



โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ  
พนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี



โดย  
นางสาวชญาณุช เรือนนุช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม  
ของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS INFLUENCING THE  
INNOVATIVE BEHAVIOR OF BEVERAGE COMPANY EMPLOYEES. IN SURAT  
THANI PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM

Academic Year 2024

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม  
การสร้างสรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องตีแม่เหล็กหนึ่ง ใน  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี

โดย นางสาวชญาณูช เรือนนุช

สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประพล เปรมทองสุข

---

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

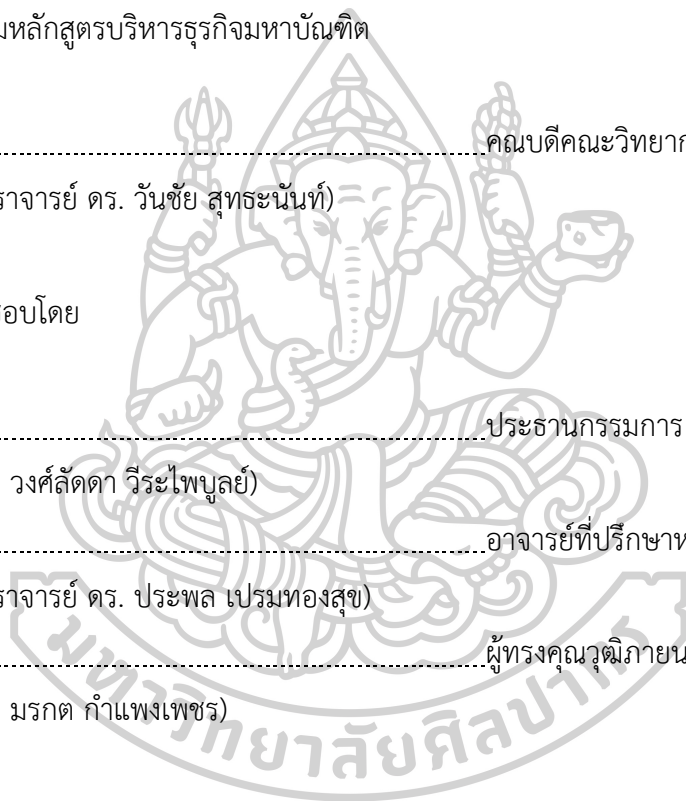
..... คณบดีคณะวิทยาการจัดการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประพล เปรมทองสุข)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(อาจารย์ ดร. มรกต กำแพงเพชร)



651220024 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; วัฒนธรรมองค์กร; แรงจูงใจในการทำงาน; พฤติกรรมการ  
สร้างสรรค์นวัตกรรม; พนักงานในบริษัทเครื่องดื่ม

นางสาว ชญานุช เรือนนุช: โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประพล เปรมทองสุข

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) อิทธิพลทางตรง  
ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการ  
สร้างสรรค์นวัตกรรม 3) อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร และ  
แรงจูงใจในการทำงาน 4) อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพฤติกรรมการ  
สร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร และ 5) อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่  
มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บการ  
รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน  
185 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการ  
วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน  
และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่ในระดับมากทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49, 4.52, 4.41  
และ 4.49 ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการทำงานมีต่อพฤติกรรมการ  
สร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 และวัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อ  
พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ระดับ  
นัยสำคัญทางสถิติ 0.001 4) อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพฤติกรรมการ  
สร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 5) อิทธิพลทางอ้อมของ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน ที่  
ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001

651220024 : Major MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

Keyword : Transformational leadership; Organizational culture; Work motivation;

Innovation behavior; Employees in a beverage company

MISS Chayanuch RUANNUT : The causal relationship model of factors influencing the innovative behavior of beverage company employees. In Surat Thani Province Thesis advisor : Prapon Premthongsuk

The objectives of this research are 1) the level of opinions on transformational leadership, organizational culture, work motivation, and innovative behavior, 2) the direct influence of transformational leadership, organizational culture, and work motivation on innovative behavior, 3) the direct influence of transformational leadership on organizational culture and work motivation, 4) the indirect influence of transformational leadership on innovation behavior through organizational culture, and 5) the indirect influence of transformational leadership on innovation behavior through work motivation. A questionnaire was used to collect data from a sample group of 185 employees of a beverage company in Surat Thani Province. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and structural equation modeling.

The research results 1) Transformational leadership, organizational culture, work motivation, and innovative behavior were all at high levels, with means of 4.49, 4.52, 4.41, and 4.49, respectively. 2) Transformational leadership and work motivation influenced innovation behavior by statistically significant 0.001, and organizational culture had no influence on innovation behavior by statistically significant 0.05 3) Transformational leadership, organizational culture, and work motivation influenced innovation behavior by statistically significant 0.001 4) The indirect influence of transformational leadership on innovation behavior through organizational culture by statistically significant 0.001 5) The indirect influence of transformational leadership on innovation behavior by statistically significant 0.001.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพล เปรมทองสุข อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแนวทางแก้ไขปรับปรุง วิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องและสำเร็จไปด้วยดี รวมถึง อาจารย์ ดร.วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์ และอาจารย์ ดร.มรกต กำแพงเพชร ที่กรุณาให้คำแนะนำและแนวทางอันเป็นประโยชน์เพื่อให้วิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนในการทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี และที่สำคัญที่สุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่เป็นแรงบันดาลใจ ครอบครัวยุคของผู้วิจัย และเพื่อนๆ พี่น้องๆ ที่คอยให้กำลังใจเสมอมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ตลอดจนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยต้องขอภัยมา ณ ที่นี้ ด้วย

ชญานุช เรือนนุช



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2.วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	5
3.ขอบเขตการวิจัย.....	5
4.ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	6
5.นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
1.แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	8
2.แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	11
3.แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	13
4.แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรม.....	17
5.การพัฒนาสมมติฐาน.....	22
6.กรอบแนวคิดการวิจัย.....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	33
1.ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	33

2.เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	33
3.การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย .....	34
4.ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	37
5.วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	38
6.การวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	41
1.ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	43
2.ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ ในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม .....	46
3.ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม .....	56
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย .....	72
1.สรุปผลการวิจัย .....	72
2.การอภิปรายผลการวิจัย .....	76
3.ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้ .....	80
รายการอ้างอิง .....	83
ประวัติผู้เขียน .....	91

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค .....	36
ตารางที่ 2 แสดงระยะเวลาการเก็บข้อมูล .....	37
ตารางที่ 3 จำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดส่วนงาน .....	38
ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ .....	43
ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ .....	43
ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ .....	44
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา .....	44
ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดส่วนงาน .....	45
ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน .....	45
ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน .....	46
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ .....	46
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรง บันดาลใจ .....	47
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้น ทางปัญญา.....	48
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล .....	48
ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม .....	49
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรด้านที่เน้นบรรยากาศการ ทำงานแบบการสื่อสาร .....	49
ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานที่มี ประสิทธิภาพมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน (Success).....	50

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยในการทำงาน.....	51
ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ.....	51
ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความปลอดภัย.....	52
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ทางสังคม.....	52
ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า.....	53
ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการแสวงหาโอกาส.....	54
ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านความคิดริเริ่ม.....	54
ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Application).....	55
ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนด้านการประยุกต์ใช้.....	55
ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรสังเกตได้.....	57
ตารางที่ 28 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	58
ตารางที่ 29 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	59
ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร.....	60
ตารางที่ 31 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กร.....	60
ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน.....	61
ตารางที่ 33 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้างของแรงจูงใจในการทำงาน.....	62

ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม.... 62

ตารางที่ 35 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้างของพฤติกรรมกรรมการ  
สร้างสรรค์นวัตกรรม ..... 63

ตารางที่ 36 ค่าสถิติดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดของโมเดลรวม..... 64

ตารางที่ 37 ค่าสถิติดัชนีความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง ..... 65

ตารางที่ 38 ค่าน้ำหนักการถดถอยมาตรฐานและค่า  $R^2$  ..... 65

ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์  
นวัตกรรมโดยไม่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง..... 67



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 MASLOW'S HIERARCHY PYRAMID An Exercise in Personal Exploration: Maslow's Hierarchy of Needs p.348.....	14
ภาพที่ 2 Innovation Matrix.....	18
ภาพที่ 3 สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร .	24
ภาพที่ 4 สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค่นวัตกรรม .....	26
ภาพที่ 5 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการ ทำงาน.....	28
ภาพที่ 6 สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค่นวัตกรรม .....	29
ภาพที่ 7 สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค่นวัตกรรม .....	30
ภาพที่ 8 สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค่นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร.....	31
ภาพที่ 9 สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค่นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน.....	32
ภาพที่ 10 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model) .....	32
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	59
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร .....	60
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน .....	61
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรม การสร้างสรรค่นวัตกรรม ..	63
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดของโมเดลรวม.....	64
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดของโมเดลโครงสร้าง.....	66

ภาพที่ 17 ผลวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านวัฒนธรรมองค์กร (ก) และผ่านวัฒนธรรมองค์กร (ข)..... 68

ภาพที่ 18 ผลวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (ก) และผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (ข) ..... 70



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมเครื่องดื่มไทยมีทิศทางการผลิตที่คาดว่าจะขยายตัวสูงขึ้นตามความต้องการบริโภคในประเทศที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับนโยบายกระตุ้น เศรษฐกิจของรัฐบาลที่เป็นปัจจัยหนุนให้ ความต้องการบริโภคสินค้า ขยายตัวตาม รวมทั้งภาคการท่องเที่ยวที่กลับมาฟื้นตัวอย่างมาก ในด้าน ของการส่งออกมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ประเภท Functional Drink เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มใส่ใจสุขภาพมากขึ้น มองหาเครื่องดื่มที่ช่วยเสริมสร้างสุขภาพ บำรุง ร่างกาย โดยเฉพาะสำหรับผู้สูงอายุจะเติบโตได้ดี ตามการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจยังคงต้องเผชิญกับปัจจัยท้าทายจากการ แข่งขันที่รุนแรงของตลาดทั้งในและต่างประเทศ ผู้ประกอบการจึงต้อง พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ ภาพรวมตลาดเครื่องดื่มของไทย พบว่า ปริมาณการผลิต ในช่วงปี 2564-2566 เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 2.2% ต่อปีโดยในปี 2566 ปริมาณ การผลิตรวมทั้งสิ้นอยู่ที่ 14,237.4 ล้านลิตร ซึ่งแบ่งเป็นการผลิตเครื่องดื่ม ไม่มีแอลกอฮอล์ในสัดส่วน ประมาณ 80.4% และ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์อีก 19.6% ของปริมาณการผลิตเครื่องดื่มทั้งหมด ทั้งนี้ ในเดือนมกราคม 2567 ปริมาณการผลิตโดยรวมยังคงเพิ่มขึ้นราว 5.9%YoY โดยปัจจัย หลักมาจาก เศรษฐกิจที่มีแนวโน้มขยายตัว ประกอบกับเทคโนโลยีการผลิตที่พัฒนาขึ้น ล้วนมีส่วนช่วยให้ผู้ผลิต เครื่องดื่มสามารถผลิตสินค้าได้ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และต้นทุนต่ำลง (ศรีอำไพ อิงคกิตติ, 2024)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องดื่มในประเทศไทยมีผู้ประกอบการจำนวนมาก โดยมีการผลิต หลากหลายประเภท ซึ่งโครงสร้างการผลิตและการตลาดในแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันดังนี้ อุตสาหกรรมน้ำดื่มและน้ำแร่บรรจุขวด เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนสูงในช่วงเริ่มแรก โดยมีการ พัฒนาเครื่องจักรและเทคโนโลยีการกรองน้ำก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจนสามารถกรองน้ำได้สะอาดตาม มาตรฐาน ด้วยต้นทุนเครื่องจักรและต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง ทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ ตลาดเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้บางรายมีการรับจ้างผลิตให้กับแบรนด์หรือกิจการเฉพาะอื่นๆ อาทิ โรงแรม โรงพยาบาล และมีการผลิตเครื่องดื่มประเภทอื่นควบคู่ด้วย เช่น น้ำอัดลม สุรา เบียร์ น้ำ ผลไม้ ฯลฯ ทำให้มีความได้เปรียบในการทำกลยุทธ์ขยายช่องทางการตลาด โดยผู้ผลิตน้ำดื่มและน้ำแร่ บรรจุขวดที่สำคัญ ประกอบด้วย บมจ. ไทยเบฟเวอเรจ (แบรนด์คริสตัล และช้าง), บจก. บุญรอดบริ วเวอรี่ (แบรนด์สิงห์), บจก. เนสท์เล่ (ไทย) (แบรนด์เนสท์เล่ เพียวไลฟ์), บจก. โคคา-โคลา(ประเทศไทย) (แบรนด์น้ำทิพย์) และ บจก. ชันโทรี เปปซี่โค เบเวอเรจ (ประเทศไทย)(แบรนด์อควาฟินา) ในปี

2565 ผู้ผลิตกลุ่มนี้มีส่วนแบ่งตลาดรวมกัน 57.6% ของมูลค่าตลาดน้ำดื่มและน้ำแร่บรรจุขวดทั้งหมดในไทย โดยมีช่องทางการตลาดผ่านร้านค้าปลีก โมเดิร์นเทรด และร้านอาหาร รวมทั้งจำหน่ายผ่านระบบออนไลน์และขายตรง (จัดส่งตามบ้านและอาคารสำนักงาน) นอกจากนี้ ยังมีผลิตภัณฑ์แบรนด์ท้องถิ่น (Local brand) ที่เน้นตลาดต่างจังหวัดซึ่งจำหน่ายในร้านค้าและร้านอาหารทั่วไป โดยความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจคือ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งข้อได้เปรียบนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารองค์กรต่างให้ความสำคัญกับการเติบโตขององค์กรจึงได้ จัดทำโครงการเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์บุคลากร หรือแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะและความชำนาญในการทำงานทางวิชาชีพนำมาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Innovative Culture) เน้นไอเดียใหม่เพื่อการเติบโต ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสามารถเชื่อมโยงและมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์กร ความท้าทายในยุคอุตสาหกรรม 4.0 หากจะปรับตัวให้ทันกับโลกดิจิทัล ซึ่งบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ เริ่มขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาเครื่องจักรระบบอัตโนมัติ และหุ่นยนต์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ลดต้นทุนผลิต รองรับการขายไลน์ผลิตและบรรจุด้วยเทคโนโลยีคลดอะเซพติกฟิลลิ่ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการผลิตหลากหลาย ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ สร้างความแตกต่างและเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ โดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่นและคนรุ่นใหม่ รวมถึงการเร่งพัฒนาเทคโนโลยีทั้งระบบซัพพลายเชน รวมทั้งการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่สอดคล้องกับเทรนด์ของโลกอนาคต ช่วยเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้มีความได้เปรียบในการทำตลาดทั้งในและต่างประเทศ นวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญของห่วงโซ่คุณค่าที่ทำให้บริษัทเครื่องดื่มประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม โดยบริษัทมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้เกิด ความหลากหลายในเชิงธุรกิจและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ขณะเดียวกัน ยังช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ และคุณภาพในกระบวนการผลิตและการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้บริโภค เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล(รัชเนีย ศรีวัฒนชัย, 2560)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและความไม่แน่นอนของตลาดทำให้องค์กรต่างๆ ต้องตอบสนองและยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อส่งเสริมรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริม นวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่อิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่สามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้นำมีส่วนร่วมกับผู้ตาม ยกระดับแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและช่วยเหลือในการเข้าสังคม เพื่อค้นหาและนำแนวคิดไปปฏิบัติ การเป็นผู้นำที่เน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากการที่นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรอย่างรวดเร็วและกะทันหัน อาจส่งผลตรงกันข้ามกับความตั้งใจที่อยากจะ

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงควรนำคุณลักษณะนี้มาใช้ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร (Team, 2021) ซึ่งบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ ผู้นำองค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม Vision PASSION 2025 BUILD สร้างความสามารถและโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ, STRENGTHEN เสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจหลักเพื่อความเป็นผู้นำของตลาด, UNLOCK นำศักยภาพของไทยเบฟที่มีอยู่มากก่อให้เกิดมูลค่าสูงสุด โดยมีกลยุทธ์ Best Bravo ในการขับเคลื่อนธุรกิจ 1.ด้านภาพลักษณ์ตราสินค้าและการค้า (Brand & Commercial) 2.องค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Effective Organization) 3.ด้านความยั่งยืน (Sustainability) 4.ด้านเทคโนโลยี (Technology) วัฒนธรรมองค์กร คือสิ่งที่เราคุ่นเคย เป็นสิ่งสำคัญที่มีอยู่ในบริษัท หน่วยงาน หรือองค์กรแต่ละแห่งก็มีวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองแตกต่างกันออกไป แต่สำหรับองค์กรยุคใหม่หากต้องการเติบโตอย่างยั่งยืน และต้องการพนักงานที่มีความสามารถเพื่อมาเติมเต็มองค์กรของตัวเองเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ เพื่อนำพาทีมและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ส่วนใหญ่บริษัทชั้นนำจะให้ความสำคัญ ต่อการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนรู้สึกเหมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยยึดหลักการนำวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดัน บริษัทจะให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานในบริษัทเป็นอย่างดี ซึ่งพนักงานและองค์กรต้องให้ความร่วมมือกัน มีความสามัคคี เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร องค์กรต่างๆจะต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับเทรนด์ของโลกปัจจุบันก็คือสิ่งที่องค์กรของคุณต้องเปิดรับและปรับตัว เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรของเราสร้างความรู้สึกด้านบวกและก่อให้เกิดการพัฒนาในทุกภาคส่วนขององค์กรต่อไปในอนาคต (ธวัชชัย วรสถิตย์ และณัฐพันธ์ บัณฑิตกุล, 2019) ซึ่งที่บริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ มี วัฒนธรรมองค์กรผ่านการแสดงออกพฤติกรรม 3 ด้าน คือ เพื่อให้พนักงานทุกคนในบริษัทร่วมกันยึดถือและเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ คือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรยากาศการทำงานเป็นทีมสื่อสาร สามัคคีและบริการเป็นเลิศ ความปลอดภัยในการทำงาน และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่กันในองค์กร

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กรนั้นมีหลากหลายวิธี เช่น การให้ความสำคัญกับสวัสดิการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การจัดการอบรมและสัมมนาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน มอบสิ่งตอบแทนพิเศษหรือเบี้ยขยัน การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ การให้เกียรติแก่ตัวบุคลากร การให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวของพนักงาน และการทำให้พวกเขา รู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร องค์กรสามารถนำวิธีเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและพนักงานได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการ การเลือกใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้กับแต่ละองค์กรนั้นไม่เหมือนกัน จึงควรสร้างความเข้าใจในทิศ

