกในทีมเสมือนที่อยู่กระจายตัวให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงาน ร่วมกัน โดยผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมร่วมกันสร้างเป้าหมายการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของ

ทีมร่วมกัน และมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จของสมาชิกในทีมเสมือน โดยการรับฟังและกระตุ้นการ แสดงความคิดเห็นและร่วมแบ่งปันข้อมูลการทำงานของสมาชิกในทีมซึ่งกันและกัน เพื่อสร้าง จินตนาการ ความโปร่งใส และความเชื่อใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมเสมือน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Peter Weimann, Michael Pollock, Elsje Scott, and Irwin Brown (2013) ที่แสดงให้เห็นว่าการทำงานของสมาชิกในทีมเสมือนเป็นอิสระและไม่ได้อยู่ภายใต้การ ควบคุมของผู้นำตลอดเวลาทำให้การสร้างความสำเร็จระหว่างผู้นำและสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้นำทีมเสมือนต้องตระหนักถึงปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจ และการใช้การสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างสมาชิกในทีมเสมือน (Ažderska & Jerman-Blazič, 2013) การกำหนดเป้าหมายของทีมและการสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกับ สมาชิกในทีมช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมในสภาพแวดล้อมการ ทำงานเสมือนจริงได้ (Zhou, Liao, Liu, & Liao, 2017) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Contreras, Baykal, and Abid (2020) ที่มีการระบุว่าการจัดการและนำทีมเสมือนและทีมแบบไฮบริดต้องการ ผู้นำรูปแบบใหม่ที่สร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานและองค์กร

3) องค์กรประกอบด้านเสริมพลังบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน .96 แสดง ว่าเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มี ความสำคัญต่อการส่งเสริมผู้ตามพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยผู้นำคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของผู้ตามเพื่อให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพต่อผู้ตามรายบุ คคล และเปิดโอกาสให้ผู้ตามคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยใช้ทักษะการสื่อสารออนไลน์อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Walvoord, Redden, Elliott, and Coovert (2008) ที่พบว่า การเสริม อำนาจให้ผู้ตามคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวเองจะช่วยให้ผู้ตามพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น ทำให้ผู้ตาม สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการปรับตัว ผู้ตามก็จะ สามารถกำหนดสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตัวเอง อีกทั้งผู้นำที่เข้าใจความต้องการ ของผู้ตามแต่ละคนและกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพส่งผลให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของ ตนเอง และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานได้อีกด้วย (Petriglieri, Ashford, & Wrzesniewski, 2019) ทั้งนี้ในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริงการ ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาอย่างเหมาะสมใน การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามรายบุคคลส่งผลให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นได้อีกด้วย

อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยระยะที่ 2

ผลการวิจัยระยะที่ 2 ในการสร้างและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการจัดการเรียนรู้ออนไลน์แบบ 5 ขั้นตอนเป็นแนวทางในการสร้างและดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ของโปรแกรมฯ ซึ่งพบว่าวิธีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นวิธีที่เหมาะสมกับผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เนื่องจากเป็นการดำเนินกิจกรรมที่สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผ่านการฝึกปฏิบัติการร่วมแสดงความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ และการระดมสมอง อภิปรายร่วมกันเพื่อทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ในประเด็นต่างๆ จนนำไปสู่การสรุปแนวคิดและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งสามารถแบ่งประเด็นในการอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

1.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม หลังการเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในระยะหลังการทดลองของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เทียบเคียงได้กับการประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรของนักวิจัยในบริบทสังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ที่ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการประเมินผลการฝึกอบรมและเปรียบเทียบความรู้ และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมมีเจตคติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม สูงกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

1.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของกลุ่มทดลองในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 3 สัปดาห์ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบวัดซ้ำพบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 3 สัปดาห์ สูงกว่า ระยะก่อนการทดลองอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ

.05 เทียบเคียงได้กับการประเมินผลการทดลองในบริบทสังคมไทย ของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยการประเมินผลการฝึกอบรมและเปรียบเทียบความรู้และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม และระยะติดตามผล พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมและระยะติดตามผลสูงกว่าก่อนรับการฝึกอบรม

จากการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมฯ ผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่ากลุ่มทดลองที่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ มีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซทั้งในภาพรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน ในระยะหลังการทดลอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่เข้าร่วมโปรแกรมฯ ซึ่งจากการตรวจสอบการวัดกระทำในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หลังการทดลอง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยรวมเท่ากับ 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .303 ($M = 4.48, SD = .303$) ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยรวม ค่าเฉลี่ยคะแนนผลทดสอบเท่ากับ 4.04 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .373 ($M = 4.04, SD = .373$) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยพบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซโดยรวม สูงกว่ากลุ่มควบคุม สะท้อนให้เห็นว่าโปรแกรมฯ ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซให้กับผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ

สำหรับผลการวิจัยที่พบว่ากลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ในระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ สูงกว่า ระยะก่อนการทดลอง แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นวิธีที่เหมาะสมกับผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมที่สร้างประสบการณ์ และนำไปสู่การร่วมกันอภิปรายในการแสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ โดยกิจกรรมของโปรแกรมฯ มีการฝึกปฏิบัติโดยการแบ่งกลุ่มย่อยทำกิจกรรม เช่น การแสดงบทบาทสมมติทั้งในบทบาทเป็นผู้ให้และผู้รับ feedback ของการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเข้าใจจนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การแบ่งปันประสบการณ์ การอภิปรายกลุ่ม และการฝึกปฏิบัติในระหว่าง

การเข้าร่วมกิจกรรมฯ ทำให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรม และเกิดประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการทบทวนความคิด ผู้การสรุปองค์ความรู้เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะพฤติกรรมในแต่ละด้าน ทำให้กลุ่มทดลองมีแนวทางที่ได้กำหนดไว้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงในการทำงานร่วมกับผู้ตามหลังการทดลอง จึงทำให้ผลการทดลองในระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ สูงกว่าก่อนการทดลอง อีกทั้ง กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ สูงกว่า ระยะหลังการทดลอง เนื่องจากหลังการจัดโปรแกรมฯ 2 สัปดาห์ เป็นช่วงการประเมินผลงานประจำปี (Performance Review) ของ บริษัทฯ ซึ่งทำให้ผู้นำที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ ได้มีโอกาสได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริงและแสดงผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำที่ผู้ตามสังเกตได้ในระยะติดตามผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการจัดการเรียนรู้ออนไลน์แบบ 5 ขั้นตอน เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

โดยผลการวิจัยนี้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gitsham (2012) ที่ได้ทำการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์สำหรับภาวะผู้นำและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของผู้นำเพื่อพัฒนาแนวความคิดและทักษะที่จำเป็นของผู้นำองค์กรในการตอบสนองต่อแรงกดดันและโอกาสในการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ โดยผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้นำที่เคยเข้าร่วมโครงการซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำในอนาคต โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ รายงานว่าโปรแกรมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์นี้ทำให้เกิดความเข้าใจในมุมมอง แนวโน้ม และความสัมพันธ์ทางธุรกิจ โดยการเรียนรู้จาก Case study ต่างๆ และฝึกปฏิบัติการหาทางแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เข้าใจกลยุทธ์และกิจกรรมในองค์กรมากขึ้น จนสามารถวางแผนการนำข้อคิดต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้พัฒนาทักษะของพวกเขาสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีมากขึ้น ทำให้มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ๆ ขององค์กรหรือการแสวงหาบทบาทหน้าที่ใหม่หรือความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นจนทำให้กลายเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ และงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในบริบทไทยของ สุวรรณา ตรงต่อศักดิ์ และคณะ (Trongtorsak et al., 2021) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ร่วมกันเพื่อยกระดับความสามารถผู้ประกอบการดิจิทัล (Collaborative Experiential Learning Process for Enhancing Digital

Entrepreneurship) โดยการศึกษาที่ดำเนินการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) เพื่อการเรียนรู้ของผู้ประกอบการดิจิทัลจากธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ด้วยกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ร่วมกัน (The Collaborative Experiential Learning Process) โดยผลการวิจัยพบว่ากระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ร่วมกัน มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้ประกอบการดิจิทัลที่ส่งเสริมและยกระดับความสามารถของผู้ประกอบการดิจิทัลให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกันของผู้ประกอบการดิจิทัล

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เป็นขั้นตอนการจัดลำดับการเรียนรู้จากการสร้างประสบการณ์ และนำผลมาสะท้อนความคิด และสร้างองค์ความรู้ ที่เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้หน้าที่ส่งผลต่อผู้ตามทั้งในระดับทีมและระดับบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ จะเน้นการสร้างความรู้ขึ้นในตัวบุคคล และนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง เนื่องจากการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ จะต้องแสดงบทบาททั้งเป็นผู้เรียนและผู้แนะนำเสนอแนวทางเพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติของตนเองได้ และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ในการนำเสนอความคิดเห็น การทบทวนความคิด และสรุปความรู้จากประสบการณ์ของตนเองสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้

นอกจากกระบวนการเรียนรู้ อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้หน้าในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ คือ การทำหน้าที่ของวิทยากรในการดำเนินกิจกรรมซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมเป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และได้ประยุกต์ใช้ทักษะและเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งในการจัดการเรียนรู้วิทยากรควรมีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารออนไลน์เป็นอย่างดีอีกด้วย โดยวิทยากรจะต้องรู้จักและเข้าใจระบบการทำงานของโปรแกรมหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ที่จะใช้ในการดำเนินกิจกรรมอย่างชัดเจนและสามารถจัดการกับทั้งข้อจำกัดและเทคนิคต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งวิทยากรควรมีทักษะในการสื่อสารออนไลน์ โดยการสร้างสรรค์และพัฒนาสไลด์การดำเนินกิจกรรมที่เป็นแบบเฉพาะของตัวเองและเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ และในระหว่างการดำเนินกิจกรรมวิทยากรต้องรับบทบาทเป็นตัวกลางในกระตุนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยไม่แทรกแซงผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มากเกินไป ดังนั้นจึงนับได้ว่าวิทยากรมีบทบาทในการดำเนินกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งควรได้รับการฝึกฝนและมีความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้และ

ให้ความสำคัญในการศึกษาและประยุกต์ใช้เทคนิคในการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ตามวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือน ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยอื่นๆ ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสองแนวคิดนี้ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ และนำไปสู่การสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำในกลุ่มผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งธุรกิจอีคอมเมิร์ซนับว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าผลของงานวิจัยนี้สามารถเติมเต็มช่องว่างความรู้ (gap of knowledge) ที่ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน ซึ่งแนวคิดและแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนสามารถนำไปใช้ในการประเมินคุณลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซเพื่อใช้ในการประเมินแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรได้ อีกทั้งผลการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ สามารถเติมเต็มช่องว่างทางการปฏิบัติ (gap of practice) ที่ได้จากการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และผลการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมฯ อยู่ในระดับที่เชื่อถือได้ จึงสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในองค์กรอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยได้

จากผลการศึกษาองค์ประกอบและประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ สามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงความท้าทายให้เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายองค์กร เนื่องจากผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของธุรกิจตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ไม่เพียงแต่ในช่วงการระบาดของ COVID-19 แต่ยักรวมถึงความท้าทายและโอกาสทางธุรกิจในอนาคต โดยเสริมสร้างความร่วมมือและความเข้าใจในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมเสมือน และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาแนะนำผ่านการสื่อสารออนไลน์ที่เหมาะสมในบริบทการทำงานเสมือนจริงได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Dirani et al. (2020) ระบุว่าผู้นำควรเปลี่ยนคุณลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ท้าทาย โดยการมองการณ์ไกลถึงโอกาสและความท้าทายต่างๆ ต่อบริษัท และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของสมาชิกในทีมที่สามารถเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท และผู้นำต้องตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดคือความท้าทายหรือโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ Henderikx และ Stoffers (2022) ที่แสดงให้เห็นว่าแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนของโลกดิจิทัลสมัยใหม่ การเป็นผู้นำในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่กำลังเติบโตนี้ต้องการภาวะผู้นำแบบใหม่ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน จะเป็นแนวทางพัฒนาผู้นำที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน จึงคาดว่าแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนจะเป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อไป

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อจำกัดการวิจัย

1) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ เป็นแบบรายงานตนเอง (self-report) ดังนั้นอาจทำให้ผู้ตอบแบบวัดมีอคติตอนทำแบบวัดได้ อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการแจ้งกลุ่มตัวอย่างว่าการทำแบบวัดนี้ไม่มีผลต่อผลการประเมินการทำงานของผู้ทำแบบวัดใด ๆ ทั้งสิ้น หากผู้ทำแบบวัดรู้สึกไม่สะดวกใจในการทำแบบวัดนี้ สามารถยกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนี้ได้ตลอดเวลา