ทางการสร้างแรงจูงใจที่ตรงกันก่อน การมองหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แล้วจึงนำวิธีต่างๆ ไปประยุกต์และปรับใช้ให้ตรงกับจุดประสงค์นั้นๆ รวมถึงการพูดคุย รับฟังปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ จากพนักงาน และผู้บริหาร ก่อนที่จะมีการนำวิธีการหรือนโยบายเข้ามาใช้งานจริงภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนา และเกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจตามที่มีการวางแผนเอาไว้ รวมถึงช่วยกันแก้ไขปัญหาในองค์กร และเกิดบรรยากาศการทำงานที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีที่สุด การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพออกมาให้แก่องค์กรได้ (HumanSoft, 2022)

นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ยังสร้างขึ้นมาใหม่เกิดจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะความสามารถ ใช้ประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของของลูกค้า หรือตลาด โดยพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในประเทศไทยในระยะหลังเริ่มมีมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปของยุคสมัย รัฐบาลไทยจึงได้มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาประชากร เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประเทศไทยในยุค 4.0 ภายใต้ วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และพัฒนาสังคม โดยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งนี้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยมีความคาดหวังถึงคุณลักษณะของประชากรให้มีพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากขึ้น โดยบริษัท เครื่องดื่มแห่งนี้ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญด้านนวัตกรรม มีการใช้นวัตกรรมเครื่องจักรในการผลิต เครื่องดื่มทุกสายการผลิต นอกจากนี้บริษัทได้จัดโครงการกิจกรรม KAIZEN เป็นแนวคิดในการพัฒนา งานใหม่ๆ และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานภายใน องค์กร โดยตั้งเป็นเป้าหมายประจำปี KPI (Key Performance Indicator) ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน ในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีการประกวดผลงาน KAIZEN ภายในบริษัท มีรางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่ส่งผลงานเข้าประกวด เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

จากที่ได้กล่าวมานั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยตัวแปรต้นดังกล่าวมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะเป็นตัวกำหนด และผลักดันให้เกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยเลือกทำการศึกษาในบริษัทเครื่องดื่ม เนื่องจากธุรกิจเครื่องดื่มเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูง มีความหลากหลายด้านผลิตภัณฑ์ มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีมูลค่าทางการตลาดมากกว่า สองแสนล้านบาท ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลที่ได้รับจากการศึกษานี้ จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารองค์กร ผู้ที่เกี่ยวข้องของบริษัทเครื่องดื่มสามารถนำไปใช้ใน

การวางแผน และกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ทำให้เห็นถึงแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน เนื่องจากธุรกิจเครื่องตี๋มเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และพนักงานขององค์กรมีส่วนช่วยใน การสร้างสรรค์นวัตกรรมเทคโนโลยีการผลิตเครื่องตี๋ม ดังนั้นองค์กรจึงต้องส่งเสริม และสนับสนุนพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ช่วยให้พนักงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กร ขับเคลื่อนไปในทิศทางบวกการเติบโตของธุรกิจ ถ้าพนักงานมีพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรจะประสบความสำเร็จ และเป็น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน

## 2.วัตถุประสงค์งานวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2.4 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร
- 2.5 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน

## 3.ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตที่สำคัญไว้ดังนี้

- 3.1 ด้านเนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ของพนักงานบริษัท เครื่องตี๋มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 3.2 ด้านประชากรคือ พนักงานในบริษัทเครื่องตี๋มแห่งหนึ่ง ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี
- 3.3 ด้านตัวแปร แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรภายนอก มี 1 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรคั่นกลาง มี 2 ตัว คือ 1. วัฒนธรรมองค์กร 2.แรงจูงใจในการทำงาน และตัวแปร ภายในมี 1 ตัว คือ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 3.4 ด้านขอบเขตพื้นที่คือ บริษัทเครื่องตี๋มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 3.5 ด้านการศึกษาในครั้งนี้ กำหนดขอบเขตด้านระยะเวลาตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2566 ถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2567 รวมระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าทั้งสิ้น 12 เดือน

#### 4.ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

ในการศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการแก่ผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรม และก่อให้เกิดประโยชน์ทางการเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

##### 4.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

การศึกษาครั้งนี้มุ่งทดสอบปัจจัยภายในองค์กร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการเป็นฐานข้อมูลและสร้างองค์ความรู้ในด้านต่างๆ อีกทั้งสามารถเป็นแนวทางในการวิจัย ค้นคว้า แก่ผู้สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรม

##### 4.2 ประโยชน์ทางการบริหารจัดการ

4.2.1 องค์กรสามารถนำแนวทางในการส่งเสริมพฤติกรรมการสร้างสรรคให้เกิดกับพนักงานในบริษัท ด้านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร มีกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้และข้อมูลใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการฝึกอบรม พาไปทัศนศึกษาหรือเยี่ยมชมศูนย์นวัตกรรมอื่นๆ ผู้บริหารขององค์กรถือว่าการเรียนรู้ของพนักงานเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

4.2.2 องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในด้านการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมในบริษัท

4.2.3 ภาวะผู้นำองค์กรเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมด้านพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน ทำให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันทางธุรกิจได้

#### 5.นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมส่งเสริม สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลง ชี้นำให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์หาทาง เลือกหรือวิธีการใหม่ๆ การแก้ปัญหาในการทำงานสามารถเผชิญปัญหา และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม

**วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างหรือข้อปฏิบัติร่วมกันโดยคนในองค์กร เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันรวมถึงการนำมาปฏิบัติจนกลายเป็นธรรมเนียม ค่านิยมสำหรับองค์กรนั้นที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาของกลุ่มคนภายในองค์กร โดยบริษัทเครื่องดื่ม

แห่งนี้ มีวัฒนธรรมองค์กรคือ บรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การทำงานที่ปลอดภัย และการทำงานที่มีประสิทธิภาพมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน (Success) และความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป

**แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจูงใจให้กระทำหรือตื่นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างเพื่อผลสำเร็จซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีไม่ใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ

**พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior)** หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการหาโอกาส เรียนรู้สิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ กับการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กรหรือการสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น รวมถึงการนำสิ่งต่างๆเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานขององค์กรเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

**พนักงานในบริษัทเครื่องดื่ม (Beverage Company Employee)** หมายถึง พนักงานที่ทำงานในระดับปฏิบัติการ จนถึงระดับหัวหน้างาน ของบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยแบ่งตาม สังกัดส่วนงาน ดังนี้ ฝ่ายผลิต ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายประกันคุณภาพ และพัฒนาผลิตภัณฑ์



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องตัดผมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม รวบรวมแนวคิดต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม
5. การพัฒนาสมมติฐาน
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1.แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงในด้านการทำงาน ที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นมากกว่าที่คาดหวัง รวมถึงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีความสามารถมากขึ้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามองการณ์ไกลเกินกว่าความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ (4Is) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Riggio, 2010) มีรายละเอียดดังนี้

1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และ

จริยธรรม การเสียสละเพื่อประโยชน์ของสมาชิก เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational amotivation : IM ) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานที่ทำ หรือเห็นความท้าทายของงานนั้น ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว มีมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการทำงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ๆในการแก้ปัญหา โดยทบทวนวิธีการทำงานแบบเก่าๆ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละคน เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

Wilson, Mushinsky, and McCoy (1999) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงความคิด และทัศนคติสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายที่ชัดเจน และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีแนวคิดแบบเดียวกับผู้นำ และสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่างๆภายในองค์กรร่วมกัน

Pillai, Schriesheim, and Williams (1999) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ที่พวกเขาพยายามเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามกลับคืนสู่ศรัทธาและความเคารพพวกเขายังมีความรู้สึกที่ชัดเจนถึงภารกิจที่พวกเขาพยายามเพื่อถ่ายทอดให้เหล่าสาวกได้ทราบ เป็นหลักฐานเพิ่มเติมว่าผู้นำดังกล่าวก็มีแนวโน้มที่จะมีทักษะการโต้วาทที่เหนือกว่าความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคและทักษะการโน้มน้าวใจ

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2003) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เห็นถึงการทำงานที่เป็นกระบวนการ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้มากกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจนใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของผู้ร่วมงานไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนผู้ตาม และผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติเกินกว่าความสนใจในตนเองในทันที

Stewart (2006) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถเห็นได้จากลักษณะดังนี้ มีการชี้นำ ชักจูงผู้ตามให้สนใจงานของพวกเขาในมุมมองแนวคิดแบบใหม่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องพันธกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้นำและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำสามารถชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นอนาคตมากกว่าความสนใจปัจจุบันเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มสมาชิกได้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้นำผู้อื่นให้ทำงานมากกว่าและทุ่มเทกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่แรก Bass and Riggio (2010) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความมุ่งมั่นของตนเอง ไปสู่องค์กรและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคมองค์กร และผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยกระตุ้นการทำงานในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น อาจจะทำหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการด้านจิตใจให้สูงขึ้นด้วย

Sadeghi and Pihie (2013) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการกระทำที่มุ่งเน้นไปที่ค่านิยมทางสังคมและปรากฏขึ้นในช่วงเวลาแห่งความทุกข์ยากและการเปลี่ยนแปลง

ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์ (2018) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงาน และบริหารความเสี่ยงต่างๆขององค์กร สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้แบบฉับพลัน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ การตระหนักรู้และพัฒนาความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

จากแนวความคิดข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การแสดงพฤติกรรมส่งเสริม สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลง ชี้นำให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกระตุ้นการคิด

สร้างสรรค์หาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ การแก้ปัญหาในการทำงาน สามารถเผชิญปัญหา และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม

## 2.แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หรือวัฒนธรรมบริษัท (Organizational culture) หรือ เรียกว่า (Corporate culture) เป็นวิถีชีวิตการทำงาน ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาของกลุ่มคนภายในองค์กร จนเกิดเป็นความเคยชิน เป็นนิสัย เป็นขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นวิธีปฏิบัติ เป็นความเชื่อ และเป็นค่านิยม โดยแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวชี้้นำให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ระบบและระเบียบในการอยู่ร่วมกัน อันจะส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ ดังนี้

Sathe (1983) ได้เสนอแนะว่าวัฒนธรรมมีบทบาทที่เกิดขึ้นเล็กๆ น้อยๆ แต่แพร่หลายในชีวิตองค์กรและด้วยความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่ดีขึ้น ผู้นำองค์กรจึงสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับเปลี่ยนให้มันเป็นความคิดที่สนับสนุนองค์กร

Cooke and Lafferty (1989) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้บรรทัดฐานด้านพฤติกรรมและความคาดหวังที่ฝังแน่นจากความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกันซึ่งพนักงานภายในบริษัทกำหนดมีการรับรู้ร่วมกัน Organization Culture Index (OCI) ประกอบด้วยลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ ดังนี้ วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมการมุ่งเน้น นวัตกรรม (Innovative Culture) วัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นการให้การสนับสนุน (Supportive Culture) วัดบรรทัดฐานด้านพฤติกรรมสิบสองบรรทัดที่ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรทั่วไปสามประเภท: เชิงสร้างสรรค์ เชิงรับ/เชิงรับ และเชิงรุก/เชิงรับ

Cameron and Sine (1999) ได้ทำการศึกษาพบว่า นักวิชาการและผู้สังเกตการณ์ในองค์กรส่วนใหญ่ยอมรับในองค์กรนั้นๆ ซึ่งวัฒนธรรมมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาวขององค์กร

Edgar (2004) ได้ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น รูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานที่ใช้ร่วมกันซึ่งกลุ่มได้เรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการภายใน ซึ่งใช้ได้ผลดีพอที่จะถือว่าใช้ได้ และดังนั้นจึงได้รับการสอนให้กับสมาชิกใหม่ในฐานะ วิธีรับรู้ คิด และรู้สึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น” ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้รับผลกระทบจากบรรทัดฐานพฤติกรรมภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากการที่สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปในแต่ละวัน การปฏิบัติต่อผู้อื่น และสิ่งที่คนอื่นมองข้ามวัฒนธรรมองค์กรถูกกำหนดโดยวิธีที่พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่คาดหวังจากพวกเขา และพฤติกรรมที่จะได้รับการส่งเสริม การให้รางวัล เป็นต้น

Robbins (2004) ได้กล่าวว่าเป็นระบบที่ใช้ร่วมกันถูกสร้างขึ้นโดยพลเมืองที่เคยสร้างความแตกต่างกับองค์กรอื่นๆ ระบบความหมายที่มีชุดคุณลักษณะสำคัญของค่านิยมขององค์กร (ระบบความหมายร่วมกันที่สมาชิกถือครองซึ่งทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น) นี้ระบบความหมายที่ใช้ร่วมกันคือชุดของลักษณะสำคัญที่องค์กรให้ความสำคัญ) เมื่อพิจารณาโดยสังเขป Robbins ได้ให้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1.นวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk-Taking) เป็นขอบเขตที่องค์กรส่งเสริมพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง องค์กรวัดการรับความเสี่ยงโดยพนักงานและพนักงานสร้างสรรค์ความคิด ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือขอบเขตที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทำแสดงให้เห็นถึงความถูกต้อง การวิเคราะห์ และความใส่ใจในรายละเอียด การดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน

2.การวางแผนผลลัพธ์ (Oriented to result) คือขอบเขตที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าการมุ่งเน้นเกี่ยวกับเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ในการบรรลุผลเหล่านั้น การดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน และการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่

3.การปฐมนิเทศบุคคล (Oriented to People) เป็นขอบเขตที่การตัดสินใจของฝ่ายบริหารคำนึงถึงผลของผลลัพธ์ที่มีต่อคนในองค์กร การดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน ได้แก่ ส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิด มอบรางวัล ให้กับพนักงานที่ดำเนินการตามแนวคิดได้สำเร็จ

4.การปฐมนิเทศทีม (Oriented team) คือขอบเขตที่กิจกรรมการทำงานจะจัดขึ้นรอบทีมไม่เพียงแต่ให้กับบุคคลเพื่อสนับสนุนความร่วมมือการดำเนินงานขององค์กรทั่วไป ได้แก่ การสนับสนุนด้านการจัดการเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม การสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารเพื่อนร่วมงานในสมาชิกในทีมคนอื่น

5.ความก้าวร้าว (aggressiveness) คือขอบเขตที่คนในองค์กรจะดำเนินการก้าวร้าวและวัฒนธรรมองค์กรที่มีการแข่งขันสูงที่สุด หากองค์กรดำเนินงานร่วมกัน เกิดการแข่งขันที่ดีต่อสุขภาพระหว่างพนักงานในที่ทำงาน พนักงานได้รับการส่งเสริมให้บรรลุผลสูงสุด

6.ความมั่นคง (Stability) คือขอบเขตที่กิจกรรมขององค์กรเน้นย้ำถึงสภาพที่ทำให้ให้องค์กรเกิดการเจริญเติบโต ได้แก่ ฝ่ายบริหารคงไว้พนักงานที่มีศักยภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยฝ่ายบริหารเน้นย้ำถึงความพยายามของแต่ละบุคคล แม้ว่าความอาวุโสจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งก็ตาม

Gillespie, Denison, Haaland, Smerek, and Neale (2008) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลขององค์กรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากวัฒนธรรมก่อให้เกิด 1. ความผูกพันองค์กร 2. การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3. การประพฤติตัวแบบสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้เกิดการ

ทำงานที่ร่วมมือช่วยเหลือกัน 4. มีวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบ และทิศทางการดำเนินงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน

วิไลวรรณ บ้านกรด (2560) ได้ทำการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตแนวทางการดำเนินชีวิตของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากกลุ่มสมาชิกภายในองค์กรที่ได้ปฏิบัติ อาจเกิดจากพฤติกรรมของคนเพียงบางกลุ่ม จนเปลี่ยนเป็นความเคยชิน จากความเคยชินนั้น จึงนำมาปฏิบัติจนติดเป็นนิสัย และเป็นประเพณีความเชื่อ ค่านิยม ที่สืบทอดกันมาโดยแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวที่กำหนดบทบาท หรือทำให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกันปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีระเบียบ

จากแนวความคิดข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างหรือข้อปฏิบัติร่วมกันโดยคนในองค์กร เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันรวมถึงการนำมาปฏิบัติจนกลายเป็นธรรมเนียม ค่านิยมสำหรับองค์กรนั้นที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาของกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป

### 3.แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งที่ควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากความต้องการ (Needs) ความกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคลนั้น ๆ ส่วนภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ ความรู้สึกขาดบางสิ่งบางอย่าง จึงเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลทำกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ต้องการนั้นๆ ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งที่มาช่วยกระตุ้นความต้องการในการประกอบกิจกรรมในตัวบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งกระตุ้นภายในและภายนอก อย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้

#### 3.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางที่สุดทฤษฎีแรงจูงใจ พัฒนาโดย อับราฮัม มาสโลว์(พ.ศ. 2486) ในคริสต์ทศวรรษ 1940 และ 1950 อับราฮัม มาสโลว์เชื่อว่ามนุษย์เป็นคนดีจึงแย้งว่าบุคคลมีแรงผลักดันภายในที่เติบโตอย่างต่อเนื่องที่มีศักยภาพสูง ระบบลำดับขั้นความต้องการคิดค้นโดย (Maslow, 1954) เป็นที่นิยมใช้กันทั่วไปโครงการจำแนกแรงจูงใจของมนุษย์ มันเกี่ยวข้องกับเหตุจูงใจ 5 ประเภทที่จัดอยู่ในระดับล่างความต้องการเบื้องต้นซึ่งต้องทำให้พอใจก่อน ก่อนที่ความต้องการระดับสูงจะเข้ามามีบทบาทความต้องการทั่วไป 5 ระดับแสดงตามลำดับขั้นต่อไปนี้

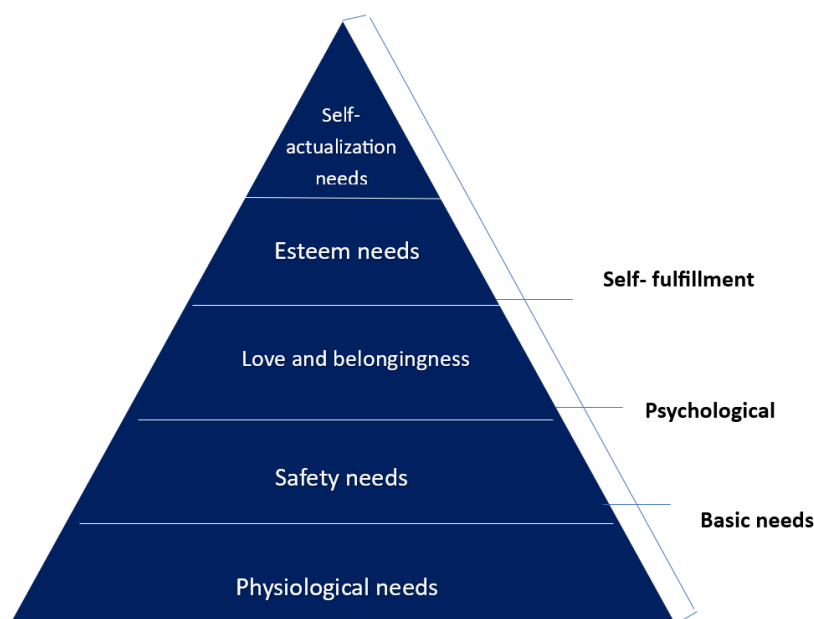
3.1.1 สรีรวิทยา ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ที่พักอาศัย เพศ และความต้องการทางร่างกายอื่นๆ

3.1.2 ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และการป้องกันจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ

3.1.3 สังคม ความรัก ความเป็นเจ้าของ การยอมรับ และมิตรภาพ

3.1.4 ความนับถือ ปัจจัยภายใน เช่น การเคารพตนเองความเป็นอิสระ ความสำเร็จ และปัจจัยภายนอกดังกล่าว เช่น สถานะการยอมรับ และความเอาใจใส่

3.1.5 การตระหนักรู้ในตนเอง ขับเคลื่อนให้เป็นอย่างที่เป็นสามารถเป็น; รวมถึงการเติบโต การบรรลุผลศักยภาพของตนเองและการเติมเต็มในตนเองระดับความทะเยอทะยานของบุคคล มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดลำดับขั้นของความต้องการและทัศนคติจะกำหนดเส้นทางส่วนบุคคลที่บุคคลนั้นใช้สำหรับการสนองความต้องการของเขา ที่หมวดความต้องการขั้นสูงสุดที่มาสโลว์บรรยายไว้ก็คือของการตระหนักรู้ในตนเอง



ภาพที่ 1 MASLOW'S HIERARCHY PYRAMID An Exercise in Personal Exploration: Maslow's Hierarchy of Needs p.348

3.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Theory of Motivation)

เฟรดเดอริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) นักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ Motivation-maintenance หรือ Dual factor theory หรือ The motivation hygiene theory ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮร์ซเบิร์ก กล่าวว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมี

ประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ทำให้ผลสำเร็จสูงขึ้น หน้าที่ของผู้บริหารคือ ต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮอริชเบอร์ก ได้อธิบายว่ามีปัจจัย 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ข้อ ดังนี้

3.2.1.1 ความสำเร็จของ

3.2.1.2 การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ

3.2.1.3 ลักษณะของงาน

3.2.1.4 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

3.2.2 ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและเป็นส่วนที่จะทำให้บุคคลพอใจในการทำงาน ได้แก่

3.2.2.1 นโยบายการบริหารงาน

3.2.2.2 เงินเดือน หรือค่าจ้างงาน

3.2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน และผู้บริหาร

3.2.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้อง ผู้ร่วมงาน

3.2.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

3.2.2.6 สถานภาพในที่ทำงาน

3.2.2.7 วิธีการปกครองบังคับบัญชา

3.2.2.8 ความมั่นคงในงาน

3.2.2.9 สมรรถนะทางสายอาชีพ

3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG theory)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ขึ้นมาเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory) ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.3.1 ความต้องการเพื่อดำรงชีพ (Existence needs: E) เป็นความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ความต้องการเพื่อดำรงชีพนี้ เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัยของมาสโลว์

3.3.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสังคมรอบด้าน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำเป็นหัวหน้า เป็นผู้ตาม ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์กำหนดไว้ ก็คือความต้องการสังคมและความรัก

3.3.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม บุกเบิก และใช้ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด ความต้องการประเภทนี้เหมือนกับความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตของมาสโลว์

3.4 ทฤษฎี ERG นี้จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญ คือ

3.4.1 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง หากผู้ตามมีความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น การตอบแทนด้านเงินเดือน และตำแหน่ง

3.4.2 ขนาดของความ ต้องการ ถ้าหากความต้องการประเภทพื้นฐานเพียงพอแล้ว ผู้ตามก็เกิดความต้องการประเภทที่อยู่สูงกวายิ่งๆขึ้นไปตามลำดับ เช่น ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นต้น

3.4.3 ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่มากอุปสรรคขัดขัดได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่น้อยลงไป มีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานไม่มีโอกาสได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายหรือรับตำแหน่งใหม่ (ความเจริญก้าวหน้า) เมื่อเป็นเช่นนั้นหัวหน้ากลุ่มงานคนนี้ก็จะมีทัศนคติและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้อง (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

Forsund, Lovell, and Schmidt (1980) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการที่ชี้แนะโน้มน้าวใจให้บุคคลเกิดความพยายามเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

Burns and Domjan (1996) ได้อธิบายว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มระดับพฤติกรรม การกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลจูงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ.

Ayub and Raffif (2011) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจที่ให้ความแข็งแกร่งแก่แต่ละบุคคลในการดำเนินการงานแสดงถึงพลังที่ซับซ้อน พนักงานมีแรงจูงใจตระหนักถึงวัตถุประสงค์ที่จะต้องบรรลุผล และวัตถุประสงค์ของตนเองความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย พวกเขาจะรู้สึกกดดันน้อยลง รักงานมากขึ้น และมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีขึ้น

Lumley, Coetzee, Tladinyane, and Ferreira (2011) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นการยกระดับความเข้าใจในความปรารถนาของพนักงานตลอดจนการอุทิศตนให้กับองค์กรจะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นขององค์กรในที่สุด

Pinder (2014) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นพลังอันทรงพลังที่เกิดขึ้นภายในและนอกเหนือจากความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคลเพื่อสร้างพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อค้นหารูปแบบ ทิศทาง ระยะเวลา และความรุนแรงของพฤติกรรม

Salleh, Zahari, Said, and Ali (2016) ได้ให้คำจำกัดความว่า แรงจูงใจภายใน หมายถึงการทำงานบางอย่างเพราะมันน่าสนใจ หรือสนุกสนานอย่างแท้จริง.

Robison (2017) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและความหลากหลายของงาน ความเป็นอิสระของงานระดับความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณค่าของความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน รางวัลและเงินเดือนและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาอาชีพในบริษัทน่าจะได้รับผลกระทบมากที่สุดความมุ่งมั่นขององค์กร พนักงานที่แสดงความมุ่งมั่นในระดับสูงต่อองค์กรของตนจะทำเช่นนั้นเหมาะที่จะรับรางวัลจากองค์กรมากกว่าอย่างแน่นอน

จากการทบทวนวรรณกรรมนักวิชาการหลายท่านคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับแนวคิดนี้ ผู้วิจัย จึงสรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจูงใจให้กระทำหรือตัดสินใจเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างเพื่อผลสำเร็จซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใจเป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเช่น พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นรางวัลพิเศษ เงินเดือน แลโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการเติบโตสายอาชีพในบริษัท

#### 4.แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรม

##### 4.1 นวัตกรรม

Innovation หรือ นวัตกรรม มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน Innovare แปลว่า ทำสิ่งใหม่ ขึ้นมาจากภาษาอังกฤษว่า Innovation มาจากคำกริยาว่า innovate แปลว่า ทำใหม่ เปลี่ยนแปลง ให้เกิดสิ่งใหม่ ปัจจุบันเป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษาศึกษาของไทย ซึ่งเดิมเราใช้คำว่า “นวกรรม” ต่อมาพบว่าคำนี้ มีความหมายคลาดเคลื่อน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หน้า 564 นวกรรม หมายถึง การก่อสร้าง) จึงได้มีการเปลี่ยนมาใช้คำว่า นวัตกรรม (อ่านว่า นะ วัด ตะ กำ) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะและการปฏิบัติ หรือ การสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาปรับปรุงมาจากของเดิมที่มีอยู่ หรือพัฒนาจนเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ๆ ธุรกิจใหม่ การลงทุนใหม่ ผู้ประกอบการใหม่ ตลาดใหม่ รายได้แหล่งใหม่ และการจ้างงานใหม่ เป็นต้น ดังนั้น ไม่ว่าจะวงการหรือ

กิจการใดๆ ก็ตาม เมื่อมีการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิมช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย ก็เรียกได้ว่าเป็น นวัตกรรม ส่วนในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หน้า 565 ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม ว่าหมายถึง น. สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรือ อุปกรณ์ เป็นต้น ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Innovation

#### 4.2 ประเภทของนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) สามารถแบ่งได้ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทก็จะแตกต่างกันออกไปตามความแปลกใหม่ของเทคโนโลยีและผู้ใช้งาน ซึ่งแต่ละประเภทส่งผลกระทบต่อตลาดและกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ประเภทตาม Innovation Matrix ดังนี้



ภาพที่ 2 Innovation Matrix

##### 4.2.1 นวัตกรรมแบบรบกวนทำลาย (Disruptive Innovation)

นวัตกรรมแบบรบกวนทำลาย (Disruptive Innovation) คือ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีใหม่ และมีผลกระทบต่อผู้ใช้งาน นิยมใช้สร้างตลาดใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อทดแทนของเก่า ตัวอย่างการนวัตกรรมแบบนี้เช่น การใช้ Google Maps ทำให้ผู้คนส่วนใหญ่ใช้แทนแผนที่แบบกระดาษ, การใช้แอปพลิเคชันในการเรียกรถสาธารณะแท็กซี่ แก๊ป เพื่อความสะดวกในการเดินทาง รวมถึง Netflix ทดแทนการใช้บริการจากร้านเช่าหนังต่างๆ

##### 4.2.2 นวัตกรรมแบบสิ้นเชิง (Radical Innovation)

นวัตกรรมแบบสิ้นเชิง (Radical Innovation) คือ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีใหม่ แต่ยังไม่ได้สร้างผลกระทบต่อผู้ใช้งานมากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นเทคโนโลยีที่ยังไม่สามารถหาตลาดหรือช่องทางทำ

กำไรได้ ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robotics) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน การตัดแต่งพันธุกรรม เป็นต้น

#### 4.2.3 นวัตกรรมแบบยั่งยืน (Sustaining Innovation)

นวัตกรรมแบบยั่งยืน (Sustaining Innovation) คือ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีที่ไม่ได้ใหม่มาก แต่มีผลกระทบต่อผู้ใช้งาน ส่งผลให้ตลาดเติบโตขึ้น สร้างผลกำไรโดยไม่มีการหาตลาดใหม่ ส่วนมากมักเป็นนวัตกรรมที่ค่อย ๆ พัฒนา แต่จะเป็นนวัตกรรมที่ดีกว่า เร็วกว่า ถูกกว่า เน้นความต้องการของผู้ใช้งานและธุรกิจมากกว่าเทคโนโลยี เช่น การออกโทรศัพท์รุ่นใหม่ของ Apple, Samsung

#### 4.2.4 นวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Innovation)

นวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental Innovation) คือ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีที่ไม่ได้ใหม่มาก และมีผลกระทบต่อผู้ใช้งานน้อย ส่วนใหญ่นิยมใช้กับสินค้าที่มีอยู่ในตลาดอยู่แล้ว เช่น การปรับหน้าเว็บไซต์ให้ใช้งานง่ายขึ้น การเพิ่มฟังก์ชันใหม่ของแอปพลิเคชันโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น คล้ายกับนวัตกรรมแบบยั่งยืนตรงที่มีการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป และเป็นนวัตกรรมที่ดีกว่า ถูกใจกว่า เน้นความต้องการของผู้ใช้งานและธุรกิจมากกว่าเทคโนโลยี

### 4.3 รูปแบบของนวัตกรรม

สามารถแบ่งรูปแบบของนวัตกรรมออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

4.3.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบดีไซน์ของสินค้าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และการปรับเปลี่ยนแพ็คเกจจิ้งสินค้า เป็นต้น

4.3.2 นวัตกรรมการดำเนินงาน (Process Innovation) คือ ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานหรือการออกแบบการดำเนินงานใหม่ เช่น ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานภายในองค์กรให้แตกต่างออกไปจากเดิม ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตรถยนต์ได้นำระบบการจัดการสินค้าคงคลังแบบทันเวลาพอดี Just In Time มาใช้ผลิตสินค้าให้เท่ากับจำนวนการสั่งซื้อ

4.3.3 นวัตกรรมธุรกิจ (Business Innovation) คือ นวัตกรรมเพื่อใช้เปลี่ยนแปลงตลาดหรืออุตสาหกรรม เช่น การปรับวิธีการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการพัฒนาสินค้า บริการใหม่ ๆ อันเกิดจากการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และตลาด ตัวอย่างเช่น Uber หรือ Grab ที่เกิดขึ้นจากการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จนสามารถติดตลาด และเปลี่ยนอุตสาหกรรมเป็นนวัตกรรมทางธุรกิจ.

### 4.4 ประโยชน์และความสำคัญของนวัตกรรม

จากความหมาย ประเภทและรูปแบบของนวัตกรรม จะเห็นได้ว่านวัตกรรมมีประโยชน์และความสำคัญอยู่ที่การพัฒนาและสร้างคุณค่า โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ลดต้นทุนในการผลิต พัฒนาขั้นตอนในการผลิตและดำเนินงาน และช่วยขยายขอบเขตทาง

ธุรกิจด้วยการมุ่งพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อขยายตลาด อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมก็มีความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวได้ในแง่ของการมีคู่แข่งจำนวนมาก และการจัดสรรเงินทุนหรือทรัพยากรที่ไม่เหมาะสมก็เป็นความเสี่ยงต่อการเกิดนวัตกรรมได้เหมือนกัน

#### 4.5 ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

West and Farr (1989) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน หมายถึง การแสดงออกทางความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อประโยชน์ให้กับองค์กร

Woodman, Sawyer, and Griffin (1993) ได้เสนอแนวคิดพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน คือ การกระทำของการสร้าง การส่งเสริม และการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร เพื่อวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและองค์กร ซึ่งช่วยให้พนักงานใช้วิธีคิดที่เป็นนวัตกรรมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

Kleysen and Street (2001) ได้แบ่งพฤติกรรมนวัตกรรมส่วนบุคคลออกเป็น 5 ระยะ รวมถึงการมองหาโอกาส การสร้างแนวคิด การสนับสนุนการวิจัย และการประยุกต์ โดยพฤติกรรมนวัตกรรมส่วนบุคคล 289 พฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับบรรณกรรม 28 ฉบับ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งของบุคลากรในองค์กรยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีตลอดเวลา และบุคลากรล้วนมีความคิดสร้างสรรค์อยู่แล้ว แต่ระดับในการนำมาใช้นั้นแตกต่างกัน สรุปได้ว่า พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม เป็นการแสดงออก หรือการกระทำของบุคคลในการคิด แนะนำ และทดลองนำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ไปใช้ในองค์กร หน่วยงาน โดยมีพฤติกรรมทั้งหมด 4 ด้าน คือ

1.ด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) หมายถึง การค้นหาโอกาสในการจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสิ่งเดิม ๆ ให้ใหม่มีคุณค่ามากขึ้น

2.ด้านความคิดริเริ่ม (Creativity or Generativity) หมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจขั้นต้นในการกำหนดและชี้นำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

3.ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Formative Investigation) หมายถึงการวิเคราะห์และพิจารณาถึงความคิดใหม่ที่คิดขึ้นมา

4.ด้านการประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง การนำความคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยจะต้องมีการนำไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

Anderson, Hamilton, and Hattie (2004) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมสามารถนิยามได้ว่าเป็น “การกระทำของแต่ละคนที่มุ่งไปที่การสร้างการแนะนำ และการประยุกต์ใช้สิ่งแปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์ในระดับองค์กรใดๆ

Hebenstreit (2012) ได้กล่าวว่า ไม่จำกัดเพียงการพัฒนาแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ แต่ยังรวมถึงการริเริ่มด้วยแนวคิดใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการบริหารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการทำงานความสัมพันธ์หรือการนำแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานที่มุ่งหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

เกษสุตา บุรณศักดิ์สถิตย์ (2562) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน หมายถึงระดับพฤติกรรมการแสดงออกด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ในเรื่องของการนำเสนอความคิดกระบวนการทำงานในองค์กร หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ในเชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์และมีความแปลกใหม่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคคลได้รับมอบหมาย เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ปฏิบัติในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และหน่วยงาน

Tang and Darodjat (2021) ได้ทำการทดสอบกับสถานการณ์จริง และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานถูกกำหนดเป็น: ในกระบวนการทำงาน พนักงานจะสร้างสรรค์แนวคิดเชิงนวัตกรรมหรือแนวทางแก้ไขปัญหา และมีความพยายามในการทำงาน องค์กรจะให้รางวัลตอบแทนให้การปฏิบัติงานแก่พนักงาน

Jiang, Wang, Zhang, and Liu (2023) ได้ทำการศึกษา พบว่าแรงจูงใจในพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายในหมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นนวัตกรรมใหม่และความสามารถในการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม และปัจจัยภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมของทีมแบบเปิด การสนับสนุนจากผู้นำ ภายใต้การทำงานร่วมกันของปัจจัยภายในและภายนอก ประสิทธิภาพเชิงนวัตกรรมและความเต็มใจที่สร้างสรรค์ของพนักงานได้รับการปรับปรุง

ชลัดดา บุญมาก (2023) ได้ทำการศึกษาพบว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ บวกกับกับความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ การบูรณาการให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเป็นการคิดค้นหาโอกาสใหม่ มาปฏิบัติใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด จะช่วยใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การนำทรัพยากรต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับ แนวคิดใหม่ได้อย่างเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมนักวิชาการหลายท่านผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดได้ว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ความคิดสร้างสรรค์ กับการพัฒนา สิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กรหรือการสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น รวมถึงการนำสิ่งต่างๆเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานกับองค์กรเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

## 5.การพัฒนาสมมติฐาน

สำหรับการพัฒนาสมมติฐานและกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสร้งสรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มและหลักฐานสำหรับการพัฒนาสมมติฐาน และหลังจากนั้นจึงนำไปสร้างกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.1 อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร

Schein (1985) ซึ่งกล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่มุ่งเน้นที่เป้าหมายและสร้างขึ้นเพราะอย่างน้อยหนึ่งองค์บุคคลรับรู้ว่าการดำเนินการที่ประสานงานและเกี่ยวข้องของคนจำนวนหนึ่งสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ กล่าวว่าการสร้างวัฒนธรรมเป็นกระบวนการสร้างกลุ่มเล็กๆ แม้จะมีความแตกต่างกันเล็กน้อย แต่ทุกองค์กรมี 4 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง:

1. บุคคลคนเดียว (ผู้ก่อตั้ง) มีไอเดียสำหรับกิจการใหม่
2. ผู้ก่อตั้งนำบุคคลอื่นเข้ามาตั้งแต่หนึ่งคนขึ้นไป และสร้างกลุ่มหลักที่มีการแบ่งปันเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ก่อตั้ง
3. กลุ่มผู้ก่อตั้งเริ่มแสดงคอนเสิร์ตเพื่อสร้างองค์กรโดยการระดมทุนการขอรับสิทธิบัตร การผนวกรวม การหาพื้นที่ทำงานและอื่นๆ
4. คนอื่นๆเข้ามาในองค์กร และเริ่มสร้างประวัติศาสตร์ร่วมกัน ถ้ากลุ่มยังคงค่อนข้างมีเสถียรภาพและมีประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญค่อยๆ พัฒนาสมมติฐานเกี่ยวกับตัวเอง สภาพแวดล้อม และวิธีทำสิ่งต่างๆ เพื่อความอยู่รอดและเติบโต