2) ความตรงภายใน (internal validity) ของโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซอาจได้รับผลกระทบมาจากการทำแบบวัดของกลุ่มตัวอย่างที่อาจจะสามารถจดจำข้อคำถามได้เพราะระยะเวลาในการตอบแบบวัดไม่ห่างกันมาก คือ ระยะเวลาหลังการทดลอง ห่างจากระยะก่อนการทดลอง 3 วัน และระยะติดตามผลห่างจากระยะหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ เนื่องจากในธุรกิจอีคอมเมิร์ซมีอัตราการการลาออก (Turnover) ค่อนข้างสูง ผู้วิจัยจึงเกรงว่าหากมีการวัดผลในระยะติดตามผลที่นานกว่า 3 สัปดาห์ อาจจะมีผลต่อการวัดผลกับผู้เข้าร่วมโปรแกรม ที่ไม่ครบจำนวนทำให้การวัดผลไม่สมบูรณ์ได้

3) การเก็บข้อมูลทั้งหมดในการวิจัยนี้ ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการผ่านออนไลน์ โดยเก็บข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 1 ผ่านทาง Google Form ออนไลน์ และดำเนินการจัดโปรแกรม

พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซผ่านทางโปรแกรม ZOOM ซึ่งการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ อาจมีข้อจำกัดต่างๆ เช่น สัญญาณอินเทอร์เน็ตของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ บางท่านไม่เสถียร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความราบรื่นในการสื่อสารและความต่อเนื่องในการร่วมกิจกรรม ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามการดำเนินการเรียนรู้ออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ทำให้อุปสรรคที่เกิดขึ้นนับว่าเป็นการเรียนรู้ร่วมของโปรแกรมฯ ที่ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในบริบทสภาพแวดล้อมเสมือนได้

4. โปรแกรมฯ ไม่ได้ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ครบทั้ง 4 ขั้นตอน เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา ทำให้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในขั้นตอนที่ 4 คือ การปฏิบัติ (Active Experimentation) ไม่สามารถดำเนินการได้ แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ทำแบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) แทนเพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการกำหนดแนวทางการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1) องค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยสามารถนำโปรแกรมฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในองค์กรได้ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้ใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มทดลอง ทำให้กลุ่มทดลองมีผู้นำระดับตำแหน่งและประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้าร่วมโปรแกรมฯ ดังนั้นระดับความสนใจและการเข้าถึงเนื้อหาของกิจกรรมจึงมีความแตกต่างกัน จึงเสนอแนะว่าหากองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซใดต้องการนำโปรแกรมฯ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในองค์กรควรแบ่งกลุ่มของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ตามระดับตำแหน่งและปรับเนื้อหาโปรแกรมฯ และกิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เช่น โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนในระดับผู้จัดการ ระดับผู้อำนวยการ หรือระดับผู้บริหาร เป็นต้น

2) งานวิจัยนี้ได้พัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนและโปรแกรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน และทดลองใช้กับกลุ่มผู้นำในบริบทการทำงานสภาพแวดล้อมเสมือน โดยข้อความในแบบวัดสอดคล้องกับบริบทการทำงานในสภาพแวดล้อมเสมือนจริงและกิจกรรมในโปรแกรมฯ ได้ออกแบบการดำเนินกิจกรรมในรูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ โดยองค์การในธุรกิจอื่นๆ สามารถนำแบบวัดและโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำในธุรกิจที่มีการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนได้ โดยสามารถปรับข้อความของแบบวัดให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

3) การดำเนินกิจกรรมของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน เป็นการจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนเชิงประสบการณ์และในรูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ทักษะและเทคนิคการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ มาใช้ในการกระตุ้นการเรียนรู้และการสร้างการมีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ ทั้งนี้หากองค์การธุรกิจอีคอมเมิร์ซใดต้องการนำโปรแกรมฯ ไปประยุกต์ใช้สามารถนำเทคนิคอื่นๆ เช่น เกมมิฟิเคชัน (Gamification) มาประยุกต์ใช้เป็นเทคนิคกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ออนไลน์ได้ อีกทั้งผู้ดำเนินกิจกรรมโปรแกรมฯ ควรศึกษากระบวนการเรียนเชิงประสบการณ์ให้เข้าใจอย่างชัดเจน และต้องมีทักษะและเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ออนไลน์เป็นอย่างดีเพื่อการดำเนินกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1). ในงานวิจัยนี้เป็นการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเสมือนมาเป็นกรอบในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งหากผู้สนใจที่ต้องการศึกษาต่อยอดสามารถศึกษาหรือบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership), ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) และ ภาวะผู้นำปรับตัว (Adaptive Leadership) เพื่อนำข้อค้นพบมาสร้างองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สอดคล้องกับผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในบริบทอื่นๆ ได้

2) การวิจัยนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นการศึกษาวิจัยต่อไปควรใช้ระเบียบวิธีการวิจัยที่หลากหลาย เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยแบบผสมวิธี เพื่อศึกษานิยามความหมายขององค์ประกอบ และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ เพื่อข้อค้นพบอื่นๆ ที่สามารถนำมาบูรณาการหรือต่อยอดกับองค์ความรู้ของงานวิจัยนี้

3) จากข้อค้นพบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ หากผู้สนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนสามารถขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยในกลุ่มตัวอย่างของผู้นำในธุรกิจอื่นๆ นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร หรือกลุ่มตัวอย่างที่มีบริบทการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน เพื่อต่อยอดงานวิจัยให้มีประโยชน์ต่อกลุ่มประชากรที่กว้างมากขึ้น

4) ในการวิจัยนี้เป็นการทดลองที่มีการวัดผลระยะติดตามผลหลังการทดลอง 3 สัปดาห์ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปอาจจะเพิ่มระยะเวลาในการติดตามผลหรือมีการวัดซ้ำอีกทีหลัง 3 เดือน หรือมากกว่า เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มีระยะเวลาในการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้มากขึ้น และมีการติดตามผลกับผู้ตามด้วยเพื่อเพิ่มความตรงภายในของโปรแกรมฯ

5) ในขั้นตอนการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้บริหารในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งนี้งานวิจัยต่อไปสามารถศึกษาการใช้วิธีการเรียนรู้แบบอื่น เช่น การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning), การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อเป็นศึกษาพัฒนาต่อยอดการพัฒนาโปรแกรมฯ ในรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- Abbu, H., Kwiatkowski, A., Mugge, P., & Gudergan, G. (2020). *DIGITAL LEADERSHIP - Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations*.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). *Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication*. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Ažderska, T., & Jerman-Blažič, B. (2013). *A Holistic Approach for Designing Human-Centric Trust Systems*. *Systemic Practice and Action Research*, 26(5), 417-450.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, K. (1996). *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE*. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Batırlık, S. N., Gencer, Y. G., & Akkucuk, U. (2022). *Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) Development in Multinational Companies*. *Sustainability*, 14(2), 1038.
- Britain, S., & Liber, O. (2004). *A Framework for the Pedagogical Evaluation of Elearning Environments*. *Educational Cybernetics: Reports*.
- Bryant, F. B., & Jöreskog, K. G. (2016). *Confirmatory Factor Analysis of Ordinal Data Using Full-Information Adaptive Quadrature*. *Australian & New Zealand journal of statistics*, 58(2), 173-196.
- Bugshan, H., & Attar, R. W. (2020). *Social commerce information sharing and their impact on consumers*. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119875.
- Burnard, P. (1996). *Teaching the analysis of textual data: an experiential approach*. *Nurse Education Today*, 16(4), 278-281.
- Chang, W.-L., & Lee, C.-Y. (2013). *Virtual team e-leadership: The effects of leadership*

- style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986-999.
- Chrisentary, J., & Barrett, D. (2016). *An Exploration of Leadership in Virtual Communities of Practice. Management*, 2015, 25-33.
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information systems journal (Oxford, England)*, 15(4), 279-306.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology*, 11, 590271-590271.
- Dai, Y.-D., Dai, Y.-Y., Chen, K.-Y., & Wu, H.-C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better?: A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International journal of contemporary hospitality management*, 25(5), 760-778.
- Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, 11(2), 64.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., . . . Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Dweck, C. S. (2015). Growth. *British journal of educational psychology*, 85(2), 242-245.
- Elkhani, N., Soltani, S., & Ahmad, M. N. (2014). The effects of transformational leadership and ERP system self-efficacy on ERP system usage. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Ernest, P., Guitert Catasús, M., Hampel, R., Heiser, S., Hopkins, J., Murphy, L., & Stickler, U. (2013). Online teacher development: collaborating in a virtual learning environment. *Computer Assisted Language Learning*, 26(4), 311-333.
- Faraj, S., Kudaravalli, S., & Wasko, M. (2015). Leading Collaboration in Online

- Communities. MIS Quarterly*, 39, 393-412.
- Foster, I., Kesselman, C., & Tuecke, S. (2001). *The Anatomy of the Grid: Enabling Scalable Virtual Organizations. The international journal of high performance computing applications*, 15(3), 200-222.
- Gilson, L., Maynard, M., Young, N., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2014). *Virtual Teams Research. Journal of Management*, 41, 1313-1337.
- Gitsham, M. (2012). *Experiential learning for leadership and sustainability at IBM and HSBC. Journal of Management Development*, 31, 298-307.
- Gunasekaran, A., Marri, H., McGaughey, R., & Nebhwani, M. (2002). *E-commerce and its impact on operations management. International journal of production economics*, 75(1-2), 185-197.
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). *Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0.*
- Hahs-Vaughn, D. (2016). *Applied Multivariate Statistical Concepts.*
- Hampel, R., & Stickler, U. (2005). *New skills for new classrooms: Training tutors to teach languages online. Computer Assisted Language Learning*, 18(4), 311-326.
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). *An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. Sustainability*, 14(2), 687.
- Hoxha, A. (2015). *Empowerment and Trust as Mediators of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Effectiveness.* 43-60.
- Hughes, R. L. (2015). *Leadership : enhancing the lessons of experience (9th ed., international student ed.): New York, NY : McGraw-Hill Education.*
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). *The leader as coach. Harvard Business Review*, 97(6), 110-119.
- Kahai, S., Jestire, R., & Huang, R. (2013). *Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world. British Journal of Educational Technology*, 44.
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). *Context Matters: Testing a Model of Remote*

- Leadership. Journal of leadership & organizational studies*, 19(4), 437-449.
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). *Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process. Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180-190.
- Kolb, D. (2015). *Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development Second Edition*.
- Koontz, H. (1988). *Management (9th ed.)*: New York : McGraw-Hill.
- Kouzes, J. M. P., B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Ksenija, C. (2016). *VIRTUAL ORGANIZATION - THE FUTURE HAS ALREADY BEGUN. Media, Culture, and Public Relations*, 7(1), 35.
- Lamy, M. N., & Hampel, R. (2007). *Online Communication in Language Learning and Teaching*.
- Latham, G. (2003). *Human Resource Training And Development. Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Latif, F. (2012). *An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. Industrial and Commercial Training*, 44.
- Leavy, B. (2020). *Amit Mukherjee: seven principles shaping digital strategy and leadership. Strategy & leadership*, 48(3), 33-38.
- Lee-Kelley, L., & Sankey, T. (2008). *Global virtual teams for value creation and project success: A case study. International Journal of Project Management*, 26, 51-62.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). *How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. The Leadership Quarterly*, 26.
- Lilian, S. C. (2014). *Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
- Luft, J., & Ingham, H. (1995). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group*

Development.: Los Angeles: University of California, Los Angeles.

- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). *Leading Virtual Teams*. *Academy of Management Perspectives*, 21.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management: New York* : John Wiley.
- McCarthy, M. (2016). *Experiential Learning Theory: From Theory To Practice*. *Journal of business & economics research (Littleton, Colo.)*, 14(3), 91-100.
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). *Management approaches for industry 4.0 – The organizational culture perspective*. *Technological and economic development of economy*, 24(6), 2225-2240.
- O'Leary, D. (2020). *Evolving Information Systems and Technology Research Issues for COVID-19 and Other Pandemics*. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30, 1-8.
- Panteli, N., Yalabik, Z., & Rapti, A. (2018). *Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams*. *Information Technology & People*, 32.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A. (2019). *Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities*. *Administrative science quarterly*, 64(1), 124-170.
- Purvanova, R., & Bono, J. (2009). *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*. *The Leadership Quarterly*, 20, 343-357.
- Rogers, C. R. (2013). *Client-centered therapy*. *Curr Psychother*, 95, 150.
- Rolfe, A., & Cheek, B. (2012). *Learning Styles*. *InnovAiT*, 5(3), 176-181.
- Ruggieri, S. (2009). *Leadership in virtual teams: A comparison of transformational and transactional leaders*. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37, 1017-1021.
- Salmon, G. (2003). *E-moderating the key to teaching and learning online (2nd ed.)*: New York : RoutledgeFalmer.
- Samartinho, J., Faria, J., & Silva, P. R. d. (2015). *MODEL FOR THE PERCEPTION OF THE SPECIFIC E-LEADERSHIP SKILLS AND FEATURES IN LEARNING*

MANAGEMENT SYSTEMS ENVIRONMENTS. Retrieve from

https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1273/1/Samartinho_Faria_Silva_RUIIPS.pdf

Schmidt, G. (2019). *The Future of Leadership is Virtual*. *Journal of Leadership Studies*, 12.