Enomoto (1997) ได้ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนส่งอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียนและก่อให้เกิดวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกต่อกัน

Edgar (2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้ก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างง่ายดายโดยพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีความเปลี่ยนแปลงที่มีทักษะดี โดยยึดเป็นแบบอย่างของพนักงานในองค์กร หากผู้นำมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมผิดปกติวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ได้รับผลกระทบจากปัญหาความผิดปกตินี้ บรรยากาศที่ไม่ปกติในองค์กรนี้สร้างความเสียหายให้กับบรรยากาศการทำงานของพนักงาน และการบรรลุเป้าหมายร่วมกันกลายเป็นเรื่องยาก การเปลี่ยนแปลงผู้นำคือผู้ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมได้วัฒนธรรมและทำให้เป็นของตนเองและพยายามทำให้วัฒนธรรมองค์กรมั่นคงในองค์กรด้วยทักษะการสื่อสารที่ดีและความสามารถในการเป็นผู้นำ

Aydogdu and Asikgil (2011) ได้ศึกษาพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้ก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างง่ายดาย

โดยพนักงาน มันเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีทักษะดี ถูกยึดเป็นแบบอย่างโดยพนักงานในองค์กร หากผู้นำมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมผิดปกติวัฒนธรรมองค์กรก็สามารถเป็นได้ ได้รับผลกระทบจากปัญหาความผิดปกตินี้ บรรยากาศที่ไม่ปกติในองค์กรนี้สร้างความเสียหายให้กับบรรยากาศการทำงาน of พนักงานและการบรรลุเป้าหมายร่วมกันกลายเป็นเรื่องยากการเปลี่ยนแปลงผู้นำคือผู้ที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมได้วัฒนธรรมและทำให้เป็นของตนเองและพยายามทำให้วัฒนธรรมองค์กรมั่นคงในองค์กรด้วยทักษะการสื่อสารที่ดีและความสามารถในการเป็นผู้นำ

สุริศักดิ์ แสงจันทร์ และสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2015) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อบุคลากร ในองค์กร พฤติกรรมการนำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการ มีบารมีก่อให้เกิดศรัทธากับบุคลากร การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้บุคลากรมีแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพ งานผนวกกับความศรัทธาในตัวผู้บริหารทำให้บุคลากร มีกำลังใจในการพัฒนางาน การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญาทำให้บุคลากรคิดพัฒนาคุณภาพงานอย่างฉลาด ในขณะที่เดียวกันผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากร เชื่อมั่นในตัวผู้บริหารมากขึ้น เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง บุคลากรก็ซึมซับกับแนวคิดการพัฒนางาน เกิดเป็นค่านิยมและแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่เน้นคุณภาพ

ชูตระกูล ไชยเสนา (2017) ได้ทำการศึกษาพบว่านายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรีใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีแนวทางในการจูงใจบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายและภาระงานขององค์การด้วยอีกทั้งนายกขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรียังกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมและการทำงานเป็นเครือข่ายด้วยการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ด้วยหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์การให้ความยุติธรรมและการให้สิ่งตอบแทนหรือรางวัลในการทำงานแก่บุคลากรมีการแนะนำและการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรจะทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจและอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างจริงจังเพื่อความสำเร็จของงาน หมายถึงท่านก็เป็นผู้ผลักดันแนวทางเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์แบบค่อยเป็นค่อยไป

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ผลการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การเดินทางสู่เป้าหมาย ต้องมีแผนงานและวิธีการที่เฉียบคม มีความหลากหลายและยืดหยุ่นกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน บางครั้งเป็นปัญหา อุปสรรคที่อาจไม่ได้คาดหวัง การคิดเชิงกลยุทธ์จะช่วยทำให้ก้าวข้าม ปัญหา อุปสรรค เหล่านั้นไปสู่เป้าหมายได้ ทักษะการจูงใจบุคลากร ให้เกิด

การเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องใช้อิทธิพลด้านดี (Influence) ไม่ใช่การบังคับ (command) ต้องเป็นที่เชื่อถือยอมรับ และไว้วางใจของผู้อื่น ดังนั้น ภาวะความเป็นผู้นำ จึงเป็นเรื่องสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะรณรงค์ให้ทีมงาน สร้างวัฒนธรรมขององค์กรได้พร้อมเพียงกัน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 3 สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร

5.2 อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

Reuvers, Van Engen, Vinkenbunrg, and Wilson-Evered (2008) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในงาน

Bass and Riggio (2010) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของผู้ติดตามผ่านคำแถลงวิสัยทัศน์ที่เป็นแรงบันดาลใจและโอกาสในการเติบโตและการพัฒนา

Afsar, Badir, and Saeed (2014) ได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนผู้ตามให้ลองสิ่งใหม่มุมมองในการทำงาน เปลี่ยนแปลงกระบวนการและระบบที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ในระยะยาว และช่วยให้ผู้ตามยึดถือโอกาสที่มีประสิทธิภาพ ผู้ติดตามได้รับแรงบันดาลใจให้แสดงความพยายามอย่างสร้างสรรค์และเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์การแก้ปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเหลือผู้ตามบรรลุเป้าหมายที่ทำหายด้วยความคิดสร้างสรรค์ของผู้ติดตาม

Geier (2016) ได้ทำการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความคิด และการนำแนวคิดของผู้ติดตามไปปฏิบัติโดยการสนับสนุนให้คิดนอกกรอบผ่านการกระตุ้นทางปัญญา แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ และอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในองค์กร โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Bass & Avolio) องค์กรต่างๆควรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ และพัฒนาให้กับผู้นำหรือผู้บริหารในอนาคตของหน่วยงานต่างๆให้มีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายชัดเจน มองเห็นคุณค่าและเกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ในงานหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ช่วยแก้ไขปัญหาในการ

ทำงานด้วยตนเองและกล้าแสดงความคิดเห็น หน้าที่ผู้นำต้องงานด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้นำควรมีการสนับสนุนด้านจิตใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และเกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงที่นำไปสู่การมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น

Shahab, Sobari, and Udin (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของผู้ติดตามโดยกระตุ้นให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การเรียนรู้และช่วยให้พวกเขาเข้าสังคมเพื่อรับการสนับสนุนในการนำแนวคิดไปใช้

ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์ (2018) ได้ศึกษาทำให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกคนมีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมและช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้นำต้องดึงเอาความรู้ความสามารถ จุดแข็งที่อยู่ในตัวของผู้ตามที่เป็นความสามารถพิเศษ และจะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ตามว่ามีความต้องการอะไรในการทำงาน มีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ในการทำงาน บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่สามารถทำตามสิ่งต่างๆที่ผู้นำต้องการได้ อาจมีปัญหาบางอย่างที่ไม่ได้ชี้แจงกับผู้นำ และผู้นำเองมีหน้าที่ที่จะต้องทำความเข้าใจในปัญหาเหล่านั้นด้วย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ผู้นำจะสามารถสร้างพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ (Bass & Riggio, 2010) ที่ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนกล้าคิดกล้าทำ มองการณ์ไกลสามารถเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นแบบกระทันหันได้ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคล สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษา รวมทั้งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

ลักขณา ศรีบุญวงศ์ และเพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในองค์กรภาครัฐ และได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) มาใช้ องค์กรต่างๆของภาครัฐจึงควรมีการนำคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับใช้กับผู้นำหรือผู้ที่ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคตของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสามารถในการจูงใจ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มองเห็นคุณค่าและเกิดความท้าทายในการปฏิบัติงานโดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์ในงานหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งเสริมการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเองและกล้าแสดงความคิดเห็น เป็นการเน้นถึงบทบาท

สำคัญของภาวะผู้นำต่องานด้านนวัตกรรมภายใต้บรรยากาศของความคิดสร้างสรรค์ทางนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้นำควรมีการสนับสนุนโดยการเสริมพลังอำนาจด้านจิตใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดแรงจูงใจภายในขึ้น ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมโยงที่นำไปสู่การมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรเพิ่มขึ้น

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกจะเชื่อมโยงกับกระบวนการ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานโดยมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงานและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ ผู้นำสามารถทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ช่วยสนับสนุนและทำการกระตุ้นพนักงานให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างผลงานที่สร้างสรรค์ได้ โดยผู้ตามจะมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นเมื่อได้ทำ กิจกรรมและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างเหมาะสำหรับการเรียนรู้ ส่งเสริมนวัตกรรม และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และผู้นำยังช่วยสนับสนุนให้ผู้ตามกล้าที่จะเสี่ยงยอมรับกับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นเพื่อที่จะได้ สร้างแนวคิดและการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เป็นผลให้ผู้ตามที่ได้เพิ่มความมั่นใจในตนเอง กลายเป็นแรงบันดาลใจและความคิด สร้างสรรค์มากขึ้น จากการศึกษาพบว่า เป็นไปตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ซึ่งการศึกษานี้มุ่งที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม



ภาพที่ 4 สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

### 5.3 อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน

Andriani, Kesumawati, and Kristiawan (2018) ได้ศึกษาพบว่า มีผลกระทบระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจทำงานของครู สิ่งนี้แสดงโดยผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและค่านิยมแรงจูงใจในการทำงานนั้นคือผลกระทบร่วมกันต่อประสิทธิภาพของครูคือ 98.8% ที่การปฏิบัติงานของครูที่ต้องการเพื่อให้บรรลุผลได้รับผลกระทบจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยในการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำได้ ส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงความเข้าใจของครูด้วยการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของครูเพื่อที่จะ

บรรลุลผลประสิทธิภาพที่สูงเช่นกัน ปัจจัยที่สามารถกระตุ้นให้ใครสักคนบรรลุผลสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพในการทำงานสูง และมีแรงจูงใจจากผู้นาดังนั้นประสิทธิภาพของครูจะดีขึ้น ผลการศึกษาครั้งนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงจูงใจ และผลงานของครู แรงจูงใจในการทำงานสามารถปรับให้เหมาะสมได้โดยเพิ่มการรับรู้ถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำได้โดยการให้คำแนะนำแก่การปฏิบัติงานของครูในกระบวนการเรียนรู้ เช่น เครื่องมือการเรียนรู้ ความชำนาญในการใช้สื่อการสอน การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนและการประเมินผล ประสิทธิภาพการทำงานก็คือได้รับอิทธิพลจากงานสร้างแรงจูงใจที่มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความสามารถของบุคคลในการปรับตัวเองที่ออกจากความคาดหวังที่หลากหลายเพื่อความสำเร็จของงานและดีขึ้นในอนาคต

มัทนา ชุมปัญญา (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน คือ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน เป็นแรงจูงใจในการช่วยพัฒนาครู พัฒนาองค์กร และพัฒนาประเทศได้ การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนของ Herzberg กล่าวว่า การปฏิบัติงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในการทำงานแล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจ ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูผู้สอน เกิดความพึงพอใจเพื่อจะให้งานที่ครูผู้สอนทำบรรลุเป้าหมายประสิทธิภาพงานสูงขึ้น

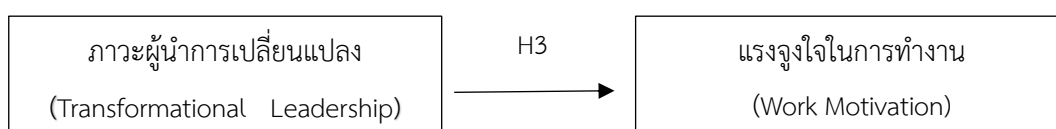
Serang (2021) ได้ทำการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแรงจูงใจทำงานร่วมกันเพื่อมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างมาก ที่ประสิทธิภาพของครูจะขึ้นอยู่กับตัวครูเป็นอย่างมากในการผลิตผลงาน บทบาทที่มีความคิดสร้างสรรค์จำเป็นต้องมีการสอนที่สร้างสรรค์ด้วย ดังนั้นประสิทธิภาพของครูในการปฏิบัติหน้าที่ย่อมมีส่วนช่วยอย่างเห็นได้ชัด การดำเนินการด้านการศึกษา การเรียนรู้อย่างประสบความสำเร็จ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่จำเป็นในการนำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ เพราะว่าทัศนคติความเป็นผู้นำของผู้บริหาร อาจส่งผลต่อผลงานของครู การปฏิบัติงานของครูก็สามารถเป็นไปได้ดีขึ้น และบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาคือ สามารถบรรลุผลได้อย่างง่ายดาย เช่นเดียวกับการตระหนักถึงความรู้รอบด้าน และแข่งขันได้ก็สามารถทำได้เกิดขึ้นจริงจากการศึกษา การเรียนรู้กระบวนการ ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ที่ถูกต้องกระตุ้นให้ครูทุกคน

ปฏิบัติงานของตนเอง และฟังก์ชันนี้สามารถทำได้โดยการจัดการสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน การมีวินัย การให้กำลังใจและผลตอบแทน หน้าที่ของผู้นำคือการชี้นำเป็นผู้นำชี้แนะ ใจซื่อสัตย์ซื่อสัตย์ มีเครือข่ายการสื่อสารที่ดี กำกับดูแล และนำผู้ตามไปสู่เป้าหมายเป้าหมายตามข้อกำหนดและการวางแผน แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มีแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของครู

อรรถวรรณ ภัทรดำเนินสุข และศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2021) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสามารถแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้กับครู กระตุ้นให้ครูกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย และในบางครั้งบริบทของสถานศึกษาอาจไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติตามนโยบายบางประการ ผู้บริหารต้องมีการคิดแก้ปัญหาและเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมคิด ทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงความสัมพันธ์กับครูได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้ของบริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่เหมาะสม เพราะว่าจะมีการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการทำงาน ผลการศึกษาเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของผู้บริหารองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องทางด้านการผลิตเครื่องดื่มในประเทศไทยเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน



ภาพที่ 5 สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน

#### 5.4 อิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

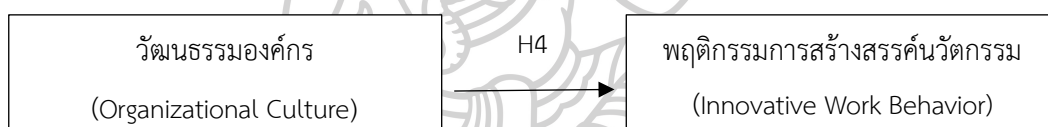
กฤษฎณะ ดาราเรือง (2020) ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า การรับรู้ระดับบุคคลด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และ นวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อีกทั้ง ปัจจัย

ด้านวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านการจัดการ ความรู้ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมขององค์การ

พัธกร ธนาวริทธิ์ และอุทัย เลหาวิเชียร (2020) ได้ทำการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมนอกจากนี้ ยังสามารถยืนยันได้ว่าการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม อันประกอบด้วย 1) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับงาน 2) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับหัวหน้างาน 3) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับกลุ่มงาน และ 4) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับองค์การ ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการศึกษาเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งการศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 4 : วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม



ภาพที่ 6 สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

5.5 อิทธิพลทางตรงของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ภัทรพล อังคนานูวัฒน์ (2563) ปัจจัยแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม ประกอบด้วยแรงจูงใจจากการกำหนด ตัวชี้วัดผลงาน (KPI) แรงจูงใจด้านการเงิน และแรงจูงใจด้านที่ไม่ใช่เงิน โดยสำรวจความคิดเห็น ของพนักงานที่มีต่อการบรรยายภาคด้านการสร้างนวัตกรรม พบว่า ภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีค่าเฉลี่ย 4.22 ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย มากที่สุดคือ แรงจูงใจด้านที่ไม่ใช่เงิน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 ด้านเห็นด้วยรองลงมาคือ แรงจูงใจจากการ กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 และด้านที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ แรงจูงใจด้าน การเงิน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Cronbach' Coefficient) สำหรับแบบสอบถามด้านแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.914

ชนาพร เลิกเปลี่ยน (2564) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อความ

ตั้งใจของพนักงานที่จะปฏิบัติงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขปัญหาในงานหรือการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่ต้องการ ทำให้เกิดการนำเสนอแนวคิดและเกิดเป็นพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ๆ ของพนักงานมาใช้ในองค์กร

รัฐพล วงศาโรจน์ (2022) ได้ทำการศึกษาพบว่า ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะในการสร้างสรรค่นวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากบุคลากรมีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาดตนเองลดลงมีการหาข้อมูล เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานหรือให้บริการลดลง หรือมีการไปเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการให้บริการ การฝึกอบรมด้านพัฒนาบุคลิกภาพลดลงหรือแม้กระทั่งได้รับการเข้าฝึกอบรมจริงแต่ไม่มี การนำความรู้ที่ได้ไปนั้นมาปรับปรุงการให้บริการ

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรม ผลการศึกษาเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 5 : แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรม



ภาพที่ 7 สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรม

5.6 อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร

คงกฤษ วุฒิสุชีวะ (2020) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของข้าราชการทหารสังกัดกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน เนื่องจากการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยเสริมสร้างอุดมการณ์ ทำให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การได้อย่างเป็นปกติ โดยเฉพาะนายทหารชั้นประทวนเป็นบุคคลที่คงอยู่กับองค์กร มีทักษะในความเป็นครูที่มีความรู้และความสามารถในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การให้แก่พนักงานใหม่เกิดการจดจำวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดการปฏิบัติตนเองให้เป็นประโยชน์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังช่วยส่งเสริมให้ผู้ตาม

รับรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะค่านิยม ความเชื่อ พื้นฐานทัศนคติ ความคาดหวังและความทรงจำร่วมกันของสมาชิกข้าราชการทหารสังกัดกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยานในองค์กร

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 6 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร



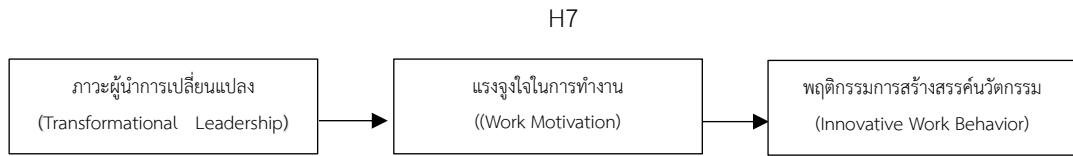
ภาพที่ 8 สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร

5.7 อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน

ทองศุภร์ วงศ์โสภาก และอนุรักษ์ อาทิตย์กวีนิ (2022) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมองค์กรที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ พบว่าระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรในการวิจัยอยู่ในระดับมาก มีแนวทางการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลเริ่มจากผู้บริหารมีการสื่อสารแนวทางการปรับเปลี่ยนที่ชัดเจน สร้างความผูกพันกับพนักงานเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทุกกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน ผลการศึกษาเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวเพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