Scholtz, G. (2023). *Leadership development perspective of adult learning philosophies*. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100792.

Schumacker, R., & Lomax, R. (2016). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling* (Vol. 288).

Serban, A., Yammarino, F., Dionne, S., Kahai, S., Hao, C., McHugh, K., . . . Peterson, D. (2015). *Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests*. *The Leadership Quarterly*, 26.

Spector, B. (2014). *Flawed from the "get-go": Lee Iacocca and the origins of transformational leadership*. *Leadership*, 10(3), 361-379.

Swanson, R. A. (2001). *Foundations of human resource development: San Francisco, CA* : Berrett-Koehler.

Tabachnick, B. G. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed., international ed.)*: Boston: Pearson.

Trongtorsak, S., Saraubon, K., & Nilsook, P. (2021). *Collaborative Experiential Learning Process for Enhancing Digital Entrepreneurship*. *Higher Education Studies*, 11, 137.

Varty, C., O'Neill, T., & Hambley, L. (2017). *Leading Anywhere Workers*.

Vought, W. X. (2017). *E-leadership in Practice: The Components of Transformational Leadership in Virtual Business Environments*.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). *The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 515-530.

Walvoord, A. A. G., Redden, E. R., Elliott, L. R., & Coover, M. D. (2008). *Empowering*

followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. Computers in human behavior, 24(5), 1884-1906.

Weimann, P., Pollock, M., Scott, E., & Brown, I. (2013). *Enhancing Team Performance Through Tool Use: How Critical Technology-Related Issues Influence the Performance of Virtual Project Teams. IEEE Transactions on Professional Communication, 56(4), 332-353.*

Weimann, P., Pollock, M., Scott, E., & Brown, I. (2013). *Enhancing Team Performance Through Tool Use: How Critical Technology-Related Issues Influence the Performance of Virtual Project Teams. Professional Communication, IEEE Transactions on, 56, 332-353.*

Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership fully revised 25th anniversary edition. Hachette UK.*

Zhou, X., Liao, J.-Q., Liu, Y., & Liao, S. (2017). *Leader impression management and employee voice behavior: Trust and suspicion as mediators. Social behavior and personality, 45(11), 1843-1854.*

จำเนียร จวงตระกูล. (2548). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรุงเทพฯ : ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ = *Modern organization theory*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9 (ฉบับปรับปรุงใหม่)). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ปริญญาานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

วีรพล แสงปัญญา. (2561). จิตวิทยาการเรียนการสอน (พิมพ์ครั้งที่ 1): กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2564). เอกสารการแถลงผลการสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ปี 2564. Retrieved from

<https://www.etcha.or.th/th/Useful-Resource/publications/Value-of-e-Commerce->

[Survey-in-Thailand-2021-Slides.aspx](#)





รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

- 1 รองศาสตราจารย์ ดร. ยุทธนา ไชยจุฑกุล
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2 อาจารย์ ดร. กฤตติพัฒน์ ชื่นพิทยาอุฒิ
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 3 คุณ วาณี สีนฤกษ์
บริษัท ลาซาต้า จำกัด

โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

- 1 ผศ.ดร.ปิยดา สมบัติวัฒนา
- 2 อาจารย์ ดร. ก่อเกียรติ มหาวีระชาติกุล
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 3 อาจารย์ ดร. ชาริน สุวรรณวงศ์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ด้วยข้าพเจ้า นางสาว รวีอร ท่วมสุข หัวหน้าโครงการวิจัย สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความประสงค์ทำวิจัย/วิทยานิพนธ์เรื่อง “ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (The Effectiveness of Virtual Transformational Leadership Development Program for Leader in eCommerce Business)” ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือ

1. ประโยชน์ในเชิงวิชาการ ผลการวิจัยมีประโยชน์ต่อวิชาการทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับองค์ประกอบและแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน (Virtual Transformational Leadership) ที่ได้จากการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำทีมเสมือน (Virtual Team Leadership) ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนโดยใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
2. ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ ผลการวิจัยโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ที่ได้รับการทดลองและประเมินผลแล้วว่ามีคุณภาพ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาผู้นำในองค์กร และผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวบุคลากร สามารถส่งเสริมให้ผู้นำเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน (Virtual Work Environment) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างเหมาะสม อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และองค์กรให้ดียิ่งขึ้นได้

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ ท่านเป็นผู้นำในบริษัทธุรกิจอีคอมเมิร์ซในกรุงเทพมหานคร ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน (Virtual Transformational Leadership)” ของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน จำนวน 41 ข้อ โดยใช้เวลาในการตอบ 10-15 นาที ผู้วิจัยจะขอรับแบบสอบถามคืนโดยท่านสามารถทำแบบสอบถามออนไลน์และระบบจะจัดส่งคืนให้ผู้วิจัยโดยอัตโนมัติ

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้โดยออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ เนื่องจากไม่สามารถ นำมาสืบค้นเจาะจงหาผู้ตอบได้ ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานใดๆ ของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล

หากผู้เข้าร่วมวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามได้ที่ หัวหน้าโครงการวิจัย นางสาวรวีอร ท่วมสุข ในวันและเวลาราชการ หรือ โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ 085-921-7861 โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย อาคารศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 20 โทร 02-649-5000 ต่อ 11019 โทรสาร: (02) 259-1822

หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้ ท่านสามารถติดต่อประธานกรรมการฯ หรือผู้แทน ได้ตามสถานที่และหมายเลขโทรศัพท์ข้างต้น

ขอขอบพระคุณที่กรุณาใช้เวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

Raveeon Tuamsook

(นางสาว รวีอร ท่วมสุข)

ผู้วิจัย

คำชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน จงพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าท่านมีความคิดและความรู้สึกในเรื่องต่างๆ เพียงใด กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบวัด

แบบวัดฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล มีข้อความรวม 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) มีข้อความรวมทั้งสิ้น 11 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำสร้างพลังร่วม (Building Synergy) มีข้อความรวมทั้งสิ้น 11 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบวัดภาวะผู้นำเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) มีข้อความรวมทั้งสิ้น 11 ข้อ

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: กรุณาเติมข้อมูลหรือเลือกคำตอบที่ตรงหรือใกล้เคียงตัวท่านมากที่สุด และตอบคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงด้วยตัวของท่านเองและกรุณาตอบทุกข้อ

1. เพศ ชาย หญิง ไม่ต้องการระบุ
2. อายุ น้อยกว่า - 26 ปี 26 - 41 ปี 42 - 57 ปี มากกว่า 57 ปี
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์การทำงานในองค์กรธุรกิจอีคอมเมิร์ซ¹ มาแล้วทั้งหมดกี่ปี
 น้อยกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี 4 - 6 ปี 7 - 9 ปี มากกว่า 9 ปี
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 ผู้บริหารระดับสูง (CEO, Director, Senior Vice-President, General Manager)
 ผู้บริหารระดับกลาง (Head of Department, Vice President)
 ผู้จัดการ (Manager, Supervisor, Team Leader)
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. จำนวนพนักงานในองค์กร
 น้อยกว่า 50 คน 50 - 200 คน มากกว่า 200 คน

¹ ธุรกิจอีคอมเมิร์ซ คือ การดำเนินธุรกิจโดยการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการซื้อ ขาย การชำระเงิน และอื่น ๆ

7. ประเภทธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (eCommerce) ขององค์กร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ผู้ประกอบการ กับ ผู้ประกอบการ (Business to Business – B2B)
- ผู้ประกอบการ กับ ผู้บริโภค (Business to Consumer - B2C)
- ผู้บริโภค กับ ผู้บริโภค (Consumer to Consumer - C2C)
- อื่นๆ โปรดระบุ _____

คำชี้แจง: ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างตั้งใจและเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ โดยการตอบขอให้พิจารณาดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| 5 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับการแสดงพฤติกรรมของท่านระดับ บ่อยมาก |
| 4 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับการแสดงพฤติกรรมของท่านระดับ บ่อย |
| 3 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับการแสดงพฤติกรรมของท่านระดับ บางครั้ง |
| 2 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับการแสดงพฤติกรรมของท่านระดับ นานๆ ครั้ง |
| 1 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับการแสดงพฤติกรรมของท่านระดับ ไม่เคยเลย |

ส่วนที่ 2 แบบวัดด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change)

ข้อความต่อไปนี้แสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ
ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก (5)	บ่อย (4)	บางครั้ง (3)	นาน ๆ ครั้ง (2)	ไม่เคย (1)
1. ท่านทุ่มเททำงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง					
2. ท่านคิดว่าការวางแผนทำงานล่วงหน้าเป็นเรื่องเสียเวลา (R)					
3. ท่านตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
4. ท่านเล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจใหม่					
5. ท่านวางแผนสำรองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้					
6. ท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลง คือ อุปสรรคในการทำงาน (R)					
7. ท่านให้ความสำคัญในการปรับปรุงวิธีการทำงานรูปแบบเก่าโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก					
8. ท่านให้ความสนใจในการนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนแบบทันที					
9. ท่านกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมองปัญหาในหลากหลายแง่มุมในระหว่างประชุมออนไลน์					
10. ท่านคิดว่าการให้สมาชิกในทีมร่วมคิดแก้ปัญหาทำให้เสียเวลาทำงาน (R)					
11. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยการใช้เทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลใหม่					

* R = Reversed score item

ส่วนที่ 3 แบบวัดด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy)

ข้อความต่อไปนี้แสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ
ด้านสร้างพลังร่วม

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก (5)	บ่อย (4)	บางครั้ง (3)	นาน ๆ ครั้ง (2)	ไม่เคย (1)
1. ท่านจัดการประชุมออนไลน์กับสมาชิกในทีมโดยใช้แอปพลิเคชันการสื่อสารตามลักษณะงานที่เหมาะสม					
2. ท่านใช้เกมกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในการประชุมออนไลน์					
3. ท่านสร้างบรรยากาศการประชุมออนไลน์อย่างสนุกสนานเป็นกันเอง					
4. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นระหว่างการประชุมออนไลน์เพื่อหาแนวทางการทำงานใหม่					
5. ท่านยุติการประชุมออนไลน์เมื่อสมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (R)					
6. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมุ่งเน้นความสำเร็จส่วนตัวมากกว่าของทีม (R)					
7. ท่านทำให้สมาชิกในทีมยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในการประชุมออนไลน์					
8. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันผ่านระบบออนไลน์					
9. ท่านสนับสนุนให้สมาชิกในทีมแบ่งปันข้อมูลการทำงานผ่านระบบออนไลน์ (Cloud System) เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา					
10. ท่านคิดว่าทำให้กำลังใจสมาชิกในทีมระหว่างการประชุมออนไลน์เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น (R)					
11. ท่านทำให้สมาชิกในทีมที่ทำงานต่างเวลาและสถานที่รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อทำงานประสบความสำเร็จร่วมกัน					

* R = Reversed score item

ส่วนที่ 4 แบบวัดภาวะผู้นำเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)

ข้อความต่อไปนี้แสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านเสริมพลังบุคคล

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก (5)	บ่อย (4)	บางครั้ง (3)	นานๆครั้ง (2)	ไม่เคย (1)
1. ท่านรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องระหว่างการประชุมออนไลน์อย่างตั้งใจ					
2. ท่านแนะนำแนวทางการพัฒนาการทำงานแก่ลูกน้องเป็นรายบุคคลผ่าน VDO Conference					
3. ท่านสนับสนุนให้ลูกน้องสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง					
4. ท่านส่งอีเมลล์ความคิดเห็น (Feedback) เกี่ยวกับงานของลูกน้องอย่างละเอียดชัดเจน					
5. ท่านชื่นชมความสำเร็จของลูกน้องเป็นรายบุคคลผ่าน VDO Conference					
6. ท่านใช้การสื่อสารออนไลน์ติดตามการทำงานของลูกน้องแต่ละคนอย่างเหมาะสม					
7. ท่านจัดการประชุมออนไลน์กับลูกน้องโดยคำนึงถึงเวลาที่ท่านสะดวกเป็นหลัก (R)					
8. ท่านแสดงออกทางสีหน้าและน้ำเสียงในการสื่อสารออนไลน์ต่อลูกน้องอย่างเหมาะสม					
9. ท่านคิดว่าลูกน้องควรตอบอีเมลล์ทันทีถึงแม้นอกเวลางาน (R)					
10. ท่านเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีอิสระหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง					
11. ท่านส่งเสริมให้ลูกน้องมองอุปสรรคการทำงานให้เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง					

* R = Reversed score item

ตาราง แสดงองค์ประกอบ ข้อคำถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และผลการคัดเลือก

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม	IOC	ผลการคัดเลือก
การมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	1. ท่านทุ่มเททำงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง (+)	1.00	คัดเลือก
	5. ท่านมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน (+)	0.67	คัดเลือก
	6. ท่านคิดว่าการวางแผนทำงานล่วงหน้าเป็นเรื่องเสียเวลา (-)	0.67	คัดเลือก
	7. ท่านตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (+)	1.00	คัดเลือก
	8. ท่านมองเห็นโอกาสทางธุรกิจใหม่(+)	1.00	คัดเลือก
	9. ท่านวางแผนสำรองเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ (+)	0.67	คัดเลือก
	10. ท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลง คืออุปสรรคในการทำงาน (-)	0.67	คัดเลือก
	11. ท่านให้ความสำคัญในการปรับปรุงวิธีการทำงานรูปแบบเก่าโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนที่ยุงยาก (+)	0.67	คัดเลือก
	12. ท่านให้ความสนใจในการนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบรับแบบทันที (Real Time) (+)	1.00	คัดเลือก
	13. ท่านกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมองปัญหาในหลากหลายแง่มุมในระหว่างประชุมออนไลน์ (+)	1.00	คัดเลือก
	14. ท่านคิดว่าการให้สมาชิกที่มาร่วมคิดแก้ปัญหาทำให้เสียเวลาทำงาน (-)	1.00	คัดเลือก
	15. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยการใช้เทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลใหม่ (+)	1.00	คัดเลือก

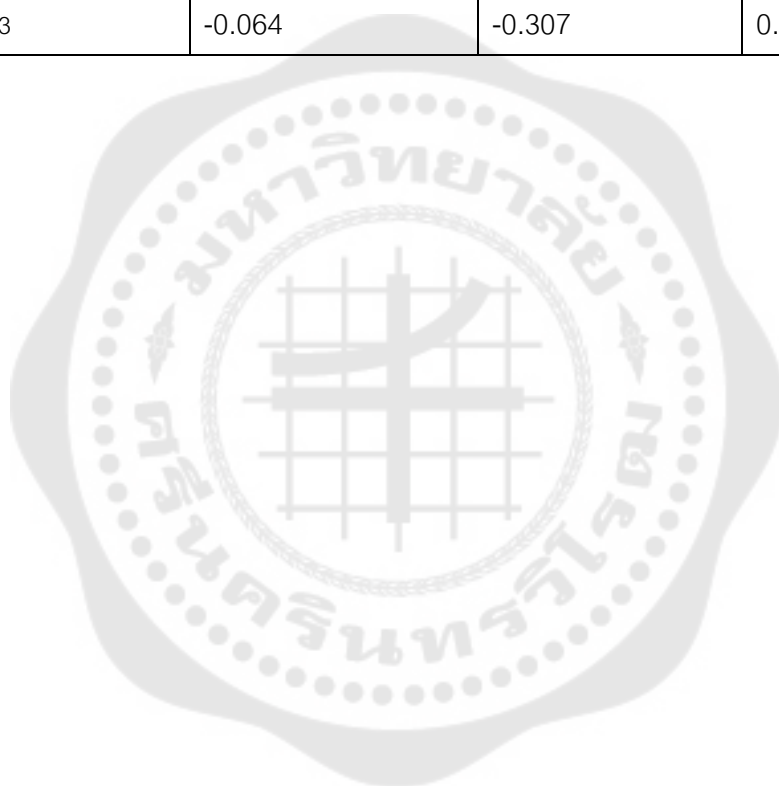
องค์ประกอบ	ข้อความคำถาม	IOC	ผลการคัดเลือก
สร้างพลังร่วม	1. ท่านจัดการประชุมออนไลน์กับทีมโดยใช้แอปพลิเคชัน (Application) การสื่อสารตามลักษณะงานที่เหมาะสม (+)	1.00	คัดเลือก
	2. ท่านใช้เกมกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมในการประชุมออนไลน์ (+)	0.67	คัดเลือก
	3. ท่านสร้างบรรยากาศการประชุมออนไลน์อย่างสนุกสนานเป็นกันเอง (+)	1.00	คัดเลือก
	4. ท่านส่งเสริมให้ทีมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางการทำงานใหม่ (+)	1.00	คัดเลือก
	5. ท่านยุติการประชุมออนไลน์เมื่อสมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (-)	1.00	คัดเลือก
	6. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมุ่งเน้นความสำเร็จส่วนตัวมากกว่าของทีม (-)	1.00	คัดเลือก
	7. ท่านทำให้สมาชิกในทีมยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในการประชุมออนไลน์ (+)	1.00	คัดเลือก
	8. ท่านสนับสนุนให้สมาชิกในทีมแบ่งปันข้อมูลการทำงานผ่านระบบออนไลน์ (Cloud System) เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา (+)	1.00	คัดเลือก
	9. ท่านคิดว่าทำให้กำลังใจสมาชิกในทีมระหว่างการประชุมออนไลน์เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น (-)	1.00	คัดเลือก
	10. ท่านทำให้สมาชิกในทีมที่ทำงานต่างเวลาและสถานที่รู้สึกภาคภูมิใจเมื่อทำงานประสบความสำเร็จร่วมกัน (+)	1.00	คัดเลือก
	11. ท่านส่งเสริมให้สมาชิกในทีมเชื่อถือซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน (+)	1.00	คัดเลือก
เสริมพลังบุคคล	2. ท่านรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง	1.00	คัดเลือก

องค์ประกอบ	ข้อความคำถาม	IOC	ผลการคัดเลือก
	ระหว่างการประชุมออนไลน์อย่างตั้งใจ (+)		
	3. ท่านแนะนำแนวทางการพัฒนาการทำงานแก่ลูกน้องเป็นรายบุคคลผ่าน VDO Conference (+)	1.00	คัดเลือก
	5. ท่านสนับสนุนให้ลูกน้องสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง (+)	1.00	คัดเลือก
	6. ท่านส่งอีเมลล์ความคิดเห็น (Feedback) เกี่ยวกับงานของลูกน้องอย่างละเอียดชัดเจน (+)	0.67	คัดเลือก
	7. ท่านชื่นชมความสำเร็จของลูกน้องเป็นรายบุคคลผ่าน VDO Conference (+)	1.00	คัดเลือก
	9. ท่านใช้การสื่อสารออนไลน์ติดตามการทำงานของลูกน้องแต่ละคนอย่างเหมาะสม (+)	0.67	คัดเลือก
	10. ท่านจัดการประชุมออนไลน์กับลูกน้องโดยคำนึงถึงเวลาที่ท่านสะดวกเป็นหลัก (-)	1.00	คัดเลือก
	11. ท่านแสดงออกทางสีหน้าและน้ำเสียงในการสื่อสารออนไลน์ต่อลูกน้องอย่างเหมาะสม (+)	1.00	คัดเลือก
	12. ท่านคิดว่าลูกน้องควรตอบอีเมลล์ทันทีถึงแม้้นอกเวลางาน (-)	0.67	คัดเลือก
	13. ท่านเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีอิสระหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง (+)	1.00	คัดเลือก
	14. ท่านส่งเสริมให้ลูกน้องมองอุปสรรคการทำงานให้เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเอง (+)	1.00	คัดเลือก

ตาราง ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และค่า P-value ของไค-สแควร์ (χ^2) ของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง	P-value of χ^2
ข้อที่ 1	-0.159	-0.416	0.010
ข้อที่ 2	-0.636	-0.753	0.000
ข้อที่ 3	-0.344	-0.443	0.000
ข้อที่ 4	-0.281	-0.335	0.003
ข้อที่ 5	-0.412	-0.498	0.000
ข้อที่ 6	-0.148	-0.041	0.329
ข้อที่ 7	-0.294	-0.502	0.000
ข้อที่ 8	-0.121	-0.119	0.412
ข้อที่ 9	-0.151	-0.064	0.308
ข้อที่ 10	-0.205	-0.369	0.011
ข้อที่ 11	-0.162	-0.390	0.016
ข้อที่ 12	-0.077	-0.127	0.623
ข้อที่ 13	-0.620	-0.527	0.000
ข้อที่ 14	-0.220	-0.188	0.057
ข้อที่ 15	-0.135	-0.287	0.109
ข้อที่ 16	-0.091	-0.400	0.033
ข้อที่ 17	-0.075	-0.263	0.264
ข้อที่ 18	-0.086	-0.259	0.252
ข้อที่ 19	-0.136	-0.339	0.056
ข้อที่ 20	-0.070	-0.401	0.038
ข้อที่ 21	-0.041	-0.170	0.643
ข้อที่ 22	-0.076	-0.100	0.677
ข้อที่ 23	-0.223	-0.389	0.005
ข้อที่ 24	-0.070	-0.229	0.372
ข้อที่ 25	-0.214	-0.138	0.082
ข้อที่ 26	-0.115	-0.312	0.104

ตัวบ่งชี้	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง	P-value of χ^2
ข้อที่ 27	-0.090	-0.336	0.098
ข้อที่ 28	-0.535	-0.848	0.000
ข้อที่ 29	-0.195	-0.353	0.017
ข้อที่ 30	-0.259	-0.548	0.000
ข้อที่ 31	-0.168	-0.346	0.031
ข้อที่ 32	-0.188	-0.470	0.002
ข้อที่ 33	-0.064	-0.307	0.177



ตาราง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรต่าง ๆ ของผู้ประกอบการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ตัวแปรที่	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	ข้อ 8	ข้อ 9	ข้อ 10	ข้อ 11	ข้อ 12	ข้อ 13	ข้อ 14	ข้อ 15	ข้อ 16	ข้อ 17	
ข้อ 1	1																	
ข้อ 2	0.34	1																
ข้อ 3	0.39	0.40	1															
ข้อ 4	0.26	0.26	0.41	1														
ข้อ 5	0.34	0.48	0.59	0.38	1													
ข้อ 6	0.23	0.23	0.36	0.62	0.35	1												
ข้อ 7	0.29	0.31	0.40	0.36	0.41	0.49	1											
ข้อ 8	0.34	0.36	0.42	0.36	0.47	0.33	0.49	1										
ข้อ 9	0.39	0.34	0.47	0.41	0.35	0.35	0.37	0.53	1									
ข้อ 10	0.33	0.35	0.46	0.40	0.43	0.34	0.41	0.51	0.63	1								
ข้อ 11	0.27	0.37	0.46	0.37	0.42	0.36	0.44	0.50	0.50	0.45	1							
ข้อ 12	0.33	0.32	0.51	0.41	0.46	0.35	0.39	0.43	0.45	0.35	0.41	1						
ข้อ 13	0.36	0.42	0.50	0.36	0.50	0.30	0.25	0.35	0.36	0.32	0.41	0.34	1					
ข้อ 14	0.35	0.35	0.43	0.35	0.39	0.37	0.47	0.43	0.45	0.44	0.36	0.46	0.31	1				
ข้อ 15	0.40	0.39	0.43	0.40	0.45	0.36	0.45	0.50	0.55	0.54	0.48	0.51	0.35	0.66	1			
ข้อ 16	0.34	0.29	0.42	0.37	0.39	0.34	0.49	0.56	0.54	0.54	0.47	0.42	0.33	0.49	0.63	1		