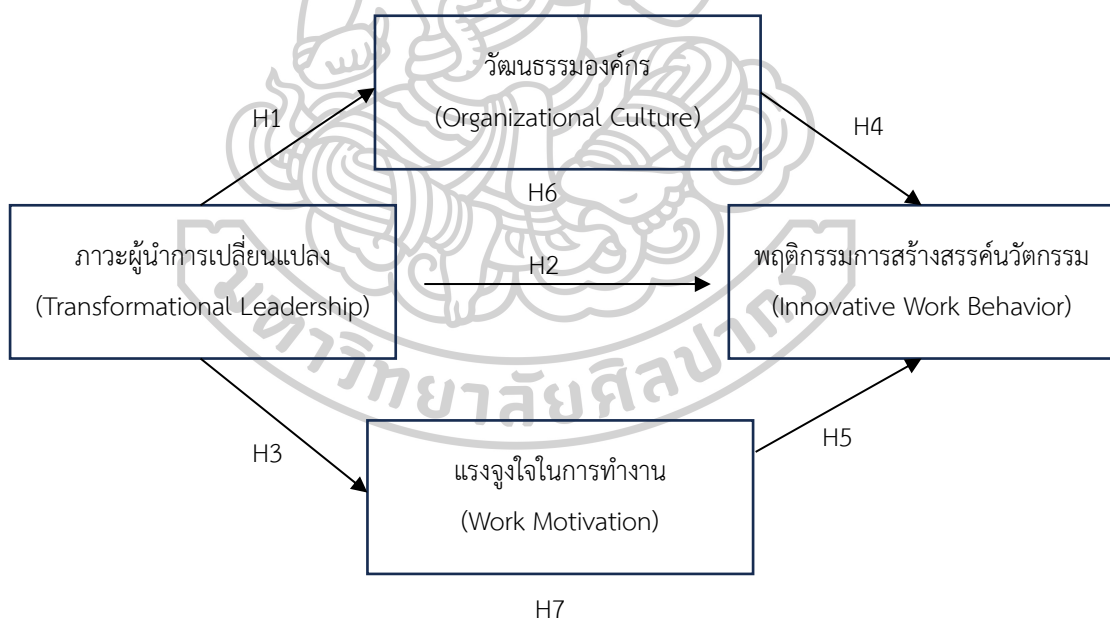
สมมติฐานที่ 7 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน



ภาพที่ 9 สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน

### 6.กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะศึกษาในกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ และนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานทั้งหมดข้างต้น โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน อันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค นวัตกรรมซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การที่ดีต่อไปตามลำดับ ดังนี้



ภาพที่ 10 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model)

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ(Primary Data) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 225 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บ.ไทยดริง จำกัด, 2567)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 185 คน โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง Structural Equation Modeling (SEM) โดยใช้วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood) ในการประมาณค่า ซึ่งมีการคำนวณกลุ่มตัวอย่างประมาณ 5-20 เท่า ของตัวแปรในโมเดล ซึ่งในงานวิจัยนี้มีข้อคำถาม (ตัวแปร) ทั้งหมด 37 ตัว จึงคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมต่อการศึกษาในครั้งนี้ เท่ากับ 185 (5x37)

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัด

สุราษฎร์ธานี โดยมีการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้าวิจัยหนังสือเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามสามารถแบ่งได้เป็น 6 ส่วนดังนี้ ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามลักษณะแบบแสดงรายการเพื่อให้เลือกตอบ (Checklist) ปัจจัยด้านส่วนบุคคล มีจำนวนทั้งสิ้น 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์การทำงาน (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค.)

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบสอบถามใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาขึ้นโดยใช้แนวคิดของ (Bass & Riggio, 2010) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ มีข้อคำถาม 3 ข้อ 2.การสร้างแรงบันดาลใจ มีข้อคำถาม 3 ข้อ 3.การกระตุ้นทางปัญญา มีข้อคำถาม 3 ข้อ และ 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อคำถาม 3 ข้อ ถูกพัฒนาขึ้นโดย(ณัฐปภรณ์ ตั้งสุกิจจากรณ, 2563) โดยใช้การวัดแบบมาตรฐานประมาณค่าตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค.)

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีข้อคำถามทั้งหมด 9 ข้อ แบบสอบถามถูกพัฒนาขึ้นโดย (รัตนภัทร์ สุวรรณสิทธิ์, 2558) ใช้การวัดแบบมาตรฐานประเมินค่าตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค.)

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ แบบสอบถามถูกพัฒนาขึ้นโดย (แก้วตา ศรอดีศักดิ์, 2018) โดยใช้การวัดแบบมาตรฐานประเมินค่า ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค.)

**ส่วนที่ 5** แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ แบบสอบถามถูกพัฒนาขึ้นโดย (แก้วตา ศรอดีศักดิ์, 2018) โดยใช้การวัดแบบมาตรฐานประเมินค่าตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค.)

**ส่วนที่ 6** ข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด

### 3.การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

3.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และเสนอแก่ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ

ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน (แสดงรายนามในภาคผนวก ก) เพื่อทำการประเมินข้อคำถาม แต่ละข้อในแบบวัด พิจารณาถึงความสอดคล้อง ความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และความเหมาะสมทางด้านภาษาของข้อคำถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับ ประเด็นหลักของเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

+1	คะแนน	แน่ใจว่าคำถามวัดได้เที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์
0	คะแนน	ไม่แน่ใจว่าคำถามวัดได้เที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์
-1	คะแนน	แน่ใจว่าคำถามวัดได้ไม่เที่ยงตรงตามวัตถุประสงค์

ผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ข.) พบว่าข้อคำถามทั้ง 37 ข้อ มีค่า IOC มากกว่า 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามทุกข้อมีความเที่ยงตรง (Best, 1993) จึงนำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่นต่อไป

3.2 ทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเครื่องตัดไม้แห่งหนึ่งในจังหวัด สมุทรสาคร จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) หากค่าที่ได้จากการคำนวณสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.7 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ (Cronbach, 1951)



ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1)	0.907
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)	0.974
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TL3)	0.883
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL4)	0.894
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	
บรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสาร (OC1)	0.870
บรรยากาศการทำงานเป็นทีม (OC2)	0.879
การทำงานที่มีประสิทธิภาพ (OC3)	0.931
ด้านความปลอดภัยในการทำงาน (OC4)	0.899
แรงจูงใจในการทำงาน (WM)	
ด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ (WM1)	0.830
ด้านความต้องการความปลอดภัย (WM2)	0.763
ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (WM3)	0.914
ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า (WM4)	0.867
พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (IB)	
ด้านการแสวงหาโอกาส (IB1)	0.900
ด้านความคิดริเริ่ม (IB2)	0.941
ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (IB3)	0.741
พฤติกรรมด้านการประยุกต์ใช้ (IB4)	0.831

จากตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมากกว่า 0.70 (Cronbach, 1951) แสดงว่าตัวแปรมีความเชื่อมั่นสามารถนำไปเก็บข้อมูลได้ (รายละเอียดแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ในภาคผนวก ค.)



## 5.วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการแบ่งพนักงานบริษัทเครื่องตีแม่เหล็กหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานส่วนงานผลิต

$$\frac{125 \cdot 185}{125 + 100} = 103$$

พนักงานส่วนงานบริหาร

$$\frac{42 \cdot 185}{42 + 183} = 34$$

พนักงานส่วนงานวิศวกรรม

$$\frac{30 \cdot 185}{30 + 195} = 25$$

พนักงานฝ่ายฝ่ายประกันคุณภาพ และพัฒนาผลิตภัณฑ์

$$\frac{28 \cdot 185}{28 + 197} = 23$$

จำแนกขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละส่วนงานอ้างอิงตามสัดส่วนจำนวนพนักงานได้ดังตารางที่ 3 ตารางที่ 3 จำนวนประชากร และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดส่วนงาน

สังกัดส่วนงาน	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
ผลิต	125	103
บริหาร	42	34
วิศวกรรม	30	25
ประกันคุณภาพ และพัฒนาผลิตภัณฑ์	28	23
<b>รวม</b>	<b>225</b>	<b>185</b>

จากจำนวนตัวอย่าง 185 คน โดยจะทำการเก็บแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Online Survey) ซึ่งทำการสร้างแบบสอบถามใน Google Form และส่ง URL (Uniform Resource Locator) จากนั้นผู้วิจัยทำการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดและพิจารณาถึงความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประมวลผลทางสถิติ

### 5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยใช้ข้อมูลทุติยภูมิเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบงานวิจัย การจัดทำแบบสอบถาม รวมถึงการนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยทำการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจาก ทฤษฎี และ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจากหนังสือ วารสาร บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งผู้วิจัยชาวไทยและชาวต่างประเทศ

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

6.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องตีแม่เหล็กอลูมิเนียม ซึ่งดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของสถิติพรรณนาด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลของพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็น 5 ระดับ ตามแบบในการวัดทัศนคติของลิเคิร์ต (Likert Type Scale) อีกทั้งพร้อมให้ความหมายแต่ละระดับ (Likert, 1967) ดังนี้

### ค่าเฉลี่ย ความหมาย

4.50 - 5.00 เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

2.50 - 3.49 เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 - 2.49 เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.49 เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.3 วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรมทางสถิติจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ลักษณะ ดังนี้

6.3.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed variable) และตัวแปรแฝง (Latent variable) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

6.3.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง ซึ่งดัชนีความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามแนวทางของ แก้วตา ศรดิศักดิ์ (2560)

1) ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square statistics) คือ ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันของความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ หรือเข้าใกล้ศูนย์ ค่า p จะต้องมีความมากกว่า 0.05 จึงถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (Chi-Square Statistic Comparing the Tested Model and The Independent Model With The Saturated Model: CMIN/DF) หรือค่าไคส

แควร์หารด้วยค่า degrees of freedom เป็นดัชนีที่ใช้ในการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทั่วไปแล้วค่าที่ได้ที่น้อยกว่า 5 จะเป็นค่าที่ดีและยิ่งค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่าโมเดลนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index: GFI) คือ อัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อนและหลังจากปรับโมเดล กับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล ซึ่งค่าดัชนี GFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และหากค่าดัชนี GFI ยิ่งมีค่าใกล้ 1 มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลนั้นยังมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาก

4) ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjust goodness-of-fit index: AGFI) ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยค่า 1 หมายถึงค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดล นั้นๆ มีความสอดคล้องกลมกลืนที่สุด แต่หากค่า AGFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่ โมเดลควรถูกยอมรับ แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่า ไคสแควร์ ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความเที่ยงตรงนั้นไม่สอดคล้องกับความจริง RMSEA ควรมี ค่าอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 หรือน้อยกว่า 0.08 ซึ่งแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าที่เข้าใกล้ 0 ถือว่าเป็นค่าที่ดีที่สุดแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6) ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Comparative fit index: CFI) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจาก NFI ของ Bentler and Bonett โดยค่าจะพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ โดยค่า CFI อยู่ระหว่าง 0 และ 1 และหากค่า CFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรถูกยอมรับ แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standard RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล หากมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 225 คน โดยผลการศึกษาแบ่ง ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

3.1 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์และการแจกแจงปกติ

3.2 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

3.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร

3.4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน

โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติและตัวแปรที่ใช้ในการนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

TL	หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
TL1	หมายถึงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TL2	หมายถึงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
TL3	หมายถึงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
TL4	หมายถึงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
OC	หมายถึงด้านวัฒนธรรมองค์กร
OC1	หมายถึงวัฒนธรรมที่เน้นบรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสาร
OC2	หมายถึงวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน

OC3	หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นบรรยากาศการทำงานเป็นทีม
OC4	หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นด้านความปลอดภัยในการทำงาน
WM	หมายถึง แรงจูงใจในการทำงาน
WM1	หมายถึง แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ
WM2	หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานด้านความปลอดภัย
WM3	หมายถึง แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม
WM4	หมายถึง แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า
IB	หมายถึง พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม
IB1	หมายถึง พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการแสวงหาโอกาส
IB2	หมายถึง พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านความคิดริเริ่ม
IB3	หมายถึง พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล
IB4	หมายถึง พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการประยุกต์ใช้
Mean	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skewness	หมายถึง ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง ค่าความโด่ง
CMIN/DF	หมายถึง Normal Chi-square
GFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
CFI	หมายถึง เป็นที่ปรับปรุงมาจากดัชนี NF
RMR	หมายถึง ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ
RMSEA	หมายถึง ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของประมาณค่า
C.R.	หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้าง
$P$	หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ
$\beta$	หมายถึง น้ำหนักการถดถอยมาตรฐาน
S.E.	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
$R^2$	หมายถึง ค่าความผันแปรของตัวแปร
AVE	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้

Std. loading หมายถึงค่าน้ำหนักองค์ประกอบในข้อคำถามมาตรฐาน

### 1.ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 185 คน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	85	45.9
หญิง	100	54.1
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชาย จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21-30 ปี	30	16.2
31-40 ปี	81	43.8
41-50 ปี	47	25.4
51-60 ปี	27	14.6
61 ปีขึ้นไป	0	0.0
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่มีอายุ ระหว่าง31-40 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 47 คน คิดรวมเป็นร้อยละ 25.4 ผู้ที่มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 และ ผู้ที่มีอายุ51-60 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	80	43.2
สมรส	103	55.7
หย่าร้าง/หม้าย	2	1.1
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ ผู้ที่มีสถานภาพโสด จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 ผู้ที่มีสถานภาพหย่าร้างและผู้ที่ มีสถานภาพหม้ายจำนวนเท่ากัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	8	4.3
มัธยมศึกษา/ปวช.	36	19.5
อนุปริญญา/ปวส.	78	42.2
ปริญญาตรี	52	28.1
ปริญญาโท	11	5.9
ปริญญาเอก	0	0.0
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 7 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 ระดับมัธยมศึกษา/ปวช. จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 ระดับปริญญาโท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 และระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษา จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดส่วนงาน

สังกัดส่วนงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ฝ่ายผลิต	103	55.7
ฝ่ายวิศวกรรม	25	13.5
ฝ่ายบริหาร	34	18.4
ฝ่ายประกันคุณภาพ และ พัฒนาผลิตภัณฑ์	23	12.4
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 8 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสังกัดส่วนงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดฝ่ายผลิต จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ สังกัดฝ่ายบริหาร จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 สังกัดฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 และฝ่ายประกันคุณภาพ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	8	4.3
15,001 – 30,000 บาท	114	61.6
30,001 – 45,000 บาท	37	20.0
45,001 – 60,000 บาท	14	7.6
60,001 – 75,000 บาท	5	2.7
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 15,001 – 30,000 บาท บาทต่อเดือน จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมาคือ 30,001 – 45,000 บาท บาท จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 รายได้ 45,001 – 60,000 บาทต่อเดือน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 รายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 รายได้ 75,001 บาทขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และรายได้ 60,001 – 75,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	21	11.4
5 - 10 ปี	46	24.9
11 - 15 ปี	47	25.4
16 - 20 ปี	35	18.9
มากกว่า 21 ปีขึ้นไป	36	19.5
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 รองลงการทำงาน 5 - 10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 21 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 16 - 20 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.4

## 2.ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ผู้บริหาร ชี้แจงรายละเอียดของเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน	4.47	0.68	มาก	3
2.ผู้บริหาร แสดงให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นในแนวคิดค่านิยมองค์กร	4.55	0.68	มากที่สุด	1
3.ผู้บริหาร สามารถแก้ปัญหาข้อโต้แย้งอย่างเสมอภาค	4.52	0.70	มากที่สุด	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.51</b>	<b>0.69</b>	<b>มากที่สุด</b>	

ที่สุดจากตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.47-4.55 โดยที่คำถาม องค์กรมีผู้บริหารที่ชี้แจงรายละเอียดของเป้าหมายที่ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในแนวคิดค่านิยม ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.55 รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาข้อโต้แย้งอย่างเสมอภาคให้แก่พนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ผู้บริหาร สามารถชักจูงให้พนักงานตั้งเป้าหมายร่วมกันส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา	4.49	0.73	มาก	2
2.ผู้บริหาร แสดงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำ	4.50	0.72	มากที่สุด	1
3.ผู้บริหาร สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเห็นถึงการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งอย่างเสมอภาค	4.46	0.76	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.51</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.46-4.50 โดยที่คำถาม องค์กรมีผู้บริหารที่แสดงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำ ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถชักจูงให้พนักงานตั้งเป้าหมายร่วมกันส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นความคิดแบบมีเป้าหมาย ให้แก่พนักงาน	4.58	0.62	มากที่สุด	1
2.ผู้บริหาร กระตุ้นให้พนักงาน มีแนวคิดที่มุ่งมั่น เห็นคุณค่าในการแก้ปัญหาของงาน อย่างเป็นเหตุเป็นผล	4.47	0.72	มาก	2
3.ผู้บริหาร กระตุ้นให้พนักงานเกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน	4.45	0.67	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.50</b>	<b>0.67</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.45-4.58 โดยที่คำถาม ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นความคิดแบบมีเป้าหมาย ให้แก่พนักงาน ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 รองลงมาคือ ผู้บริหาร กระตุ้นให้พนักงาน มีแนวคิดที่มุ่งมั่น เห็นคุณค่าในการแก้ปัญหาของงาน อย่างเป็นเหตุเป็นผล มีความเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ผู้บริหาร ส่งเสริมสนับสนุนงานที่เหมาะสมแต่ละบุคคล ที่เป็นประโยชน์ ให้แก่พนักงาน	4.46	0.76	มาก	2
2.ผู้บริหาร มอบหมายงาน ตามความรู้ความสามารถของพนักงาน	4.45	0.72	มาก	3
3.ผู้บริหาร สนับสนุนสมาชิกภายในทีมให้ เกิดการพัฒนาจุดเด่น และแก้ไขจุดด้อย ของตนเอง	4.49	0.73	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.47</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.45-4.49 โดยที่คำถาม ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกภายในทีมให้เกิดการพัฒนาจุดเด่น และแก้ไขจุดด้อยของตนเอง ระดับความเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนงานที่เหมาะสมแต่ละบุคคล ที่เป็นประโยชน์ ให้แก่พนักงาน และผู้บริหาร มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.องค์กรมีการบริหารงานในลักษณะ กระบวนการทำงานเป็นทีม	4.47	0.71	มาก	2
2.องค์กรมีการประชุมทีมงานเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.55	0.68	มากที่สุด	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.51</b>	<b>0.69</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.47-4.55 โดยที่คำถาม องค์กรมีการประชุมทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 รองลงมาคือ องค์กรมีการบริหารงานในลักษณะ กระบวนการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรด้านที่เน้นบรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสาร

วัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเน้น การปฏิสัมพันธ์แบบหน่วยงาน	4.55	0.68	มากที่สุด	1
2.พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการ ทำงาน	4.52	0.70	มากที่สุด	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.51</b>	<b>0.69</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรด้านเน้นบรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสาร พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.52-4.55 โดยที่คำถามองค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเน้นการปฏิสัมพันธ์แบบหน่วยงาน ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 รองลงมาคือพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีวัฒนธรรมองค์กรด้านที่เน้นบรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน (Success)

วัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.องค์กรวัดความสำเร็จของงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน	4.49	0.73	มาก	2
2.องค์กรเน้นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการประสานงาน และการร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จของงาน	4.50	0.72	มากที่สุด	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.49</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน (Success) พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.49-4.50 โดยที่คำถาม องค์กรเน้นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการประสานงาน และการร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จของงาน ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมาคือองค์กรวัดความสำเร็จของงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน (Success) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.องค์กรมีการตรวจสอบความปลอดภัยทุกเดือน	4.52	0.69	มากที่สุด	2
2.องค์กรมีป้ายสัญลักษณ์ชี้บ่งแจ้งเตือนความปลอดภัยในการทำงาน	4.58	0.62	มากที่สุด	1
3.องค์กรมีการซ่อมแผนฉุกเฉินต่างๆที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน เช่นแผนอพยพหนีไฟ	4.47	0.72	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.52</b>	<b>0.68</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรความปลอดภัยในการทำงาน พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.47-4.58 โดยที่คำถามองค์กรมีป้ายสัญลักษณ์ชี้บ่งแจ้งเตือนความปลอดภัยในการทำงาน ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 รองลงมาคือ องค์กรมีการตรวจสอบความปลอดภัยทุกเดือน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ

แรงจูงใจในการทำงาน	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ผลตอบแทนรางวัล และสวัสดิการที่พนักงานได้รับ เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	4.51	0.68	มากที่สุด	1
2.ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสม ไม่มากเกินไป และไม่กระทบกับการใช้ชีวิตส่วนตัว	4.19	0.72	มาก	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.33</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.19 -4.51 โดยที่คำถาม ผลตอบแทนรางวัล และสวัสดิการที่พนักงานได้รับเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ระดับ

ความเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 รองลงมาคือ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย เหมาะสมไม่มากเกินไป และไม่กระทบกับการใช้ชีวิตส่วนตัว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องแรงจูงใจในแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ อยู่ในระดับมาก ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความปลอดภัย

แรงจูงใจในการทำงาน	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.พนักงานได้รับความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการเอาใจใส่ดูแลทางด้านสุขภาพ เช่น ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ	4.29	0.78	มาก	2
2.องค์กรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เหมาะสมมีการตรวจวัด แสง เสียง ความร้อน เป็นต้น	4.46	0.77	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.38</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความปลอดภัย พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.29 - 4.46 โดยที่ค่าถาถามองค์กรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เหมาะสมมีการตรวจวัดแสง เสียง ความร้อน เป็นต้น ระดับความเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 รองลงมาคือพนักงานได้รับความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการเอาใจใส่ดูแลทางด้านสุขภาพ เช่น ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ อยู่ในระดับมาก ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ทางสังคม

แรงจูงใจในการทำงาน	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่	4.54	0.68	มากที่สุด	2
2.พนักงานได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	4.19	0.72	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.37</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ทางสังคม พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.19 - 4.54 โดยที่คำถาม องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 รองลงมาคือ พนักงานได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ทางสังคม อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

แรงจูงใจในการทำงาน	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. องค์กรให้โอกาสก้าวหน้าในสายงาน และปรับตำแหน่งงานกับพนักงานอย่างเหมาะสม	4.52	0.70	มากที่สุด	2
2. งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ท้าทายความสามารถและกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน	4.55	0.64	มากที่สุด	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.54</b>	<b>0.67</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.52 - 4.55 โดยที่คำถาม งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ท้าทายความสามารถและกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 รองลงมาคือ องค์กรให้โอกาสก้าวหน้าในสายงาน และปรับตำแหน่งงานกับพนักงานอย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องแรงจูงใจในการทำงานด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการแสวงหาโอกาส

พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ท่านหาโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่จากสื่อต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน	4.51	0.75	มากที่สุด	1
2. ท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และพร้อมปรับตัวอยู่เสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.46	0.77	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.49</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการแสวงหาโอกาส พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.46-4.51 โดยที่คำถาม ท่านหาโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่จากสื่อต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 รองลงมาคือ ท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และพร้อมปรับตัวอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการแสวงหาโอกาส อยู่ในระดับมาก ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านความคิดริเริ่ม

พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ท่านสามารถนำเสนอวิธีการและแนวความคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.51	0.68	มากที่สุด	2
2. ท่านนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาในงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม	4.54	0.74	มากที่สุด	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.53</b>	<b>0.71</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านความคิดริเริ่ม พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.51-4.54 โดยที่คำถาม ท่านนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาในงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 รองลงมาคือท่านสามารถนำเสนอวิธีการและแนวความคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 หากพิจารณา

โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมด้านความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Application)

พฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรม	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ท่านวิเคราะห์ความเป็นไปได้ก่อนนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานแบบเป็นเหตุเป็นผล	4.48	0.78	มาก	1
2.ท่านติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.41	0.76	มาก	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.45</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมด้านการประยุกต์ใช้ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.41-4.48 โดยที่คำถามท่านวิเคราะห์ความเป็นไปได้ก่อนนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานแบบเป็นเหตุเป็นผล ระดับความเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมาคือ ท่านติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องพฤติกรรมการสร้างสรรคเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมด้านนวัตกรรมด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Application) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนด้านการประยุกต์ใช้

พฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรม	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานนำไปใช้ได้	4.47	0.71	มาก	1
2.ท่านนำวิธีการต่างๆที่คิดค้นได้ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม	4.55	0.68	มากที่สุด	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.51</b>	<b>0.69</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมด้านการประยุกต์ใช้ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตทั้งหมดอยู่ระหว่าง 4.47-4.55 โดยที่คำถามท่านนำวิธีการต่างๆที่คิดค้นได้ไปใช้อย่าง เป็นรูปธรรม ระดับความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 รองลงมาคือ ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานนำไปใช้ได้ มีความ

คิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 หากพิจารณาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเรื่องพฤติกรรมการสร้างสรรคณ์วัดกรรมด้านด้านการประยุกต์ใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด

### **3.ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรคณ์วัดกรรม**

#### **3.1 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์และการแจกแจงปกติ**

ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความแบ้ และความโต้ง เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ และข้อมูลมีการแจกแจงปกติของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรคณ์วัดกรรม ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 27



ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ค่าความแปรปรวนและความเบ้ และค่าความโค้งของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	TL1	TL2	TL3	TL4	OC1	OC2	OC3	OC4	WM1	WM2	WM3	WM4	IB1	IB2	IB3	IB4
TL1	1															
TL2	0.634	1														
TL3	0.727	0.69	1													
TL4	0.676	0.904	0.706	1												
OC1	0.938	0.657	0.765	0.71	1											
OC2	0.896	0.618	0.688	0.683	0.887	1										
OC3	0.61	0.936	0.653	0.861	0.642	0.621	1									
OC4	0.714	0.632	0.843	0.652	0.706	0.675	0.603	1								
WM1	0.555	0.492	0.592	0.561	0.605	0.548	0.475	0.605	1							
WM2	0.549	0.521	0.508	0.534	0.572	0.574	0.515	0.506	0.782	1						
WM3	0.707	0.617	0.714	0.65	0.737	0.752	0.628	0.751	0.673	0.739	1					
WM4	0.86	0.673	0.727	0.701	0.826	0.879	0.645	0.695	0.541	0.597	0.72	1				
IB1	0.55	0.468	0.569	0.543	0.591	0.569	0.452	0.575	0.878	0.703	0.662	0.55	1			
IB2	0.523	0.486	0.544	0.499	0.565	0.573	0.502	0.508	0.687	0.889	0.827	0.595	0.651	1		
IB3	0.611	0.565	0.594	0.586	0.63	0.602	0.527	0.6	0.803	0.73	0.756	0.623	0.846	0.734	1	
IB4	0.911	0.617	0.725	0.681	0.947	0.886	0.635	0.694	0.606	0.563	0.744	0.806	0.607	0.562	0.627	1
Skewness	-1.675	-1.155	-1.068	-1.114	-1.694	-2.186	-1.372	-1.410	-1.958	-2.249	-1.907	-1.686	-2.173	-2.216	-2.069	-2.100
Kurtosis	3.851	0.159	0.360	0.402	4.423	6.609	0.932	0.990	4.904	8.289	3.643	4.692	6.631	7.558	5.825	6.482

จากตารางที่ 27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมีค่าระหว่าง 0.452 ถึง 0.947 ซึ่งไม่เกิดปัญหา Multicollinearity แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กันมาก Bolboacă, S. D., & Jäntschi, L. (2006) และเมื่อพิจารณาค่าความเบ้พบว่ามีค่าระหว่าง -2.249 ถึง -1.068 และค่าความโด่ง มีค่าระหว่าง 0.159 ถึง 8.289 ซึ่งมีค่าความเบ้ไม่เกิน  $\pm 3$  และความโด่งไม่เกิน  $\pm 10$  (Kline, 2015) จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลมีการแจกแจงปกติ จากผลการวิเคราะห์ทั้งหมดแสดงว่าข้อมูลที่ได้มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป

### 3.2 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

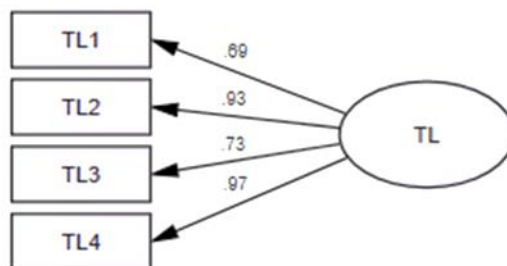
การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factory Analysis : CFA) เพื่อทำการยืนยันว่าองค์ประกอบของแบบวัดที่ได้เลือกมานั้นมีความสอดคล้องกับโมเดลที่ใช้ในการวิจัย (Byrne, 2001) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นรายตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้

#### 3.2.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต จำนวน 4 ตัวแปร TL1 TL2 TL3 และ TL4 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องดังแสดงในตารางที่ 28 ตารางที่ 28 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี
CMIN/DF	น้อยกว่า 5	1.279
RMR	เข้าใกล้ 0	0.002
GFI	มากกว่า 0.9	0.997
AGFI	มากกว่า 0.9	0.965
CFI	มากกว่า 0.9	1.000
RMSEA	เข้าใกล้ 0	0.039

จากตารางที่ 28 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ CMIN/D, RMR, GFI, AGFI, CFI, และ RMSEA ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า โมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีค่าน้ำหนักการถดถอยมาตรฐาน ตั้งแต่ 0.692-0.970 ดังภาพที่ 11



Chi-Square = 1.279 ; p-value = .258  
 GFI = .997 ; NFI = .998 ; TLI = .997 ; CFI = 1.000  
 RMSEA = .039 ; RMR = .002

ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตารางที่ 29 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อคำถาม	Std. loading	C.R.	AVE.
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL1)	0.692	0.904	0.706
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL2)	0.932		
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (TL3)	0.732		
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL4)	0.970		

จากตารางที่ 29 แสดงค่า CR เท่ากับ 0.904 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 และค่า AVE เท่ากับ 0.706 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 แสดงว่า โมเดลมีความเที่ยงตรงของโครงสร้าง

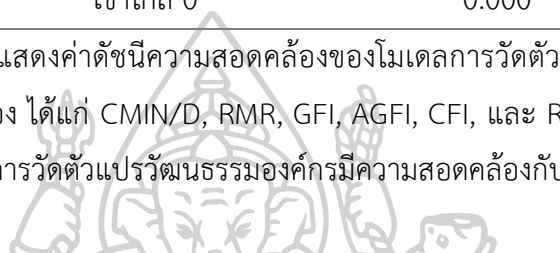
### 3.2.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (OC)

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต จำนวน 4 ตัวแปร OC1 OC2 OC3 และ OC4 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องดังแสดงในตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี
CMIN/DF	น้อยกว่า 5	0.079
RMR	เข้าใกล้ 0	0.001
GFI	มากกว่า 0.9	1.000
AGFI	มากกว่า 0.9	0.998
CFI	มากกว่า 0.9	1.000
RMSEA	เข้าใกล้ 0	0.000

จากตารางที่ 30 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ CMIN/D, RMR, GFI, AGFI, CFI, และ RMSEA ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า โมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 12



Chi-Square = .079 ; p-value = .778  
 GFI = 1.000 ; NFI = 1.000 ; TLI = 1.011 ; CFI = 1.000  
 RMSEA = .000 ; RMR = .001

ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 31 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กร

ข้อคำถาม	Std. loading	C.R.	AVE.
บรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสาร (OC1)	0.961	0.897	0.690
บรรยากาศการทำงานเป็นทีม (OC2)	0.923		
การทำงานที่มีประสิทธิภาพ (OC3)	0.669		
ด้านความปลอดภัยในการทำงาน (OC4)	0.734		

จากตารางที่ 31 แสดงค่า CR เท่ากับ 0.897 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 และค่า AVE เท่ากับ 0.690 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 แสดงว่า โมเดลมีความเที่ยงตรงของโครงสร้าง

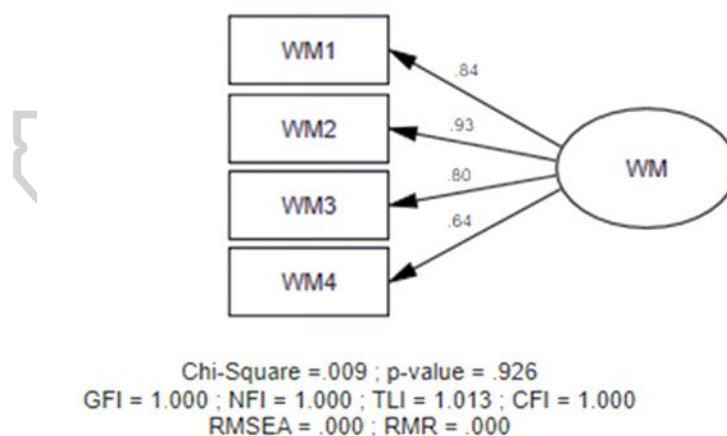
### 3.2.3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน (WM)

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต จำนวน 4 ตัวแปร WM1 WM2 WM3 และ WM4 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี
CMIN/DF	น้อยกว่า 5	0.009
RMR	เข้าใกล้ 0	0.000
GFI	มากกว่า 0.9	1.000
AGFI	มากกว่า 0.9	1.000
CFI	มากกว่า 0.9	1.000
RMSEA	เข้าใกล้ 0	0.000

จากตารางที่ 32 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ CMIN/D, RMR, GFI, AGFI, CFI, และ RMSEA ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า โมเดลการวัดตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 33 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้างของแรงจูงใจในการทำงาน

ข้อคำถาม	Std. loading	C.R.	AVE.
ด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ (WM1)	0.844	0.882	0.655
ด้านความต้องการความปลอดภัย (WM2)	0.927		
ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (WM3)	0.798		
ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า (WM4)	0.643		

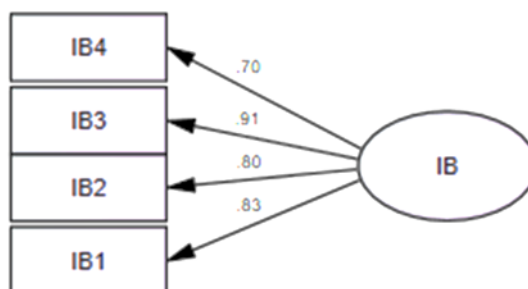
จากตารางที่ 33 แสดงค่า CR เท่ากับ 0.882 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 และค่า AVE เท่ากับ 0.655 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 แสดงว่า โมเดลมีความเที่ยงตรงของโครงสร้าง

### 3.2.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรม (IB)

ตัวแปรพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต จำนวน 4 ตัวแปร IB1 IB2 IB3 และ IB4 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องดังแสดงในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรม

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี
CMIN/DF	น้อยกว่า 5	2.145
RMR	เข้าใกล้ 0	0.005
GFI	มากกว่า 0.9	0.994
AGFI	มากกว่า 0.9	0.942
CFI	มากกว่า 0.9	0.998
RMSEA	เข้าใกล้ 0	0.079



Chi-Square = 2.145 ; p-value = .143  
 GFI = .994 ; NFI = .996 ; TLI = .985 ; CFI = .998  
 RMSEA = .079 ; RMR = .005

ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ตารางที่ 35 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้างของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ข้อคำถาม	Std. loading	C.R.	AVE.
ด้านการแสวงหาโอกาส (IB1)	0.830	0.886	0.662
ด้านความคิดริเริ่ม (IB2)	0.803		
ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (IB3)	0.908		
พฤติกรรมด้านการประยุกต์ใช้ (IB4)	0.699		

จากตารางที่ 35 แสดงค่า CR เท่ากับ 0.886 ซึ่งมีความมากกว่า 0.7 และค่า AVE เท่ากับ 0.662 ซึ่งมีความมากกว่า 0.5 แสดงว่า โมเดลมีความเที่ยงตรงของโครงสร้าง

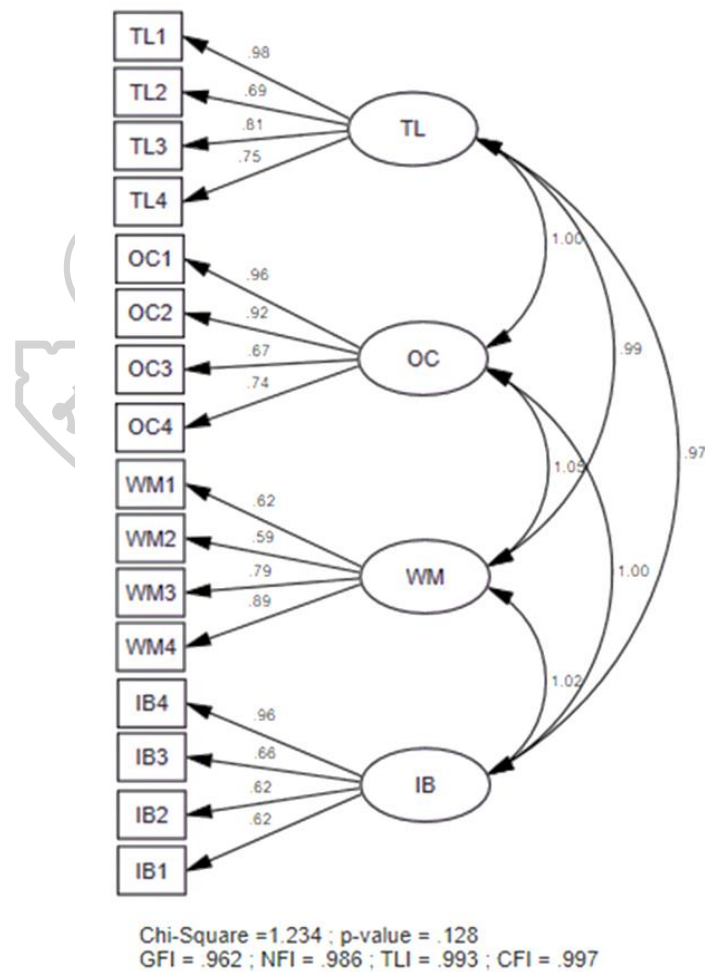
### 3.2.5 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดของโมเดลรวม

โมเดลรวมประกอบไปด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นโมเดลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตในงานวิจัย เพื่อทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในโมเดลว่ามีความสัมพันธ์เพียงพอเพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์ในโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดของโมเดลรวมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังแสดงในตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าสถิติดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดของโมเดลรวม

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี
CMIN/DF	น้อยกว่า 5	1.234
RMR	เข้าใกล้ 0	0.021
GFI	มากกว่า 0.9	0.962
CFI	มากกว่า 0.9	0.997
RMSEA	เข้าใกล้ 0	0.036

จากตารางที่ 36 แสดงดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดของโมเดลรวม พบว่า ดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ CMIN/D, RMR, GFI, AGFI, CFI, และ RMSEA หลังการปรับโมเดลดัชนีความสอดคล้องทุกค่าผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า โมเดลการวัดของโมเดลรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดของโมเดลรวม

### 3.1.6 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

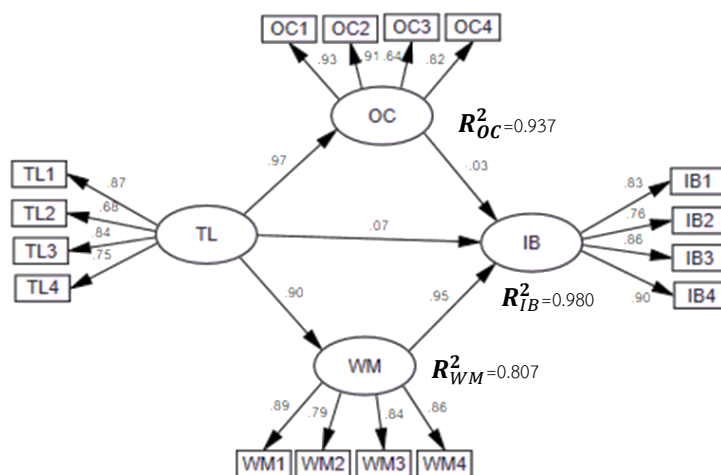
โมเดลโครงสร้างเป็นโมเดลที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อตัวแปรแฝงภายในคือ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านตัวแปรคั่นกลาง คือ วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยเริ่มจากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 37 ตารางที่ 37 ค่าสถิติดัชนีความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี
CMIN/DF	น้อยกว่า 5	2.901
RMR	เข้าใกล้ 0	0.027
GFI	มากกว่า 0.9	0.934
CFI	มากกว่า 0.9	0.984
RMSEA	เข้าใกล้ 0	0.102

จากตารางที่ 37 แสดงดัชนีความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง พบว่า ดัชนีความ สอดคล้อง ได้แก่ CMIN/D, RMR, GFI, CFI, และ RMSEA หลังการปรับโมเดลดัชนีความสอดคล้องทุกค่า ผ่าน เกณฑ์การพิจารณา แสดงว่า โมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีค่า น้ำหนักการถดถอยมาตรฐาน ตามตารางที่ 38 และภาพที่ 16 ตารางที่ 38 ค่าน้ำหนักการถดถอยมาตรฐานและค่า  $R^2$

เส้นทาง	$\beta$	S.E.	C.R.	P	สรุป
TL→OC	0.968	0.081	0.830	0.000	เป็นไปตามH1
TL→IB	0.075	0.000	0.837	0.000	เป็นไปตามH2
TL→WM	0.898	0.463	0.842	0.000	เป็นไปตามH3
OC→IB	0.031	1.370	0.045	0.763	ไม่เป็นไปตามH4
WM→IB	0.953	0.307	0.962	0.000	เป็นไปตามH5

$R^2_{OC}=0.937$   $R^2_{WM}=0.807$  และ  $R^2_{IB}=0.980$



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดของโมเดลโครงสร้าง

การทดสอบสมมติฐานของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานเครื่องตีแม่เหล็กหนึ่ง โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยวิธีการประมาณค่าควรเป็นค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation)

จากตารางที่ 38 และภาพที่ 16 แสดงผลการวิเคราะห์เส้นอิทธิพล 5 เส้น ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร (TL→OC) พบว่ามีค่า C.R.=0.830 ซึ่งมากกว่า 0.7 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ภายในที่ดีต่อกัน โมเดลการวัดทั้งหมดถูกต้อง และเชื่อถือได้ ค่า $\beta$  = 0.968 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่า หากผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้พนักงานเกิดการซึมซับวัฒนธรรมองค์กร 2) อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (TL→IB) พบว่ามี C.R.=0.837 ซึ่งมากกว่า 0.7 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ภายในที่ดีต่อกัน โมเดลการวัดทั้งหมดถูกต้อง และเชื่อถือได้ ค่า $\beta$  = 0.075 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าหากผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร 3) อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน (TL→WM) พบว่ามี C.R.=0.842 ซึ่งมากกว่า 0.7 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ภายในที่ดีต่อกัน โมเดลการวัดทั้งหมดถูกต้อง และเชื่อถือได้ ค่า $\beta$  = 0.898 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงว่าหากผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร 4) อิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (OC→IB) พบว่ามี C.R.=0.045 ซึ่งน้อยกว่า 0.7 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ภายในไม่มีความสัมพันธ์กัน ค่า $\beta$  = 0.031

$p = 0.763$  อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่  $0.05$  แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในองค์กร 5) อิทธิพลทางตรงของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (WM→IB) พบว่ามีค่า  $C.R = 0.962$  ซึ่งมากกว่า  $0.7$  แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ภายในที่ดีต่อกัน โมเดลการวัดทั้งหมดถูกต้อง และเชื่อถือได้ ค่า  $\beta = 0.953$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $0.001$  แสดงว่า หากพนักงานได้รับแรงจูงใจในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร

3.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อใช้ตอบสมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ (Zainudin, 2012) มีการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน 1. วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงโดยไม่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง 2. วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านวัฒนธรรมองค์กร (Step IV-DV) และขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร (Step IV-M-DV) โดยแสดงดัชนีความสอดคล้องของทั้งสองโมเดลได้ตามตารางที่ 39 และผลการวิเคราะห์อิทธิพลได้ตามตารางที่ 40 และภาพที่ 17

ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง

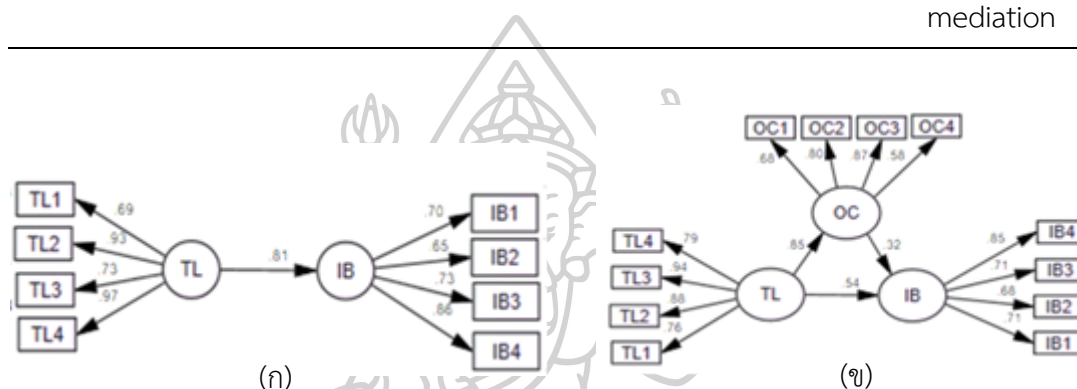
ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าดัชนี
CMIN/DF	น้อยกว่า 5	0.419
RMR	เข้าใกล้ 0	0.002
GFI	มากกว่า 0.9	0.997
CFI	มากกว่า 0.9	1.000
RMSEA	เข้าใกล้ 0	0.000

จากตารางที่ 39 แสดงดัชนีความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ผ่านวัฒนธรรมองค์กร (Step IV-DV) และผ่านวัฒนธรรมองค์กร (Step IV-M-DV) พบว่า ดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ CMIN/DF, RMR, GFI, CFI และ RMSEA หลังการปรับโมเดลดัชนีความสอดคล้อง

ทุกค่าผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลการวัดของโมเดลรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่ผ่านวัฒนธรรมองค์กร และผ่านวัฒนธรรมองค์กร

Hypothesis	Step IV-DV	Step IV-M-DV			Mediation type
		TL→IB	TL→OC	OC→IB	
TL→OC→IB	0.813***	0.542***	0.850***	0.321***	partial mediation



ภาพที่ 17 ผลวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านวัฒนธรรมองค์กร (ก) และผ่านวัฒนธรรมองค์กร (ข)

จากตารางที่ 40 และภาพที่ 17 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านวัฒนธรรมองค์กร (Step IV-DV) ภาพที่ 17 (ก) พบว่ามีค่า  $\beta = 0.813$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ และขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร (Step IV-M-DV) ภาพที่ 17 (ข) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (TL→IB) มีค่า  $\beta = 0.542$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ส่วนอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (OC→IB) มีค่า  $\beta = 0.321$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001

จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลทั้ง 2 ขั้นตอนจะเห็นได้ว่าอิทธิพลของ TL ที่มีต่อ IB ใน step IV-M-DV มีค่าลดลงจาก step IV-DV (ลดจาก  $\beta=0.813$  ไปเป็น 0.542) โดยผลต่างของอิทธิพลที่ลดลงนี้ เกิดจากอิทธิพลทางอ้อมตามเส้นอิทธิพล (TL→OC) และ (OC→IB) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.273 ( $0.850 \times 0.321$ ) แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปร

คั่นกลางแบบบางส่วน (partial mediation) นั่นคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผล โดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริง จึงจะช่วยให้พนักงานเกิดพฤติกรรม การสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

3.4 ผลการวิเคราะห์หัตถิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน

การวิเคราะห์หัตถิพลทางอ้อมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงานตามแนวคิดของ (Zainudin, 2012) มีการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน 1.วิเคราะห์หัตถิพลทางตรงโดยไม่ผ่านตัวแปรคั่นกลาง 2. วิเคราะห์หัตถิพลทางอ้อมโดยผ่าน ตัวแปรคั่นกลาง

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์หัตถิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (Step IV-DV) และขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์หัตถิพลทางอ้อมโดยผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (Step IV-M-DV) โดยแสดงดัชนี ความสอดคล้องของทั้งสองโมเดลได้ตามตารางที่ 41 และผลการวิเคราะห์หัตถิพลได้ตามตารางที่ 42 และภาพที่ 18

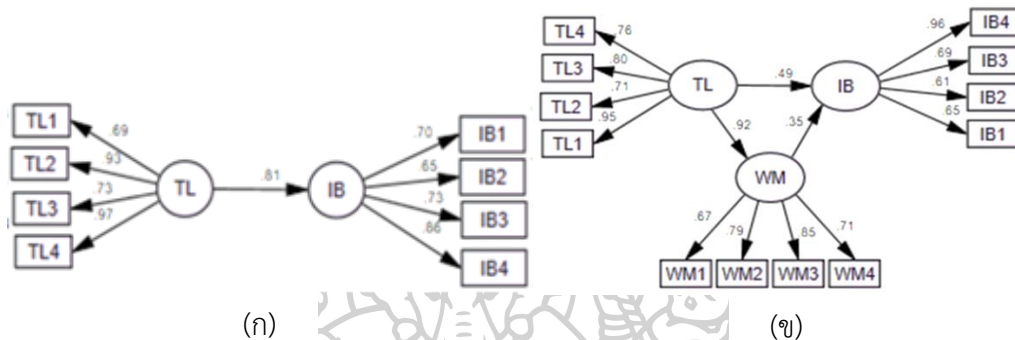
ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่ไม่ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน และผ่านแรงจูงใจในการทำงาน

โมเดล	ดัชนีความสอดคล้อง				
	CMIN/DF	RMR	GFI	CFI	RMSEA
เกณฑ์การพิจารณา	น้อยกว่า 5	เข้าใกล้ 0	มากกว่า 0.9	มากกว่า 0.9	เข้าใกล้ 0
IV-DV	0.419	0.002	0.997	1.000	0.000
IV-M-DV	2.449	0.020	0.961	0.991	0.089

จากตารางที่ 41 แสดงดัชนีความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ผ่านแรง จูงใจในการทำงาน (Step IV-DV) และผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (Step IV-M-DV) พบว่า ดัชนีความ สอดคล้อง ได้แก่ CMIN/DF, RMR, GFI, CFI และ RMSEA หลังการปรับโมเดลดัชนีความสอดคล้อง ทุกค่าผ่านเกณฑ์การพิจารณา แสดงว่าโมเดลการวัดของโมเดลรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์

ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่ผ่านวัฒนธรรมองค์กร และผ่านวัฒนธรรมองค์กร

Hypothesis	Step IV-DV	Step IV-M-DV		Mediation type
	TL→IB	TL→IB	TL→WM WM→IB	
TL→WM→IB	0.813***	0.491***	0.921*** 0.350***	partial mediation



ภาพที่ 18 ผลวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (ก) และผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (ข)

จากตารางที่ 42 และภาพที่ 18 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยไม่ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (Step IV-DV) ภาพที่ 18 (ก) พบว่ามีค่า  $\beta = 0.813$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ และขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยผ่านแรงจูงใจในการทำงาน (Step IV-M-DV) ภาพที่ 18 (ข) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (TL→IB) มีค่า  $\beta = 0.491$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ส่วนอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (WM→IB) มีค่า  $\beta = 0.350$  ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001

จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลทั้ง 2 ขั้นตอนจะเห็นได้ว่าอิทธิพลของ TL ที่มีต่อ IB ใน step IV-M-DV มีค่าลดลงจาก step IV-DV (ลดจาก  $\beta=0.813$  ไปเป็น 0.491) โดยผลต่างของอิทธิพลที่ลดลงนี้ เกิดจากอิทธิพลทางอ้อมตามเส้นอิทธิพล TL→WM และ WM→IB ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.322 ( $0.921 \times 0.350$ ) แสดงว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (partial mediation) นั่นคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรสนับสนุน

การสร้างแรงจูงใจที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง: สนับสนุนให้พนักงานแสดงออกความคิดเห็นและไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่มีความกลัวที่จะถูกวิจารณ์ สนับสนุนการเรียนรู้ จัดอบรมหรือเวิร์กช็อปที่เกี่ยวข้องกับการคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การให้รางวัลสำหรับผู้กล้าแสดงความคิดเห็นหรือมีผลงานที่โดดเด่น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น สนับสนุนการทำงานร่วมกัน: สร้างทีมงานที่หลากหลาย ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างกันมาแลกเปลี่ยนกัน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นให้พนักงานคิดค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน จัดให้มีเวลาในการทดลอง: อนุญาตให้พนักงานมีเวลาที่จะทำโครงการส่วนตัวหรือทดลองความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ต้องมีความกดดันจากการทำงานประจำ สร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม: ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่าของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร กิจกรรมต่างๆนี้จะช่วยให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องตี๋มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการวิจัยตามกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรม และการพัฒนาสมมติฐาน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทเครื่องตี๋มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 185 คน ผู้วิจัยใช้ การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) คือพนักงานบริษัทเครื่องตี๋มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ ทั้งหมด 4 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 103 คน ฝ่ายบริหาร จำนวน 34 คน ฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 25 คน และฝ่ายประกันคุณภาพ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวน 23 คน จากจำนวนตัวอย่าง 225 คน โดยผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Online Survey) ซึ่งทำการสร้าง แบบสอบถามใน Google Form และส่ง URL (Uniform Resource Locator) โดยผลการศึกษาคั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

#### 1.สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.1 และเป็นเพศชาย คิดเป็น ร้อยละ 45.9 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.8 ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 55.7 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส.คิดเป็นร้อยละ 42.2 ส่วน ใหญ่อยู่ในสังกัดส่วนงานผลิต คิดเป็นร้อยละ 55.7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับรายได้ อยู่ที่ 15,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 61.6 และส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15ปี คิดเป็นร้อยละ 25.4

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม สรุปได้ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ซึ่งอยู่ในระดับมาก จากรายละเอียดพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 โดยรายละเอียดพบว่าผู้บริหาร แสดงให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นในแนวคิดค่านิยมองค์กร มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 โดยรายละเอียดพบว่าผู้บริหาร แสดงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 ด้านการ

กระตุ้นทางปัญญา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 โดยรายละเอียดพบว่า ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นความคิดแบบมีเป้าหมาย ให้แก่พนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 โดยรายละเอียดพบว่าผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกภายในทีมให้เกิดการพัฒนาจุดเด่น และแก้ไขจุดด้อยของตนเอง มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

ด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด จากรายละเอียดพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 โดยรายละเอียดพบว่า องค์กรมีการประชุมทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ด้านบรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 โดยรายละเอียดพบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเน้นการปฏิสัมพันธ์แบบหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ด้านการทำงานที่มีประสิทธิภาพมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 โดยรายละเอียดพบว่า องค์กรเน้นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการประสานงาน และการร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จของงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และด้านองค์กรด้านความปลอดภัยในการทำงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 โดยรายละเอียดพบว่า องค์กรมีป้ายสัญลักษณ์ซึ่งแจ้งเตือนความปลอดภัยหน้างาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.58

ด้านแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ซึ่งอยู่ในระดับมาก จากรายละเอียดพบว่า ด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 โดยรายละเอียดพบว่า ผลตอบแทนรางวัล และสวัสดิการที่พนักงานได้รับ เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ด้านความปลอดภัย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 โดยรายละเอียดพบว่า องค์กรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เหมาะสมมีการตรวจวัดแสง เสียง ความร้อน เป็นต้น ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 โดยรายละเอียดพบว่า องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 และด้านต้องการความเจริญก้าวหน้า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 โดยรายละเอียดพบว่า งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ทำหาย

ความสามารถและกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

ด้านพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ซึ่งอยู่ในระดับมาก จากรายละเอียดพบว่า ด้านการแสวงหาโอกาส ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 โดยรายละเอียดพบว่า พนักงานหาโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่จากสื่อต่างๆเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ด้านความคิดริเริ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 โดยรายละเอียดพบว่า พนักงานนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาในงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 โดยรายละเอียดพบว่า พนักงานได้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ก่อนนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานแบบเป็นเหตุเป็นผล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และด้านการประยุกต์ใช้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 โดยรายละเอียดพบว่า พนักงานได้นำวิธีการต่างๆที่คิดค้นได้ไปใช้อย่าง เป็นรูปธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

### 1.3 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อม

อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.968 ค่า C.R. เท่ากับ 0.830 และ  $p$  เท่ากับ 0.000 จึงเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย H1 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น จะส่งผลให้พนักงานรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่เพิ่มขึ้น

อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า  $\beta$  เท่ากับ 1.000 ค่า C.R. เท่ากับ 0.837 และ  $p$  เท่ากับ 0.000 จึงเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย H2 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น

อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.898 ค่า C.R. เท่ากับ 0.842 และ  $p$  เท่ากับ 0.000 จึงเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย H3 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

อิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 มีค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.031 ค่า C.R. เท่ากับ 0.045 และ p เท่ากับ 0.763 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย H4 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อระดับวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้นจะไม่ส่งผลให้พฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานเพิ่มขึ้น

อิทธิพลทางตรงของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า แรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีค่า  $\beta$  เท่ากับ 0.953 ค่า C.R. เท่ากับ 0.962 และ p เท่ากับ 0.000 จึงเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย H5 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยไม่มีตัวแปรคั่นกลางมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน  $\beta$  เท่ากับ 0.813 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ( $p = 0.000$ ) และ เมื่อเพิ่มวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ทำให้มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.887 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ( $p = 0.000$ ) แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง สามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรเป็นการส่งผ่านบางส่วน จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย H6

อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยไม่มีตัวแปรคั่นกลางมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.813 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ( $p = 0.000$ ) และ เมื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ทำให้มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.090 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ( $p = 0.000$ ) แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง สสามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผ่านแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการส่งผ่านบางส่วน จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย H7

## 2. การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรณ์นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสุราษฎร์ การอภิปรายผล แบ่งได้ 3 ส่วนดังนี้

2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรณ์นวัตกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก จากการพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหาร แสดงให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นในแนวคิดค่านิยมองค์กร สามารถแก้ปัญหาข้อโต้แย้งอย่างเสมอภาค และสามารถชี้แจงรายละเอียดของเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนให้แก่พนักงานได้ดี รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นความคิดแบบมีเป้าหมาย ให้แก่พนักงาน กระตุ้นให้พนักงานมีแนวคิดที่มุ่งมั่น เห็นคุณค่าในการแก้ปัญหาของงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล พนักงานมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นความคิดแบบมีเป้าหมาย ทำให้พนักงานมีแนวคิดที่มุ่งมั่น เห็นคุณค่าในการแก้ปัญหาของงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล ทำให้พนักงานเกิดการมีปฏิสัมพันธ์พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันในการทำงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร แสดงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำ สามารถชี้แนะให้พนักงานตั้งเป้าหมายร่วมกันส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเห็นถึงการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งในงานอย่างเสมอภาค และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกภายในทีมให้เกิดการพัฒนาจุดเด่น และแก้ไขจุดด้อยของตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนมอบหมายงานที่เหมาะสมแต่ละบุคคล ตามความรู้ความสามารถของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (วรชัย สิงห์ฤกษ์ และประสพชัย พสุนนท์, 2562) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรณ์นวัตกรรมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบุรี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรณ์นวัตกรรมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามข้อสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรณ์นวัตกรรมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบุรี

วัฒนธรรมองค์กร จากผลวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่เน้นบรรยากาศการทำงานแบบการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

เนื่องจาก องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเน้นการปฏิสัมพันธ์แบบหน่วยงาน ทำให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากในองค์กรจัดให้มีป้ายสัญลักษณ์ ชี้บ่งแจ้งเตือนความปลอดภัยหน้างานภายในองค์กร มีการตรวจสอบความปลอดภัยทุกเดือน และมีการซ่อมแผนฉุกเฉินต่างๆที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน เช่น แผนอพยพหนีไฟ แผนซ่อมแผนสารเคมีรั่วไหล เป็นต้น ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากองค์กรมีการประชุมทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น morning talk ทุกเช้า ประชุมแผนกประจำเดือน มีการบริหารงานในลักษณะ กระจายการทำงานเป็นทีม และด้านการทำงานที่มีประสิทธิภาพมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของงาน (Success) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากองค์กรเน้นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการประสานงาน และการร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จของงาน วัดความสำเร็จของงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการทำงานเป็นตัวชี้วัดสอดคล้องกับงานวิจัยของ (นวลละออ แสงสุข และวไลพรรณ อาจารย์วัฒนา, 2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กร รูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กรที่แตกต่างกัน ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้น ประกอบด้วยความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน และการคงอยู่ การปฏิบัติงานในองค์กร

แรงจูงใจในการทำงาน จากผลวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด พบว่า งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ทำหายความสามารถและกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน มีโอกาสก้าวหน้าในสายงาน และปรับตำแหน่งงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม ด้านความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากองค์กรจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เหมาะสมมีการตรวจวัด แสง เสียง ความร้อน เป็นต้น ได้รับความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการเอาใจใส่ดูแลทางด้านสุขภาพ เช่น ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก เนื่องจากองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ มาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก ผลตอบแทนรางวัล และสวัสดิการที่พนักงานได้รับ เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ชมพูบุษ เพ็ชรอินทร์, 2561) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรกได้แก่ ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิต ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น และ ด้านความต้องการดำรงชีวิต

พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม จากผลวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานสามารถนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาในงานภายในหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงวิธีการและแนวความคิดใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ด้านการประยุกต์ใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก พนักงานสามารถนำวิธีการต่างๆที่คิดค้นได้ไปใช้อย่าง เป็นรูปธรรม สามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆให้แก่เพื่อนร่วมงานนำไปใช้ได้ ด้านการแสวงหาโอกาส มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก พนักงานในองค์กรแสวงหาโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่จากสื่อต่างๆเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และพร้อมปรับตัวอยู่เสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และด้านการวิเคราะห์ข้อมูล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจาก พนักงานวิเคราะห์ความเป็นไปได้ก่อนนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานแบบเป็นเหตุเป็นผล รวมถึงติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ณัฐธยาน์ น้อยเปียง นภาวรณ เนตรประดิษฐ์ และ ทัดพงศ์ อวีโรธนานนท์, 2022) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ผลการศึกษาความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันความรู้ ด้านความสามารถในการดูดซับความรู้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.2 ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารบริษัทเครื่องดื่มมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้พนักงานเกิดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุขสันต์ เปลี่ยนเจริญ และมะดาโอ๊ะ สุธหลง, 2022) ทำการศึกษาเรื่อง ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จากการวิจัยสรุปว่า ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงช่วยกระตุ้นให้พนักงานทำงานสูงกว่าความคาดหวังของพนักงาน ทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเองจากการได้รับคำปรึกษาหรือชี้แนะจากผู้นำ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรการทำงานร่วมกันเป็นทีมเสมือนครอบครัวที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานก่อสร้าง การแก้ไขงานลดลง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มจำนวนงานที่ส่งมอบ ลดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรการทำงานทำให้บริษัทมีรายได้ผลกำไรมากขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารบริษัทเครื่องดื่มมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ฐิติรัตน์ มีมาก และคณะ, 2024) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตแผงวงจรไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นเร้าให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมี 4 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม บรรยากาศแบบสื่อสาร และการทำงานที่ปลอดภัย ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากแนวคิดของผู้บริหารอย่างเดียว ไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพน้อยกว่า ซึ่งองค์กรควรให้มีการสร้างบรรยากาศความคิด สร้างสรรค์ สร้างพื้นที่ในการแสดงออกทางความคิด เปิดโอกาสให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิด เห็นที่แปลกใหม่ และออกแบบแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรนั้น ซึ่งบริษัทเครื่องดื่มแห่งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากนโยบายจากสำนักงานใหญ่ ทำให้พนักงานในองค์กรเพียงแค่ปรับตัวตามเท่านั้น

อิทธิพลทางตรงของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงให้เห็นว่า พนักงานเมื่อได้รับแรงจูงใจในการทำงานในด้านต่างๆ จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร สอดคล้องกับ (รัฐพล วงศาโรจน์, 2022) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐที่ส่งผลให้เกิดสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กรณีศึกษา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากบุคลากรมีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง

2.3 ผลการศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านวัฒนธรรมองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมบางส่วนต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านวัฒนธรรมองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลบางส่วนทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม สอดคล้องกับ (ชยุต พงศวิพัฒน์โยธิน, เฉลิม เกิดโมลี และสรศักย เรืองวิเศษ ,2565) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และความเปราะบางของนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการศึกษายังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์การนวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2.4 ผลการศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมบางส่วนต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลบางส่วนทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม สอดคล้องกับ (เอื้อมพร ศิริรัตน์, 2023) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการมุ่งทำงานเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนนทบุรี มีพฤติกรรมการมุ่งการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่องในรูปแบบกลุ่มหรือทีมงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้บุคลากรสามารถคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนมุ่งมั่นตั้งใจให้บรรลุผลสำเร็จตามความต้องการได้อย่างดี

### 3. ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

ผู้บริหารสามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการส่งเสริมพัฒนาให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ด้านความต้องการเพื่อดำรงชีพ เรื่องปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมไม่มากเกินไป ไม่กระทบกับการใช้ชีวิตส่วนตัว

ครอบครัวของพนักงาน และการได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารและหัวหน้างานควรให้ความสำคัญส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้คุณค่ากับ Work-life balance และเคารพเวลาส่วนตัวของพนักงาน เช่น ไม่ทักถามเรื่องงานหลังเวลางาน วันหยุด และในวันที่พนักงานลางาน ควรมีระบบการประเมินผลจากผลงานมากกว่าปริมาณงานหรือเวลาที่ใช้ สร้างบทสนทนาในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานใส่ใจกับชีวิตในด้านอื่น ๆ และไม่รู้สึกว่า ชีวิตด้านอื่นมีความสำคัญน้อยกว่าเรื่องงาน นอกจากนี้หัวหน้างานควรกล่าวชื่นชมในความสำเร็จของลูกน้อง การให้รางวัลเล็กน้อย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในตัวเอง เกิดแรงกระตุ้นในการเรียนรู้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เช่น กิจกรรมนันทนาการต่างๆ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง หรือส่งเสริมกิจกรรมการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลายจากการทำงาน เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ความเป็นมิตรต่อกัน มีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีความคิดที่สร้างสรรค์มากขึ้น และนำเสนอผลงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### 4. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 การวิจัยในอนาคตควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มเติม เช่น รูปแบบภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ Work life balance เป็นต้น

4.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการทำวิจัยเชิงปริมาณ อาจได้ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุม ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ ทำการสัมภาษณ์พนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อศึกษาในเชิงลึกว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่องานและองค์กรอย่างไร ต้องการให้องค์กรเป็นไปในทิศทางใด เพื่อผู้บริหารอาจได้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ในอนาคต



## รายการอ้างอิง

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Anderson, A., Hamilton, R. J., & Hattie, J. (2004). Classroom climate and motivated behaviour in secondary schools. *Learning environments research*, 7, 211-225.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International journal of scientific & technology research*, 7(7), 19-29.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2(1), 76-86.
- Burns, M., & Domjan, M. (1996). Sign tracking versus goal tracking in the sexual conditioning of male Japanese quail (*Coturnix japonica*). *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes*, 22(3), 297.
- Cameron, K., & Sine, W. (1999). A framework for organizational quality culture. *Quality Management Journal*, 6(4), 7-25.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). Organizational culture inventory. *Plymouth, MI: Human Synergistics*.
- Edgar, H. (2004). Schein. *Organization Culture and Leadership*. 3rd ed.(The Jossey-Bass business & management series)(S).
- Enomoto, E. K. (1997). Schools as nested communities: Sergiovanni's metaphor extended. *Urban Education*, 32(4), 512-531.

- Forsund, F. R., Lovell, C. K., & Schmidt, P. (1980). A survey of frontier production functions and of their relationship to efficiency measurement. *Journal of econometrics*, 13(1), 5-25.
- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: transformational leadership, performance beyond expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234-247.
- Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 112-132.
- Hebenstreit, J. J. (2012). Nurse educator perceptions of structural empowerment and innovative behavior. *Nursing education perspectives*, 33(5), 297-301.
- HumanSoft. (2022). รวมแนวคิดสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้บุคลากรในองค์กร. Retrieved from <https://www.humansoft.co.th/th/blog/how-to-motivate-your-employees>
- Jiang, S., Wang, J., Zhang, R., & Liu, O. (2023). Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link? *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100440.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Lumley, E., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African business review*, 15(1).
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*: psychology press.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3),

227-244.

- Robbins, J. (2004). The globalization of Pentecostal and charismatic Christianity. *Annu. Rev. Anthropol.*, 33(1), 117-143.
- Robison, J. (2017). The social rewards of engagement: Appealing to social motivations to stimulate political interest at high and low levels of external efficacy. *Political Studies*, 65(1), 24-41.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2013). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264-271.
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(58), 139-143.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational dynamics*, 12(2), 5-23.
- Serang, S. (2021). Effect Of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership, And Organizational Culture on Employee Performance at Pt. Wajo Partner Materials in Makassar. *Profitability: Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2), 186-213.
- Shahab, M. A., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry. *International journal of economics and business administration*, 6(3), 80-91.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian journal of educational administration and policy*(54).
- Tang, R., & Darodjat, T. A. (2021). The Influence of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Innovation Behavior: Case of Media Industry in Chongqing, China. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 8(07), 123-132.
- Team, T. (2021). นวัตกรรมสร้างได้ ผู้นำต้องเปลี่ยน คนต้องพร้อม. *Techsauce Media Co., Ltd.* Retrieved from <https://techsauce.co/saucy-thoughts/innovation-can-create-leaders-must-change-people-must-be-ready>

- Wilson, D. S., Mushinsky, H. R., & McCoy, E. D. (1999). Nesting behavior of the striped mud turtle, *Kinosternon baurii* (Testudines: Kinosternidae). *Copeia*, 958-968.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- กฤษณะ ดาราเรือง. (2020). การรับรู้ระดับบุคคลด้านวัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของ กลุ่มบริษัท KTIS. *Journal of the Association of Researchers*, 21(2), 58-68.
- ก้องภพ ชันดีพงษ์พันธ์. (2018). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ องค์การแห่งความยั่งยืนต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท ในกลุ่มสมบูรณ. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์, 1(3), 45-57.
- เกษสุดา บุณยศักดิ์สถิตย์. (2562). พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์.
- แก้วตา ศรอดีศักดิ์. (2018). ปัจจัยเหตุและผลของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ เขตจังหวัด นครปฐม (Antecedents and Consequence of Bangkok Employee Innovative Behavior In Nakorn Pathom). *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 11(2), 1531-1545.
- คงกฤษ วุฒิสวีวะ. (2020). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการ กำกับตนเองของข้าราชการทหาป็นใหญ่ต่อสู้อากาศยาน. มหาวิทยาลัยรังสิต,
- ชนาพร เลิกเปลี่ยน. (2564). ปัจจัยเหตุและผลของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 5.
- ชมพูนุช เทีชรอินทร์. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.
- ชลัดดา บุญมาก. (2023). การศึกษาพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมและแนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 3.
- ชูตระกูล ไชยเสนา. (2017). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด สิงห์บุรี. *Dhonburi Rajabhat University. Office of Academic Journal Project*.
- ฐิติรัตน์ มีมาก และคณะ. (2024). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทักษะทางวิชาชีพ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชี ธุรกิจ SMEs ในจังหวัดปทุมธานี. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์, 18(2), 109-125.
- ณัฐปกรณม์ ตั้งสุกิจจากรณ์. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผล

- ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของพนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).  
วารสารวิชาการธรรมทรรศน์, 24.
- ณัฐธยาน์ น้อยเปียง นภาวรณ เนตรประดิษฐ์ และทัตพงศ์ อวีโรธนานนท์. (2022). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 14(1), 86-100.
- ทองศุภร์ วงศ์โสภาก และอนุรักษ์ อาทิตย์กวิน. (2022). อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรม องค์การที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ของ หน่วยงานในสังกัดการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคเหนือ. *Journal of Buddhist Anthropology*, 7(1), 92-109.
- ัทธกร ธนาวิทธิ และอุทัย เลหาวิเชียร. (2020). ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมใน องค์การ และพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Person qualifications and work environment antecedents for innovative work behavior with the mediation of person-environment fit). *Ramkhamhaeng Journal of Public Administration*, 3(3), 45-67.
- ธวัชชัย วรสถิตย์ และณัฐพันธ์ บัววารภรณ์. (2019). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ การพัฒนานวัตกรรมกรณีศึกษานาคาร์ อาคารสงเคราะห์ (สำนักงานใหญ่). *Rangsit Graduate Research Conference: RGRC*, 14, 1430-1440.
- นวลละออง แสงสุข และวไลพรรณ อาจารย์วัฒนา. (2561). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร, 11.
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บ.ไทยดรีม จำกัด. (2567). รายงานการประชุม Management Review บ.ไทยดรีมครั้งที่ 1/67.
- ภัทรพล อังคณานูวัฒน์. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานบริษัท ทีเอสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน). *Princess of Naradhiwas University Journal of Humanities and Social Sciences*
- มัทนา ชุมปัญญา. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 4.
- รัชนิย์ ศรีวัฒนชัย. (2560). ความท้าทายในยุคอุตสาหกรรม 4.0 หากจะเป็นปลาใหญ่ปรับตัวให้ทันกับโลกดิจิทัล. Retrieved from <https://www.posttoday.com/business/493757>
- รัฐพล วงศาโรจน์. (2022). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ภาครัฐที่ ส่งผลให้เกิดสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กรณีศึกษา: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 8365.

doi:10.58837/CHULA.IS.2022.283

- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2003). ปัจจัยด้านเขาวนารมณบุคลิกภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ ได้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า งานระดับกลางในองค์การธุรกิจ. *Journal of Public Administration, Public Affairs, and Management*, 1(3), 77-77.
- รัตนภัทร์ สุวรรณสิทธิ์. (2558). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผ่านสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานประกันสังคม. *VeridianE-Journal, Slipakorn University*, 8(1906 -3431).
- ลักขณา ศรีบุญวงศ์ และเพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2563). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป. *วารสารพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก*, 31.
- วรชัย สิงห์ฤกษ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร ใน จังหวัดเพชรบุรี. *e-jodil*, 9(2), 77-90.
- วีไลวรรณ บ้านกรด. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พีทีจี เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่.
- ศรีอำไพ อิงคกิตติ. (2024). ธุรกิจผลิตเครื่องดื่ม. บทความสายงานวิจัยธุรกิจ กลุ่มกลยุทธ์และนวัตกรรม Retrieved from <https://www.lhbank.co.th/getattachment/abce7f23-70e5-4363-a2b2-c7277c30e3c3/economic-analysis-Industry-Outlook-2024-Beverages-Manufacturing-Mar2024>
- สุขสันต์ เปลี่ยนเจริญ และมะดาโอะ สุธลง. (2022). ผู้นำด้าน การเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรม แห่งหนึ่ง. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, 5(3), 80-98.
- สุริศักดิ์ แสงจันทร์ และสิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2015). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยบูรพา*, 9(2), 47-57.
- อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2021). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 4(3), 1172-1187.
- เอื้อมพร ศิริรัตน์. (2023). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี. *ศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์*, 10(1), 131-140.





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ชญานุช เรือนนุช

วุฒิการศึกษา

ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเคมี