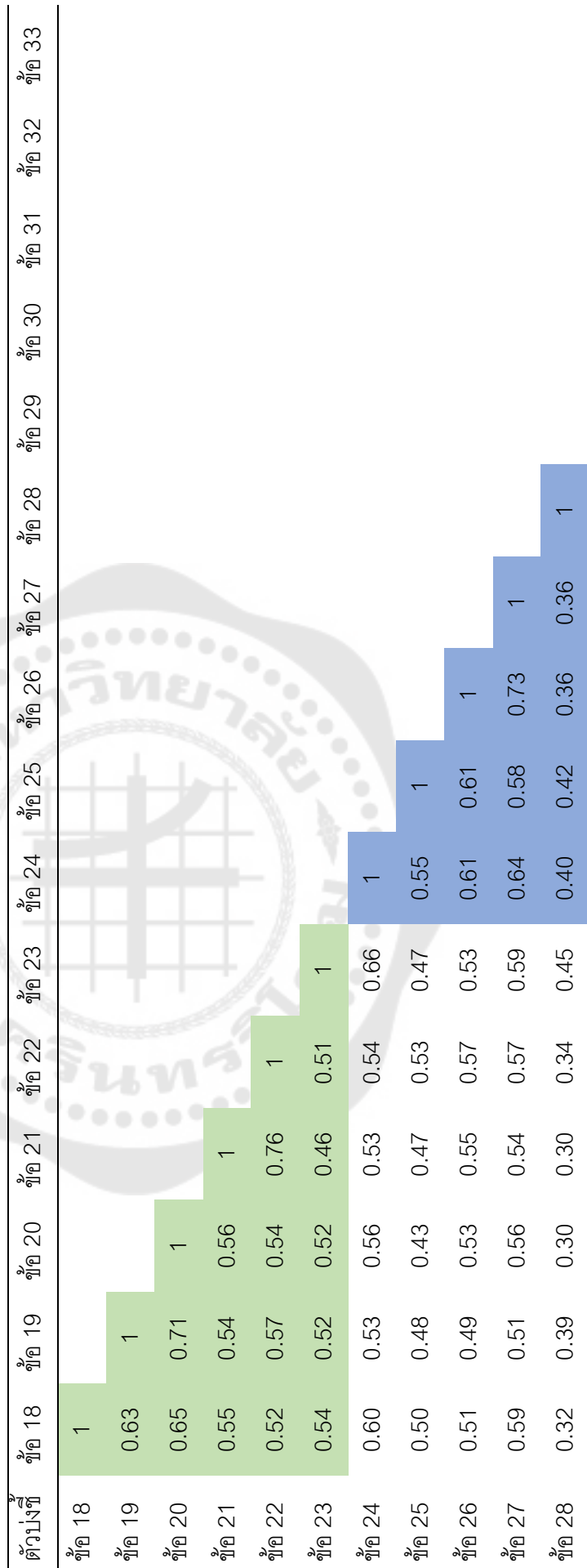
ชุด 17	0.29	0.35	0.46	0.40	0.33	0.33	0.47	0.54	0.57	0.53	0.45	0.43	0.32	0.48	0.61	0.69	1
--------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	---

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวอย่างที่	ชุด 1	ชุด 2	ชุด 3	ชุด 4	ชุด 5	ชุด 6	ชุด 7	ชุด 8	ชุด 9	ชุด 10	ชุด 11	ชุด 12	ชุด 13	ชุด 14	ชุด 15	ชุด 16	ชุด 17
ชุด 18	0.29	0.24	0.37	0.26	0.31	0.29	0.36	0.48	0.45	0.44	0.45	0.48	0.21	0.38	0.54	0.62	0.66
ชุด 19	0.26	0.33	0.36	0.28	0.31	0.26	0.31	0.45	0.49	0.46	0.41	0.37	0.29	0.44	0.54	0.55	0.57
ชุด 20	0.25	0.26	0.37	0.29	0.32	0.26	0.29	0.40	0.44	0.46	0.37	0.42	0.30	0.46	0.54	0.52	0.57
ชุด 21	0.30	0.34	0.33	0.28	0.32	0.29	0.32	0.42	0.50	0.48	0.45	0.44	0.28	0.42	0.56	0.47	0.45
ชุด 22	0.31	0.36	0.30	0.27	0.33	0.27	0.38	0.46	0.53	0.46	0.41	0.39	0.33	0.44	0.53	0.49	0.49
ชุด 23	0.27	0.33	0.45	0.38	0.39	0.34	0.48	0.56	0.57	0.53	0.56	0.40	0.35	0.41	0.54	0.65	0.62
ชุด 24	0.35	0.35	0.43	0.34	0.35	0.34	0.38	0.54	0.53	0.47	0.50	0.49	0.35	0.48	0.55	0.58	0.61
ชุด 25	0.30	0.32	0.39	0.27	0.37	0.29	0.39	0.48	0.47	0.45	0.44	0.42	0.34	0.42	0.50	0.48	0.48
ชุด 26	0.32	0.27	0.34	0.29	0.38	0.34	0.34	0.41	0.54	0.46	0.44	0.44	0.31	0.46	0.57	0.49	0.52
ชุด 27	0.37	0.30	0.38	0.35	0.38	0.35	0.42	0.49	0.53	0.44	0.47	0.55	0.33	0.49	0.60	0.59	0.56
ชุด 28	0.34	0.42	0.46	0.33	0.47	0.39	0.39	0.42	0.41	0.39	0.48	0.39	0.41	0.33	0.38	0.42	0.41
ชุด 29	0.29	0.30	0.40	0.32	0.37	0.36	0.36	0.39	0.40	0.33	0.45	0.36	0.34	0.35	0.44	0.41	0.40
ชุด 30	0.26	0.35	0.37	0.39	0.36	0.37	0.45	0.49	0.48	0.42	0.50	0.47	0.32	0.45	0.52	0.53	0.53

ข้อ 31	0.29	0.35	0.34	0.41	0.41	0.42	0.41	0.45	0.52	0.52	0.47	0.52	0.41	0.35	0.46	0.56	0.50	0.52
ข้อ 32	0.33	0.34	0.38	0.38	0.36	0.36	0.39	0.50	0.48	0.52	0.45	0.49	0.44	0.35	0.43	0.47	0.45	0.47
ข้อ 33	0.38	0.33	0.42	0.31	0.42	0.42	0.32	0.37	0.47	0.58	0.50	0.46	0.49	0.33	0.53	0.59	0.53	0.55

ตาราง 3 (ต่อ)



ข้อ 29	0.42	0.40	0.40	0.45	0.44	0.43	0.35	0.37	0.38	0.46	0.39	1
ข้อ 30	0.48	0.44	0.48	0.39	0.46	0.55	0.50	0.48	0.52	0.56	0.43	0.38
ข้อ 31	0.48	0.51	0.50	0.49	0.53	0.51	0.47	0.55	0.56	0.54	0.43	0.42
ข้อ 32	0.43	0.44	0.38	0.44	0.53	0.46	0.48	0.49	0.54	0.53	0.40	0.35
ข้อ 33	0.57	0.54	0.58	0.54	0.57	0.56	0.64	0.58	0.74	0.82	0.38	0.44

หมายเหตุ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า



โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ชุดกิจกรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ โดยการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน ซึ่งมีลักษณะเป็นชุดกิจกรรมที่ได้นำผลการค้นพบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ 3 ด้าน คือ 1. ด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change) 2. ด้านสร้างพลังร่วม (Building Synergy) และ 3. ด้านเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals) มาสร้างเป็นชุดกิจกรรมการเรียนรู้โดยประยุกต์ใช้แนวทางการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และกระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด 4 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 ปฐมนิเทศและอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน

- กิจกรรมย่อยที่ 1 “Catch me if you can”

กิจกรรมที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change)

- กิจกรรมย่อยที่ 1 “My HERO”
- กิจกรรมย่อยที่ 2 “Game Changer”

กิจกรรมที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้างพลังร่วม (Building Synergy)

- กิจกรรมย่อยที่ 1 “ SMART Team”
- กิจกรรมย่อยที่ 2 “Great Virtual Workplace”

กิจกรรมที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)

- กิจกรรมย่อยที่ 1 “Effective Virtual Communication”
- กิจกรรมย่อยที่ 2 “Your GROW is my Goal”

หัวข้อ ปฐมนิเทศและอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน

วัตถุประสงค์

1. เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ กำหนดการ และรายละเอียดกิจกรรมของโปรแกรมฯ
2. เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธ์ภาพของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ

แนวคิดและทฤษฎี

1. หลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
2. กระบวนการจัดการเรียนรู้เสมือน The Five-Stage Model of Virtual Learning
3. แนวคิด “หน้าต่างโจแฮรี (The Johari Window)” (Luft & Ingham, 1995) อธิบายถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ



The Johari Window Model

1. Area (Open self): ตัวตนส่วนที่ “ทุกคนรู้” เป็นส่วนที่เรารู้จักตัวเองดีและเปิดเผยให้คนอื่นรับรู้ตัวตนของเราทำให้คนรอบตัวเรารู้จักและเข้าใจตัวตนของเราส่วนนี้

2. Blind Spot (Blind self): ตัวตนส่วนที่ “เรารู้คนเดียว” เป็นส่วนที่เรารู้แต่เพียงผู้เดียวคนอื่นไม่เคยรู้มาก่อน เพราะเรารู้แล้วซ่อนไว้เป็นความลับส่วนตัว ซึ่งในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เราต้องไว้วางใจกันมากพอจนกล้าเปิดเผยตัวตนส่วนนี้ออกมา เพราะถ้าคนรอบตัวรู้จักเราเพียงแค่นี้แล้วก็จะยากในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน

3. Façade (Hidden self): ตัวตนส่วนที่ “เราไม่รู้แต่เขาดูออก” เป็นส่วนที่คนอื่นรอบตัวสัมผัสรับรู้ แต่ตัวเราเองกลับไม่รู้ว่ามีพฤติกรรมหรือความสามารถส่วนนี้ ซึ่งเป็นส่วนที่เราสามารถพัฒนาตนเองได้โดยการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นตัวเราจากคนรอบข้างเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือพัฒนาความสามารถของเราให้ดีขึ้นได้

4. Unknown self: ตัวตนส่วนที่ “ไม่มีใครรู้” เป็นส่วนที่ตัวเราเองก็ไม่รู้ คนรอบตัวก็ไม่รู้เลย ว่าเรามีความสามารถหรือทักษะแบบนี้ด้วย ซึ่งตัวตนส่วนนี้อยู่ระหว่างการค้นพบตัวเองโดยการเปิดโอกาสให้ตนเองออกไปพบเจอหรือทดลองทำอะไรใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความขีดความสามารถของตนเองได้

ดังนั้น ความสัมพันธ์ของพื้นที่ 4 ส่วนนี้เชื่อมโยงซึ่งกันและกันและส่งผลต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อคนรอบข้างในการอยู่หรือทำงานร่วมกัน ซึ่งแนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นสามารถช่วยให้เรารู้จักตัวตนที่แท้จริง โดยการเปิดเผยตนเองเพื่อสร้างความเชื่อใจกับคนรอบข้างและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นที่คิดดีและหวังดีกับเราเพื่อนำมาพัฒนาส่วนที่ดีและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนที่ไม่ดีให้ดีขึ้น

สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์
2. PowerPoint ประกอบการบรรยาย
3. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน (ทำการทดสอบก่อนเข้าร่วมโปรแกรมฯ 3 วัน)
4. แพลตฟอร์มประกอบการดำเนินกิจกรรมออนไลน์ <https://ahaslides.com/>
 - โปรแกรมโหวตออนไลน์ (Live Polls)
 - โปรแกรมแชร์ข้อความออนไลน์ (Word Cloud)

การประเมินผล:

การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่แสดงความสนใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ

ผลการดำเนินกิจกรรม:

บรรยากาศในการทำกิจกรรมมีความสนุกสนานเป็นกันเอง และมีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีของผู้ร่วมโปรแกรมซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการร่วมทำกิจกรรมอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมย่อย	แนวคิดและทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
1. ปฐมนิเทศ	การเรียนรู้เชิงประสบการณ์: 1. การสร้างประสบการณ์	การจัดการเรียนรู้เสมือน: 1. การกระตุ้นการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมเกมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าถึงกิจกรรม	1. วิทยากรกล่าวทักทายและแนะนำตัวกับผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ และกล่าวถึงรายละเอียดของกำหนดการและกิจกรรมต่างๆ ของโปรแกรมฯ	5 นาที
2. กิจกรรม "Catch me if you can"		2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันแสดงความคิดเห็นผ่านโหวตการออนไลน์	2. ดำเนินกิจกรรมละลายพฤติกรรมโดยการสุ่มชื่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ 5 คน และให้แต่ละคนให้เล่าเรื่องราวของตัวเองที่เป็นเรื่องจริง 2 เรื่อง และเรื่องไม่จริง 1 เรื่องสั้นๆ คนละ 1 นาที และให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ คนอื่นๆ ร่วมกันทายว่าเรื่องใดเป็นเรื่องไม่จริงของแต่ละคน โดยใช้การโหวตออนไลน์ หลังจากนั้นผู้เล่าเรื่องจะเฉลยเรื่องไม่จริงของแต่ละคน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ทุกคนตั้งใจรับฟัง สังเกต วิเคราะห์ ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลเพื่อให้ทำความรู้จักกันมากยิ่งขึ้น	10 นาที
	2. การทบทวนการเรียนรู้	3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยการร่วมแสดงความคิดเห็นผ่านกระดานออนไลน์	3. หลังจบกิจกรรมผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ มาร่วมแชร์ว่าตอบถูกทั้งหมดกี่คน โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ที่ตอบถูกได้คะแนนมากที่สุดร่วมแบ่งปันวิธีการสังเกตและวิเคราะห์ลักษณะบุคคลอย่างไร คนละ 1-2 นาที	15 นาที
			4. วิทยากรอธิบายแนวคิด "หน้าต่างใจแฮร์รี่ (The Johari Window)"	

กิจกรรมย่อย	แนวคิดและทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
			<p>และเชื่อมโยงกับกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการเปิดเผยตัวตน และการรับรู้จากคนอื่น ผ่านการสังเกต วิเคราะห์ เพื่อเข้าใจผู้อื่นและนำไปสู่การสร้างสัมพันธ์ภาพกับคนรอบข้าง</p> <p>5. วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันระดมสมองในการแสดงข้อคิดที่ได้จากกิจกรรมนี้ เป็นข้อความสั้นๆ ผ่านกระดานออนไลน์</p>	
3. การสรุปองค์ความรู้	4. การสร้างองค์ความรู้	<p>การสรุปความรู้ ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านข้อคิดที่ทุกคนร่วมแชร์ผ่านกระดานออนไลน์</p>	6. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ แสดงแนวทางในการนำประสบการณ์เรียนรู้ไปประยุกต์ในการทำงานอย่างไร โดยพิมพ์เป็นข้อความสั้นๆ แบบไม่ต้องระบุชื่อ และแชร์บนกระดานออนไลน์	5 นาที
4. การประยุกต์ใช้ความรู้	5. พัฒนาองค์ความรู้สู่การประยุกต์ใช้	<p>โดยสรุปแนวทางในการประยุกต์ใช้เป็นประเด็นสำคัญๆ แชร์ผ่านกระดานออนไลน์</p>	7. วิทยากรจะกล่าวสรุปแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำเสนอมาเพื่อรวบรวมเป็นแนวทางที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมจะนำประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน	10 นาที

กิจกรรมที่ 2

ระยะเวลา 2.45 ชั่วโมง

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง (Guiding Change)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎี

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
2. การจัดการเรียนรู้เสมือน (The Five-Stage Model of Virtual Learning)
3. แนวคิด Growth Mindset ของ Dweck C. S. (2015) ในด้านการเอาชนะความท้าทายซึ่งเป็นองค์ประกอบแรกของการมี Growth Mindset จากการกล้าที่จะเผชิญความท้าทายและก้าวข้ามออกจาก Comfort Zone ของตัวเอง ผ่าน Fear Zone มาถึง Learning Zone และไปสู่ Growth Zone ทำให้สามารถ เปิดใจ ปรับมุมมอง ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างมีความสุขด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้



สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์
2. PowerPoint ประกอบการสอนและกิจกรรม
3. คลิปวิดีโอ Steve Jobs (10 นาที)

4. แพลตฟอร์มประกอบการดำเนินกิจกรรมออนไลน์ <https://ahaslides.com/>

- โปรแกรมโหวตออนไลน์ (Live Polls)

- โปรแกรมแชร์ข้อความบนกระดานออนไลน์ (Word Cloud)

5. ใบบงานกิจกรรม “Game Changer”

6. แบบสรุปความเข้าใจและประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

การวัดและประเมินผล:

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นและสรุปความเข้าใจที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง

2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
กิจกรรม “My HERO”	การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์: 1. การสร้าง ประสบการณ์	การจัดการเรียนรู้ เสมือน 1. การกระตุ้นการ เรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมและ สื่อออนไลน์กระตุ้น การเรียนรู้และการมี ส่วนร่วมในกิจกรรม การเรียนรู้ออนไลน์	1. วิทยากรอธิบายวัตถุประสงค์ การเรียนรู้ผ่านบุคคลแบบอย่าง และนำเสนอ คลิปวิดีโอเกี่ยวกับ Steve Jobs ซึ่งเป็นผู้นำที่มี ชื่อเสียงและเป็นแบบอย่างใน การเปลี่ยนอุปสรรคและความ ท้าทายในชีวิตและการทำงาน เป็นโอกาสสู่ความสำเร็จ	10 นาที
	2. การทบทวน การเรียนรู้	2. การสร้างสังคม การเรียนรู้ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ ร่วม แสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึก โต้ตอบซึ่งกันและ	2. หลังจากชมคลิปวิดีโอ วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นใน ประเด็นดังนี้ 2.2 ท่านได้แนวคิดอะไรบ้างจาก บุคคลต้นแบบท่านนี้? โดยให้แต่ละคนแสดง ความคิดเห็นบนกระดานออนไลน์	20 นาที

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
	<p>กันผ่านการส่ง live emoji icon ของแต่ละที่รู้สึกต่อความคิดเห็นหรือประสบการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมต่อกระบวนการเรียนรู้ออนไลน์ร่วมกัน</p>	<p>3. วิทยากรซักถามประเด็นความคิดเห็นและกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายกลุ่ม เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน</p>	<p>3. วิทยากรซักถามประเด็นความคิดเห็นและกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายกลุ่ม เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน</p>	
			<p>4. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ แต่ละคนนึกถึงบุคคลต้นแบบที่เป็นผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ที่แต่ละคนประทับใจ พร้อมสรุปคุณลักษณะสำคัญที่บุคคลต้นแบบนำมาสร้างความเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ</p>	
		<p>3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันผ่าน Online Group Discussion</p>	<p>5. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำเสนอบุคคลต้นแบบ (My Hero) ที่ประทับใจ พร้อมสรุปคุณลักษณะการสร้างความเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ โดยวิทยากรจะขอตัวแทนหรือสุ่มชื่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ จำนวน 5 คน โดยให้แต่ละคนนำเสนอในหัวข้อ "My Hero" คนละ 2-3 นาที โดยวิทยากรจะเขียนคุณลักษณะของผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงที่แต่ละคนนำเสนอบนกระดานออนไลน์</p>	15 นาที
3. การสรุปองค์ความรู้	4. การสร้างองค์ความรู้ การสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ออนไลน์		6. วิทยากรสรุปคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบอย่างที่สร้างความเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จและเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	15 นาที

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
	ร่วมกัน		เสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	
กิจกรรม "Game Changer"	1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์: 1.1 การสร้างประสบการณ์ 2. แนวคิด Growth Mindset: ด้านการเอาชนะความท้าทาย	การจัดการเรียนรู้เสมือน 1. การกระตุ้นการเรียนรู้โดยอธิบายแนวคิดที่นำมาใช้ในกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสื่อออนไลน์กระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในแต่ละกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์ 2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือความรู้สึก	1. วิทยากรอธิบายแนวคิด Growth Mindset ในด้านการเอาชนะความท้าทาย และกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยกล้าจะเผชิญความท้าทายเพื่อก้าวข้ามออกจาก Comfort Zone ของตัวเอง ผ่าน Fear Zone มาถึง Learning Zone และไปสู่ Growth Zone ของตัวเอง โดยการเปิดใจ ปรับมุมมอง และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และยกตัวอย่างบุคคลที่มีชื่อเสียงที่เอาชนะข้อจำกัดของตนเองสู่การเปลี่ยนแปลงจนสร้างความสำเร็จในการทำงาน เช่น Albert Einstein, Leonardo Davinci และ Maria Sharapova เป็นต้น	15 นาที
	1.2 การทบทวนการเรียนรู้	ได้ตอบซึ่งกันและกันผ่านการส่ง live emoji icon ของแต่ละที่รู้สึกต่อความคิดเห็นหรือประสบการณ์ต่างๆ และการโหวตออนไลน์เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมต่อกระบวนการเรียนรู้ออนไลน์ร่วมกัน	2. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นี้ถึงประสบการณ์ของตนเองที่เคยประสบกับความท้าทายในชีวิตและก้าวข้ามผ่านมาสู่ผลสำเร็จได้ โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เรียงลำดับเหตุการณ์ตามกระบวนการความเปลี่ยนแปลงจาก Comfort zone สู่ Growth zone (ตามไปงาน) 3. วิทยากรจะขออาสาสมัคร/ผู้ซื้อผู้เข้าร่วมโปรแกรม	20 นาที

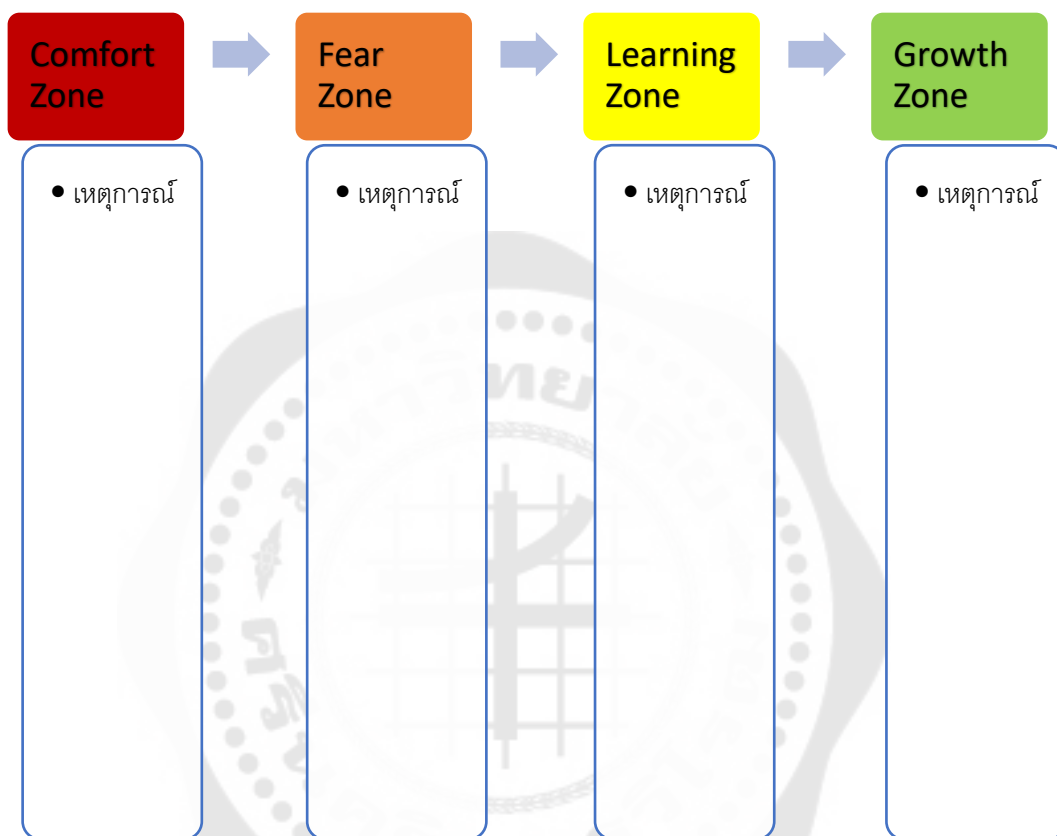
กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
	<p>3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยการร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่าน Online Group Discussion</p>	<p>จำนวน 5 คน โดยให้แต่ละคนนำเสนอเรื่องราวของตนเอง คนละ 2-3 นาที</p> <p>4. หลังจากการนำเสนอครบแล้ว ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันโหวตเรื่องราวประสบการณ์ที่รู้สึกประทับใจ พร้อมแนวคิดที่ได้รับจากประสบการณ์ที่แต่ละคนประทับใจ โดยเจ้าของประสบการณ์ที่ได้คะแนนโหวตสูงสุดจะได้รับรางวัล “Game Changer Award”</p>	
<p>1.3. การสรุปองค์ความรู้</p>	<p>4. การสร้างองค์ความรู้ โดยการสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการแสดงความเห็นบนกระดานออนไลน์</p>	<p>5. วิทยากรรวบรวมแนวคิดที่ได้จากประสบการณ์ที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญๆ บนกระดานออนไลน์ เพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการระดมสมองของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ</p>	<p>15 นาที</p>
<p>1.4. การประยุกต์ใช้ความรู้</p>	<p>5. พัฒนาองค์ความรู้สู่การประยุกต์ใช้ โดยการสรุปความรู้รายบุคคลผ่าน One Page Learning Online Form ว่าจะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้จริงอย่างไร</p>	<p>6. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ทุกคนเขียนแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองสู่การเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม และสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ที่อยู่ใน</p>	<p>10 นาที</p>

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
			Comfort Zone Growth zone อย่างไร พร้อมทั้งเหตุผลและยกตัวอย่าง ประกอบเพื่อเป็นการทบทวนสิ่ง ที่ได้เรียนรู้และกำหนดแนวทาง ในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ จริง (ตามใบงานกิจกรรม)	



ใบงานกิจกรรม “Game Changer”

จงยกตัวอย่างประสบการณ์ของท่านเกี่ยวกับการเอาชนะความท้าทายในชีวิตที่เคยประสบและก้าวข้ามผ่านมาได้จนเกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยลำดับเหตุการณ์ตามลำดับดังนี้



แบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	แผนก
1. สรุปความเข้าใจที่ได้จากกิจกรรมการเรียนรู้		
2. แนวทางในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน		
3. ความคาดหวังของผลจากการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้		
4. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม		

กิจกรรมที่ 3

ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้างพลังร่วม (Building Synergy)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้างพลังร่วม
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน ด้านการสร้างพลังร่วม

แนวคิดและทฤษฎี

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
2. การจัดการเรียนรู้เสมือน (The Five-Stage Model of Virtual Learning)

สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์
2. PowerPoint ประกอบการสอนและกิจกรรม
3. คลิปวิดีโอการตั้งเป้าหมายแบบ SMART (10 นาที)
4. โปรแกรมออนไลน์ Virtual Office www.gather.town
5. แพลตฟอร์มประกอบการดำเนินกิจกรรมออนไลน์ <https://ahaslides.com/>
 - โปรแกรมโหวตออนไลน์ (Live Polls)
 - โปรแกรมแชร์ข้อความบนกระดานออนไลน์ (Word Cloud)

การวัดและประเมินผล:

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นและสรุปความเข้าใจที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้างพลังร่วม
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้างพลังร่วม

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

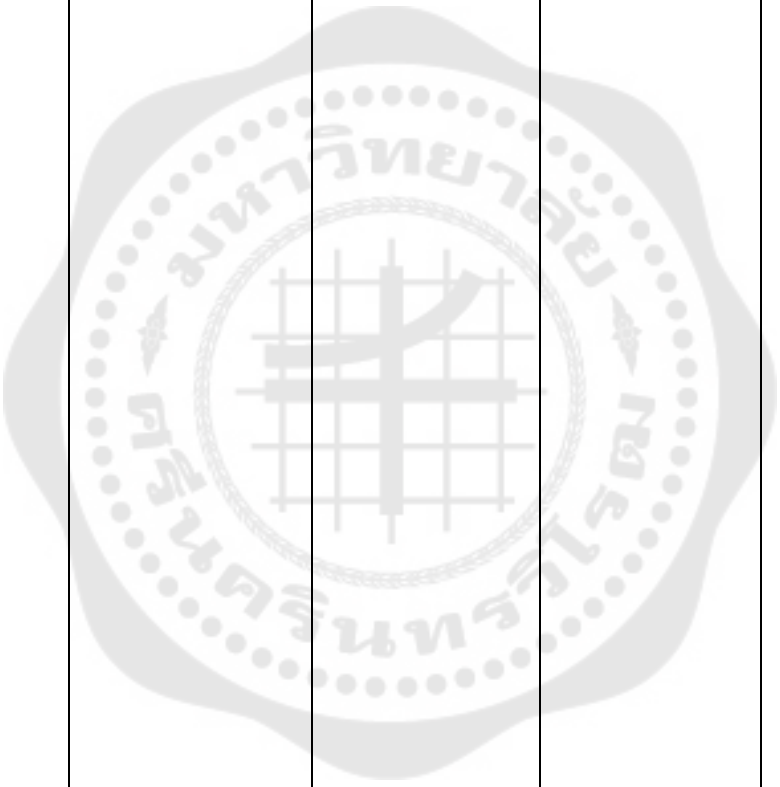
กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
1. กิจกรรม “SMART Team”	การเรียนรู้เชิงประสบการณ์: 1. การสร้างประสบการณ์	การจัดการเรียนรู้เสมือน 1. การกระตุ้นการเรียนรู้ โดยอธิบายแนวคิดที่ใช้ในกิจกรรมและใช้สื่อวิดีโอต้นกระตุ่นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าถึงการเรียนรู้ในกิจกรรม	1. วิทยากรตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับความท้าทายของการทำงานร่วมกันของทีมเสมือนและบทบาทของผู้นำในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนจริง โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันอภิปรายกลุ่มแสดงความคิดเห็นและแชร์ประสบการณ์เกี่ยวกับความท้าทายของการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือน	10 นาที
		2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ และแสดงความรู้สึกโต้ตอบซึ่งกันและกันผ่านการส่ง live emoji icon ของแต่ละที่รู้สึกต่อความคิดเห็นหรือประสบการณ์ต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมต่อกระบวนการเรียนรู้ออนไลน์ร่วมกัน	2. วิทยากรอธิบายความสำคัญและความหมายของแนวทางการตั้งเป้าหมายแบบ SMART ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม 3. นำเสนอคลิปวิดีโอตัวอย่างของการตั้งเป้าหมายการทำงานตามแบบ SMART พร้อมยกตัวอย่างในการนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง	20 นาที

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา	
	2.การทบทวนความรู้	3.การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นคำถามที่กำหนดให้กระดานออนไลน์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	4. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นในประเด็น 4.1 ท่านคิดว่าการตั้งเป้าหมายแบบ SMART มีประโยชน์ต่อการทำงานหรือไม่? อย่างไร? 5. วิทยากรให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ส่งข้อความความคิดเห็นของแต่ละคนบนกระดานออนไลน์	15 นาที
	3. การสรุปองค์ความรู้	4. การสร้างองค์ความรู้ โดยการสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน	6. วิทยากรสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ได้นำเสนอแนวคิดและความคิดเห็น เป็นองค์ความรู้และเชื่อมโยงสู่การนำไปใช้ในกิจกรรมถัดไป	15 นาที
2. กิจกรรม Great Virtual Workplace	การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ 1. การสร้างประสบการณ์	การจัดการเรียนรู้เสมือน 1. การกระตุ้นการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมและสื่อแพลตฟอร์มออนไลน์ โปรแกรม virtual office ออนไลน์ (www.gather.town) ในกระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ออนไลน์	1. วิทยากรสุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน เพื่อร่วมกันสร้างออฟฟิศเสมือนจริง (Virtual Office) สร้าง Great Virtual Workplace ผ่านโปรแกรม virtual office ออนไลน์ (www.gather.town) โดยให้แต่ละทีมช่วยกันออกแบบ Concept ของออฟฟิศ โดยใช้หลักการแบบ SMART (ตามใบงานกิจกรรม) มาใช้ในการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้าง Great Virtual Workplace ของแต่ละทีมให้เป็น	90 นาที

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
		<p>2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ ร่วมกัน ทำงานโปรแกรม virtual office ออนไลน์ ที่สามารถสื่อสารและใช้ live icon ต่างๆ ของโปรแกรมในการโต้ตอบซึ่งกันและกัน ในการทำกิจกรรมออนไลน์ร่วมกัน และการร่วมโหวตออนไลน์</p>	<p>2. หลังจากจบกิจกรรมกลุ่ม ให้แต่ละทีมนำเสนอเกี่ยวกับ Virtual Office Concept และ SMART Goal ของแต่ละทีม ทีมละ 2-3 นาที</p>	15 นาที
			<p>3. หลังจากนั้นให้ผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ ร่วมกันโหวตออนไลน์ ว่าประทับใจ Virtual Office ของทีมไหนมากที่สุด พร้อมเหตุผล ทีมที่ได้คะแนนโหวตมากที่สุด ได้รับรางวัล “Great Workplace”</p>	10 นาที
2. การทบทวนการเรียนรู้		<p>3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยการร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ จากกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดย Online Group Discussion และกระดานออนไลน์</p>	<p>4. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรม พร้อมสรุปคุณลักษณะสำคัญของการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง</p> <p>5. วิทยากรจะขอตัวแทนหรือสุ่มชื่อผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ จำนวน 4 - 5 คน โดยให้แต่ละคนนำเสนอความคิดเห็น คนละ 2-3 นาที โดยวิทยากรจะเขียนคุณลักษณะสำคัญของการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง ที่แต่ละคนนำเสนอบนกระดานออนไลน์</p>	15 นาที
3. การสรุปองค์ความรู้		4. การสร้างองค์ความรู้	<p>6. วิทยากรสรุปคุณลักษณะสำคัญของการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง และ</p>	10 นาที

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
	โดยสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน		เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการสร้างพลังร่วม	
4. การประยุกต์ใช้ความรู้	5. พัฒนาการองค์ความรู้สู่การประยุกต์ใช้การสรุปความรู้รายบุคคลผ่านกระดานออนไลน์ว่าจะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้จริงอย่างไร และร่วมกันนำเสนอแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สนใจนำไป	5. พัฒนาการองค์ความรู้สู่การประยุกต์ใช้การสรุปความรู้รายบุคคลผ่านกระดานออนไลน์ว่าจะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้จริงอย่างไร และร่วมกันนำเสนอแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สนใจนำไป	7. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันกำหนดแนวทางในการนำคุณลักษณะสำคัญของการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมเสมือนจริงไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมเสมือนอย่างไร เป็นแนวคิดสั้น ๆ บนกระดานออนไลน์ 8. วิทยากรสรุปแนวทางในการนำความรู้จากประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างพลังร่วมที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำเสนอเป็นประเด็นสำคัญๆ 9. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมกันนำเสนอแนวคิดที่ประทับใจและอยากนำไปประยุกต์ใช้จริงในการสร้างพลังร่วมของทีม 3 แนวคิด พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบผ่านการแชร์เป็นข้อความผ่านการกระดานออนไลน์	10 นาที

ใบงานกิจกรรม “SMART Team”

ชื่อทีม:				
S pecific เป้าหมาย	M easurement การวัดผล	A chievable ขั้นตอนสู่ ความสำเร็จ	R elevant สอดคล้องกับ ความเป็นจริง	T ime-bound กำหนด ระยะเวลา
				

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านการเสริมพลังบุคคล (Empowering Individuals)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ สามารถกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล

แนวคิดและทฤษฎี

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)
2. การจัดการเรียนรู้เสมือน (The Five-Stage Model of Virtual Learning)
3. แนวทางการสื่อสารเสมือนจริงอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication)

โดยแนวทางการปฏิบัติการสื่อสารออนไลน์ เพื่อผู้นำสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสื่อสารกับผู้ตามในสภาพแวดล้อมการทำงานเสมือนได้อย่างเหมาะสม โดยสรุปเป็น 4 ประเด็น ได้แก่

- 1) Respectful: เคารพในความหลากหลายและความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยรับฟังอย่างตั้งใจ สื่อสารโดยตระหนักถึงเวลาและความเป็นส่วนตัวของผู้อื่น
 - 2) Polite: การแสดงออกท่าทางและน้ำเสียงที่เหมาะสม ใช้ถ้อยคำที่สุภาพและชัดเจนตรงประเด็นหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดประเด็นได้
 - 3) Professional: การใช้ภาษาที่เหมาะสมชัดเจนตรงประเด็น และตรวจสอบการพิมพ์ข้อความโดยการคำสะกดให้ถูกต้อง
 - 4) Participate: เปิดโอกาสและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับผู้อื่น
4. แนวทาง GROW Model (Whitmore, 2010)

การสื่อสารแบบ GROW Model ของ Whitmore (2010) เป็นรูปแบบการ Coaching ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการให้ feedback ของผู้นำต่อผู้ตามเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตาม

สามารถมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยมีหลักการเชื่อมโยงกระบวนการสู่การนำไปใช้ปฏิบัติ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) คือ เป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ โดยผู้นำตั้งคำถามเกี่ยวกับเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ตามมองเห็นผลลัพธ์ที่ต้องการว่าคืออะไร

2) สิ่งเป็นจริงในปัจจุบัน (Reality) คือ การเข้าใจสถานการณ์หรือสภาวะในปัจจุบัน เพื่อให้เห็นอุปสรรค ข้อจำกัด และความต้องการของตัวเอง

3) ทางเลือก (Option) คือ โอกาสและวิธีการอะไรที่จะทำให้เป็นไปได้ โดยผู้นำกระตุ้นถามถึงทำทหาย แนวคิดนอกกรอบ ที่จะนำพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายได้

4) สิ่งที่จะทำ (Way Forward) คือ แนวทางที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการถามถึงแนวทางที่จะอยากจะทำลงมือทำ เพื่อวางแผน action plan ที่จะตัดสินใจทำโดยผู้นำสามารถที่ช่วยให้ความคิดเห็นต่อผู้ตามอย่างเหมาะสมกับความสามารถหรือจุดหมายของผู้ตาม ให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้จริง

สื่อและอุปกรณ์

1. คอมพิวเตอร์
2. PowerPoint ประกอบการสอนและกิจกรรม
3. คลิปวิดีโอ Effective Virtual Communication (10 นาที)
4. คลิปวิดีโอ GROW Model during One on One Meeting - Role Play (3 นาที)
5. โปรแกรมออนไลน์ Breakout Room
6. แพลตฟอร์มประกอบการดำเนินกิจกรรมออนไลน์ <https://ahaslides.com/>
 - โปรแกรมโหวตออนไลน์ (Live Polls)
 - โปรแกรมแชร์ข้อความบนกระดานออนไลน์ (Word Cloud)

การประเมินผล:

1. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ร่วมแสดงความคิดเห็นและสรุปความเข้าใจที่ได้เรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล
2. ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ นำความรู้อื่นๆ ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
การสื่อสาร เสมือนจริง อย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication)	การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์: 1. การสร้าง ประสบการณ์	การจัดการเรียนรู้ เสมือน 1. การกระตุ้นการ เรียนรู้ โดยใช้อธิบาย ความสำคัญของ แนวคิดและเนื้อหา ของกิจกรรมและสื่อ วิดีโอสนับสนุนการ เรียนรู้และการมีส่วน ร่วมของผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ เข้าถึง การเรียนรู้ในกิจกรรม	1.วิทยากรอธิบาย ความสำคัญของการสื่อสาร ออนไลน์ระหว่างบุคคลของ การทำงานในสภาพแวดล้อม การทำงานเสมือนจริง ประกอบการนำเสนอคลิป วิดีโอ แนวทางการสื่อสาร เสมือนจริงอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication)	20 นาที
	2. การทบทวน การเรียนรู้	2. การสร้างสังคม การเรียนรู้ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วม โปรแกรมฯ สามารถ ร่วมแสดงความ คิดเห็นและแนวโน การแก้ปัญหา 3. การแลกเปลี่ยน ข้อมูล โดยการ ร่วมกันแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและ แบ่งปันประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน	2. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯนี้ถึง ปัญหาความท้าทายของการ สื่อสารออนไลน์ระหว่าง บุคคลของแต่ละคนเคย ประสบมา และคิดว่าแนว ทางการสื่อสารเสมือนจริง อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication) จะแก้ปัญหา การสื่อสารออนไลน์ระหว่าง บุคคลนั้นได้อย่างไร โดยให้ ส่งความคิดเห็นในประเด็น ดังกล่าวผ่านบนกระดาน ออนไลน์	15 นาที

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
	3. การสรุปองค์ความรู้	การสร้างองค์ความรู้ โดยสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการร่วมแบ่งปันประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็นผ่านกระดานออนไลน์	3. วิทยากรสรุปความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมโปรแกรม โดยเชื่อมโยงกับการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการสื่อสารออนไลน์ระหว่างบุคคลในการทำงานอย่างเหมาะสม	15 นาที
กิจกรรม "Your GROW is my Goal"	การเรียนรู้เชิงประสบการณ์: 1. การสร้างประสบการณ์	การจัดการเรียนรู้เสมือน 1. การกระตุ้นการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมและสื่อออนไลน์กระตุ้นการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เข้าถึงการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรม 2. การสร้างสังคมการเรียนรู้ออนไลน์ โดยผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ ฝึกปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ออนไลน์ร่วมกัน 3. การแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยการทำ Break Out Room ในการร่วมเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	1. วิทยากรอธิบายความหมายการสื่อสารตามแบบ GROW และนำเสนอคลิปวิดีโอตัวอย่างการสื่อสารแบบ GROW ในการให้ feedback แบบ One-on-One Meeting	20 นาที
			2 แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรม เป็น 5 กลุ่ม กลุ่มละ 6 คน เข้าสู่ Breakout Room โดยแต่ละคนเขียน GROW ของตัวเอง (ตามใบงานกิจกรรม) และให้จับคู่กันแสดงบทบาทสมมติ เป็นผู้นำและผู้ตามในการให้ feedback ตามแบบ GROW Model ที่ละคู่และสลับบทบาทกัน จนครบทุกคน	90 นาที

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
การทบทวนการเรียนรู้	4. การสร้างองค์ความรู้ การสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการร่วมแบ่งปันประสบการณ์และแสดงความคิดเห็นผ่านกิจกรรมผ่าน workshop ในการระดมสมองแสดงความคิดเห็น	3. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ แสดงความคิดเห็นจากการแสดงบทบาทสมมุติแล้ว ร่วมกันอภิปรายกลุ่มตามประเด็นดังนี้ 3.1 ความคิดเห็นในบทบาทผู้ให้ Feedback 3.2 ความคิดเห็นในบทบาทผู้รับ Feedback 3.3 ให้นึกถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาในการให้และรับ Feedback ของตนเองว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรกิจกรรมที่ได้ฝึกปฏิบัติ? โดยวิทยากรจะสุ่มผู้เข้าร่วมโปรแกรมฯ เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นตามประเด็นดังกล่าว คนละ 2-3 นาที	15 นาที
การสรุปองค์ความรู้	4. การสร้างองค์ความรู้ โดยการสรุปความรู้ความเข้าใจจากการเรียนรู้ร่วมกัน	4. วิทยากรสรุปข้อคิดเห็นและเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนดั่งเสริมพลังบุคคล โดยการอธิบายความสำคัญของการให้ Feedback ต่อผู้ตามรายบุคคลว่าเป็นการให้ข้อมูลเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพ โดยการให้ feedback ตามแบบ Grow Model เป็นการลำดับข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางจัดการปัญหาความท้าทายของการทำงานให้เป็นโอกาสที่จะ	15 นาที

กิจกรรมย่อย	แนวคิด/ทฤษฎี		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลา
			พัฒนาการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้	
การประยุกต์ใช้ความรู้	5. พัฒนาการองค์ความรู้	<p>5. พัฒนาการองค์ความรู้</p> <p>สู่การประยุกต์ใช้</p> <p>โดยการสรุปความรู้</p> <p>รายบุคคลผ่าน One</p> <p>Page Learning Online</p> <p>Form ในการกำหนด</p> <p>แนวทางการนำ</p> <p>ความรู้ที่ได้ไป</p> <p>ประยุกต์ใช้จริง</p>	<p>5. วิจัยการให้ผู้เข้าร่วม</p> <p>โปรแกรม ร่วมสรุปแนวทางใน</p> <p>การนำการสื่อสารออนไลน์</p> <p>ระหว่างบุคคลและ GROW</p> <p>Model ไปประยุกต์ใช้ในการ</p> <p>ทำงานเพื่อเสริมพลังบุคคล</p> <p>อย่างไร โดยให้ผู้เข้าร่วม</p> <p>โปรแกรมเขียนแบบสรุปความ</p> <p>เข้าใจและการประยุกต์ใช้</p> <p>รายบุคคล (One Page</p> <p>Learning) เพื่อเป็นการทบทวน</p> <p>สิ่งที่ได้เรียนรู้ และการกำหนด</p> <p>แนวทางในการนำความรู้ไป</p> <p>ประยุกต์ใช้จริง</p>	15 นาที

ใบงานกิจกรรม “GROW”

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	แผนก
1) เป้าหมายที่ต้องการ (Goal Setting)		
2) สิ่งเป็นจริงในปัจจุบัน (Reality)		
3) ทางเลือก (Option)		
4) สิ่งที่จะทำ (Way Forward)		

แบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning)

ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง	แผนก
สรุปความเข้าใจที่ได้จากกิจกรรมการเรียนรู้		
แนวทางในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน		
ความคาดหวังของผลจากการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้		
ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม		

ตาราง กิจกรรมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ

วันที่ 1		6 ชั่วโมง
กิจกรรม	รายละเอียด	ระยะเวลา
ปฐมนิเทศ	1.อธิบายวัตถุประสงค์และรายละเอียดกิจกรรม 2.กิจกรรมละลายพฤติกรรม "Catch me if you can"	45 นาที
มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	1. กิจกรรม "My HERO" 2. กิจกรรม "Game Changer" 3. สรุปกิจกรรมด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง	60 นาที 60 นาที 45 นาที
สร้างพลังร่วม	1. กิจกรรม "SMART Team" 2. กิจกรรม สร้าง "Great virtual workplace"	60 นาที 90 นาที
วันที่ 2		6 ชั่วโมง
สร้างพลังร่วม(ต่อ)	2.1 กิจกรรม สร้าง "Great Virtual Workplace" (ต่อ) 3. สรุปกิจกรรมด้านด้านสร้างพลังร่วม	60 นาที
ด้านเสริมพลังบุคคล	1. อธิบายแนวทางการสื่อสารเสมือนจริงอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Virtual Communication) 2. GROW Models Feedback - อธิบายเกี่ยวกับ GROW Model - คู่มือโต้ตอบอย่างการให้ Feedback แบบ GROW Model 3. Workshop "Your GROW is my Goal" - การทำกิจกรรมจับคู่ฝึกปฏิบัติการให้ Feedback โดยใช้การหลักการสื่อสารออนไลน์ระหว่างและ GROW Model 4. สรุปกิจกรรมด้านด้านเสริมพลังบุคคล	60 นาที 20 นาที 90 นาที 45 นาที
สรุปกิจกรรม	1. สรุปกิจกรรมการเรียนรู้ 2. ให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเขียนแบบสรุปความเข้าใจและการประยุกต์ใช้รายบุคคล (One Page Learning) เพื่อเป็นการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้จริง 3. ทำแบบทดสอบหลังการเข้าร่วมโปรแกรม 4. ทำแบบสอบถามการประเมินผลการฝึกอบรม 5. นัดหมายการทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายหลังการฝึกอบรม 3 สัปดาห์	45 นาที 45 นาที

ตาราง แสดงกิจกรรม ข้อคำถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และผลการคัดเลือก

กิจกรรม	ข้อคำถาม	IOC	ผลการคัดเลือก
กิจกรรมที่ 1 ปฐมนิเทศและอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือน กิจกรรมย่อย: 1.1 กิจกรรมละลายพฤติกรรม "Catch me if you can"	1. ชื่อกิจกรรม	1.00	ผ่าน
	2. วัตถุประสงค์	1.00	ผ่าน
	3. แนวคิดและทฤษฎี	0.67	ผ่าน
	4. สื่อและอุปกรณ์	1.00	ผ่าน
	5. ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม	0.67	ผ่าน
	6. ขั้นตอนการทำกิจกรรม	0.67	ผ่าน
	7. การประเมินผลกิจกรรม	0.67	ผ่าน
กิจกรรมที่ 2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง กิจกรรมย่อย: 2.1 กิจกรรม "My HERO" 2.2 กิจกรรม "Game Changer"	1. ชื่อกิจกรรม	1.00	ผ่าน
	2. วัตถุประสงค์	1.00	ผ่าน
	3. แนวคิดและทฤษฎี	0.67	ผ่าน
	4. สื่อและอุปกรณ์	0.67	ผ่าน
	5. ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม	0.67	ผ่าน
	6. ขั้นตอนการทำกิจกรรม	0.67	ผ่าน
	7. การประเมินผลกิจกรรม	0.67	ผ่าน
กิจกรรมที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านสร้างพลังร่วม กิจกรรมย่อย: 3.1 กิจกรรม "SMART Team" 3.2 กิจกรรม "Great Virtual Workplace"	1. ชื่อกิจกรรม	1.00	ผ่าน
	2. วัตถุประสงค์	0.67	ผ่าน
	3. แนวคิดและทฤษฎี	0.67	ผ่าน
	4. สื่อและอุปกรณ์	0.67	ผ่าน
	5. ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม	0.67	ผ่าน
	6. ขั้นตอนการทำกิจกรรม	1.00	ผ่าน
	7. การประเมินผลกิจกรรม	0.67	ผ่าน
กิจกรรมที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนด้านเสริมพลังบุคคล กิจกรรมย่อย: 4.1 กิจกรรม Effective Virtual Communication 4.2 กิจกรรม "Your GROW is my goal"	1. ชื่อกิจกรรม	0.67	ผ่าน
	2. วัตถุประสงค์	0.67	ผ่าน
	3. แนวคิดและทฤษฎี	1.00	ผ่าน
	4. สื่อและอุปกรณ์	0.67	ผ่าน
	5. ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม	0.67	ผ่าน
	6. ขั้นตอนการทำกิจกรรม	0.67	ผ่าน
	7. การประเมินผลกิจกรรม	0.67	ผ่าน

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย

MF-04-version-2.0

วันที่ 18 ต.ค. 61



หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย

เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและไบนียม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-G- 364/2565E

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: ประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้ใช้ในธุรกิจคอมพิวเตอร์

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นางสาว รวีอร ท่วมสุข

สังกัด: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

- เอกสารที่รับรอง:
1. แบบเสนอโครงการวิจัย
 2. โครงการวิจัย
 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. แบบเสนอโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 8 กันยายน 2565 |
| 2. โครงร่างการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 8 กันยายน 2565 |
| 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 8 กันยายน 2565 |
| 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 8 กันยายน 2565 |

(ลงชื่อ).....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทันตแพทย์หญิงณปภา เอี่ยมจิตรกุล)

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E/G-364/2565

วันที่ให้การรับรอง : 08/09/2565

วันหมดอายุใบรับรอง : 08/09/2566

หนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ อว 8718/ 11



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

4 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกสมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทย

เนื่องด้วย นางสาววีร ท่วมสุข นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “ประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือนของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลเทพ พูนพล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา ภัทธราชวิวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เรื่อง “ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเสมือน (Virtual Transformational Leadership) ของผู้นำในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ” กับ สมาชิกสมาคมผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไทย เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ในเดือนมกราคม 2566 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 921 7861

ประวัติผู้เขียน



