



อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
กรณีศึกษา: บริษัท ทูธ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)



โดย
นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

กรณีศึกษา: บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

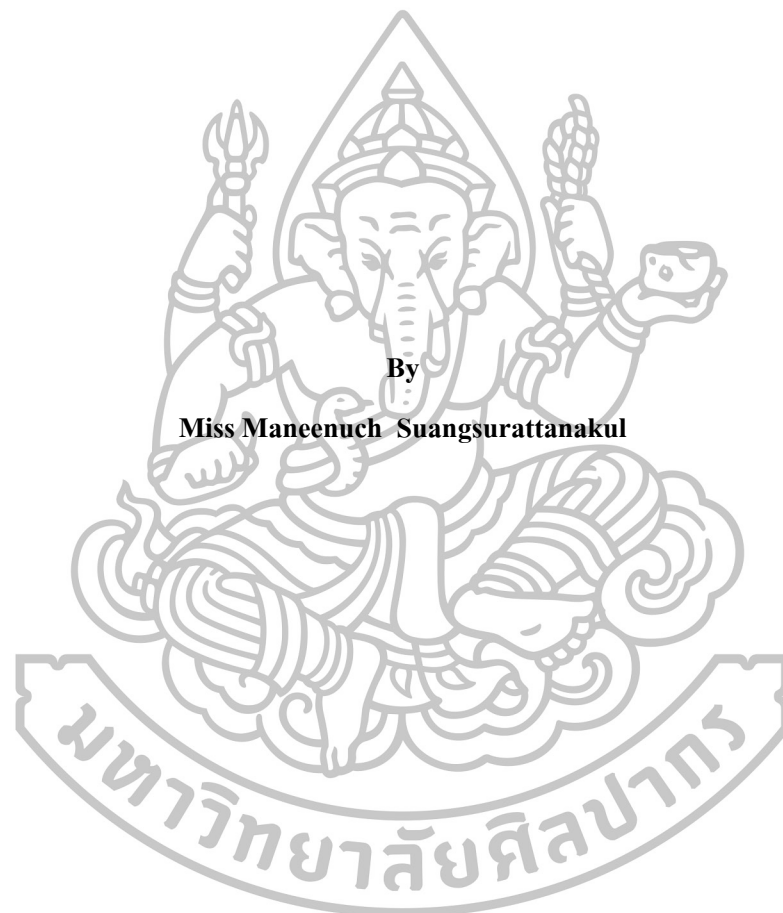
สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE INFLUENCE OF MIDDLE MANAGERS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE
ORGANIZATION CASE STUDY: TRUE CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED**



**By
Miss Maneenuch Suangsurattanakul**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Doctor of Philosophy Program in Management

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา: บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” เสนอโดย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

..... กรรมการ กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข)

(อาจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์)

...../...../.....

...../...../.....

..... กรรมการ

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

...../...../.....

54604924: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: ผู้บริหารระดับกลาง และองค์กรแห่งนวัตกรรม

มนีนุช ทรวงสุรัตน์กุล: อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา: บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ.ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ และ รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย. 307 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (4) เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลาง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ จำนวน 340 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.935 และการประชุมกลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และ โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย (1) ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (2) ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการ และการจัดการ และ (3) ด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ และองค์ประกอบในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ (3) ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (4) ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (5) ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ และ (6) ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

2. องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (0.633 ถึง 0.866) และมีอิทธิพลในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง (0.98) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ทุกค่า โดยมีค่า $\chi^2 = 20.41$, $df = 23$, $p = 0.61689$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.97$, $RMR = 0.000$

4. แนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม คือ พัฒนาผู้บริหาร เสริมสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงาน และสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

54604924: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORD: MIDDLE MANAGERS AND INNOVATIVE ORGANIZATION

MANEENUCH SUANGSURATTANAKUL: THE INFLUENCE OF MIDDLE MANAGERS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ORGANIZATION CASE STUDY: TRUE CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED. THESIS ADVISORS: SAKDIPAN TONWIMONRAT, Ph.D. AND ASSOC PROF. JIRAWAN KONGKLAY, Ph.D. 307 pp.

The purpose of this research is (1) To analyze the components of administrative management of middle managers and the components of Innovative Organization (2) To study the relations and levels of middle managers affected to the Innovative Organization and (3) to develop the form of constructive relations of middle managers for Organizational Development into Innovative Organization (4) To improve the developed methods into Innovative Organization. The sample groups are middle managers which consist of Manager, Assistant Director, and Deputy Director at 340 people. The questionnaires were used for data gathering which their results of assurance are shown at 0.935 and processed program was use for data analysis in Focus Group. The statistic in research consists of frequency, percentage, average, standard deviation, correlation of Pearson's theory, confirmatory factor analysis and structural equation modeling.

The results found that

1. The components of administrative management of middle managers: the vision and attitude creator, analyst and administrative management, and operational developer. On the other hands, there are 6 components were comprised in the Innovative Organization. There are openness & continuous improvement, share value and practical path, innovative vision and attitude in work operation, effective communication, innovative climate, and adapt to change
2. The components of middle managers have relations directly affect into the Innovative Organization in the medium to high level (0.633 to 0.866) and effect to innovative organization in the high level (0.98) with statistically significant at .01
3. The form of constructive relations of middle managers for Organizational Development into Innovative Organization shown that the goodness-of-fit index is consistent with the empirical data on all specified criteria ($\chi^2 = 20.41$, $df = 23$, $p = 0.61689$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.97$, $RMR = 0.000$)
4. Developing methods into the Innovative Organization are Management Team development, encouragement of participation in management team and associates, reinforcement and clarification of personnel responsibilities in the organization.

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signature 1.....2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา และคำแนะนำ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก ที่ได้กรุณาให้ความรู้ และคำแนะนำในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่สละเวลาในการให้ข้อมูล ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง และพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีได้เอื้อนาม ที่ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยในทุกด้านในระหว่างที่กำลังศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์นี้ จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณเป็นพิเศษสำหรับความห่วงใยและกำลังใจจากครอบครัวซึ่งเป็นที่รักยิ่ง ที่คอยห่วงใย สนับสนุนการศึกษาเพื่อรอความสำเร็จของผู้วิจัยและเป็นแรงใจสำคัญจนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่อยู่ในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้ผู้เขียนมีสติปัญญาในการจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอให้เป็นกตเวทิตาแด่บิดา มารดา ครอบครัวของผู้วิจัย ตลอดจนผู้เขียนหนังสือ และบทความต่างๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
คำถามการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร	18
ความหมายของผู้บริหาร.....	18
ระดับของผู้บริหาร (Levels of Manager).....	19
บทบาทของผู้บริหาร	24
ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง	29
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
สรุป.....	44
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม.....	53
องค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม	53
ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม	57

บทที่	หน้า
หลักการพื้นฐานองค์กรแห่งนวัตกรรม	58
ประเภทของนวัตกรรมองค์กร	66
ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม	71
แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม	74
คุณลักษณะองค์กรนวัตกรรม	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	87
สรุป	96
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน Model Lisrel.....	108
การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	108
ดัชนีความกลมกลืนที่ใช้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดล	113
3 วิธีดำเนินการวิจัย	117
ประชากร.....	117
กลุ่มตัวอย่าง	120
ตัวแปรที่ศึกษา.....	120
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	121
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	122
การเก็บรวบรวมข้อมูล	124
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	125
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	134
ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสาร	134
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบ ขององค์กรแห่งนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	138
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับ กลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	148
ตอนที่ 4 รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	217
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group)	220

บทที่	หน้า
5	
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	225
สรุปผลการวิจัย	225
อภิปรายผลการวิจัย	231
ข้อเสนอแนะ	240
รายการอ้างอิง	242
ภาคผนวก	253
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ	254
ภาคผนวก ข แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ	262
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม	277
ภาคผนวก ง หนังสือขอสัมภาษณ์เชิงลึก	284
ภาคผนวก จ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	293
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล	299
ภาคผนวก ช หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม	301
ประวัติผู้วิจัย	307



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง	48
2	สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบ บทบาท ผู้บริหารระดับกลาง ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และ องค์ประกอบเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์.....	49
3	การพัฒนาวัตกรรมในยุคต่าง ๆ	55
4	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม	99
5	สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบ องค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และองค์ประกอบ เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์	101
6	แสดงค่าพารามิเตอร์ต่างๆ ใน โมเดล	111
7	คำอำนาจจำแนก คำนำหน้าองค์ประกอบและความเชื่อมั่นของตัวแปร	123
8	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรบทบาทผู้บริหารระดับกลางจากการวิจัยเอกสาร	135
9	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรมจากการวิจัยเอกสาร	136
10	สรุปองค์ประกอบของตัวแปรบทบาทผู้บริหารระดับกลางจากการสัมภาษณ์ เชิงลึก.....	139
11	สรุปองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก	145
12	สถานภาพทั่วไปของแบบสอบถาม.....	150
13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรผู้บริหาร ระดับกลาง	152
14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่ง นวัตกรรม	159
15	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้.....	171
16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ (Visionary) และทัศนคติในการปฏิบัติงาน	174
17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านผู้วิเคราะห์ (analyst) และ พัฒนาการบริหารจัดการ	176

ตารางที่		หน้า
18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านผู้พัฒนา (Developer) แนวทางการปฏิบัติ.....	178
19	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของบทบาทผู้บริหาร ระดับกลาง	179
20	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง	182
21	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของบทบาทผู้บริหาร ระดับกลาง	182
22	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านยอมรับความคิดใหม่ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement)	185
23	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านค่านิยมร่วม (Share Value) และแนวทางการปฏิบัติ	187
24	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (Innovative Strategy) และทัศนคติในการปฏิบัติงาน.....	189
25	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการสื่อสารและถ่ายทอด ที่ชัดเจน (Effective Communication)	191
26	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative Climate).....	193
27	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง (Adapt to Change).....	195
28	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขององค์กรแห่งนวัตกรรม.....	195
29	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ขององค์กรแห่งนวัตกรรม ...	200
30	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์กรแห่งนวัตกรรม .	201
31	แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปร สังเกตได้และสัมพันธ์ที่กระแนนขององค์ประกอบ).....	202

ตารางที่		หน้า
32	ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบทบาท ของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ก่อน ปรับโมเดล).....	212
33	รายละเอียดการปรับ โมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	214
34	ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (หลังปรับ โมเดล)	215
35	องค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม.....	218



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิตี	หน้า
1 ระดับของผู้บริหาร (levels of manager) ในองค์กรต่างๆ	7
2 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย.....	9
3 แสดงการเปรียบเทียบระดับบุคลากรในองค์กร	21
4 แสดงระดับผู้บริหารทุกระดับ และการใช้ทักษะ (Skill) การบริหาร.....	23
5 แสดงความสัมพันธ์ระดับการบริหารจัดการกับหน้าที่ในกระบวนการ บริหารจัดการ	24
6 แสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	33
7 แสดงพัฒนาการจากการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่ง นวัตกรรม	59
8 แสดงการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยใช้ความรู้เป็นฐาน	59
9 แสดงกระบวนการพัฒนาความรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร.....	60
10 แสดงฐานคิดสำคัญที่พื้นฐานในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม	60
11 แสดงประเภทของนวัตกรรม (Types of innovation)	68
12 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	107
13 แสดงโมเดลสมการ โครงสร้าง.....	109
14 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์หือทริพลโดยใช้โมเดลสมการ โครงสร้าง.....	113
15 แสดงขั้นตอนการสังเคราะห์งานวิจัย.....	129
16 วงล้อแห่งความรู้.....	131
17 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	133
18 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ (Visionary) และทัศนคติในการปฏิบัติงาน.....	173
19 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้วิเคราะห์ และพัฒนาการบริหารจัดการ (Analyst)	175
20 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้พัฒนา (Developer) แนวทางการปฏิบัติ.....	177
21 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง	181

แผนภูมิที่	หน้า
22 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยื่นยันอันดับหนึ่งขององค์กรแห่ง นวัตกรรมด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement)	184
23 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยื่นยันอันดับหนึ่งด้านค่านิยมร่วม (Share Value) และแนวทางการปฏิบัติ.....	186
24 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยื่นยันอันดับหนึ่งด้านวิสัยทัศน์เชิง นวัตกรรม (Innovative Strategy) และทัศนคติในการปฏิบัติงาน	188
25 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยื่นยันอันดับหนึ่งด้านการสื่อสารและถ่ายทอด ที่ชัดเจน (Effective Communication)	190
26 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยื่นยันอันดับหนึ่ง ด้านการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative climate).....	192
27 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยื่นยันอันดับหนึ่งด้านการตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change).....	194
28 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยื่นยันอันดับสองขององค์กรแห่ง นวัตกรรม.....	199
29 โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ก่อนปรับ โมเดล)	213
30 โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (หลังปรับ โมเดล).....	216
31 โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม.....	219
32 แสดงแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	222
33 ภาพประกอบโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของ ผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (หลังปรับ โมเดล)	235

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันจัดได้ว่ามีความรุนแรงทางการแข่งขัน เนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงทางระบบการค้าเข้าสู่ความเป็นเสรี และตลาดทั่วโลกเปิดกว้างถึงกัน ไร้พรมแดน และสังคมมีลักษณะไร้ขอบเขต (Borderless) จากสาเหตุของการเข้าสู่ยุคแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) มากยิ่งขึ้นนั้น “นวัตกรรม” และการเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความคิด สร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าว โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรผลิตภัณฑ์ รวมถึงทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการผลิต และยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพและสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในตลาดระดับประเทศและระดับโลกต่อไป (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

การเป็นองค์กรนวัตกรรมมีความสำคัญ คือ มีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องและตรงเป้าหมาย สามารถผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น คุณภาพสินค้าสูง ต้นทุนการผลิต การสั่งซื้อต่อหน่วยต่ำ การนำเสนอความหลากหลายให้ผู้บริโภค องค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจนั้น จะมีความสำเร็จ จากนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ ด้านกระบวนการ ด้านการจัดการ และด้านการตลาด และเป็นองค์กรที่มีความสามารถจะสร้างนวัตกรรมปัจจุบัน และสร้างความเป็นไปได้ของนวัตกรรมแห่งอนาคต เพราะองค์กรนวัตกรรมจะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อลูกค้าหรือผู้มารับบริการ เห็นได้จากการสร้างความพึงพอใจ การสร้างความแตกต่าง การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการลดต้นทุนการบริหารจัดการ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549)

องค์กรโดยทั่วไปแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ (Hellriegel, Jackson and Solocum, 2008) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และผู้บริหารระดับต้น (First Line Management) โดยผู้บริหารแต่ละระดับมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

แตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กร และนโยบายการกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กรนั้นๆ (Daft, 2012: 14-15) ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร มีหน้าที่สำคัญที่ต้องเกี่ยวข้องกับอยู่กับระดับปฏิบัติการอยู่ค่อนข้างมาก ต้องควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับล่าง โดยผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่กำหนดนโยบาย มีวิสัยทัศน์ และต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี สอดคล้องกับ Stachle and Schirmer (2001) ที่แบ่งประเภทของผู้บริหารตามระดับการปฏิบัติงานไว้ว่า ในองค์กรหนึ่งๆ อาจมีผู้บริหารได้หลายระดับ เช่น ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers) เป็นผู้บริหาร ที่อยู่ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการกับผู้บริหารระดับอื่นๆ โดยอาจเรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกัน เช่น หัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าแผนก (Section Head) หรือผู้จัดการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับต้นต้องมีความรู้และทักษะเชี่ยวชาญพอจะสอนงาน แก้ไขปัญหา และกำกับดูแลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ส่วนผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต หัวหน้า วิศวกร ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ฯลฯ จะแบ่งย่อยมากขึ้นเรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับ ขนาดขององค์กร แต่ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานต้องมีจำนวนมากกว่าหัวหน้าระดับกลาง หรืออาจมี “Indirect Manager” มาทำหน้าที่เป็นคนกลางสื่อสารเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับหัวหน้างานด้วยกัน ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ และช่วงการบังคับบัญชากว้าง (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2557) จะเป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและปฏิบัติ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ การกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลาง เป็นบุคคลที่จำเป็นต้องมีทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย ทั้งในเรื่อง คนและเรื่องงาน และยังต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่รับนโยบาย และกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงแปลงสู่การเป็นการปฏิบัติของพนักงาน โดยเฉพาะระดับผู้บริหารระดับต้น ซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารในองค์กร ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการต่างๆ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบาย เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เป็นผู้ตัดสินใจนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Kissi, Dainty and Liu (2012) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อนวัตกรรม ในการสร้างบริษัทที่ให้บริการแบบมืออาชีพ พบว่าผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลโดยช่วยสนับสนุนการพัฒนาบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม และยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

ปัญหาการวิจัย

กระแสโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลโดยตรงต่อการปรับกลยุทธ์การจัดการองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนต่างให้ความสนใจกระแสของ “นวัตกรรม” เป็นอย่างมาก เพราะ “นวัตกรรม” ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็ว (Daft, 2012) กลไกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้ประสบความสำเร็จในองค์กร คือการเชื่อมโยงทีมงาน และองค์ความรู้ต่างๆ ภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน กำหนดเป้าหมาย และกระตุ้นแต่ละส่วนให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานส่วนของตนอย่างสอดคล้องประสานกับทีมอื่นๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารองค์กรต้องมีความเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วน มีความเข้าใจในกระบวนการทั้งหมดว่าต้องดำเนินการอย่างไร และใครอยู่ในขั้นตอนไหน รวมถึงต้องมีความสามารถ ในการรวมทีมต่างๆ เข้าด้วยกันตามความต้องการของงานที่มี (เชาวรัตน์ เตมียกุล, 2552) ต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ ตลอดจนมีความต้องการจะปรับเปลี่ยนพัฒนาทั้งองค์กรให้สามารถไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ (Maital and Seshadri, 2013) การนำแนวคิดใหม่เข้ามาสู่บริษัทไม่ว่าจะเป็นทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต รูปแบบบริการ รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ระบบและกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท (Gibbons, 1997) องค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา เป็น “องค์กรนวัตกรรม” (McKeown, 2008) ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และ กระบวนการปฏิบัติงานที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมองค์กร ต้องมีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และกระบวนการตัดสินใจสามารถทำได้รวดเร็ว โดยทั่วไป องค์กรจะแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ (Hellriegel, Jackson and Solocum, 2008) ได้แก่ ผู้บริหาร ระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และผู้บริหารระดับต้น (First Line Management) โดยผู้บริหารแต่ละระดับมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง จะต้องมีทักษะและความสามารถหลากหลาย ทั้งยังต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะเป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้ที่รับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงแปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมต่อ ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น (Robbin and Coulter, 2013) นวัตกรรม การกิจ และ กลยุทธ์ ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดการวางแผนการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม บรรลุเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำของธุรกิจนั้นๆ ได้

Williams (2009) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง ไว้ว่า ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่ในการรับนโยบาย เป้าหมาย และแผนงานองค์กรจากผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผล

สัมฤทธิ์แก่องค์กร นอกจากนั้น ผู้บริหารระดับกลาง ยังมีหน้าที่หลักที่สำคัญในการประสานงาน ถ่ายทอดข้อมูล ความคิด และความรู้สึกของผู้บริหารระดับสูงไปยังทุกภาคส่วนในองค์กร ตลอดจนการบริหารจัดการงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ การติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจ ขององค์กร ให้ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ที่นำเอายุทธศาสตร์ขององค์กร ไปปฏิบัติงานจริงผลของการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางนั้น จะเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กร และแนวคิดของ Haneberg (2005) ซึ่งได้ใช้เวลากว่า 22 ปีในการศึกษา เกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก พบว่า ผู้บริหารระดับกลาง เปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ที่นำเอายุทธศาสตร์ขององค์กร ไปปฏิบัติงานจริง และผลจากการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นตัวสะท้อนถึงความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กร ส่วน Chesbrough (2010) ที่ศึกษารูปแบบนวัตกรรมธุรกิจ: โอกาสและอุปสรรค สรุป ได้ว่าความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการรูปแบบนวัตกรรมธุรกิจ รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้น และ Crossan and Apaydin (2010) ที่ศึกษากรอบหลายมิติขององค์กรนวัตกรรม: จากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยในมุมมองต่างๆ ที่ครอบคลุมนวัตกรรมขององค์กร กว่า 27 ปีที่ผ่านมา สรุปได้ว่า “นวัตกรรมองค์กร” จะได้รับความเข้าใจในรูปแบบที่แตกต่างกันในมุมมองผู้บริหารแต่ละคน (Individual) ผู้บริหารระดับกลาง จะมีบทบาทในการนำเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไปจัดทำกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับต้นจะเป็น หน่วยปฏิบัติ ขณะที่ Vaccaro, et al. (2012) ที่ศึกษานวัตกรรมการจัดการ และความเป็นผู้นำ: บทบาท คุณลักษณะขององค์กร การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมการจัดการ ในระดับองค์กรและการตรวจสอบ บทบาทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สรุปได้ว่า บทบาทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลอย่างสูง ต่อระดับการจัดการนวัตกรรมในองค์กรการเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังพบว่า ขนาด ขององค์กร มีผลกระทบต่อบทบาทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ Ouakouak, Ouedraogo and Mbengue (2014) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาท ความสามารถ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ คือ การตรวจสอบระดับบทบาทความสามารถการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระดับบทบาท ความสามารถ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง มีบทบาท มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดความสามารถหรือประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ พบว่ายังไม่มี การศึกษาถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กร นวัตกรรมอย่างจริงจัง และเป็นระบบมากนัก โดยเฉพาะการศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของ ผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมของกลุ่มบริษัทผู้ให้บริการ โทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ว่าได้มีพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อสร้าง ความแข็งแกร่ง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร อยู่ในระดับใด ดังนั้นผู้วิจัยจึง สนใจที่จะทำการศึกษารื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” เพื่อต้องการศึกษาว่า ผู้บริหาร ระดับกลาง มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม ในระดับใด และมีอะไรเป็นองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง และองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลจากการศึกษา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง และพัฒนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน สร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าสร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่ม ธุรกิจ รวมทั้งเพิ่มความมั่นคงทางการเงินและผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาว ด้วยการสร้างความ แตกต่างให้กับสินค้าและบริการ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และ องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม
3. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการ พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
4. เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ มีอิทธิพล และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม

คำถามการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

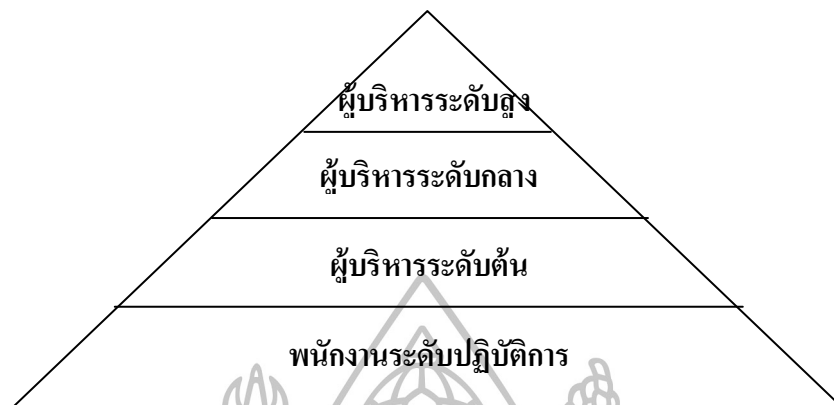
1. ผู้บริหารระดับกลาง และองค์กรแห่งนวัตกรรม มีอะไรเป็นองค์ประกอบ
2. ผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์และส่งผลการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในระดับใด
3. สามารถพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิง โครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้อย่างไร
4. มีแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างไร

ขอบเขตของงานวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยมุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารระดับกลางกับการเป็นองค์กรนวัตกรรม และสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารตามแนวคิดของ Hellriegel, Jackson and Solocum (2008) ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับ ดูแล และประสานงานของผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นบุคคลสำคัญในองค์กรที่จะนำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดการนำไปวางแผนปฏิบัติที่เป็น รูปธรรม จะเป็นคนกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับต้น จะเป็นผู้เชื่อมโยงและสร้างความ เข้าใจระหว่างความต้องการของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม หรือความ ต้องการระยะยาวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ในแต่ละวันให้ดำเนินสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ระดับของผู้บริหารตามที่กล่าวมาสามารถแสดงเป็นแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ระดับของผู้บริหาร (Levels of Manager) ในองค์กรต่างๆ

ที่มา: Robbins, S. P., and Mary Coulter, 12th Ed. (New Jersey: Pearson, 2013), 7.

จากการศึกษาบทบาทผู้บริหารระดับกลางตามแนวคิด Isabella (1990) Floyd, and Wooldridge (1997) Janczak (2004) Bass and Avolio (1994) พงกะพรวณ ตะกลมทอง (2553) สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้อำนวยการ เป็นต้น จำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถหลากหลาย ทั้งในเรื่องคนและเรื่องงาน ทั้งนี้เพราะเป็นระดับที่ต้องรับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารสูงสุด มาแปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานในระดับอื่นๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลาง ยังมีบทบาทสำคัญใน 6 ด้าน ดังนี้ (1) การเป็นผู้ประสานงาน (2) การเป็นนักพัฒนา (3) การเป็นนักการสื่อสาร (4) การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ (5) การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ และ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

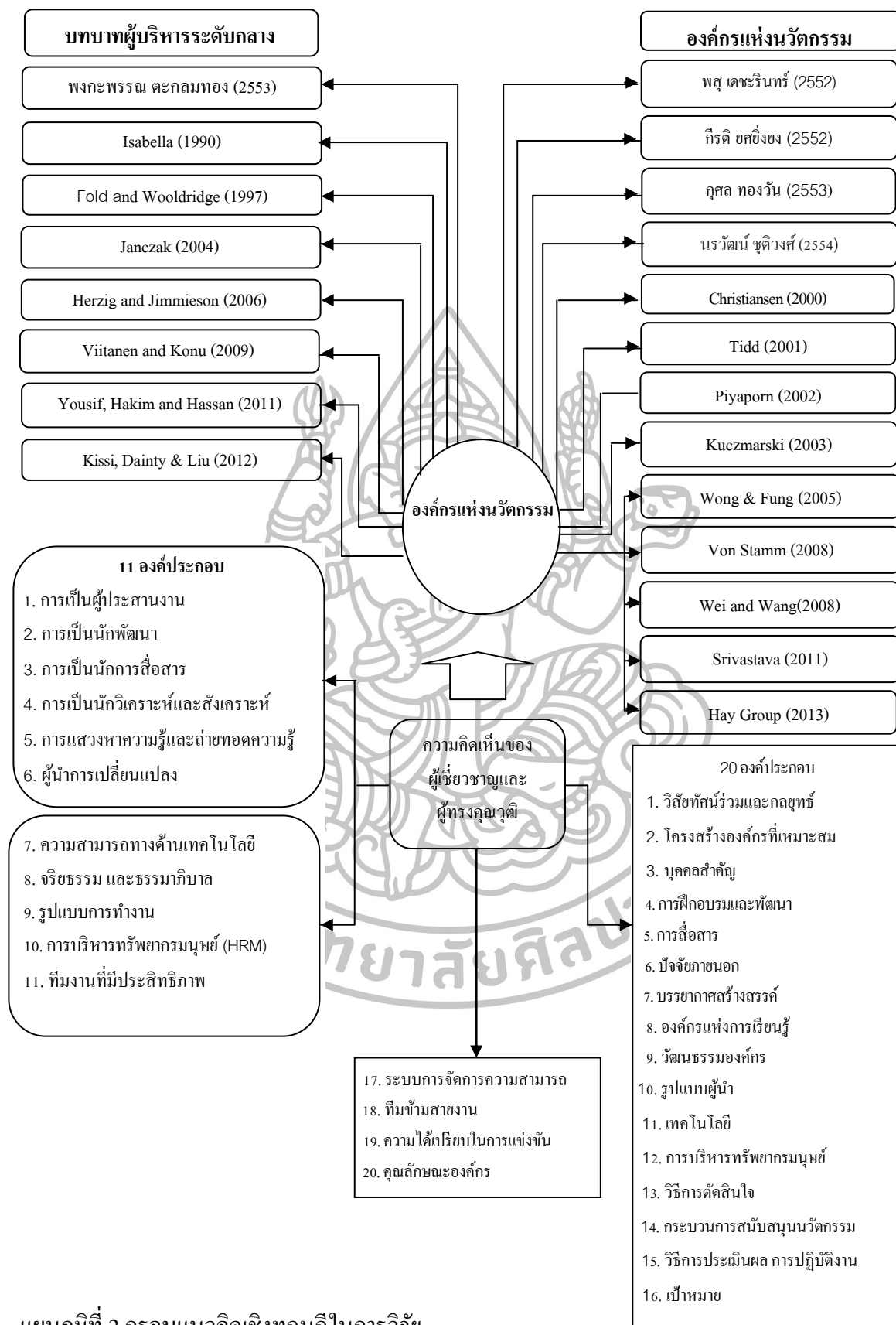
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม และองค์กรนวัตกรรม ตามแนวคิดของ Christiansen (2000); Hay Group (2013); Kuczmarski (2003); Piyaporn (2006); Tidd, Bessant and Keith (2001); Von Stamm (2008); Wei and Wang (2008); Wong and Fung (2005); White and Bruton (2007); กิรติ ยศยิ่งยง (2552); เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม (2554); พสุ เศษรินทร์ (2552) สรุปได้ว่า องค์กรนวัตกรรม หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่มุ่งสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือพัฒนา คัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น โดยการใช้นวัตกรรมการบริหาร

เป็นกลยุทธ์ และเครื่องมือหลักสำหรับการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผลสูงสุด การเป็นองค์กรนวัตกรรม มี 5 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ (1) บรรยากาศสร้างสรรค์ (2) วัฒนธรรมองค์กร (3) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ (4) โครงสร้าง องค์กรที่เหมาะสม และ (5) รูปแบบผู้นำ เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นผู้บริหารในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา เกี่ยวกับ องค์ประกอบของ (1) บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (2) การพัฒนาองค์กร และ (3) องค์กรนวัตกรรม ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเขียนเป็นข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบในแบบสอบถามก่อนที่นำไปดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาค่าสถิติที่เกี่ยวข้องต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว สามารถแสดงเป็นขอบข่ายที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้ ได้ตั้งแผนภูมิที่ 2





แผนภูมิที่ 2 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย

2. บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น

ธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม ถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการพัฒนาและปรับปรุงด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โทรคมนาคม ช่วยทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเปลี่ยนไป คือ มีความรวดเร็ว และสะดวกสบาย มากขึ้น รวมถึงช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา เพราะเทคโนโลยีที่พัฒนาให้เร็วขึ้น ให้สนองต่อความต้องการในการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูล และตัดสินใจได้เร็วขึ้นเช่นกัน ซึ่งจะ เป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อธุรกิจ และการใช้ชีวิตประจำวัน เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารและการโทรคมนาคม มีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคมจึงต้องมีการพัฒนา และคิดค้น เทคโนโลยี นวัตกรรมต่างๆ ออกมาเสมอ เพื่อให้เป็นผู้นำในตลาดได้ ดังนั้นการนำแนวคิดของการเป็นองค์กรนวัตกรรม มาเป็นนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร จึงมีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำในตลาดได้ (Lloyd and Maguire, 2002) กลุ่มบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจการสื่อสารและคอนเวอร์เจนท์ ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจหลัก คือ ทรูมูฟ (True Move) ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่รายใหญ่อันดับสามของประเทศ ทรูออนไลน์ (True Online) ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตและบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตรายใหญ่ที่สุด ของประเทศ รวมทั้งเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานรายใหญ่ที่สุดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทรูวิชั่นส์ (True Visions) ผู้ให้บริการโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิกทั่วประเทศรายเดียวของประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีอีก 2 ธุรกิจหลัก คือ ทรูมันนี่ (True Money) ซึ่งให้บริการ E-Commerce และทรูไลฟ์ (True Life) ให้บริการดิจิทัลคอนเทนต์ต่าง ๆ สำหรับกลุ่มบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้รับการสนับสนุนจากเครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซีพี) กลุ่มธุรกิจด้านการเกษตรครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชีย ปัจจุบัน ทรู เป็นหนึ่งในแบรนด์ที่แข็งแกร่งและได้รับการยอมรับในประเทศไทย ในปี 2552 กลุ่มบริษัททรู มีรายได้รวม 63 พันล้านบาท (รวมค่าเช่าเชื่อมโยงโครงข่าย) และมีสินทรัพย์ทั้งหมดกว่า 200 พันล้านบาท (ทรูคอร์ปอเรชั่น, 2556)

กลุ่ม บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หนึ่งในผู้นำธุรกิจการสื่อสารและคอนเวอร์เจนท์ รายใหญ่ของประเทศ ด้วยอุตสาหกรรมสื่อสาร โทรคมนาคมมีการแข่งขันสูงมาก ทำให้กลุ่มบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำเป็นต้องคำนึงถึงความสำคัญของนวัตกรรมและการลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์ และบริการ ทรู จึงสร้างกลยุทธ์คอนเวอร์เจนท์ (Convergence) หรือการหลอมรวมผลิตภัณฑ์ และบริการทั้งหลายทั้งปวงให้สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวถือเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับการให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร บริษัทฯ จึงลงทุน

เพื่อพัฒนานวัตกรรมหลายด้านในธุรกิจหลักทั้ง 5 ของบริษัท ได้แก่ ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ภายใต้ชื่อ True Move ธุรกิจออนไลน์ ภายใต้ชื่อ True On-line ธุรกิจโทรทัศน์ ระบบบอกรับเป็นสมาชิก ภายใต้ชื่อ True Visions ธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซ ภายใต้ชื่อ True Money และ ธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ ภายใต้ชื่อ True Life (บริษัท ทูคออร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2556) เพราะว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องหาจุดแข็งและหาวิธีเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่ตนมี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schumpeter (2003) ที่ได้พยายามเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งได้ให้แนวคิดว่า ผู้ประกอบการเปรียบเสมือนนวัตกรรม (Innovator) ซึ่งนวัตกรรมจะช่วยทำให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก็ต่อเมื่อผู้ประกอบการ เป็นผู้สร้างนวัตกรรมขึ้นมา ในที่สุดจะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสังคมได้ จึงเกิดแนวความคิด คอนเวเจนซ์ ด้วยการควบรวมการให้บริการทั้ง 3 แพลตฟอร์มที่มีอยู่แล้วผันตัวเองจาก Infrastructure Play มาเป็น Lifestyle Enabler เนื่องจาก ทู เป็นธุรกิจสื่อสารที่มีแพลตฟอร์ม เป็นมัลติแพลตฟอร์ม ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง และเป็น Core Competency หนึ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างที่ไม่เหมือนผู้ให้บริการรายอื่น ทำให้ ทู มีเอกลักษณ์โดดเด่นและแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่นๆ ด้วยการผสมผสานบริการสื่อสารครบวงจรเข้ากับ Content ที่หลากหลาย อาจกล่าวได้ว่า ทู คือผู้บุกเบิกและผู้นำด้าน Convergence รายแรก และ รายเดียวของประเทศไทย ที่พร้อมตอบสนองและเติมเต็มทุก Lifestyle ด้วย Convergence Platform และ Device ที่หลากหลาย (True, 2014) กลยุทธ์ Convergence ดังกล่าว ทำให้ลูกค้ามีความผูกพันกับบริการและสามารถใช้ผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ของกลุ่มทู อย่างพึงพอใจได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้ ทู ได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จมากมาย เช่น ปี 2551 ได้รับรางวัล บริษัทยอดเยี่ยมเชิงนวัตกรรม Thailand Energy Award 2008 ปี 2552 ได้รับรางวัล บริษัทนวัตกรรมยอดเยี่ยมด้านการให้บริการ “Thailand’s Most Innovative Company 2009” ปี 2553 ได้รับรางวัล องค์กรความเป็นเลิศด้านการตลาด “Thailand Corporate Excellence Awards 2009” และยังเป็น 1 ใน 5 องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้าน “นวัตกรรม และ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ” (Innovation Excellence) ปี 2554 ได้รับรางวัล Thailand Corporate Excellence Awards 2010 สาขาความเป็นเลิศด้านการตลาด (Marketing Excellence) และ ในปี 2555 ยังได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม (Innovation Excellence) และ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในประเทศไทย นอกจากนี้ ผลการจัดอันดับ 200 บริษัทเอเชียที่น่าชื่นชมมากที่สุด โดยหนังสือพิมพ์วอลล์สตรีท เจอร์นัล เอเชีย ทู ได้รับรางวัล “บริษัทยอดเยี่ยมเชิงนวัตกรรม” และเป็นบริษัทที่ได้รับความเชื่อถือสูงสุดในลำดับที่ 7 ของประเทศไทย จากการสำรวจความคิดเห็นของบรรดาผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญกว่า 2,500 รายทั่วเอเชีย (True, 2015)

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ไว้ดังนี้

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผูปฏิบัติ มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการคิด/วิเคราะห์ กลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน/บุคลากร ในระดับต่างๆ ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ สามารถสร้างแรงจูงใจ และสร้างความรู้ใหม่ โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การวิจัยครั้งนี้ หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มี อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จากการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์กรประกอบผู้บริหารระดับกลางมี 11 องค์กรประกอบ ดังต่อไปนี้

การเป็นผู้ประสานงาน หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดต่อเกี่ยวข้องกับประสานงานกับบุคคลกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาและผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

การเป็นนักพัฒนา หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจ หน้าที่ และทำหน้าที่แสวงหาและรวบรวมข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารต่างๆ ระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร สังเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อประเมินองค์กร

การเป็นนักการสื่อสาร หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารกับที่เกี่ยวข้องบุคคลภายนอกองค์กร ที่ผู้บริหารจะดำเนินการด้วยตนเอง หรือมอบหมายงานให้บุคคลอื่นเป็นตัวแทนในการให้ข่าวสารแก่กลุ่มผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และได้รับข้อมูลในปริมาณและคุณภาพในระดับที่องค์กร พิจารณาความเหมาะสม

การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจ หน้าที่ และจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาและความขัดแย้งของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นอยู่อย่างจำกัด ต้องดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม แลมีกระบวนการในการ ศึกษา วิเคราะห์ ประเมิน และเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจ หน้าที่ และแสวงหาความรู้แนวทางใหม่ ด้วยการมุ่งเน้นไปที่ การวิเคราะห์งาน การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับตัว และการนำไปปฏิบัติ (Pragmatic) การทดลองทำสิ่งใหม่ การถ่ายทอด ความรู้ การใช้ประโยชน์ และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Intuitive) และต้องเลือกใช้วิธีให้เหมาะสม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจ และ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจ และลงมือทำมากกว่าเดิมเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม

ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จริยธรรม และธรรมาภิบาล หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) มีการกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมั่น และให้เกียรติ แก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยง และยอมรับการสูญเสีย มีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคตยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม

รูปแบบการทำงาน หมายถึง รูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานของในระดับต่างๆ ขององค์กร มีความหลากหลายในทักษะการทำงาน (Multi-skills) เน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง การบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ในด้านการฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและความมั่นคงในการทำงาน สร้างค่านิยมสัญญาของพนักงานและนำไปสู่ผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่สูงขึ้น

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่ทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinating) ดูแล (Overseeing) งานของคนอื่นๆ ในทีมงาน หรือในแผนกงาน หรือในองค์กร

รวมทั้งประสานงานกับบุคคลหรือแผนกงาน หรือองค์กรภายนอก เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ลู่ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง หน่วยงานที่มุ่งสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือพัฒนา คัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย และใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น โดยใช้นวัตกรรมการบริหารเป็นกล ยุทธ์ และเครื่องมือหลักสำหรับการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กร ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด การวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนา เพื่อปรับปรุงองค์กรของกลุ่มบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์กรประกอบ องค์กร แห่งนวัตกรรมมี 20 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมของ องค์กรร่วมกันทั้งองค์กร พร้อมกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อสร้างภาพที่ ต้องการจะเป็น ในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วทั้ง องค์กรที่ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นทำให้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร อย่างต่อเนื่อง เป็นโครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กรทำให้เกิดการ สร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

บุคคลสำคัญ หมายถึง บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) ในองค์กรที่เป็นผู้ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีอำนาจ มีอิทธิพล โดยการสร้าง แรงจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการการสร้างความเชื่อใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม

การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) ในเรื่องต่างๆ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ เลือกเครื่องมือ การจัดทำลำดับเนื้อหา กิจกรรม และการประเมินผล ตลอดจนพิจารณาทักษะที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติงานได้จริง

การสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจน เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ร่วมปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง เข้าใจนโยบาย หรือคำสั่งเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ใน 2 ประเด็น ได้แก่ ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่ และการเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

บรรยากาศสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการหรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กรหรือธุรกิจสู่สากล ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมที่เป็นแนวทางและความเชื่อในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เกิดความคิดใหม่ ๆ มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมุ่งไปสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์กรวัฒนธรรม

รูปแบบผู้นำ หมายถึง รูปแบบของความเป็นผู้นำ ที่พยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง ความรับผิดชอบ และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร พัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพ ของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้น

เทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถของทางด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ที่องค์กรจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรให้มีโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้สามารถก้าวหน้าองค์กรอื่นได้ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรม มุ่งเน้นการสรรหา และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นบุคลากรมีนิสัยแห่งการเรียนรู้ และมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น รวมทั้งการรักษาและลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

วิธีการตัดสินใจ หมายถึง ระบบการตัดสินใจ ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์กร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ เพื่อให้มีมุมมองที่แตกต่าง และช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม หมายถึง ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) การกำหนด และตัดสินใจองค์กรควรสร้าง หรือพัฒนาความสามารถ และทักษะที่สามารถส่งเสริมเป้าหมายในการสนับสนุนนวัตกรรม

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง รูปแบบวิธีการประเมิน (Evaluation Methods) ที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของพันธกิจ และงานที่เกี่ยวข้องนวัตกรรมโดยเน้นการประเมิน เพื่อการพัฒนา เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับประโยชน์จากความสำเร็จขององค์กร

เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจน รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในแต่ละส่วนงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นทำงานและมีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมทุกระดับ

ระบบการจัดการความสามารถ หมายถึง กระบวนการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) โดยการกำหนด และตัดสินใจว่าองค์กรควรสร้าง พัฒนาความสามารถ และทักษะที่จะส่งเสริมเป้าหมายในการสนับสนุนนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) หมายถึง ลักษณะ การทำงานแบบทีมงานอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสมาชิกของทีมงานจะประกอบไปด้วย บุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิด ทักษะ และความรู้ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ เพื่อตัดสินใจระดับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร การเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน หรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ที่สร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภคที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น

คุณลักษณะองค์กร หมายถึง คุณลักษณะองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือภาพลักษณ์ที่เด่นชัดที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความโดดเด่น และมีลักษณะเฉพาะตัว องค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย (2) โครงสร้าง องค์กร (3) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (4) ผู้นำ (5) บุคลากร (6) ทรัพยากร (7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (8) การให้รางวัลและการยอมรับ (9) การสื่อสาร (10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (11) การประเมินและเรียบเรียงความคิด และ (12) เครือข่าย

การพัฒนาองค์กร หมายถึง การใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กร มุ่งสนใจต่อการค้นหาแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจและการสร้างให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้ กระบวนการจัดการทรัพยากรในองค์กรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอ พร้อมทั้งจะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำความคิดใหม่ ๆ นั้นมาสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงรูปแบบของลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ให้มีคุณภาพ สามารถนำไปสู่บริการผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการสามารถนำผลจากการศึกษาไปพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ตลอดจนการพัฒนาองค์กรให้องค์กรแห่งนวัตกรรม
2. ผู้ประกอบการสามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางได้
3. หน่วยงานหรือองค์กรที่สนใจ สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษา เป็นข้อมูลพื้นฐานไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ครั้งนี้มี วัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (4) เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า วรรณกรรมที่เป็นแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

หัวข้อนี้ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะกล่าวถึง คือ (1) ความหมายของผู้บริหาร (2) บทบาทของผู้บริหาร (3) ระดับของผู้บริหาร (4) ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง (5) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

ความหมายของผู้บริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้บริหาร ไว้อย่างหลากหลาย สรุปได้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ให้ความหมายผู้บริหาร ไว้ว่า หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ เพื่อควบคุม ดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น

พิรศักดิ์ วิสัยรัตน์ (2554) ให้ความหมายของ ผู้บริหาร ไว้ว่า หมายถึง ผู้ใช้ศิลปการบริหารกระทำในสิ่งต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติทำงานให้ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารได้ตั้งใจไว้เป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ

กัลยาณี สูงสมบัติ (2557) ให้ความหมาย ผู้บริหาร ไว้ว่า หมายถึง สมาชิกในองค์กรที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร และประสานภารกิจของบุคคลอื่นในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรค ขจัดความยุ่งยากซับซ้อน ด้วยการปฏิบัติตามหลัก การบริหารงานที่ดี โดยเน้นที่การวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบ และ

โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามปกติ มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการ สาขา รองประธาน ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

Bennis and Nanus (1985) ได้สรุปว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จ ส่วนผู้นำคือบุคคลที่ทำการสิ่งต่างๆ ให้ถูก (Managers are People Who do Things Right แต่จะหาวิธีการทำให้งานที่ได้รับมอบให้สำเร็จ โดยไม่ได้ให้ความสนใจสิ่งอื่นใดต่างจากผู้นำที่จะต้องพิจารณาความถูกต้องของงานรวมทั้งผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กร ก่อนที่จะดำเนินการให้เกิดผลดีที่สุด

Tongmam (2014) ให้ความหมาย ผู้บริหาร ไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinating) และดูแล (Overseeing) งานของคนอื่นๆ ในทีมงาน หรือในแผนกงาน หรือในองค์กร รวมทั้งการประสานงานร่วมกับบุคคลหรือแผนกงาน หรือ องค์กรภายนอกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จ

Panda (2014) สรุปว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีความรับผิดชอบ หน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์และแนวทาง เดินที่ชัดเจน (Direction) สามารถสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และ กระตุ้นทีมงานและสามารถบริหารจัดการทั้งทีมงานและควบคุมองค์กร (Organization) ให้เดินทางไปสู่ความสำเร็จได้

จากการศึกษา ความหมายของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ โดยทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinating) ดูแล (Overseeing) งานของคนอื่นๆ ในทีมงาน หรือในแผนกงาน หรือในองค์กร รวมทั้งประสานงานกับบุคคลหรือแผนกงาน หรือองค์กรภายนอก เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ล่วงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระดับของผู้บริหาร (Levels of Manager)

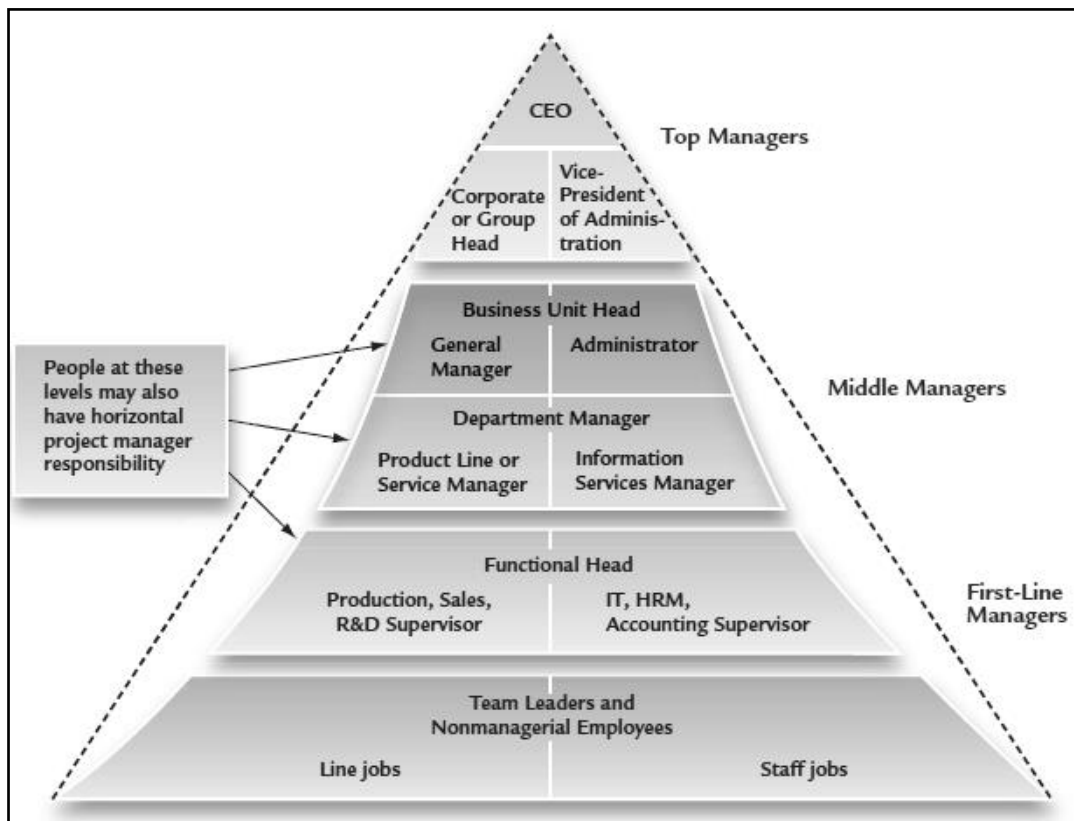
ผู้บริหารและการบริหารทุกระดับ ใช้ทักษะ (Skill) อย่างเดียวกันแต่ใช้สัดส่วนที่ต่างกัน ยิ่งขึ้นไปสู่ระดับบริหารที่สูงขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งต้องการข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ และการใช้ทรัพยากรที่หลีกเลี่ยงในอนาคตมากขึ้น ดังนั้นควรทำความเข้าใจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละระดับ (Daft, 2012) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับต้น ทำหน้าที่ตรวจสอบควบคุมงานเท่านั้นจัดการงานเท่าที่ได้รับคำสั่งให้ทำ จึงไม่ถึงขีดขั้นที่จะเข้าระดับ “ผู้จัดการ” โดยปกติจะมีชื่อเรียกต่างๆ กัน เช่น หัวหน้างาน (Foreman) ผู้ตรวจงาน หรือผู้ควบคุมงาน (Supervisor) หรือหัวหน้าแผนก (Section Chief) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ (1) ปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งผู้บังคับบัญชา มอบหมายให้ทำ (2) ใช้บุคลากรและทรัพยากรเท่าที่ได้รับมอบหมายมาให้ทำ (3) ทำแผนปฏิบัติการระยะสั้นๆ โดยการ ควบคุมงานให้สำเร็จวันต่อวัน/วันรุ่งขึ้น หรือภายในสัปดาห์หน้า (4) มอบหมายภาระงานให้พนักงานทำ (5) ตรวจสอบงานที่พนักงานทำสำเร็จ (6) วัดผลงานพนักงานแต่ละคนใน

สายงาน และ (7) หัวหน้างาน โดยมาก ได้รับแต่งตั้งมาจากคนงานในระดับเดียวกันขึ้นมา จึงมักตกอยู่ในฐานะ “ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่คุ้นเคยกันมาก่อนกับผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด” ซึ่งทั้งสองฝ่ายคิดว่าหัวหน้างานควรเป็นพวกของตนฝ่ายตน หัวหน้างานจึงต้องสร้าง “Linking Pin” สร้าง “สมดุล” ให้ได้

2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต หัวหน้าวิศวกร ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ฯลฯ และจะแบ่งย่อยมากขึ้นสูงต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดองค์กร แต่ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานต้องมีจำนวนมากกว่าหัวหน้าระดับกลางหรืออาจมี “Indirect Manager” มาทำหน้าที่เป็นคนกลางสื่อสารเชื่อมโยงกับบุคลากร ระดับหัวหน้างานด้วยกัน ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ และช่วงการบังคับบัญชากว้าง ดังนั้นอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ระดับกลาง Middle Management มีดังนี้ (1) วางแผนระยะกลาง เพื่อสอดคล้องรองรับกับแผนระยะยาวขององค์กรที่ได้วางไว้โดยผู้บริหารระดับสูง (2) กำหนดนโยบายของแต่ละฝ่ายงาน (3) วัดและ ประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และหัวหน้างานทั้งหลายในสายงานของตน และ (4) แจกจ่ายมอบหมายงาน ประสานงาน และตรวจสอบควบคุมเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานระยะสั้นของหัวหน้า ระดับต้น ดำเนิน ไปโดยราบรื่นสอดคล้องกับแผนระยะกลางและระยะยาว

3. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่ง ประธานกรรมการบริษัท ประธานบริษัท ผู้บริหารระดับสูง หรือรองประธาน ผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือรวมถึง ตำแหน่งผู้ว่าการ เลขานุการ อธิบดี ปลัดกระทรวง เป็นต้น ซึ่งจะรายงานตามสายการบังคับบัญชาให้กับคณะกรรมการบริหารฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายนโยบาย หรือต่อสภาเท่านั้น หมายความว่า ไม่มีผู้บริหารที่ทำงานเต็มเวลาระดับเหนือขึ้นไปกว่าอีกแล้ว ส่วนมากรวมเรียกว่า “CEO” (Chief Executive Officers) ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ มีหน้าที่และความรับผิดชอบการจัดการระดับสูง (Top Management) หรือการบริหาร ระดับสูง (Top Executive) งานที่ทำได้แก่ (1) พิจารณาและทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนระยะยาว (2) ประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนงานหลักต่างๆ (3) ประเมินเจ้าหน้าที่ชั้นบริหาร และเตรียมการคัดเลือกนักบริหาร ตำแหน่งสำคัญ และ (4) ปรึกษาหารือกับผู้บริหารระดับรองลงไปในเรื่องราว และ ปัญหาสำคัญต่างๆ เป็นต้น



แผนภูมิที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบระดับบุคลากรในองค์กร

ที่มา : R. L. Daft, **New Era of Management**, 10th ed. (China: China Translation and Printing Service, 2012), 14.

Robbin and Coulter (2013) สรุปไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วในองค์กรต่างๆ จะแบ่งระดับของผู้บริหาร ได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers or Supervisor) มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับ ดูแล และประสานงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Manager) หรือพนักงาน ทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารระดับนี้จะมีความใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด ผู้บริหารระดับต้นจะมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) ที่มีระยะเวลาไม่นานนัก ขณะเดียวกันก็จะต้องคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและคอยให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายตามที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนด

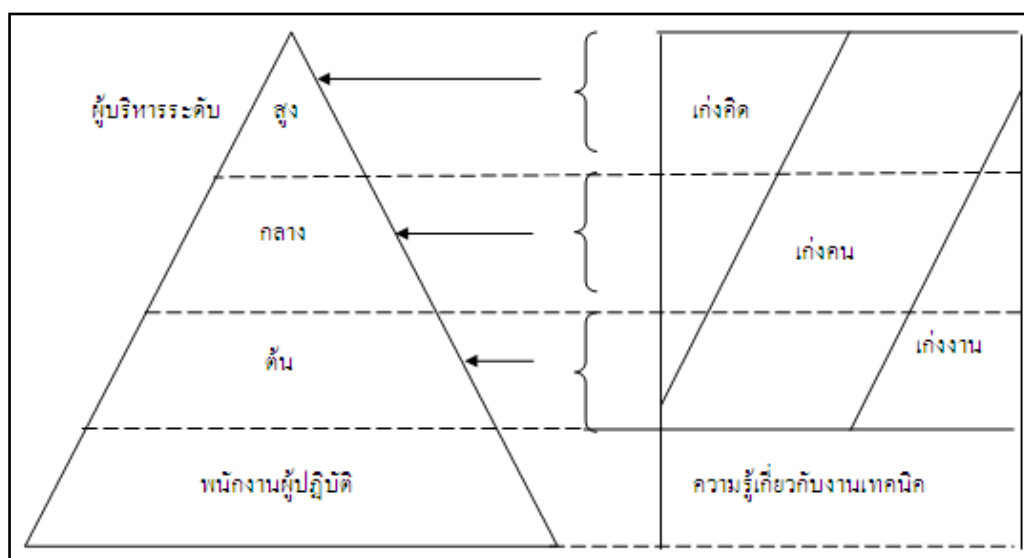
ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับ ดูแล และประสานงานของผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นบุคคลสำคัญในองค์กรที่จะนำ

วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดการนำไปวางแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม จะเป็น คนกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น จะเป็นผู้เชื่อมโยงและสร้างความเข้าใจระหว่าง ความต้องการของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม หรือความต้องการระยะยาวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละวัน ให้ดำเนินสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) มีหน้าที่และบทบาทในการตัดสินใจ กำหนดแผน และเป้าหมายที่มีผลต่อองค์กรโดยรวม เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบครอบคลุมในวงกว้าง มีอิทธิพลต่ออนาคต ความอยู่รอด ความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารระดับนี้ จะทำการกำหนดเป้าหมายระยะยาว (Long Term Goal) ขององค์กรในรูปวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการของสมาชิกในระดับต่างๆ ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง จะทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร เช่น ปลัดกระทรวง ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ อธิบดี ผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

Hellriegel, Jackson and Solocum (2008) ได้กล่าวว่า องค์กรโดยทั่วไปแบ่งผู้บริหาร ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และผู้บริหารระดับต้น (First Line Management) ผู้บริหารแต่ละระดับ จะมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กร และนโยบายการกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กรนั้นๆ

สรุปได้ว่า โดยทั่วไปแล้วในองค์กรต่างๆ จะแบ่งระดับของผู้บริหาร ได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers or Supervisor) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) และ ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ซึ่งผู้บริหารทุกระดับ ใช้ทักษะ (Skill) และการบริหารอย่าง เดียวกัน แต่ใช้สัดส่วนต่างกัน ยิ่งขึ้นไปสู่ระดับบริหารที่สูงขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ในการใช้ทรัพยากร ที่หลีกเลี่ยงความผิดพลาดในอนาคตมากขึ้น โดยระดับของผู้บริหาร 3 ระดับ สามารถแสดงรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ได้ดังแผนภูมิที่ 4

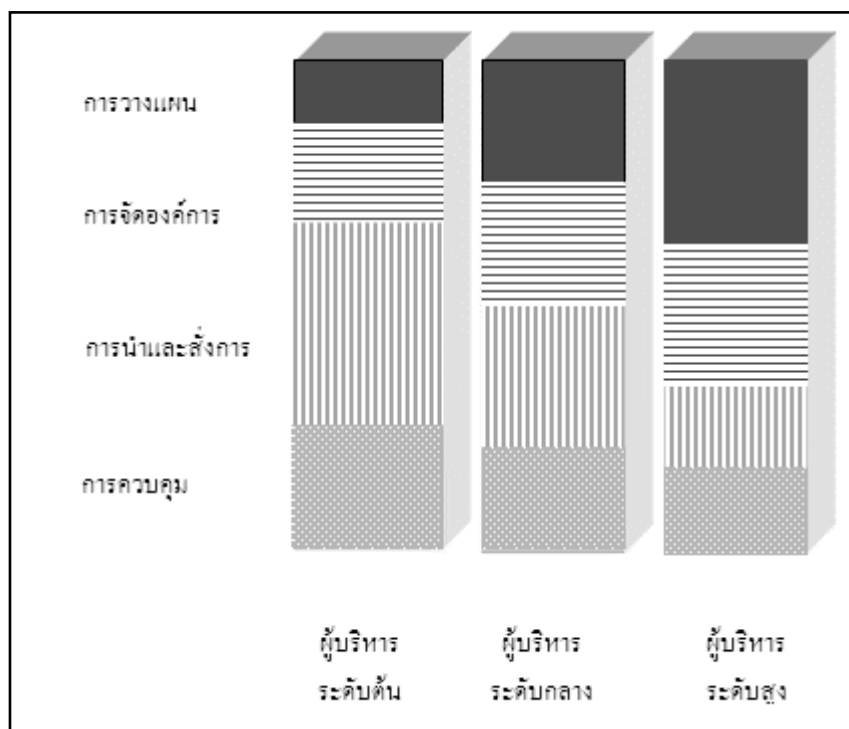


แผนภูมิที่ 4 แสดงระดับผู้บริหารทุกระดับ และการใช้ทักษะ (Skill) การบริหาร

แผนภูมิที่ 4 อธิบายโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน จะต้องมีทักษะด้านเทคนิคและทำงานในขอบเขตนี้มากที่สุด เนื่องจากต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภายในกลุ่มย่อยให้ถูกต้องและดีที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ มากขึ้น จึงต้องการทักษะทั้งสามด้าน โดยที่ทำงานใช้ทักษะด้านเทคนิคน้อยลง และด้านความคิดจะมากขึ้นเมื่อเทียบกับผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงจะเน้นทักษะด้านความคิดและทำงานในขอบเขตนี้มากที่สุด โดยใช้ทักษะทำงานด้านเทคนิคเป็นส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ยังคงมีความสำคัญอย่างมากต่อผู้บริหารในทุกระดับ เพราะปัจจัยที่เหมือนกันในระดับบริหารจัดการทุกระดับก็คือ บุคลากรนั่นเอง

นอกจากนั้นความสัมพันธ์ของระดับการบริหารจัดการกับหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการ แสดงให้เห็นว่า การวางแผน (Planning) มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่าระดับกลาง และระดับต้น เนื่องจากเป็นผู้ที่ตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรทั้งหมด จึงต้องการ การวางแผนมากกว่า เช่นเดียวกับการจัดองค์กร (Organizing) จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง มากกว่าระดับต้น ในทางตรงกันข้าม การนำและสั่งการ (Leading and Directing) จะมีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับต้นมากกว่าผู้บริหารในระดับสูงกว่า เนื่องจากผู้บริหารระดับต้นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งจะต้องมีระดับการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การสื่อสาร และการให้การสนับสนุนกับกลุ่มคนหมู่มาก ที่มากกว่า และท้ายสุดของหน้าที่ในการบริหารจัดการ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันมากที่สุด คือ การควบคุม (Controlling) ที่มุ่งที่การ

ตรวจสอบกิจกรรมและนำมาซึ่งการกระทำ และการปฏิบัติที่จำเป็นให้ถูกต้อง (Bartol and Martin, 1998) แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระดับการบริหารจัดการกับหน้าที่ในกระบวนการบริหารจัดการ

บทบาทของผู้บริหาร

บทบาท (Role) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลต้องแสดงให้เห็นสอดคล้องกับสภาพในสังคมและความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อสภาพของตน โดยสมาชิกในสังคมต่างมีบทบาทที่เขาต้องเล่น เช่น ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ทหาร ตำรวจ และพระ เป็นต้น ถ้าไม่เข้าใจบทบาทหรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับบทบาทแล้ว จะสร้างปัญหาในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสร้างปัญหาให้ตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลร้ายต่อตนเอง บุคคลอื่น และสภาพแวดล้อมรอบข้างได้ ตั้งแต่ระดับเบื้องต้นจนถึงระดับที่รุนแรงและเป็นอันตรายต่อสังคม เช่นเดียวกับคนอื่นในระบบสังคม ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ต้องมีบทบาท ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้สามารถแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547)

บทบาทในการบริหารงานนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารที่จะต้องบริหารจัดการให้ การดำเนินงานสามารถบรรลุสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่สองประการ คือ การวินิจฉัยปัญหาที่

ถูกต้อง และการตัดสินใจที่เหมาะสม หากผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปในขอบเขตของการถึงพร้อมทั้งสองประการแล้ว ผู้บริหารก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน อย่างแน่นอน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ล้มเหลวของสถาบัน องค์กร ทั้งในระดับนโยบายและระดับแผนงาน โครงการก็มีปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม การที่จะให้ผู้บริหารมีขีดความสามารถในด้านการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจนั้น จำเป็นจะต้องหล่อหลอมให้ผู้บริหารได้มี “อาวุธ” คือ หลักวิชาการของ “การวิเคราะห์” และหลักของการ “ตัดสินใจ” เพื่อจะได้เป็นพื้นฐานในการนำไปใช้ร่วมกับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่มีเป็นทุนอยู่แล้วผสมเข้าเป็นวิจลญาณของการปฏิบัติงานหรือสั่งการต่อไป โดยเฉพาะบทบาทด้านการบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งต้องทั้งใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ (สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2558) ดังนี้

1. หลักการบริหาร

หลักในการบริหารมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและในแต่ละสถานการณ์ แต่ที่สำคัญที่ได้ยึดถือกันมาโดยตลอดคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยมีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญๆ ทุกคนควรจะต้องรับรู้ รับทราบ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ รวมทั้งการใช้หลัก การบริหารแบบพี่น้อง มีปัญหาหรือเรื่องอะไรที่สำคัญ จะปรึกษาผู้อาวุโส ซึ่งเป็นที่เคารพของทุกคน ไม่มีการเข้มงวดมาก มีการให้รางวัลและพร้อมที่จะไม่ให้รางวัลแก่คนที่ไม่ได้ มีอะไรก็จะพูดกันแบบตรงไปตรงมา คูผู้อาวุโส เป็นต้นแบบ (Modeling) สำหรับผู้บริหารระดับกลางจะต้องศึกษา Style การบริหารและวัฒนธรรมของหน่วยงานของตน เพราะ Style การบริหารแต่ละคน ไม่เหมือนกัน ต้องปรับรูปแบบการบริหารของเราให้เข้ากับนายได้ วิธีการพูดหรือ Approach กับนายบางคนก็ไม่เหมือนกัน ต้องศึกษาว่านายเป็นอย่างไร culture ขององค์กรเป็นอย่างไร

2. ด้านความรู้ ความรู้ที่ผู้บริหารระดับกลางพึงมีที่สำคัญคือ

2.1 ต้องรู้ระเบียบทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพราะราชการมีข้อบังคับ ระเบียบและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องบริหารงานให้เป็นไปตามที่กำหนด มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้มีความผิดได้ การรู้กฎระเบียบจะทำให้งานรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ดังนั้นก่อนจะส่งงานหรือเสนองานต้องตรวจสอบว่าถูกต้องตามกฎระเบียบหรือไม่

2.2 ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นในระดับผู้บริหาร ผู้บริหารระดับกลางต้องใช้ IT เป็นในระดับผู้บริหาร คืออย่างน้อยใช้ด้วยตัวเองไม่เป็นแต่ต้องรู้ว่าใช้ทำอะไร ในขณะที่เดียวกันต้องเตรียมตัวให้พร้อมในการใช้ระบบ IT รวมทั้งพัฒนาบุคลากรของเราให้มีความพร้อมความเข้าใจใน IT มากขึ้น นอกจากนั้นแล้วทักษะด้านภาษาอังกฤษก็เป็นสิ่งสำคัญ

2.3 ต้องแลกเปลี่ยนความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานจะช่วยให้เพิ่มพูนมากขึ้น ทำให้รู้จักวิธีการทำงานของแต่ละหน่วยงาน งานเลขฯ ที่สำคัญคือ บางคณะ บทบาทอาจารย์อาจจะมาก บางคณะบทบาทอาจารย์อาจจะน้อย การบริหารก็จะต่างกัน เลขฯ ได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันจะช่วยให้งานแต่ละงานดีขึ้น

ผู้บริหารระดับกลางต้องมีการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และรวมกันให้เป็นหนึ่ง ความสำคัญที่สุดของสถาบันที่จะดำเนินการไปได้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง เพราะข้างบนทำนโยบาย วางกรอบ แต่จะขับเคลื่อนด้วยผู้บริหารระดับกลาง ถ้าผู้บริหารระดับกลางทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะดำเนินไปด้วยดี การวางนโยบายไม่ใช่เป็นเรื่องยาก องค์กรของคนญี่ปุ่นคนที่สำคัญคือคนระดับกลาง เพราะคนตรงกลางประสานระหว่างข้างบนกับข้างล่าง ต่อให้ข้างบนวางนโยบายอย่างดีแต่ถ้าไม่ได้มีการสานต่อก็จะไม่สามารถบรรลุผลได้

3. ด้านมนุษยสัมพันธ์

3.1 ประสานงานอย่างไม่เป็นทางการก่อน เพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง การโต้เถียงกัน ลดการซ้ำซ้อนของงาน

3.2 การพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถ้ามีอะไรไม่เข้าใจกันให้มาคุยกัน อย่าไปเถียงกัน...เถียงกันแล้วก็ไม่สบายใจ ทำให้ผิดใจ

3.3 สร้างความร่วมมือ ให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีและบริหารความขัดแย้ง ต้องมี Attitude ที่ดีต่อกัน ทำอย่างไรให้ประนีประนอมกันให้มากที่สุด ใครที่ไม่ชอบใครก็อย่าไปพูดกับคนนั้นให้มาก รายละเอียดเล็กน้อย ปลีกย่อยอย่ากังวลมากนัก พยายามจัดกิจกรรมให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมกันเพื่อลด Conflict เป้าหมายคือประสิทธิภาพของหน่วยงาน

3.4 อ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตัว อ่อนโยนและจริงใจ เป็น character ที่มีเสน่ห์ ถ้าเป็นผู้ใหญ่ก็พูดกับเด็กดี ๆ เด็กก็นับถือ ถ้าเป็นผู้ใหญ่ ๆ ก็นับถือ

4. ด้านการปฏิบัติงาน

4.1 การจัดลำดับความสำคัญของงาน

4.2 ตรงต่อเวลา จึงจะถือว่ามีความคุณภาพใช้ได้ เหมือนกับสินค้าที่ต้องมีคุณภาพที่ดี ราคาถูกต้องและส่งตรงเวลา

4.3 ลด Boundary ของกองในหลาย ๆ งานจะมีความเกี่ยวข้องกัน จะไม่มี Boundary ของกองงานบางอย่างที่สำคัญ เช่น งานออกนอกกระบวนก็อาจทำเป็น Task Force ขึ้นมาหลายๆ กองมาช่วยกันทำ ประเด็นคือ จะต้องทำงานร่วมกัน เป็น Flat มากขึ้น

4.4 UPDATE ข้อมูล และใช้ IT เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ หน้าที่ของฝ่ายสนับสนุนคือจะต้อง Update ข้อมูลตลอดเวลา การบริหารจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ด้วยระบบ IT เข้ามามีบทบาทมากขึ้น สองส่วนคือ e-learning และ e-office เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ถ้าหากเราเรียนรู้ได้ก็จะทำให้การให้บริการมีความรวดเร็ว มีความทันสมัย จะพัฒนาเป็น e-learning ระบบการบริหารจัดการภายใน เป็นระบบ e-office ก็จะทำให้มีความรวดเร็ว

4.5 ต้องกล้าที่จะเสนอแนะเพื่อพัฒนางาน

ผู้บริหารระดับกลางคงทำอะไรใหม่ไม่ได้มาก ตัดสินใจได้ค่อนข้างน้อย แต่เป็นผู้เสนอได้ว่า น่าจะทำอย่างนี้ถ้าเห็นดีด้วยก็ทำได้ แต่ถ้าไม่เห็นดีด้วยก็ไม่ต้องทำ เพราะว่าไม่ได้อยู่ในระดับ Decision Maker ไม่ได้เป็นคนตัดสินใจแต่เสนอได้ ซึ่งจะทำให้การปรับปรุงมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่น่าจะช่วยกันได้ก็คือ ถึงแม้เราจะไม่ได้ตัดสินใจ แต่ควรจะเสนอได้ว่าควรเป็นแบบนี้ ผู้บริหารมาแล้วก็ไป ความต่อเนื่องอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลาง

5. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5.1 อย่ายึดติดกับการปรับเปลี่ยนโยกย้ายคน ขอให้มองภาพของการโยกย้าย การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการพัฒนาคน การเปลี่ยนงานมีอยู่ 2 อย่าง คือ หนึ่งเพื่อให้งานไหลลื่นขึ้น สอง ประสิทธิภาพ บางที่ทำงานสัก 4-5 ปีมันเริ่มเบื่อหน่าย ไม่ใช่การลงโทษแต่ความจริงแล้วมันทำให้มีประสพการณ์มากขึ้น ทำให้ fresh ขึ้นด้วย มองภาพแบบนี้ซึ่งคงจะ Dynamic มากขึ้น

5.2 การแบ่งโครงสร้างที่มีอยู่เราจะเน้นเรื่องของความรวดเร็ว ความเที่ยงตรง และความมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกคนต้องมี Job Description สิ่งเหล่านี้จะต้องทำให้เจ้าหน้าที่เข้าใจ เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมี Job Description ถ้ามี Job Description ครบ ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน จะรู้ว่างานแต่ละงานมีผู้รับผิดชอบหรือยัง และจะรู้ว่ามีงานบางงานมีความซ้ำซ้อนกัน งานอะไรที่ขาดยังไม่มีคนทำ เพราะฉะนั้นจาก Job Description จะทำให้จัดบุคลากร ได้เหมาะสม เป็นเรื่องที่จะช่วยว่ามีงานครอบคลุมมากน้อยแค่ไหน

5.3 พัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ต้องดูแลบุคลากรสายสนับสนุนว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรของเราทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นเรื่องของการดูแล การบริหาร การพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะต้องเน้นว่าให้ผู้ที่ทำงานกับเราได้รับการพัฒนา ในแต่ละปีต้องทำแผนพัฒนาบุคลากร ทำอย่างไรให้เจ้าหน้าที่ของเราทุกคนมีการพัฒนาตนเอง ทำให้ระบบงานของตนเองมีความก้าวหน้า มีความรวดเร็วโดยตลอด ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ขององค์กร คือ ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้ และในขณะเดียวกันการอบรม การสัมมนาของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ควรเพิกเฉยหรือละเลยในเรื่องของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้พนักงานทุกคนรู้และเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้

5.4 สนับสนุนให้ลูกน้องก้าวหน้าในอาชีพ สิ่งจูงใจประการหนึ่งซึ่งโดยปกติคนเราทุกคนทำงานไม่ว่าจะอยู่สายไหนก็ต้องการความก้าวหน้าทั้งสิ้น ในทางทฤษฎีของเรื่องสิ่งจูงใจถ้าหากเราไม่เอามาใช้หรือทำให้คนที่ทำงานกับเราก็จะทำให้เป็นข้อติดขัด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสที่จะเติบโตได้สนับสนุนทุกกรณี เพราะถือเป็นขวัญและกำลังใจที่สำคัญ เมื่อเราดูแลความก้าวหน้า ขวัญกำลังใจและค่าตอบแทนต่างๆ ที่สมควรจะได้รับ ก็ต้อง demand กลับว่าทุกคนต้องทำงานด้วยความตั้งใจ

5.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องถูกต้องและยุติธรรม การประเมินต้องมีลักษณะ Objective มากขึ้น ถ้าเป็น Subjective มากไม่สามารถแยกให้เห็นว่าคนนี้ต่างกับคนนั้นอย่างไร ต้องทำให้มี Objective ให้ชัดๆ เลยกว่า ข้อไหนประเด็นไหนคะแนนเป็นอย่างไร ก็จะทำให้แยกความแตกต่างได้ ถ้าหากเป็นลักษณะ Subjective ก็ขึ้นอยู่กับหัวหน้า ระบบที่สำคัญที่จะทำให้คนทำงานกับเรามีขวัญกำลังใจก็ต้องทำให้เขาได้รับการประเมินที่ถูกต้อง และยุติธรรม อาจจะต้องใช้การประเมิน 360 องศา

5.6 Empower ให้ฝ่ายสนับสนุนมีการ Empower ไปยังหัวหน้างาน ทำให้การทำงานได้เร็วขึ้น ทุกเรื่องไม่ต้องไปลงที่เลขาฯ หรือผู้อำนวยการ ก็จะทำให้แต่ละคนทำงานได้คล่องตัวขึ้น

5.7 การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแก่บุคลากร เพราะงานจะเดินหรือไม่ต้องมีกองทัพที่เข้มแข็งและมีความสุขในการทำงาน ดูแลและเอาใจใส่ลูกน้อง ให้กำลังใจลูกน้อง เพื่อนร่วมงานไม่ใช่ลูกน้อง ต้องดูแลไม่ให้หือคอยาก ให้กินคืออยู่ดีพอสมควร ถามลูกน้องว่าเขาเป็นอย่างไร สบายดีหรือไม่ คำพูดดี ๆ ก็ทำให้เขาดีใจ ผู้บริหารต้องทำให้เป็นธรรมชาติ

จากการศึกษา บทบาทผู้บริหาร สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออกหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกจะผสมผสานระหว่างความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความต้องการของตน ร่วมกับความรับผิดชอบที่กำหนดให้ปฏิบัติจริงในตำแหน่ง โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อแสดงพฤติกรรม ในตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งต้องทั้งใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะหลายๆ ด้านด้วยกัน เช่น หลักการบริหาร ด้านความรู้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเหมาะสม 10 ประการ ใน 3 กลุ่ม (Bateman and Snell, 2014) ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ตัวแทนของหน่วยงาน (2) ผู้ประสานงาน (3) ผู้นำ กลุ่มที่ 2 ด้านสารสนเทศ ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ผู้ติดตาม และตรวจสอบข้อมูล (2) ผู้กระจายข้อมูล และ (3) โฆษกของหน่วยงาน

และกลุ่มที่ 3 ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการ (2) นักแก้ปัญหา (3) ผู้จัดการทรัพยากร และ (4) นักเจรจาต่อรอง

ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูง จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ตามทิศทางที่ผู้บริหารสูงสุด ขององค์กรวางไว้ และช่วยให้ องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างทันท่วงที (Daft, 2012) ผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนอยู่ได้ เพราะ

1. เป็นเหมือน Change Agent คือเป็นเครื่องทวนสัญญาณที่ต้องมีทั้งภาครับ (รับนโยบาย จากผู้ บริหารระดับสูง) และภาคส่ง (แปลนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติ) เป็นสื่อกลางในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจใน ยุทธศาสตร์ขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติ
2. เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการแปลงแผนและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
3. มีบทบาทในการกำกับดูแลที่ดี มุ่งเน้นในเรื่องของธรรมาภิบาล หรือการบริหารจัดการที่ดี โดยผู้บริหารระดับกลางจะมีบทบาทในการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องต่อไปนี้ (1) จัดให้มีการควบคุมภายในที่ดี (2) ประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน (3) สอบทานให้มีการปฏิบัติตามระบบ และมาตรฐานการควบคุมภายใน (4) ปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวินัยและจิตสำนึกที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
4. เป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติ

นอกจากนี้ อาภรณ์ แก้วสลบตี (2553) ยังกล่าวถึงผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ว่า ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ของผู้บริหารระดับสูง มาผลักดันให้เกิดผล ในทางปฏิบัติ ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง เช่น ผู้อำนวยการ เป็นต้น ต้องมีทักษะและความสามารถหลายอย่างทั้งเรื่องคน และเรื่องงาน ทั้งนี้เพราะเป็นระดับที่ต้องรับนโยบาย และกลยุทธ์ จากผู้บริหารสูงสุด มาแปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานในระดับอื่นๆ โดยเฉพาะระดับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้นำระดับสูงและผู้นำระดับล่าง ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่กำหนดนโยบาย ต้องมีวิสัยทัศน์และต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี การเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและผลงานสูงนั้น ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพและมีผลงานสูงควรให้ความสนใจกับการเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการ (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2557) ดังนี้

1. จัดปัญหาและความยุ่งยากในองค์กร โดยยึดหลัก ดังนี้
 - 1.1 ศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะเสียเวลาไปกับแนวทางปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง
 - 1.2 เลือกลงมือในเรื่องที่เป็นประโยชน์ เพราะหากต่อสู้ในเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ อาจทำให้ความน่าเชื่อถือลดลง
 - 1.3 ทุ่มเทพละกำลังและความสามารถไปยังเป้าหมายที่สำคัญที่สุด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกกับพนักงาน
 - 1.4 ติดต่อสื่อสารให้มากเพื่อป้องกันการเข้าใจผิด การทำงานซ้ำซ้อนกัน การทำงานที่ขัดแย้งกัน
 - 1.5 วิเคราะห์ปัญหาและหนทางแก้ไขปัญหา ควรจะทำทุกวิถีทางเพื่อทำความเข้าใจและจัดปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไป
 - 1.6 ตั้งคำถามเพื่อค้นหาเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใต้ คำวิจารณ์และความคิดเห็นของบุคคลอื่น
 - 1.7 ปรับปรุงความสัมพันธ์ที่เคยสูญเสียไปกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติงาน
 - 1.8 เชื่อมมั่นในศักยภาพของพนักงานในอันที่จะเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
 - 1.9 จัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
 - 1.10 มองโลกในแง่ดี
2. เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร การสร้างเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ควรเป็นไปเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วง ตรงต่อเวลาและเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความก้าวหน้า โดยมีกลยุทธ์ดังนี้
 - 2.1 ทำให้ พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ของตัวเอง
 - 2.2 การสื่อสารที่ไม่ซับซ้อน
 - 2.3 สร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดแก่พนักงานให้ มากที่สุด
 - 2.4 จัดการอย่างเด็ดขาดกับพนักงานที่ไม่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ
 - 2.5 เลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมาทำงาน
3. พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ เทคนิคที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ คือ
 - 3.1 ตั้งใจเรียนรู้ ละทิ้งความรู้ลึกลับต่อต้าน
 - 3.2 เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน
 - 3.3 ทำความเข้าใจในความคิดและข้อเสนอแนะของผู้อื่น

3.4 จัดการประชุมเพื่อระดมความคิดและแก้ไขปัญหา

3.5 ขอความช่วยเหลือ

3.6 ปฏิบัติตามแบบอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยไม่ลี้มวิเคราะห์ตัวเอง

นอกจากนี้ Sergiovanni and Carver (1980) ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ 3 ประการ คือ (1) บทบาทเป็นผู้นำ (2) บทบาท ในการพัฒนา และ (3) บทบาทในหน้าที่ ผู้นำของกลุ่ม และข้อค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Haneberg (2005) ที่กล่าวถึงผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพ และ ผลงานสูง ควรปฏิบัติตนให้มีบทบาทต่างๆ ดังนี้

1. รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อุทิศตนเปรียบเสมือนตนเองเป็นผู้นำหรือเจ้าขององค์กรนั้นๆ เป็นผู้นำในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผล
2. มีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรดีขึ้นไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง
3. ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงานโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. เป็นนักสนทนาที่ดีเยี่ยมเพราะในการทำงานผู้บริหารจะต้องสนทนา (สื่อสาร) กับผู้ร่วมงาน เพื่อการสั่งงาน ชักจูง รับฟังความเห็น ระดมความเห็นเพื่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ
6. ต้องเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยการสร้างทีมงานที่มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อการปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว
7. ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน
8. ต้องรู้จักการกำหนดการวัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ และผลของความสำเร็จที่ได้รับ
9. ต้องเป็นผู้กระตือรือร้นทำงานในเชิงรุกและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
10. ต้องสามารถจัดอุปสรรคในการทำงานได้

จากการศึกษา ความสำคัญผู้บริหารระดับกลาง สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง มีความสำคัญอย่างมากในการผลักดันองค์กรให้รู้จุดหน้า ในภาวะการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอย่างในปัจจุบัน เพราะการเป็นผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทในการนำนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันต้องรู้จักบริหารจัดการลูกน้องในระดับปฏิบัติการให้ดำเนินการตามทิศทางที่กำหนด ผู้บริหารระดับกลางจึงเปรียบเสมือนคนกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ หากผู้บริหารระดับกลางมีความพร้อมจะไปสู่การ

บริหารลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้บริหารหรือผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มสามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงาน เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่วนภาวะผู้นำคือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่ม (Nelson and Campbell, 2008) เมื่อเปรียบเทียบ ความหมายของคำว่า ผู้นำกับภาวะผู้นำ พบว่า มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันที่ ผู้นำ หมายถึงบุคคล ส่วน ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้กระบวนการของความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักชวน ชี้นำ หรือชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการหลายยุคหลายสมัยได้ทุ่มเทศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ กันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎี ที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ได้เป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) และแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach) โดยสรุปดังต่อไปนี้

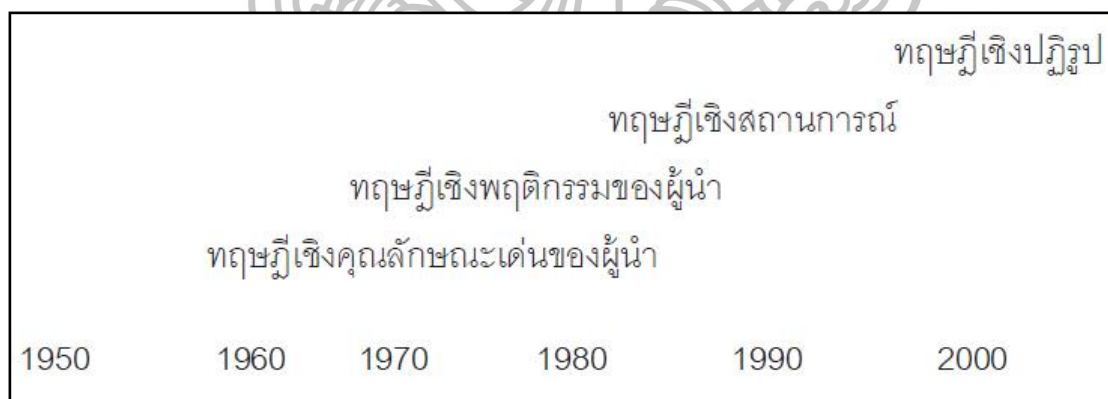
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) ซึ่งเชื่อว่าตัวผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าบุคคลอื่นๆ แนวคิดนี้จึงพยายามจะศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จแล้วว่าคุณลักษณะที่ศึกษาพบมากำหนดเป็นคุณลักษณะของผู้นำ

แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดนี้มุ่งศึกษาแบบฉบับพฤติกรรม ของผู้นำเพื่อค้นหาว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะใช้แบบฉบับพฤติกรรม การนำอย่างไร เพื่อที่จะนำพาทองคักรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) แนวคิดนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความต้องการของสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของผู้นำในการนำพาทองคักรไปสู่เป้าหมาย

แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach) แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นศึกษาทักษะในการบริหารจัดการของผู้นำว่า บริหารจัดการอย่างไร ถึงประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง และอีกแนวคิดหนึ่ง คือ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational Approach) แนวคิดนี้มุ่งเน้นศึกษาว่า จะนำอย่างไรให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เหนือกว่าความคาดหวัง

วิวัฒนาการเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ของแนวคิดและทฤษฎีทั้ง 4 กลุ่ม คือ แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) และแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Approach) ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2546) แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 แสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทย ที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบปรวิวรรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตาม ให้กลับกลายเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้หลากหลาย ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

รววัฒน แสงน้อยอ่อน (2557) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยู่งใจให้ผู้ร่วมงานมองเห็นไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

Burn (1978) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า คือ กระบวนการ ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้น ทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะค้นหา เพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่อุดมการณ์ที่สูงส่ง

Schultz and Schultz (1998) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

Mushinsky (2003) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตาม ให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการ ของผู้นำ ในระดับต่างๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

Bass and Riggio (2006) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคิด ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

จากการศึกษา ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจ และ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจ และลงมือทำมากกว่าเดิม เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม

ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการทางการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ อย่างหลากหลายดังนี้

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2550) รวบรวมลักษณะ และพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำ ที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาดปรับตัว เก่ง มีความเพียร พยายาม ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง หรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความคิดริเริ่ม ความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมั่น และให้เกียรติ แก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยง และยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ ให้ความเป็นจริง มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต

3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกิจที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ลึกไวกว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน

4. ผู้นำ ที่มีประสิทธิผลจะนำ สิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมา โดยหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้

แบบสนับสนุนความสำเร็จ ขอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับของการส่งเสริมแรง ทั้งหมดทางบวก และทางลบ

5. ภาวะแห่งความสำเร็จ ได้แก่อยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงานบริหารพนักงาน เป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวยุทธศาสตร์เป็นหัวหน้าพร้อมกับเป็นที่เลี้ยงฝึกรวมคนตนเองให้อภัยในความผิดพลาดหรือเป็นการเรียนรู้มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม และไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำทนายกระบวนการโน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ และร่วมสนับสนุน ให้ผู้อื่นกระทำให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล

แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำ เป็นสำคัญ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะดังนี้ (1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) เป็นผู้เสียสละสุขุมรอบคอบ (3) เชื้อใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน (4) รู้ถึงค่านิยมและ วัฒนธรรมขององค์กรที่มีต่อการทำงาน (5) ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ (6) มีทักษะ ทางความคิดและรู้แนวคิดในแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจา เป็นต่าง ๆ ในการ วิเคราะห์ปัญหา และ (7) มีสัญชาติญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

Tichy and Devanna (1986) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือ โค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับ ความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบ อำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และ สร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถจะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำ ความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Fullan and Germain (2006) ได้กล่าวถึงความเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ควรรู้จัก การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้ คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมาย ร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งาน ที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้ วิธีใดในการดึงดูดใจ ผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายใน การช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา ความสามารถของผู้อื่น ได้จะ แสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็ง และจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้ อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้ ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอย คัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยาก มาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการ เปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับ ปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่าง ของ แต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากตกลง ร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและฝึกความ สัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากการศึกษา ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Values) การสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้งิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมาย เชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงเหมาะสม และ มีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย

บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารหรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ทองหล่อ เดชไทย, 2544) ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายความว่า เกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความซึ่งใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgement) ประกอบกับความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต

2. จัดอบรมข้อมูลสารสนเทศ การบริหารยุคใหม่ต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลทางสารสนเทศ มากกว่าสามัญสำนึก หากมีข้อมูลมากกว่าจะได้เปรียบในเชิงทางเลือก

3. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือหน้าที่จัดองค์กร และการควบคุม เป็นที่สังเกตว่าในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารที่นักวิชาการทั้งหลาย กำหนดขึ้นนั้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546) จะเห็นได้ว่า การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญในความเร่งด่วน ในการบริหารได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

4. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการจัดระบบทำงานทั้งหมด ภายในองค์กร หรือในสำนักงาน โดยกำหนดในลักษณะของ ตำแหน่ง งาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่างๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่าง มีระเบียบแบบแผน จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานได้จัดระบบองค์กรได้ดี มีความชัดเจน คล่องตัวในการบริหาร หน่วยงานนั้น จะเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง

5. การจูงใจ (Motivation) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) มีวิวัฒนาการมาสองรูปแบบ คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Models) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Models) กรณีรูปแบบเชิงเนื้อหา เริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือ Taylor, Gilberth และ Gantt ที่เสนอแรงจูงใจด้วยค่าจ้าง มาถึงยุคของ Mayo ซึ่งเป็นยุคบริหารที่สนใจพฤติกรรมว่าด้วยเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546) จะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงาน โดยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามจุดหมายที่ต้องการ

6. การควบคุมองค์กร (Control Process) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ให้ดำเนินไปตามจุดหมายและแผนโดยภาพรวมทั้งองค์กร โดยประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะนำไปบรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมายดังกล่าว

โดยสรุป บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา จะเห็นว่าโลกยุคข้อมูลข่าวสารและ โลกไร้พรมแดน การเป็นผู้นำหรือผู้มีวิสัยทัศน์และใช้กระบวนการทัศน์ทางเทคโนโลยี หรือผู้นำทางเทคโนโลยี (E-Leadership) มีความสำคัญอย่างยิ่งและควรมีลักษณะ 10 E (อัมพร ศิริรัมย์, 2553) ดังนี้

1. Envision ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการ

2. Enable ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพขององค์กร

3. Empowerment ต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน หรือองค์กรได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

4. Energize ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้มอด คอยกระตุ้น ให้เกิดพลังในการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข

5. Engage ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

6. Enhance ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามมาตรฐาน

7. Encourage ผู้บริหารบุคคลจิดตอลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

8. Emotion ต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อ่านใจคนได้ สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

9. Embody ต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดน้อย

10. Eagle เปรียบประจุนกอินทรีที่มองไกล เน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียด หรือผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

สรุปได้ว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากมีความรอบรู้ในเชิงการบริหาร บทบาทหน้าที่และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์แล้วผู้บริหารจะต้องมี E-Leadership หรือผู้นำยุคใหม่ที่แท้จริง ซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกหรือขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการเป็นผู้นำมืออาชีพที่แท้จริง

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้มีพฤติกรรม ไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งผู้นำแบบใช้ความสามารถของตน ในการครองงาน เพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักรู้ และมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่สมควรแก่การเอาใจอย่าง และเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ใช้ความเป็นกันเองในการสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามสามารถสร้างผลงานได้เกินความคาดหวัง และยังช่วยเหลือให้ผู้ตาม เปลี่ยนจุดยืนของตนจากการทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือองค์กร เชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรม องค์กร และสิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและ ทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำ บทบาทของผู้บริหาร และการบริหาร จัดการของผู้บริหารระดับกลาง เช่น

พงกะพรรณ ตะกมลทอง (2553) ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร ระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำ เจริญคุณลักษณะ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย คือ (1) ความสามารถในการปรับตัว (2) การมี ทัศนคติ (3) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (4) การให้ความสำคัญ กับทรัพยากรมนุษย์ (5) การมีความ น่าเชื่อถือ (6) การมีมนุษยสัมพันธ์ (7) การมีวุฒิภาวะ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความเป็น ผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคน 2) ความเป็นผู้นำแบบ ประชาธิปไตย 3) ความเป็นผู้นำแบบประนีประนอม 4) ความเป็นผู้นำแบบที่ปรึกษา และ 5) ความเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบทบาท ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ (1) บทบาทตามตำแหน่ง (2) บทบาทนักสื่อสาร (3) บทบาทในการติดตามและประสานงาน (4) บทบาทนักพัฒนา และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย วิธีการและ เทคนิค การพัฒนาภาวะผู้นำ 17 วิธี คือ (1) บทบาทสมมติ (2) เกมบริหาร (3) กิจกรรมนันทนาการ (4) กิจกรรม พัฒนাজิต (5) กรณีศึกษา (6) การระดมความคิด (7) ศึกษาดูงาน (8) การเรียนรู้ด้วยการลง มือปฏิบัติ (9) การเผชิญเหตุการณ์ (10) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (11) เกมการศึกษา (12) การ ฝึกงาน (13) การสนทนาวงกลม (14) การทำแบบฝึกหัด (15) การทำโครงการจริง (16) การฝึกสั่งการ และ (17) การประชุมทางวิชาการ

Isabella (1990) ศึกษา Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือการพัฒนา รูปแบบของวิธีการที่ ผู้บริหารขององค์กรตีความเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงแผ่ออกไป รูปแบบที่สร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์ ในเชิงลึกกับผู้จัดการ 40 คน พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ทำหน้าที่แสวงหาและรวบรวม ข้อมูลและความรู้ต่างๆ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารต่างๆ ในระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร สังกะระห์กลยุทธต่างๆ เพื่อประเมินองค์กร

Floyd and Wooldridge (1997) ศึกษา Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance การศึกษานี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับกลาง ตำแหน่งอย่างเป็นทางการที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ และประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรในหมู่ผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ผลการดำเนินงานของบริษัท มีความสัมพันธ์กับระดับความสม่ำเสมอมากขึ้นจากอิทธิพลของกลยุทธ์ลดลงและระดับที่แตกต่างกัน มากขึ้นจากอิทธิพลของชั้นในหมู่เพื่อนผู้บริหารระดับกลางผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าอิทธิพลเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารระดับกลาง เกิดขึ้นจากความสามารถในการเป็นสื่อกลางระหว่างสภาพแวดล้อม การเลือกภายในและภายนอก นอกจากนี้ผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ปรากฏขึ้นอยู่กับการบริหารและการส่งเสริมการจัดทำกลยุทธ์ในองค์กร การพัฒนาและนำไปให้เกิดกระบวนการนำความรู้ ข่าวสารมาใช้ในองค์กร การท้าทายและกระตุ้นการดำเนิน และประสานงาน ในองค์กรกลยุทธ์ในองค์กร

Janczak (2004) ศึกษา How Middle Managers Integrate Knowledge Within Project การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อสำรวจกระบวนการของกลยุทธ์และยุทธวิธีสานที่ผู้บริหารระดับกลางที่ใช้ในการรวมความรู้ภายในองค์กร Multidivisional โดยการเพิ่มวรรณกรรมการจัดการ ซึ่งไม่เพียงแต่การตรวจสอบบทบาทใหม่ของผู้บริหารระดับกลาง แต่ต้องการ อธิบายการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้เมื่อดำเนินโครงการ จากการทบทวนวรรณกรรมการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า กลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลาง ก่อให้เกิดกระบวนการแสวงหาความรู้แนวทางใหม่ ด้วยการมุ่งเน้นไปที่ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Intuitive) ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์งาน การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับตัว และการนำไปปฏิบัติ (Pragmatic) ซึ่งหมายถึง การทดลองทำสิ่งใหม่ การถ่ายทอด ความรู้ และการใช้ประโยชน์

Herzig and Jimmieson (2006) ศึกษา Middle Managers' Uncertainty Management During Organizational Change, Leadership and Organization Development การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่อำนวยความสะดวกหรือขัดขวางประสบการณ์ผู้บริหารระดับกลางของการจัดการความไม่แน่นอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร การวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าในขั้นตอนก่อนการดำเนินการมุ่งเน้นไปที่ความไม่แน่นอนแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ของการเปลี่ยนแปลงในขณะที่การดำเนินงาน ไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินการจัดการความไม่แน่นอนผู้บริหารระดับกลางที่ถูกพบว่ามีผลสำคัญในการช่วยเหลือพนักงานของพวกเขาในการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ระบุว่าเป็นผู้อำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออุปสรรคในการจัดการความไม่แน่นอนที่เน้นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ ของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารกับทั้งผู้บริหาร ระดับสูงและพนักงานของตนเองรับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

มีความขัดแย้งในบทบาทและการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อน รูปแบบที่ถูกสร้างขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการเชื่อมโยงและอุปสรรคกับความไม่แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยในอนาคต

Viitanen and Konu (2009) ศึกษา Leadership Style Profiles of Middle-Level Managers in Social and Health Care จุดมุ่งหมายของการวิจัยคือ การตรวจสอบรูปแบบการเป็นผู้นำในหมู่ผู้บริหารระดับกลางในการดูแลสังคมและสุขภาพ โดยใช้คำจำกัดความของบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Robert Quinn et al. ผลการวิจัยพบว่า บทบาทความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางมีการเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอในระดับที่ค่อนข้างสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในรูปแบบของความเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับเพศ พื้นฐาน ความเป็นมืออาชีพ ภาคกิจกรรม และขนาดของหน่วยงาน

Chesbrough (2010) ศึกษา Business Model Innovation: Opportunities and Barriers สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการรูปแบบนวัตกรรมธุรกิจ รวมทั้งโอกาส ปัญหาและอุปสรรค ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และผลกระทบที่เกิดขึ้น ขณะที่ Crossan and Apaydin (2010) ศึกษา A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยในมุมมองต่างๆ ที่ครอบคลุมนวัตกรรมขององค์กรกว่า 27 ปีที่ผ่านมา สรุปได้ว่า 'นวัตกรรมองค์กร' จะได้รับความเข้าใจ ในรูปแบบที่แตกต่างกันในมุมมองผู้บริหารแต่ละคน (Individual) ผู้บริหารระดับกลางจะมีบทบาทในการนำเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไปจัดทำกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับต้นจะเป็นหน่วยปฏิบัติ

Yousif, Hakim and Hassan (2011) ศึกษา The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement จุดมุ่งหมายของการวิจัยนี้คือ ศึกษาบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ในบริบทของการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรร่วมสมัย ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังได้ตรวจสอบอิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการจัดการความรู้ และการดำเนินการเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งพบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง มีความจำเป็นต่อการกำหนดการบริหารจัดการการดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จ และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเพิ่มประสิทธิภาพของนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Kissi, Dainty and Liu. (2012) ศึกษา Examining Middle Managers' Influence on Innovation in Construction Professional Services Firms: A Tale of Three Innovations วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การสำรวจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมในการก่อสร้าง บริษัทที่ให้บริการแบบมืออาชีพ รายงานการวิจัยตรวจสอบบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีความ

รับผิดชอบในการพัฒนาเงื่อนไขที่ถูกต้องส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมที่อยู่ในระดับหน่วยธุรกิจ ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้บริหารระดับกลางสนับสนุน และมีอิทธิพลต่อผลนวัตกรรม โดยการพัฒนาสภาพแวดล้อม/บรรยากาศ ในการสร้างนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนในหมู่ผู้จัดการโครงการ ในขณะที่ Vaccaro, et al. (2012) ศึกษา Management Innovation and Leadership: the Moderating Role of Organizational Size โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมการจัดการในระดับองค์กรและการตรวจสอบบทบาทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สรุปได้ว่า บทบาทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลอย่างสูงต่อระดับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร การเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังพบว่า ขนาดขององค์กร มีผลกระทบต่อบทบาทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

Burgess (2013) ศึกษา Factors Influencing Middle Managers' Ability to Contribute to Corporate Entrepreneurship การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสามารถของผู้บริหารระดับกลางที่จะนำไปสู่การเป็นผู้ประกอบการ ผลการศึกษา สรุปได้ว่า การสร้างความมั่นใจในมาตรฐานของระบบและกระบวนการ 'จากบนลงล่าง' เป็นวิธีการตัดสินใจที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แต่ความแตกต่างทางความคิดและประสบการณ์ของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง มีผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

Ouakouak, Ouedraogo and Mbengue (2014) ศึกษา The Mediating Role of Organizational Capabilities in the Relationship Between Middle Managers' Involvement and Firm performance: A European study การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ การตรวจสอบระดับบทบาทความสามารถมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระดับบทบาทความสามารถมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาขีดความสามารถประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

สรุป

จากการศึกษา แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ บทบาทของผู้บริหาร และการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงการผสมผสานระหว่างความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความต้องการของตน ร่วมกับความรับผิดชอบที่กำหนดให้ปฏิบัติจริง ในตำแหน่ง หน้าที่ และ ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสม 10 ประการ 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ตัวแทนของหน่วยงาน (2) ผู้ประสานงาน (3) ผู้นำกลุ่มที่ 2 ด้านสารสนเทศ ประกอบด้วย

บทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ผู้ติดตาม และตรวจสอบข้อมูล (2) ผู้กระจายข้อมูล และ (3) โฆษกของหน่วยงาน กลุ่มที่ 3 ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการ (2) นักแก้ปัญหา (3) ผู้จัดการทรัพยากร และ (4) นักเจรจาต่อรอง

โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ จะแบ่งผู้บริหาร 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น (First-Line Managers or Supervisor) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) และผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ซึ่งผู้บริหารทุกระดับใช้ทักษะ (Skill) และการบริหารอย่างเดียวกัน แต่ใช้สัดส่วนต่างกัน ยิ่งขึ้นไปสู่ระดับบริหารที่สูงขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการใช้ทรัพยากร ในอนาคตมากขึ้น โดยผู้บริหารระดับกลางจะมีความสำคัญอย่างมากในการผลักดันองค์กรให้รอดหน้าในภาวะการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอย่างในปัจจุบัน เพราะผู้บริหารระดับกลางจะมีบทบาทในการนำนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ขณะเดียวกันต้องรู้จักบริหารจัดการลูกน้องในระดับปฏิบัติการให้ดำเนินการตามทิศทางที่กำหนด หากผู้บริหารระดับกลางมีความพร้อมจะไปสู่การบริหารลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที ซึ่งลักษณะดังกล่าว เป็นการเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา จึงทำให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเอง ตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน จะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งก็คือ คุณลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Burn (1998) กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลลัพธ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ แต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การพยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ เฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความมีบารมี หรือความเสน่ห์ (Charisma) ของผู้นำเอง มากกว่าการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้น ความมี ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงาน ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว และซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงเหมาะสมและมีกรนำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย

สรุปองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลาง มีความสำคัญในการผลักดันองค์กรให้รอดพ้น ในภาวะของการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอย่างในปัจจุบัน เพราะการเป็นผู้บริหารระดับกลาง มีบทบาทสำคัญในการนำนโยบาย และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในขณะเดียวกันต้องรู้จักบริหารจัดการลูกน้องในระดับปฏิบัติการให้ดำเนินการตามทิศทางที่กำหนด โดยรับผิดชอบเกี่ยวกับการงานของบุคคล ที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติ หรือพนักงานในระดับอื่นๆ ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน หากผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลาง จึงจำเป็นต้อง มีทักษะและความสามารถหลากหลาย ทั้งในเรื่องคน และเรื่องงาน ทั้งนี้เพราะเป็นระดับที่ต้องรับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารสูงสุดมาแปลงสู่การปฏิบัติในพนักงานระดับอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ผู้บริหารระดับกลาง มีบทบาท และความสำคัญในด้านต่างๆ บทบาทการเป็น ผู้บริหาร บทบาทนักสื่อสาร บทบาทในการติดตามและประสานงาน และบทบาทนักพัฒนา (พงกะพรรณ ตะกลมทอง, 2553) ทำหน้าที่แสวงหาและรวบรวมข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ต่าง ๆ ในระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร สังเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อประเมินองค์กร (Isabella, 1990) ส่งเสริมการจัดทำกลยุทธ์ในองค์กร การพัฒนาและนำไปให้เกิดกระบวนการนำความรู้ ข่าวสาร มาใช้ ในองค์กร การท้าทาย กระตุ้นการดำเนิน ประสานงาน และกลยุทธ์ในองค์กร (Floyd and Wooldridge, 1997) การคิดวิเคราะห์งาน (Analyst) และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Intuitive) การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับตัว การนำไปปฏิบัติ (Pragmatic) การทดลองทำสิ่งใหม่ การถ่ายทอดความรู้ การใช้ประโยชน์ (Janczak, 2004) การบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญในการช่วยเหลือพนักงานของพวกเขาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Herzig and Jimmieson, 2006) รูปแบบภาวะผู้นำเน้นกิจกรรมภายในองค์กร (Viitanen and Konu, 2009) การจัดการความรู้ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม (Yousif, Hakim and Hassan,

2011) และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม และพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง (Kissi, Dainty and Liu, 2012) เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปเป็นองค์ประกอบของตัวแปรด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง ได้ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 ที่ประชุมของคณะของตัวแปรด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง

การบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง		Wongwattana (2553)	Isabella (1990)	Fold and Woldridge (1997)	Janczak(2004)	Herzig and Jimmieson (2006)	Vitonen and Kuru (2009)	Chesbrough (2010)	Crossan & Apyadin (2010)	Yousif, Hakim and Hassan (2011)	Kissi, Dainty & Liu (2012)	Vaccaro, et al. (2012)	Burgess (2013)	Onakouak, Ouedraogo & Mbengue (2014)
นางนงนุชระฤกษ์เป็นประธาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
นางนงนุชระฤกษ์เป็นผู้เป็นประธาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.การเป็นนักบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9.ผู้นำบริหารเป็นแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและปฏิบัติ มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการคิด/วิเคราะห์ กลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาพัฒนา การปฏิบัติงานของพนักงาน/บุคลากรในระดับต่างๆ ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ สามารถสร้างแรงจูงใจ และสร้างความรู้ใหม่ โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารระดับกลาง และแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำสรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเป็นผู้ประสานงาน (2) การเป็นนักพัฒนา (3) การเป็นนักการสื่อสาร (4) การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ (5) การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ และ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาให้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นการยืนยันถึงองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลางที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าวเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการจากสัมภาษณ์ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และองค์ประกอบเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์

องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง	ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม								
1.การเป็นผู้ประสานงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
2.การเป็นนักพัฒนา			✓	✓	✓	✓	✓	
3.การเป็นนักการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
4.การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์	✓		✓	✓		✓		✓
5.การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้			✓	✓		✓	✓	✓
6.ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 2 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และองค์ประกอบเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง	ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ตัวแปรเพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์								
7. ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี		✓	✓	✓			✓	
8. จริยธรรมและจรรยาภิบาล	✓			✓	✓		✓	
9. รูปแบบการทำงาน		✓			✓	✓	✓	
10. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	✓		✓			✓		✓
11. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ			✓		✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการอธิบายในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า ผู้บริหาร ระดับกลาง (Middle Managers) หมายถึง บุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและปฏิบัติ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง และยังขึ้น โดยผู้บริหารระดับกลางเป็นบุคคล ที่จำเป็นต้องมี ทักษะและความสามารถหลากหลาย ทั้งในเรื่องคนและเรื่องงาน ทั้งนี้เพราะว่า เป็นผู้บริหารระดับที่ต้อง รับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารสูงมาแปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานในระดับอื่นๆ ซึ่งสอดคล้อง และสนับสนุนตัวแปรองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง 11 องค์ประกอบ โดยเป็น 6 องค์ประกอบที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้ประสานงาน (2) การเป็นนักพัฒนา (3) การเป็นนักการสื่อสาร (4) การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ (5) การแสวงหาความรู้ และถ่ายทอดความรู้ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5 องค์ประกอบจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (1) ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (2) จริยธรรม และจรรยาภิบาล (3) รูปแบบการทำงาน (4) การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ (5) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการทบทวนวรรณกรรม และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันต้องรู้จักบริหารจัดการลูกน้องในระดับปฏิบัติการให้ดำเนินการตามทิศทางที่กำหนด ผู้บริหารระดับกลางจึงเปรียบเสมือนคนกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับพนักงานระดับปฏิบัติการ หากผู้บริหารระดับกลางมีความพร้อมจะนำไปสู่การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารระดับกลางจึงมีความสำคัญอย่างมากในการผลักดันองค์กร ทั้งการที่จะนำกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติ และเป็นผู้คอยประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติการ ซึ่งความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางอยู่ที่เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง และมีหน้าที่สำคัญคือ การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาสู่องค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์กรประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วย 11 องค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย

การเป็นผู้ประสานงาน หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดต่อเกี่ยวข้องกับประสานงานกับบุคคลกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาและผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

การเป็นนักพัฒนา หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจหน้าที่ และทำหน้าที่แสวงหาและรวบรวมข้อมูลและความรู้ต่างๆ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารต่างๆ ระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร สังเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อประเมินองค์กร

การเป็นนักการสื่อสาร หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารกับที่เกี่ยวข้องบุคคลภายนอกองค์กร ที่ผู้บริหารจะดำเนินการด้วยตนเอง หรือมอบหมายงานให้บุคคลอื่นเป็นตัวแทนในการให้ข่าวสารแก่กลุ่มผู้รับสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และได้รับข้อมูลในปริมาณและคุณภาพในระดับที่องค์กร พิจารณาความเหมาะสม

การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจหน้าที่ และจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาและความขัดแย้งของบุคคลกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นอยู่

อย่างจำกัด ต้องดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และมีกระบวนการในการ ศึกษา วิเคราะห์ ประเมิน และเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ หมายถึง บทบาทของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีอำนาจ หน้าที่ และแสวงหาความรู้แนวทางใหม่ ด้วยการมุ่งเน้นไปที่ การวิเคราะห์งาน การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับตัว และการนำไปปฏิบัติ (Pragmatic) การทดลองทำสิ่งใหม่ การถ่ายทอด ความรู้ การใช้ประโยชน์ และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Intuitive) และต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจ และ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจ และลงมือทำมากกว่าเดิมเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม

ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จริยธรรม และธรรมาภิบาล หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) มีการกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมั่น และให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยง และยอมรับการสูญเสีย มีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต ยกย่องระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม

รูปแบบการทำงาน หมายถึง รูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานของในระดับต่าง ๆ ขององค์กร มีความหลากหลายในทักษะการทำงาน (Multi-skills) เน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้อีกเห็นความสำคัญและคุณค่าของงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หมายถึง การบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ในด้านการฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและความมั่นคงในการทำงาน สร้างค่านิยมสำคัญของพนักงานและนำไปสู่ผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่สูงขึ้น

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่ทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinatong) ดูแล (Overseeing) งานของคนอื่นๆ ในทีมงาน หรือในแผนกงาน หรือในองค์กร รวมทั้งประสานงานกับบุคคลหรือแผนกงาน หรือองค์กรภายนอก เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง มาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยทำการศึกษา องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลางของกลุ่มบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ใน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเป็นผู้ประสานงาน (2) การเป็นนักพัฒนา (3) การเป็นนักการสื่อสาร (4) การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ (5) การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (7) ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (8) จริยธรรม และธรรมาภิบาล (9) รูปแบบการทำงาน (10) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ (11) ทีมงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการศึกษาว่า องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางดังกล่าว มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม อยู่ในระดับใด ผลจากการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง พัฒนา และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และประสิทธิผล เพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน สร้างความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มธุรกิจ รวมทั้งเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน และผลกำไร ให้กับองค์กรในระยะยาว ด้วยการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม

หัวข้อนี้ผู้วิจัยมีประเด็นจะกล่าวถึง คือ (1) องค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม (2) ความหมายขององค์กรนวัตกรรม (3) แนวคิดเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม (4) ประเภทของนวัตกรรมองค์กร (5) ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม (6) แนวทางการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม และ (7) คุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม มีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

องค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาละติน ซึ่งแปลได้ว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการ มาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาด ความหมายนวัตกรรมเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือ ก็คือ "การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ที่เกิดขึ้น

จากรอบตัวเราให้กลายเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และ สังคม" หรือจะกล่าวง่าย ๆ การหยิบจับเทคโนโลยีต่าง ๆ มาก่อให้เกิดคุณค่า และมูลค่า การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาก่อให้เกิดประโยชน์ และมีคุณค่า นั่นคือ นิยามของ นวัตกรรม คือ ของใหม่ และ มีประโยชน์ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2558)

แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์เช่น ผลงานของ Schumpeter ใน The Theory of Economic Development, ในปี ค.ศ. 1934 โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก และทฤษฎีที่รู้จักกันมากก็คือ Theory of Disruptive Innovation ของ Prof. Clayton Christensen แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Diffusion of Innovation Theory ของ Prof. Everett Rogers ซึ่งพัฒนามาตั้งแต่ปี 1962

ทั้งนี้ความคิดและทฤษฎีเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปีแล้ว โดยในช่วงทศวรรษที่ 1950 บรรดานักวิชาการต่างมองว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่างๆ แต่ในปัจจุบันนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Process) ที่เกิดในองค์กร หรือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interactive Process) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีบทบาทสำคัญอื่นๆ มิได้ทั้งแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (Diversified Learning Process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by Using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by Doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by Sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร ซึ่ง ฟรีแมน และ โซเต้ (Freeman and Soete, 1997) ได้สรุปให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมในยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งออกเป็น 5 ยุค สามารถแสดงให้เห็นได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมในยุคต่างๆ

ค.ศ.	การพัฒนานวัตกรรม	ภาคอุตสาหกรรมที่สำคัญ	ลักษณะขององค์การทางเศรษฐกิจ
1770-1840	การพัฒนาระบบกลไกทางกลศาสตร์	อุตสาหกรรมทอผ้า	ผู้ประกอบการขนาดเล็กและบริษัทขนาดเล็ก
1840-1890	การพัฒนาพลังงานไอน้ำ	อุตสาหกรรมขนส่ง การเดินรถไฟ	บริษัทขนาดเล็ก และเริ่มมีบริษัทขนาดใหญ่
1890-1930	การพัฒนาอุตสาหกรรมและไฟฟ้า	อุตสาหกรรมเหล็ก เคมี ไฟฟ้า	บริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน
1930-1970	การพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่	อุตสาหกรรมการผลิต รถยนต์ เครื่องบิน สินค้าอุปโภคบริโภค การสังเคราะห์วัสดุคืบ	บริษัทข้ามชาติ บริษัทลงทุนขนาดใหญ่

ที่มา: C. Freeman. And L. Soete, **The Economics Industrial Innovation**, 3rd ed. (Massachusetts: The MIT Press, 1997)

การศึกษาเรื่องของผู้ประกอบการกับนวัตกรรมตลอดจนความสำคัญของนวัตกรรมต่อการเป็นผู้ประกอบการเกิดขึ้นเมื่อประมาณปี ค.ศ.1930 โดย Schumpeter (2003) พยายามเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งให้แนวคิดที่ว่า ผู้ประกอบการเปรียบเสมือนนวัตกรรม (Innovator) ซึ่งนวัตกรรมจะช่วยให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ต่อเมื่อผู้ประกอบการเป็นผู้สร้างนวัตกรรมขึ้นมา ดังนั้นแนวคิดในเรื่องเกี่ยวกับนวัตกรรมในมุมมองด้านผู้ประกอบการ ถือว่าผู้ประกอบการเป็นผู้มีบทบาทและความสำคัญต่อกระบวนการ พัฒนานวัตกรรม และนวัตกรรมก็มีบทบาททำให้การเป็นผู้ประกอบการประสบความสำเร็จด้วย ทั้ง 2 อย่างนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในทางบวก (Zhao, 2005) แนวคิดของมุมมองด้านผู้ประกอบการ ยังได้กำหนดลักษณะของผู้ที่จะถูกจัดว่าเป็นผู้ประกอบการนั้น ต้องมีลักษณะเป็นบุคคลที่สามารถจัดตั้งธุรกิจใหม่ด้วยการใช้ความคิดใหม่ ผสมผสานสิ่งที่มีอยู่เดิมเพื่อสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดความมั่งคั่ง ในเชิงเศรษฐกิจทั้งต่อตนเอง และสังคม (Johnson, 2001; Bygrave, 2009) นอกจากนั้น Legge and Hindle (1997) และ Byers, Dorf and Nelson (2008) เชื่อว่า ผู้ที่จะเป็น

ผู้ประกอบการได้ จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และเสาะแสวงหาโอกาส เพื่อสร้างนวัตกรรม ขณะที่ Drucker (2002) เน้นในประเด็นที่เพิ่มเติมไปอีกว่า ผู้ประกอบการจะต้อง มีความสามารถในการวิจัย การออกแบบ และการปรับเปลี่ยนความคิด และสิ่งประดิษฐ์ให้ เป็นนวัตกรรมโดยผ่านกระบวนการทางการตลาด และสามารถใช้นวัตกรรมสร้างความสำเร็จให้ ธุรกิจของตนได้

ผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม นับได้ว่ามี บทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ และเชิงความได้เปรียบการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Byrd and Turner (2001) กล่าวว่า ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของ ธุรกิจอาจจะเป็นได้ในหลายมิติ เช่น การมีนวัตกรรม ตำแหน่งทางการตลาด การมีลูกค้าจำนวนมาก และการยากที่จะลอกเลียนแบบในตัวสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ จะพบได้ว่าในส่วนของนโยบาย ระดับประเทศของไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม และ ผู้ประกอบการ โดยได้มีการ จัดตั้งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้ทำหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุน และการพัฒนา นวัตกรรม ขึ้นในหมู่ผู้ประกอบการหรือธุรกิจทุกประเภท ทั้งในลักษณะของการยกระดับ นวัตกรรม การส่งเสริม วัฒนธรรมนวัตกรรม และการสร้างระบบและองค์กรนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง ทางด้าน ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549) ซึ่งก็สอดคล้อง กับแนวคิดของ Byers, Dorf and Nelson (2008) ที่กล่าวว่า ธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบใน เชิงการแข่งขันได้ การที่จะมีลักษณะ เป็นองค์กรนวัตกรรมหรือมีความสามารถในการเชิงนวัตกรรม อย่างไรก็ตามนวัตกรรมจะต้องเน้นในเรื่อง การทำสิ่งใหม่ที่ต้องใช้ ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็น ฐาน ดังนั้นการสร้างความรู้ และการจัดการ ความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้ธุรกิจสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบใน เชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka and Toyama, 2003; Johannessen and Olsen, 2003)

จากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม สรุปได้ว่า วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนการวิจัยและพัฒนา จะทำให้เกิดนวัตกรรมได้ จะต้องส่งผ่านผู้ประกอบการซึ่งเป็นกลไกและ ตัวกลางสำคัญในการทำให้เกิดนวัตกรรม (Schumpeter, 2003) และโดยทั่วไป ผู้ประกอบการไม่ใช่เป็น เพียงเจ้าของธุรกิจ ผู้บริหาร หรือนักประดิษฐ์เพียงเท่านั้น แต่เป็นผู้ที่สร้างนวัตกรรมอีกด้วย (Smith, 2006)

ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม

นักวิชาการได้ให้ความหมายคำว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ตามมุมมองและภูมิหลังของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งก็ยังไม่สามารถกำหนดคำนิยามให้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปได้ (Gopalakrishnan and Damanpour, 1997) ดังนี้

กิริติ ยชยิ่งยง (2552) ให้ทรงสนะเกี่ยวกับความหมาย องค์กรแห่งนวัตกรรม ไว้ว่า เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมองค์กร ที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงมาก่อน เพื่อตอบสนองสิ่งเร้าของบริษัท โลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร ในตลาดการค้าโลกเสรี

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) สรุปว่า นวัตกรรมองค์กร เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางการเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งในที่นี้จะมุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนอง ต่อความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบประโยชน์ทางการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น

นรวัฒน์ ชูดวงศ์ (2554) กล่าวถึงความหมาย องค์กรแห่งนวัตกรรม ว่า มีการกล่าวไว้มากมายจากมุมมองด้านต่าง ๆ แต่สามารถสรุปโดยรวมได้คือ การรวมองค์ประกอบทุกสิ่งในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กร ไปสู่รูปแบบใหม่ ซึ่งเน้นที่การสร้างสรรค์บรรยากาศภายในองค์กร ให้เหมาะต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการหรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

Laundy (2006) สรุปไว้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการทำในสิ่งที่แตกต่าง จากสิ่งเดิมที่มีอยู่หรือเคยประพฤติปฏิบัติอยู่

McKeown (2008) กล่าวว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา

Williams (2009) กล่าวถึงความหมายของ องค์กรแห่งนวัตกรรม ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินงานด้วยความคิดสร้างสรรค์

จากการศึกษา ความหมายขององค์กรแห่งนวัตกรรม สรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีการสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับให้ได้ใช้พลังความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้น และสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งไม่จำกัดเพียงนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ (Schumpeter, 2003) อาจเป็นองค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กรนวัตกรรม โดยจะรังสรรค์นวัตกรรม ด้วยการใช้ปัจจัยที่หลากหลาย มิใช่ เฉพาะการทำวิจัย และพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว (สำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ, 2549) เป็นองค์กรที่มุ่งสนใจต่อการค้นหาแนวความคิดใหม่ ๆ ภายใต้ กระบวนการจัดการทรัพยากรในองค์กรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอ พร้อมทั้ง จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำความคิดใหม่ๆ นั้นมาสู่การ ปฏิบัติ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงรูปแบบของลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ให้มีคุณภาพ จน สามารถนำไปสู่ บริการผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ที่จะลดต้นทุน เพิ่ม ผลกำไรและสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์กรได้

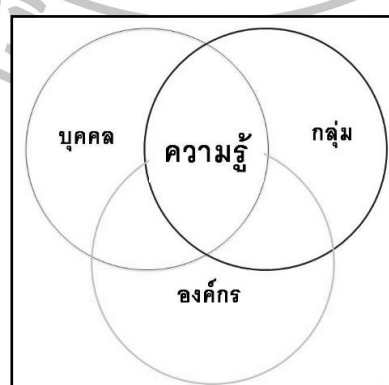
หลักการพื้นฐานองค์กรแห่งนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกาภิวัตน์ ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบต่อ องค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรต่าง ๆ พยายามที่จะ แสวงหา แนวคิด วิธีการ และกระบวนการต่าง ๆ มาพัฒนา ปรับปรุงองค์กร เพื่อความอยู่รอด ความ เจริญเติบโต ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการ ดำเนินธุรกรรมขององค์กรมาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง กันและกันของบุคลากรในองค์กร และขยายไปสู่องค์กรในภาพรวม ทำให้ทั้งองค์กรกลายเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ทัวทั้งองค์กร ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กร หรือธุรกิจสู่สากล ทำให้ องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) แสดง ได้ดังแผนภูมิที่ 7 ต่อไปนี้

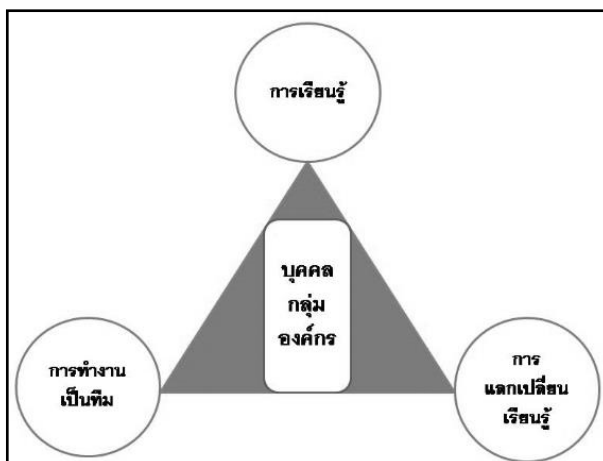


แผนภูมิที่ 7 แสดงพัฒนาการจากการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
ที่มา: กิรติ ยศยิ่งยง, องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิดและกระบวนการ (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2552).

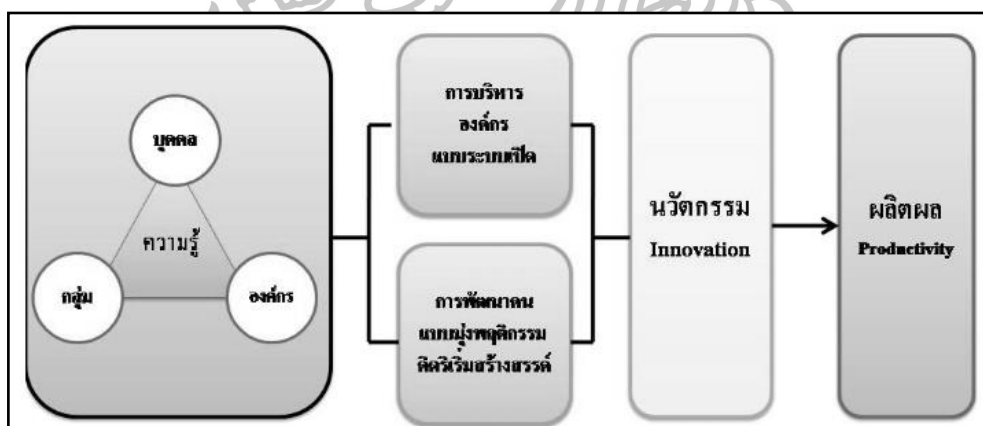
จากแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ การจัดการความรู้ และก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นฐาน
คิดพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (แผนภูมิที่ 7) ซึ่งการทำงานของบุคคล
กลุ่ม และองค์กร โดยใช้ความรู้เป็นฐาน แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 8 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 8 แสดงการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยใช้ความรู้เป็นฐาน
ที่มา: ยงยุทธ ทศยั้งยง, ปัจจัยและหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม, เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม
2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/176800>



แผนภูมิที่ 9 แสดงกระบวนการพัฒนาความรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร
 ที่มา: ษยยุทธ ทยศยั้งยง, **ปัจจัยและหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม**, เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/176800>



แผนภูมิที่ 10 แสดงฐานคิดสำคัญที่พื้นฐานในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
 ที่มา: ษยยุทธ ทยศยั้งยง, **ปัจจัยและหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม**, เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/176800>

จากแผนภูมิที่ 10 อธิบายโดยสรุปได้ดังนี้
 การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกาภิวัตน์ ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบต่อองค์กร ในมิติต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อองค์กรเห็นว่า ความรู้เป็น

ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นทรัพยากรที่มีค่า องค์กรจึงพยายามพัฒนาความรู้การทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยใช้ความรู้เป็นฐานอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ของบุคลากรในองค์กร และขยายไปสู่องค์กรในภาพรวม ทำให้ทั้งองค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กรหรือธุรกิจสู่สากล ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมถึงสามารถเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า

Adams, Bessant and Phelps (2006) กล่าวถึงหลักการพื้นฐาน 8 ประการที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนี้

1. ต้องความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจอย่างดี (Business Knowledge) (1) มีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าทั้งหมดขององค์กรตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (2) มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และ (3) มีความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของอุตสาหกรรม ตลาด ผลิตภัณฑ์ และการบริการ
2. ต้องนำคุณค่า และพันธกิจขององค์กรเข้าเป็นเรื่องเดียวกัน (1) นำคุณค่าหลักขององค์กรรวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกันกับพันธกิจ (2) นำนวัตกรรมกับเป้าหมายธุรกิจผสมผสานกัน (3) สื่อสารถึงความสำคัญธุรกิจของนวัตกรรม และ (4) สร้างและประเมินนวัตกรรมการปฏิบัติงาน
3. ผู้บริหารและการจัดการ (Leadership and Management) สร้างบทบาท ความรับผิดชอบ และเจตนาธรรมในการผลักดันนวัตกรรมเข้าสู่องค์กร
4. การจูงใจพนักงานให้สร้างสรรค์นวัตกรรม (People Motivation) (1) กระตุ้นธรรมชาติของพนักงานให้มีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม และ (2) สร้างระบบการให้รางวัลและการจดจำ
5. วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน (Culture and Work Climate) พัฒนาการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมทางสังคม เพื่อสนับสนุนนวัตกรรม
6. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capacity for Change) (1) ใช้เทคนิคการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างจำเพาะเจาะจง และมีนวัตกรรม (2) ใช้สมรรถนะขององค์กรให้เกิดนวัตกรรม และ (3) มีการปฏิวัติเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลง
7. องค์กร และธรรมาภิบาล (Organization and Good Governance) มีกระบวนการ ระบบรูปแบบ วิธีการ และการบริหารองค์กรบนฐานของธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

8. สมรรถนะของพนักงานแต่ละคน (Individual Capacity) มีสมรรถนะ คุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่สามารถคิดและปฏิบัติเชิงนวัตกรรม

West and Farr (1990) กล่าวถึง ลักษณะของนวัตกรรมในองค์กร ว่า มีลักษณะดังนี้

1. นวัตกรรมเป็นกระบวนการหรือวิธีการภายในองค์กร ความคิดใหม่อาจจะเป็นจุดเริ่มสำหรับนวัตกรรมแต่ไม่สามารถเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้โดยตัวมันเอง

2. นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่ใหม่สำหรับสังคมนั้น ๆ แม้ว่าจะไม่เป็นสิ่งใหม่ในระดับของบุคคล

3. นวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่มีความมุ่งหมายแน่นอนมากกว่าเป็นความบังเอิญที่จะเกิดขึ้น

4. นวัตกรรมต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่ประจำ

5. นวัตกรรมต้องมีจุดมุ่งหมายที่จะผลิตผลกำไรให้องค์กร บางส่วนและ/หรือในสังคม

6. นวัตกรรมต้องมีประสิทธิผลต่อสาธารณะ

Senge & Suzuki (1994) เสนอว่าองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลักซึ่งประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย คือ

1. กลยุทธ์และลูกค้า (Strategy and Customer) กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน เนื่องจาก กลยุทธ์ถือเป็นตัวกำหนดความต้องการนวัตกรรมขององค์กร โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติ ซึ่งการจะต้องการสร้างนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นความสำคัญกับลูกค้า

2. การวัดผลและผลการปฏิบัติงาน (Measure and Performance) การวัดผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากการวัดผล การปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าและข้อบกพร่องในการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งผลลัพธ์ ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

3. กระบวนการทำงานและระบบสนับสนุน (Process and Infrastructure) กระบวนการทำงานทางนวัตกรรมจะทำหน้าที่ในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์การสนับสนุนให้เกิดการคิดนอกกรอบ และมีการประเมินความคิดที่ดีหรือศักยภาพในการพัฒนาเชิงพาณิชย์

4. พนักงาน (People) พนักงานถือเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีทักษะด้านนวัตกรรม และมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เนื่องจากทักษะเหล่านี้จะช่วย ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำมาใช้ในการตัดสินใจ สนับสนุนการติดต่อสื่อสารและประสานงานการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานใน

หน่วยงานต่าง ๆ ลูกค้า และซัพพลายเออร์ และนำมาใช้ในระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งช่วยในการจัดเก็บ และการกระจายข้อมูลให้พนักงานทั่วทั้งองค์กร

Harvard Business School (2003) เสนอว่า องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์กร สามารถ สรุปได้ว่าองค์กรนวัตกรรมนั้น จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญ และสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

4. มีองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

5. มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์

6. มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน

7. มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม

8. มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง

9. มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

Hay Group (2013) ร่วมมือกับนิตยสาร Fortune ในการสำรวจ เพื่อหาบริษัทที่ได้รับ การยอมรับของอเมริกาและของโลก เพื่อเปิดเผยบริษัทที่มีการดำเนินงานยอดเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและ ประสบความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้มีหัวข้อในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เป็น คุณลักษณะความสามารถขององค์กรในการพัฒนา การปฏิบัติและวิธทางนวัตกรรมที่มีความท้าทาย ซึ่งนวัตกรรมก็เป็นคุณลักษณะหนึ่งขององค์กรที่ได้รับการยอมรับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การสร้าง นวัตกรรมขององค์กรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (1) ภาวะผู้นำและการชี้แนะแนวทาง (2) วัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กร (3) การสร้างความคิดใหม่ (Generation of Ideas) (4) วิธีการรวบรวมให้เกิด ความคิดใหม่ (Novel Combination of Existing Approaches) และ (5) การดำเนินการ ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Implementation)

Holder and Matter (2008) เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ไว้ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Visioning) การมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กรนวัตกรรม ที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐาน มาจากความเป็นจริงในปัจจุบัน องค์กรนวัตกรรม มุ่งไปสู่ตลาดโลก และการมองหาโอกาสใหม่ๆ ที่ ไม่มีคู่แข่ง เป้าหมายทางการเงินระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสื่อสารและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อ

แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นและการสนับสนุนนวัตกรรม เช่น การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร และการมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) องค์กรนวัตกรรมต้องมีวัฒนธรรมที่เป็นแนวทางและความเชื่อในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทีมงานและอาชีพ มีการกระจายอำนาจ (Share Authority) ทำให้พนักงานรู้สึกมีความปลอดภัย (Personal Security) มีอิสระและความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง ขอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด วัฒนธรรม องค์กรนวัตกรรม จะต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์กร วัฒนธรรมจะต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ๆ ทำให้รู้สึกว่าคุณในการทำงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจพนักงานในองค์กร ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

3. ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบข้อมูลข่าวสาร ควรจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องโดยการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านี้มันจะช่วยในการตัดสินใจ ระบบ ข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องไม่จำกัดการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานและส่งเสริมให้มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างกันซึ่งจะช่วยให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Collection) และการเผยแพร่ (Dissemination) องค์กรควรหาช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับพนักงานในองค์กร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ผู้ช่วยในการระดมสมอง (Computer Assisted Brainstorming) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert system)

4. กิจกรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Energy and Activity Flow) องค์กรนวัตกรรมต้องแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมต่างๆ (Activity Flow) นั้น ไม่ได้เป็นเส้นตรงเหมือนกับองค์กรในยุคคลื่นลูกที่สอง องค์กรจะต้องมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่นอกเหนือจากงานประจำ

5. การพัฒนาพลังงานในทรัพยากรมนุษย์ (Human Energy Development) การพัฒนาพลังงานทรัพยากรมนุษย์จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทดลอง นวัตกรรม ความสนุกสนาน ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาบุคคลในองค์กร การพัฒนาพลังงานทรัพยากรมนุษย์จะเน้น ในการพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยี การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Intrapersonal) และมนุษย์สัมพันธ์ การสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างในด้านองค์กรวัฒนธรรม วิชาชีพ

6. รูปแบบองค์กร (Organizational Form) จะต้องมียุทธศาสตร์การทำงานที่เป็นอิสระ และมีการทำงานแบบทีมที่มีความหลากหลาย (Multifunctional) เพื่อความสำเร็จของงาน

7. การประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal) จะต้องมี การประเมินผลการทำงานที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของพันธกิจ และงานที่เกี่ยวข้องนวัตกรรม โดยเน้นการประเมิน เพื่อการพัฒนา เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับประโยชน์จากความสำเร็จขององค์กร

8. ผู้นำ (Leader) ผู้บริหารจะต้องมองหา ค้นหาความคิดใหม่ ของพนักงานแล้วช่วยสนับสนุนให้พนักงานได้สร้างสรรค์ความคิดใหม่อยู่เสมอ

กิริติ ยศยิ่งยง (2552) ได้อธิบายถึง หลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม ว่ามี 8 ประการ ดังนี้

1. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี เช่น (1) สินค้าและบริการขององค์กร (2) ลูกค้าทั้งหมดขององค์กรตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (3) วิธีการที่องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

2. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี เช่น (1) บริบทของโลกาภิวัตน์ (2) บริบทของการแข่งขัน (3) บริบทของมหภาค (4) บริบทขององค์กร

3. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี เช่น (1) การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับนวัตกรรม เป็นสำคัญ (3) การนำคุณค่าหลักขององค์กร รวมเข้าเป็นเรื่องเดียวกันกับพันธกิจ (4) การนำนวัตกรรมกับเป้าหมายธุรกิจผสมผสานกัน

4. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและธรรมาภิบาล เช่น (1) โครงสร้างองค์กร (2) ระบบและระบบย่อย (3) มีกระบวนการ ระบบ รูปแบบ วิธีการ และการบริหารองค์กร บนพื้นฐานของธรรมาภิบาลเพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (4) บรรยากาศในการทำงาน (5) ความรับผิดชอบต่อสังคม

5. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากร เช่น (1) จิตความสามารถของแต่ละบุคคลที่สามารถคิดและปฏิบัติในเชิงนวัตกรรม (2) การบริหารคนเก่ง (3) การกระตุ้นธรรมชาติของพนักงานให้มีพฤติกรรมในการสร้างนวัตกรรม (4) การสร้างระบบการให้รางวัล (5) การสร้างและการประเมินนวัตกรรมการปฏิบัติงาน (6) การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ เพื่อเอื้อต่อการเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้

6. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำองค์กร เช่น (1) บทบาท ความรับผิดชอบ (2) เจตนาธรรมในการผลักดันนวัตกรรมเข้าสู่องค์กร (3) ความมุ่งมั่น การทุ่มเท และการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

7. ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น (1) เทคนิคการสื่อสารภายใน และภายนอกองค์กร (2) การสื่อสารถึงความสำคัญของนวัตกรรมกับธุรกิจ

8. ต้องมีความยืดหยุ่น และความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เช่น (1) การใช้เทคนิค การจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างจำเพาะเจาะจงและ มีนวัตกรรม (2) การใช้สมรรถนะขององค์กรให้เกิดนวัตกรรม (3) การสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม สรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นแนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กร เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกาภิวัตน์ ส่งผลกระทบต่อองค์กรในมิติต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกของสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหาแนวคิด วิธีการ และกระบวนการต่างๆ มาพัฒนา ปรับปรุงองค์กร เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต ด้วยการนำความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกรรมขององค์กร มาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร และขยายไปสู่องค์กรในภาพรวม ทำให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กรหรือธุรกิจสู่สากล ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งองค์กรแห่งนวัตกรรม มีหลักการพื้นฐาน 8 ประการ ประกอบด้วย (1) มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี (Business Knowledge) (2) มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม (3) สร้างบทบาทความรับผิดชอบและเจตนาที่ให้กับผู้บริหารและการจัดการ (Leadership and Management) (4) จูงใจพนักงานให้สร้างนวัตกรรม (People Motivation) (5) ส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน (Culture and work climate) ให้สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (6) สร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capacity for change) (7) บริหารองค์กรบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Organization and Governance) และ (8) สร้างความสามารถของพนักงานทุกคน (Individual Capacity) เป็นต้น

ประเภทของนวัตกรรมองค์กร

การจำแนกประเภทของนวัตกรรมองค์กร สามารถแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ การจำแนกที่พบบ่อย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ สามารถสรุปรายละเอียดการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในแต่ละลักษณะ (Phichit, 2005) ได้ดังนี้

1. การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม

1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มี

คุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถือเป็นผลิตภัณฑ์ (Outputs) ขององค์กรหรือธุรกิจ โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services) ก็ได้

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น

2. การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง

2.1 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิงหรือเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน

2.2 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) นวัตกรรมประเภทนี้เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก และมีความถี่ในการเกิดบ่อยมากกว่านวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทีละเล็กละน้อย จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม

3. การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

3.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนาจากเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีบทบาทและความสำคัญต่อหลายๆอุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยี ช่วยทำให้การพัฒนา นวัตกรรม สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเป็นนวัตกรรมที่มีแรงผลักดันที่สำคัญของความก้าวหน้าในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองสิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร

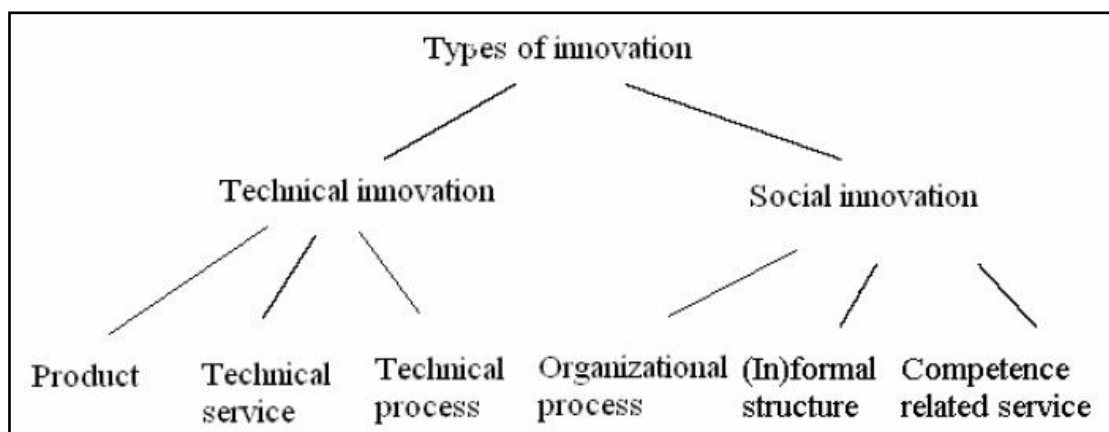
3.2 นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) นวัตกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องของการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์กรใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิตการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

Jantz (2012) แบ่งประเภทของนวัตกรรมได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมทางเทคนิค (Technical innovation) ประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์ (Product) (2) เทคนิคทางการบริการ (Technical Service) และ (3) กระบวนการทางเทคนิค (Technical Process)

2. นวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) ประกอบด้วย (1) กระบวนการขององค์กร (Organizational Process) (2) ในโครงสร้างอย่างเป็นทางการ (In-Formal Structure) และสมรรถนะ การให้บริการที่เกี่ยวข้อง (Competence Related Service)

การแบ่งประเภทของนวัตกรรม แสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 11 แสดงประเภทของนวัตกรรม (Types of Innovation)

ที่มา: Verhoeff, et. al., **Using Role-Play Simulation to Study Entrepreneurship From a Process Perspective: The Oretical Grounding and First Empirical Insights**, accessed January 07, 2015, available from <http://repository.tue.nl/668476>

Beason (2000) แบ่งนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์การใช้งาน ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นเชิงพาณิชย์ ที่ได้ปรับปรุงหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ ในการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ แบ่งได้ 2 แบบ คือ (1) ผลิตภัณฑ์ที่สามารถจับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป (Goods) (2) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้(Intangible Product) หรือการบริการ (Service)

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการ ผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม ด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีตลอดจนความรู้ กระบวนการและ

เทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

3. นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้น องค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารขององค์กรในลักษณะที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชา ที่เป็นแบบโครงการ เป็นต้น

4. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) จะเกี่ยวข้องกับการนำเสนอบริการใหม่ที่เกิดจากการสร้างขึ้นใหม่ หรือปรับปรุงสิ่งเดิม เช่น การปรับปรุงลักษณะการทำงาน เทคโนโลยี การใช้งาน หรือด้านอื่น ๆ

5. นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น

6. นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) คือ การพัฒนาตลาดใหม่ที่มีการปรับปรุงวิธีการในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบรรจุผลิตภัณฑ์โปรโมชั่นหรือราคา

7. นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการการตลาดและรูปแบบธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหารองค์กรซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ในด้านการบริการจัดการมาปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร

Harvard Business School (2003) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมตามลักษณะ การเปลี่ยนแปลงได้ 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1. นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) นวัตกรรมที่เป็นส่วนเพิ่ม จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยอาจเป็นการทำสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น หรือเป็นการสร้างสิ่งใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2. นวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical Innovation) นวัตกรรมประเภทนี้ จะเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยนวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง จะถูกนำมาเข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเดิม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ได้แบ่งนวัตกรรม ออกเป็น 2 ประเภท

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) ที่ประกอบไปด้วย นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (tangible product) กับผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product)

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ที่ประกอบไปด้วย นวัตกรรมกระบวนการเทคโนโลยี (Technological Process Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการขององค์กร (Organizational Process Innovation)

กิริติ ยศยิ่งยง (2552) แบ่งประเภทของนวัตกรรมองค์กรออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมทางธุรกิจขององค์กร (Business Innovation) เป็นการปรับเพิ่มการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าบริบทโลกาภิวัตน์ ความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร

2. นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย รวมถึงการปรับระบบโครงสร้างองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางหลักของการทำธุรกิจขององค์กรใหม่ และผลักดันธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

3. นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (People Innovation) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

4. นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการผลิตหรือการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น และต้นทุนการผลิตลดลง นวัตกรรมทางกระบวนการประกอบไปด้วยนวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร

5. นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation) เป็นการสร้างสินค้าและบริการใหม่ หรือเป็นการพัฒนา และปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือรวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่ เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า และประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

6. นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการทำการตลาดรูปแบบใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับบรรพบุรุษ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสาร การตลาด และการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า รวมถึงการประเมิน และการทำนายความต้องการของผู้บริโภค

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2553) ได้อธิบายว่า นวัตกรรมในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท (4Ps of Innovation) ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลง ด้านสินค้าและบริการ

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการผลิต การทำงานและการส่งมอบ

3. นวัตกรรมตำแหน่ง (Position Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบในการนำเสนอ หรือการวางตำแหน่งของสินค้าและบริการ

4. นวัตกรรมกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation) เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกรอบความคิด (Mental model) และกระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่องค์กรต้องการเป็น

โดยนวัตกรรมทั้ง 4 ประเภทสามารถเกิดขึ้นได้ควบคู่กันไปจากนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental innovation) ไปสู่นวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) การสร้างนวัตกรรมในองค์กร จะขึ้นอยู่กับการศึกษาขององค์กรว่าจะวางกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมอย่างไรที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด และการจัดการกระบวนการนวัตกรรมก็เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งความแตกต่างหรือความยากง่ายของการจัดการนั้นๆ จะขึ้นอยู่กับว่านวัตกรรมนั้นมีความใหม่ต่อผู้คิดค้น เพียงใด

จากการศึกษา ประเภทของนวัตกรรมองค์กร สรุปได้ว่า การจำแนกประเภทของนวัตกรรมองค์กร สามารถแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ประโยชน์ เพราะนวัตกรรม (Innovation) เป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจในการสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ รวมถึงความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และเพิ่มพูนความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร แบ่งได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้ (1) นวัตกรรมทางธุรกิจขององค์กร (Business Innovation) (2) นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy Innovation) (3) นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (People Innovation) (4) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) (5) นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ (Product/Service Innovation) และ (6) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation)

ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ในปัจจุบัน องค์กรแห่งนวัตกรรม มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารองค์กรพยายามปรับองค์กรของตน ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ในปัจจุบันแม้ว่าจะมีผู้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ แต่ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่แน่ชัดถึงปัจจัยและลำดับความสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (นรวัฒน์ ชุตินวงศ์, 2554) การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจ และการสร้างให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถพัฒนา และเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ๆ แล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากความสำเร็จขององค์กรที่เป็นผู้นำตลาด มักเกิดขึ้นจากการนำเสนอรูปแบบนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็น นวัตกรรม ทางด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการ

จัดการ หรือด้านการตลาด ดังนั้น ความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ ในยุคปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้ตามรายละเอียดต่อไปนี้ (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

1. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมไม่เพียงแต่นำมาซึ่งความเหนือกว่าและแตกต่างในด้านของผลิตภัณฑ์ และการบริการด้วยรูปแบบใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังจะเป็นการสร้างตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังจะเป็นการ สร้างการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ๆ ที่เต็มไปด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้เกิดขึ้นเพื่อทดแทนรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเดิมๆ ที่มักจะเน้นทางด้าน การผูกขาดในด้านนโยบายราคาของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอสู่ตลาด

2. เพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท โดยการปรับปรุงและเสนอทางเลือกเพิ่มเติมให้กับลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภค อันเนื่องมาจากการนำเสนอถึงความเป็นผู้นำ หรือผู้บุกเบิกในการนำเสนอรูปแบบธุรกิจ และผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกนั้น จะช่วยให้เกิดการเข้าถึงผู้บริโภคได้สะดวก ง่ายขายและรวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถกำหนดราคาในระดับสูงได้อีกด้วย

3. การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจสมัยใหม่โดยภาพรวม ประโยชน์ที่เกิดจากพัฒนาให้ เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมยังสามารถ นำไปใช้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากอัตราการเพิ่มคุณค่าในรูปแบบธุรกิจและตัวผลิตภัณฑ์ ได้กลายมาเป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ระดับองค์กรและระดับประเทศในเวทีการค้าโลก ดังจะเห็นได้จาก การรายงานประจำปีที่แสดงให้เห็นถึงความได้เปรียบทางการ แข่งขันของระดับภูมิภาค และในระดับประเทศ หรือที่เรียกว่า The Global Competitiveness ของ World Economic Forum (WEF) หรือ World Competitiveness Yearbook (WCY) ของ International Institute for Management Development ที่นำปัจจัยทางด้าน “ระดับนวัตกรรม” มาเป็นดัชนีชี้วัดความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ รวมถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก

กัญจน์นิกร กำนินเพ็ชร (2555) สรุปว่า ความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กรเป็นที่พึงปรารถนาของการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง และไร้พรมแดน ดังนั้น องค์กรนวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะนวัตกรรมไม่เพียงแต่นำมาซึ่งความแตกต่างและเหนือกว่าในผลิตภัณฑ์และบริการแต่ยังสร้างตำแหน่งทางการตลาดให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและแข็งแกร่ง จนเป็นผู้นำตลาด รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงผู้บริโภคได้รวดเร็วเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และอยู่รอดในระยะยาวดังนั้น การสร้างองค์กรนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้จึงต้องมุ่งเน้นในพัฒนาองค์ประกอบ ในแต่ละด้านดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์อย่างชัดเจน รวมทั้งการมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรและก้าวสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

2. ผู้บริหารระดับสูงผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยให้เห็นคุณค่าของนวัตกรรมและให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Cross-Functional Team) มากกว่าการมุ่งเน้นส่วนบุคคลเนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร

3. การสร้างบรรยากาศการทำงานโดยการตกแต่งและวางผังสำนักงาน (Lay Out) แบบเห็นหน้าเห็นตาและพบปะกันพูดคุยหรือสับสายตาในลักษณะ Eye Contact จะทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานตลอดเวลาเพราะสามารถสื่อสาร พูดคุยและสร้างความไว้วางใจ และนำไปสู่ การแลกเปลี่ยนต่อขอการพัฒนางานและแนวคิดใหม่ ๆ

4. การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดการเชื่อมโยงกับปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร โดยเฉพาะเชื่อมโยงจากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ รวมทั้งลูกค้า ซึ่งจะเป็นการผสมผสานทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรผ่านเครือข่ายทางสังคม (Social Network) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมโดยเป็นการผสมผสานระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Corporate Responsibility: CSR)

จากการศึกษา ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่ สรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจและการสร้างให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในยุคปัจจุบัน โดยการพัฒนาปรับเปลี่ยนคุณลักษณะขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอดและความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กรในตลาดการค้าโลกเสรี (อัจฉรา จันทรฉาย, 2553) เนื่องจากถ้าองค์กรไม่สามารถพัฒนา และเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ ๆ แล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว เพราะการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันมีความรุนแรงทางการแข่งขัน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางระบบการค้าเข้าสู่ความเป็นเสรีและตลาดทั่วโลกเปิดกว้างถึงกันแบบไร้พรมแดน และสังคมมีลักษณะไร้ขอบเขต (Borderless) จากสาเหตุการเข้าสู่ยุคแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) มากยิ่งขึ้นนั้น การเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความคิด สร้างสรรค์ มาประยุกต์ใช้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าว โดย

มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กร ผลิตภัณฑ์ รวมถึงทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการผลิต เพื่อยกระดับศักยภาพและสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในตลาดระดับประเทศและระดับโลก

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม

แนวคิดเรื่ององค์กรนวัตกรรมมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่เป้าหมายหลักก็คือ เพื่อการแข่งขันระหว่างองค์กรและ การสร้างความแตกต่างทางด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน องค์กรนวัตกรรมประกอบไปด้วยกระบวนการที่ครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร ซึ่งเริ่มจากหนึ่งความคิด (Idea) นำไปสู่การออกแบบและการลงมือปฏิบัติในสายการผลิต โรงงาน บรรยากาศการทำงาน พันธกิจ (Mission) เพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Merx and others, 2005) การที่ผู้ประกอบการจะสามารถพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็น Innovative Organization หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริงนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกรรมขององค์กรมาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร และขยายไปสู่องค์กรในภาพรวม ทำให้ทั้งองค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร (กิริติ ศษย์ขง, 2552) ด้วยการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กรหรือธุรกิจสู่สากล ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (innovative organization) อีกทั้งต้อง ทำความเข้าใจว่า คำว่า “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการมีหน่วยงานทางด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับ องค์กร สำหรับแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐานหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge & Suzuki, 1994) ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ความเชี่ยวชาญ (Proficiency) ของคนสามารถเข้าใจและชัดเจนในเป้าหมายชีวิต สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองได้ สามารถค้นหาและกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง
2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) โลกทัศน์หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มิต่อโลก ต่อหน่วยงานต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเอง

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างมุ่งมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างภาพที่ต้องการจะเป็น ในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การที่บุคคลมีแนวความคิดแบบองค์รวม สามารถมองภาพรวมของการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจนในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge แล้วผู้วิจัยยังได้รวมแนวคิดของ Marquardt (2002) อีก 2 องค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

6. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรการสร้างความรู้ในองค์กรตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีที่สามารถก้าวหน้านำองค์กรอื่นได้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรให้มีโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ลักษณะปัจจัย 11 ประการที่องค์กร สามารถพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt and Reynolds, 1994) มีดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีความคล่องตัว หน้าที่ความรับผิดชอบมีความยืดหยุ่น

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนในองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองกระจายความรับผิดชอบ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีต่าง ๆ จากทุกหน่วยงานภายในองค์กร

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) ควบคู่ไปกับการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ อันจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

อาจจะกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ตามลำดับ สอดคล้องกับ Te-Jeng Chang, et al. (2007) ที่ศึกษา การพัฒนาองค์กรนวัตกรรม โดยใช้ชื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Developing Innovative Organizations Through Organizational Learning to Adapt into Changes) พบว่า วัฒนธรรมแบบดั้งเดิม ต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด วัฒนธรรมแบบดั้งเดิมไม่สามารถจะเรียนรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะขาดองค์ประกอบหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การดำเนินการด้วยตนเอง การยอมรับของสังคม วิสัยทัศน์ร่วม และการปฏิรูปภาวะผู้นำรูปแบบองค์กรนวัตกรรม ต้องบรรลุความสำเร็จในการบริหาร จัดการนวัตกรรม โดยการเรียนรู้ในองค์กรผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการสร้างสิ่งแวดล้อมในการสร้างแรงบันดาลใจ ปัจจัยในการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม คือ การมอบหมายงานแก่อาสาสมัครที่ความรู้ความสามารถในงานนั้น ๆ สังคมที่เป็นอิสระ พนักงาน มีอำนาจ หน้าที่ในการรับผิดชอบงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่ และการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ส่วน Mládková (2008) ศึกษาเรื่อง Knowledge Factors of Innovativeness สรุปได้ว่า บทบาทของนวัตกรรม คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทุกคนนวัตกรรมมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงใน 2 โครงสร้างคือ ระบบขององค์กร และจิตใจของพนักงาน ไม่เพียงแต่อิทธิพลของ

พลังงานในองค์กร การผลิตสินค้าใหม่ จำเป็นสำหรับประสิทธิภาพใหม่แต่ยังมีวิธีการจัดการองค์กร และตรงข้ามองค์กรไม่สามารถเกิดนวัตกรรมได้ บทความนี้ยังอภิปรายถึงความสำคัญของสิ่งอื่นที่ต้องมาก่อนของนวัตกรรม ความรู้ ความสามารถ ของพนักงานจะพัฒนา และใช้มันเปลี่ยน เป็นนวัตกรรมสำหรับทุกองค์กร และมีความสามารถในการคิดอะไรใหม่ๆ “นวัตกรรม คือ สิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร และมีความสามารถในการคิดอะไรใหม่ๆ “บทความนี้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถขององค์กรในการใช้ความรู้ แสดงโดยความสามารถในการดูดซับความรู้ ห่วงโซ่ความรู้ และการสร้างนวัตกรรม บทบาทของนวัตกรรมเป็นความจำเป็นใหม่ของลูกค้า ทุกนวัตกรรมเป็นสาเหตุ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของโครงสร้างระบบขององค์กร และจิตใจของคน องค์กรไม่สามารถสร้างนวัตกรรมโดยปราศจากการประชุมเพื่อดูความต้องการที่สามารถทำได้ การเงินที่มั่นคง สัญญากับผู้ใช้ผลิตภัณฑ์คนสุดท้าย บทความนี้ยังบอกถึงความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำก่อนการสร้างนวัตกรรม คือ ความรู้ ความสามารถ ของพนักงานต้องพัฒนา แบ่งปัน ใช้ประโยชน์ จากความรู้ และเปลี่ยนรูปกลายเป็นนวัตกรรมที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่เด็ดขาดสำหรับทุก องค์กร และเป็นความสามารถ ในการคิดอะไรใหม่ ๆ บทความนี้สรุป ความสามารถขององค์กรต่อความคิดใหม่ ๆ ขึ้นกับหลายปัจจัย ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ ความสามารถ ขององค์กร การสร้างสรรค์ การแพร่กระจาย และใช้ประโยชน์ จากความรู้ที่เหมาะสม ระดับการดูดซึม ความสามารถ และสุขภาพของห่วงโซ่ ความรู้ มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการอ่านสิ่งแวดล้อมภายนอก ค้นแหล่งทรัพยากร ในสิ่งแวดล้อมภายใน และการคิดใหม่ ทั้งการดูดซึมความสามารถ ห่วงโซ่ความรู้สามารถ สนับสนุน และทำให้เข้มแข็งขึ้นโดยโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่ดีที่สุดสำหรับวัตถุประสงค์ เป็นการเชื่อมโครงสร้างองค์กร การวิเคราะห์สถานการณ์ระยะยาว ในองค์กร Czech Republic แสดงความเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มาก และองค์กรที่พัฒนาตลาดอย่างรวดเร็ว นำมาปฏิบัติโดยการ เชื่อมองค์กรโดยให้ผู้บริหารเห็นพลังของรูปแบบโครงสร้างองค์กร ศักยภาพของความรู้และการ ประเมินจากการสนับสนุนการคิด สิ่งใหม่ๆ และ Lewwongcharoen and Piromprames (2009) ศึกษา เรื่อง An Exploratory Study on Innovative Organization สรุปได้ว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญอย่าง หนึ่งที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ในการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจ ต้องสร้างให้เกิดองค์กร นวัตกรรมโดยใช้ความรู้จากภายใน มากกว่าความรู้ซัดแจ้ง และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ไม่เท่าการเป็นองค์กรนวัตกรรม การศึกษานี้จะวิจัยเชิงสำรวจถึงคุณลักษณะขององค์กร นวัตกรรม การได้รับความรู้ จากวรรณกรรม 8 องค์ประกอบสามารถสร้างองค์กรนวัตกรรม เป็นบท วิจัยคือ โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process Management) ระบบการประเมิน (Evaluation System) สิ่งแวดล้อมในงาน และวัฒนธรรม (Work Environment and Culture) ปัจจัยเรื่อง

คน (Human Factor) การจัดการนวัตกรรม ด้วยตัวมันเอง (Managing of Innovation Itself) แหล่งนวัตกรรม (Sources of Innovation) จากการสัมภาษณ์เจาะลึก 3 องค์กรใหญ่ในประเทศไทยที่ค้นพบนวัตกรรมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 2 องค์กรเป็นการปรับเปลี่ยนโฉมหน้าระยะเวลา 10 ปี เมื่อช่วงโลกาภิวัตน์สามารถอยู่ได้อย่างสงบ มีผลประกอบการดีในประเทศไทย องค์กรอื่นที่มีประสบการณ์ การเจริญเติบโตสูงมีพื้นฐานการทำให้นวัตกรรมเป็นวัฒนธรรม ผลการศึกษาอธิบายว่า ทั้ง 3 องค์กร มีคุณลักษณะร่วม ในเรื่อง กระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำ ความร่วมมือ และความหลากหลาย มีการวิจัยและพัฒนา มองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การจัดการความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ ภายในและภายนอก มีความผูกพันของพนักงานและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เพิ่มเติม คือ ผู้บริหารระดับกลางพิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นคนสำคัญในการจัดการนวัตกรรมใช้การติดต่อประสานงาน ระหว่างผู้บริหารระดับสูง และระดับปฏิบัติการ ช่วยส่งเสริมการพัฒนาของนักนวัตกรรม และผู้ประกอบการ โดยตลอดขององค์กร

ส่วน Porter (2008) กล่าวว่า ส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภายใน โดยมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการหล่อหลอมบุคลากรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ส่งผ่านออกมาเป็นสินค้าบริการ และกระบวนการที่แปลกใหม่ มีคุณค่าและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ และ กิรติ ชัยขันธ์ (2552) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลหรือมีความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 11 ประการ ได้แก่ (1) ผู้บริหารมีทัศนคติ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (2) ผู้บริหารค่านวัตกรรมมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และมีส่วนร่วม (3) ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (4) วัฒนธรรมและค่านิยมในนวัตกรรมขององค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร และลูกค้าเป็นสำคัญ (5) โครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่น (6) สภาวะเงื่อนไขขององค์กร และบรรยากาศการทำงานบนฐานการจัดการความรู้ (7) การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ (8) การบริหารทุนมนุษย์เชิงระบบ โดยมุ่งเน้นขีดความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ (9) รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการทำงานข้ามสายงาน (10) การให้อิสระทางความคิด และการตัดสินใจในการทำงาน และ (11) การประเมินผลระบบ และนวัตกรรม

ดังนั้นนวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hage, 1999; Borins, 2000) ความสำเร็จขององค์กรต่างๆ ตั้งแต่องค์กรขนาดเล็กและกลาง (SME) ไปจนถึงองค์กรระดับโลกหลายแห่งที่กำลังก้าวขึ้นมาอย่างโดดเด่นในปัจจุบันต้องผ่าน

ประสบการณ์การแข่งขันเพื่อให้สามารถก้าวนำคู่แข่งท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โลกไร้พรมแดนได้กดดันผู้แข่งขันทุกรายหาแนวทางคิดค้นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน ซึ่งหนึ่งในความสามารถที่ว่ามี ก็คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยองค์กรแห่งนวัตกรรมมีลักษณะที่สำคัญ (Higgins, 1995; Denton, 1999; Tidd, Bessant and Keith, 2001; King and Anderson, 2002; Greenberg and Baron, 2002; Dundon, 2002) คือ

1. มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมมีส่วนสำคัญต่อการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติงานที่ขาดความชัดเจน

2. บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพฤติกรรมที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนระยะยาวเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรก่อนที่สภาพแวดล้อมจะกดดันให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง หรือกล่าวได้ว่า พนักงานและผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเชิงรุกและการยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม

3. มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้้องค์กรจำเป็นต้องทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน รวมทั้งต้องนำข่าวสารจากลูกค้าหรือคู่แข่งมาเป็นข้อมูล ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้นความเป็นอิสระของการได้ข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดใหม่และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร ความสำเร็จของการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ได้เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร แต่เกิดจากความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกัน และพนักงานเปิดใจรับฟังและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลวจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. มีลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การจัดการหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กรทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

5. องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการให้ความสำคัญกับคนในองค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้า

ไปในองค์กร มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ๆ มีการสร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับทางสังคม รวมทั้งมีระบบการประเมินผลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของนวัตกรรม แต่ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อไม่ทำให้พนักงานเกิดความกดดันในความล้มเหลวในการนำเสนอความคิดใหม่

พยัต วุฒิรงค์ (2551) กล่าวว่าไว้ว่า การมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรจะต้อง ออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมที่มีความแตกต่างจากองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ พัฒนาระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรที่เกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมพนักงาน จะทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของพนักงาน (Bateman and Snell, 2014) ต้องสร้างพนักงาน ให้มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงซึ่งไม่สามารถใช้การให้แรงจูงใจ (Clegg, Komberger and Pitsis, 2011) หรือการกำหนดตัวชี้วัดแบบปกติได้ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรจึงต้องมีวิธีการหรือกระบวนการที่สอดคล้องกับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม บางองค์กรอาจให้ความรู้ หรือให้พนักงานเข้าโปรแกรมการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อกระตุ้น ให้พนักงานใช้ความคิดในเชิงนวัตกรรมมากขึ้น หรือบางองค์กรได้จัดตั้งโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นนวัตกรรมให้กับพนักงาน เช่น จัดตั้งเป็นปีแห่งนวัตกรรมหรือจัดกิจกรรมสร้างความภูมิใจให้พนักงานที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (พยัต วุฒิรงค์, 2554) นวัตกรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และเป็นหนทางที่จำเป็นของการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม สร้างพนักงานให้มีผลผลิตมากขึ้นและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Lawless and Anderson, 1996) ดังนั้นนวัตกรรมสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Dougherty and Hardy, 1996) จากการศึกษาของ Guest (1997) พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันในด้านการฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัลการออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและความมั่นคงในการทำงาน สร้างความมั่นใจของพนักงานและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นในด้านต่างๆ เช่น การสร้างนวัตกรรมทำให้ผลผลิตและคุณภาพดีขึ้นและนำไปสู่ กำไร และผลตอบแทนจากการลงทุนเพิ่มขึ้น ผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า องค์กรต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมองค์กร โดยใช้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practice) เช่น กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่งการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน การให้ สิ่งจูงใจและการประเมินผลและการควบคุมพนักงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญ ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Huselid, 1995; Schuler and Jackson, 1999) ดังนี้

ประการแรก พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านทางการศึกษา (Chi et al., 1989)

ประการที่สอง แรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กร ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันตามนักวิจัย (Amabile et al., 1986; Hennessey and Amabile, 1998; Eisenberger and Cameron, 1996)

ประการที่สาม เนื่องจากนวัตกรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่มาพร้อมกับความเสี่ยงในระดับสูง ดังนั้นจำเป็นต้องใช้การควบคุมที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น การควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การควบคุมผลลัพธ์ (Outcome Control) การควบคุมกระบวนการ (Process Control) (Li et al., 2005) การควบคุมผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานขั้นสุดท้ายและเป็นเกณฑ์ด้านเป้าหมายที่ต้องการ เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เพื่อประเมินนวัตกรรม (Hitt et al., 1996) ในขณะที่การควบคุมกระบวนการเกี่ยวข้องกับเกณฑ์นามธรรม (Subjective) และบางครั้งเป็นเกณฑ์ที่ใช้สัญชาตญาณในการประเมินและเน้นผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว (Gupta, 1987) ประเภทการควบคุมที่แตกต่างจะขึ้นอยู่กับวิธีการจูงใจที่เปลี่ยนแปลงไป (Relative Incentive) หรือกล่าวได้ว่า ความแตกต่างของวิธีการจูงใจมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการเลือกประเภทการควบคุมภายในที่แตกต่างกันเนื่องจาก แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับเป้าหมาย (Objective Outcome) โดยมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและการควบคุมผลลัพธ์ (Li et al., 2006) ผลงานวิจัยบางฉบับระบุว่า ความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีเทคโนโลยีสูงและองค์กรแบบดั้งเดิม คือ การมีพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงและการมีเปอร์เซ็นต์การใช้พนักงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคนิคต่อจำนวนการจ้างงานทั้งหมดที่สูงกว่า (Riche et al., 1983) องค์กรที่มีเทคโนโลยีสูง พนักงานแต่ละคนจะใส่ใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเองมากกว่า เนื่องจากพนักงานในองค์กรที่มีเทคโนโลยีสูงมีระดับความรู้ที่สูงกว่าและมีอิสระมากกว่า พนักงานเหล่านี้จึงชอบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหัวหน้างาน (Mumford, 2000) ดังนั้น ควรสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและการประเมินและควบคุมกระบวนการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม สรุปได้ว่า กลไกในการสร้างองค์กรแห่ง นวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งต้องมีการ กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบขององค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและ จูงใจบุคลากรในแต่ละส่วนงานให้เกิดความมุ่งมั่น

ที่จะทำงานในส่วนของคนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการสร้างคุณค่าแก่องค์กรร่วมกัน รวมถึงต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่คอยให้การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนวัตกรรมและสนับสนุนให้บุคลากร ของตนมีความกล้าคิด กล้าทำ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องมีการคิดนอกกรอบที่พร้อมจะเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอยู่เสมอ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุด

คุณลักษณะองค์กรนวัตกรรม

นวัตกรรมองค์กร เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาผสมผสานกับความสามารถทางการบริหารจัดการของผู้ประกอบการเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางการเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรมหรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งในที่นี้จะมุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบประโยชน์ทางการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น การพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็น Innovative Organization หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริงนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) คือ ต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือ ของบุคลากรในทุกระดับองค์กร องค์กรที่จัดว่ามีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ (Gibbons, 1997; OECD, 2005; McKeown, 2008) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย (Vision Strategy and Goal)

องค์กรนวัตกรรมควร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่เป็นข้อความแสดงถึง ความปรารถนาในการมุ่งเน้นส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม การเป็นองค์กรนวัตกรรม และการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับทีมงาน และระดับ บุคคล เพื่อ ทำให้นวัตกรรมเป็นขีดความสามารถหลักขององค์กร ทั้งนี้จะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายด้านนวัตกรรม ให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน (Saleh & Wang, 1993; Terziovski, 2002; Sahu, 2004)

2. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

องค์กรนวัตกรรมควร มีหน่วยงานหรือฝ่ายงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมและมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและโอกาส โดยมีกฎระเบียบภายในที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจซึ่งจะทำให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจและการทำงาน มีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่สามารถ

บริหารจัดการด้วยตนเองเพื่อทำให้มีอิสระในการจัดการและมีอำนาจในการปฏิบัติงาน และมีลักษณะการทำงานแบบทีมงานอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสมาชิกของทีมงานจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิด ทักษะ และความรู้ เช่น ทีมข้ามสายงาน ทีมงานเฉพาะกิจและทีมสหวิชาชีพ (Saleh & Wang, 1993; Ahmed, 1998; Sununta & Bechter, 2001; Jantan, Nasuridin & Fadzil, 2003; Toh, 2007)

3. วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (Culture Value and Climate)

องค์กรนวัตกรรมควร มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ด้านนวัตกรรมขององค์กร วัฒนธรรมจะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและพนักงานที่มีความสำคัญยิ่งในการสร้างนวัตกรรมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร และวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการมีวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้กับความคิดใหม่สนับสนุนให้มีความหลากหลายทางความคิดและยอมรับความแตกต่างทางคิด มีค่านิยมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดและกล้าเสี่ยง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการยอมรับและเรียนรู้ จากความผิดพลาด หรือล้มเหลวจากการทำงานโดยไม่มีการลงโทษ และมีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม องค์กรนวัตกรรมจะต้องมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่วนบรรยากาศในการทำงานนั้นควรมีสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีอิสระในการเรียนรู้ ค้นคว้าวิจัยทดลอง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนการคิด มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการและมีบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน (Amabile, et al. 1996; Sušanj, 2000; Jantan, Nasuridin & Fadzil, 2003; Ismai, 2005; Hartmann, 2006; Kriengsak, Stewart and Mohamed, 2008; Dobni, 2008)

4. ผู้นำ (Leader)

ผู้นำต้องมุ่งมั่นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเป็นองค์กรนวัตกรรม ด้วยการให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พร้อมทั้งกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ผู้นำควรมีความรู้ ความเข้าใจการบริหารกระบวนการนวัตกรรม และมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์มีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ และมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สอนงาน (Coaching) ให้คาปรึกษาด้านนวัตกรรมและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์แก่พนักงาน ผู้นำจะต้องมีความกล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับกับความผิดพลาด หรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม มีการให้อิสระและ

มอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และที่สำคัญผู้นำจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและขจัดอุปสรรคขัดขวางความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร (Ahmed, 1998; Sununta & Bechter, 2001; Institute of Work Psychology, 2003; Gliddon, 2006; Tabor, 2007; De Jong & Den Hartog, 2007; Kriengsak, Stewart and Mohamed, 2008; Ailin & Lindgren, 2008; Vaccaro, et al. 2012)

5. บุคลากร (People)

บุคลากรในองค์กรนวัตกรรมจะต้อง มีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้อง (Alignment) กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายนวัตกรรมขององค์กร คือ มีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความเป็นผู้ประกอบการ ความเพียรพยายาม ชอบความท้าทาย อยากรู้ อยากเห็น มีจินตนาการ มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความสามารถในการสะท้อนความคิด มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มุ่งเน้นผลงานและมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ มีความสนใจที่หลากหลาย มีแรงจูงใจ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางความคิด มีทักษะในการสื่อสาร กระตือรือร้นและชอบการเรียนรู้ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจด้วยตัวเอง เป็น นักแก้ปัญหา เป็นผู้เผชิญกับอุปสรรคต่างๆ ในองค์กร กล้าคิด กล้าเสี่ยง และไม่กลัวความผิดพลาด หรือล้มเหลว (Bennis and Nanus, 1985; Ahmed, 1998; Beason, 2000; Viitanen and Konu, 2009; Chesbrough, 2010; Bateman and Snell, 2014)

6. ทรัพยากร (Resource)

องค์กรจะต้องจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม คือ มีการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรและการลงทุนสำหรับการค้นหา พัฒนา การศึกษา การฝึกอบรม และการนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติ มีการจัดตั้งกองทุนในการสนับสนุนความคิดหรือโครงการนวัตกรรมที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึง มีการให้เวลากับพนักงานในการสร้างความคิดใหม่และนวัตกรรม มีเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยสำหรับการศึกษา และการสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดให้มีห้องสมุดสำหรับค้นคว้าและจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ทางนวัตกรรม (Bennis and Nanus, 1985; Ahmed, 1998; Beason, 2000; Greenberg and Baron, 2002; Chesbrough, 2010)

7. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการสรรหา และจ้างงานบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์และภูมิหลังที่หลากหลาย มีแผนการพัฒนา และฝึกอบรมให้พนักงานมีทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในระยะยาว มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความเป็นผู้ประกอบการ พัฒนาและปลูกฝังให้บุคลากรมีนิสัยแห่งการ

เรียนรู้ และ พัฒนาตนเอง มีระบบการจัดการสายอาชีพเพื่อรักษาคนเก่งเอาไว้ด้วย มีระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่มีการกำหนดเรื่องนวัตกรรมการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการวัดและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งระบบการวัดผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมนี้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านนวัตกรรมและระบบการให้รางวัลขององค์กร มีระบบทำงานที่มีความยืดหยุ่นด้านเวลา สุดท้าย ต้องรักษาและลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Sununta and Bechter, 2001; Staehle and Schirmer, 2001; Sunje and Pasic, 2003; Jimenez and SanzValle, 2005; Wang and Zang, 2005; Li, Zhao and Liu, 2006; Bateman and Snell, 2014)

8. การให้รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition)

การให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วมในสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งเป้าหมายและหลักเกณฑ์ในการตัดสินไว้อย่างชัดเจนและยุติธรรม มีรูปแบบของการให้รางวัลที่มีความหลากหลายทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน สิ่งจูงใจทางอาชีพ รางวัลทางสังคม รางวัลภายใน และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง โดยควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้การยกย่องสรรเสริญ การเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จ การบันทึกชื่อและผลงานไว้ในสิ่งพิมพ์และหอเกียรติยศ การให้จดหมายชมเชยจากผู้บริหารระดับสูง โอกาสในการฝึกอบรม และการศึกษาต่อ ความยืดหยุ่นด้านเวลาและอิสระในการทำงานที่สนใจ (Shales, 1991; Muhlemeyer, 1992; Ahmed, 1998; Aksomintara, et al. 2003; De Jong & Den Hartog, 2007; Sun & Chen, 2008; Bateman & Snell, 2014)

9. การสื่อสาร (Communication)

ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม โดยมีรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายซึ่งพนักงานในองค์กรสามารถเข้าถึง คือ มีการสื่อสารแนวดิ่งที่เน้นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและการสื่อสารแนวราบที่มุ่งเน้นการสื่อสารข้ามทีมงาน ฝ่ายงาน และหน่วยธุรกิจ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีนโยบายการสื่อสารที่เปิดกว้างและส่งเสริมการสื่อสารภายนอกองค์กรเพื่อให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดกับลูกค้า ชัพพลายเออร์ และองค์กรอื่นๆ (Lievens, Moenaert and Jeg, 1999; Johannessen and Olsen, 2003; De Jong and Den Hartog, 2007; Clegg, Kornberger and Pitsis, 2011; Srivastava, 2011)

10. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information Management)

การกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ส่งเสริมนวัตกรรมไว้อย่างชัดเจน การจัดการความรู้จะมุ่งเน้นระบอบองค์ความรู้การดึงเอาความรู้และประสบการณ์การ

ทำงานของคนเก่งหรือผู้เชี่ยวชาญออกมาจัดเก็บเป็นความรู้ชัดแจ้ง และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และสนับสนุนช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของพนักงานทั่วทั้งองค์กรแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีและสามารถเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูล แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ให้กับหน่วยงาน แผนก หรือบุคลากรทุกคนได้ รับทราบถึงข้อมูลที่ควรรับรู้และจำเป็นต้องการสร้างนวัตกรรม มีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับ นวัตกรรม ที่หลากหลาย ซึ่งพนักงานสามารถเข้าถึงได้เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ของพนักงาน ควรมีสร้างเว็บไซต์ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ตเพื่อเป็นพื้นที่สำหรับการ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารของพนักงาน (Marquardt, 1996; Perez-Bustamante, 1999; Johannessen & Olsen, 2003; Deverell & Lassen, 2006; Liao, 2007; Wei & Wang, 2008; Gumusluoglu & Ilsev, 2009)

11. การประเมินและเรียบเรียงความคิด (Assessment and Pipeline Idea)

มีกระบวนการเก็บรวบรวมความคิด (Idea-Gathering Process) มีระบบจับเก็บความคิด (Capturing Idea) มีระบบการเรียบเรียงความคิด เพื่อค้นหา ประเมิน และสนับสนุนความคิดที่มี ศักยภาพให้พัฒนาให้เป็นนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องมี หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก และประเมินความคิดที่มีความชัดเจนและยุติธรรม และมีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะของพนักงาน ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีฐานข้อมูลและเว็บไซต์สำหรับการจัดเก็บและแสดงข้อมูลเกี่ยวกับความคิด (Chaney, Devinney and Winer, 1991; Higgins, 1995; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011)

12. เครือข่าย (Network)

องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและมีพันธมิตรในการสร้าง นวัตกรรมองค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมหรือเข้า ร่วมในทีม คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยน ทรัพยากรเงินทุน ความรู้ และเทคโนโลยี เพื่อสร้างหรือเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและการ ลงทุน เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้ร่วมงาน มหาวิทยาลัย องค์กรภาครัฐและเอกชน (Riche, Hecker and Burgan, 1983; Rosen and Digh, 2001; Pyka, 2002; Ojasalo, 2008; Mo, 2008; Panda, 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะองค์กรแห่งนวัตกรรม ของ นักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือภาพลักษณ์ที่เด่นชัด ที่องค์กร สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความโดดเด่น มีลักษณะเฉพาะตัว องค์กรที่จัดได้ว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์กร (3) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (4) ผู้นำ (5) บุคลากร (6)

ทรัพยากร (7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (8) การให้รางวัลและการยอมรับ (9) การสื่อสาร (10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (11) การประเมินและเรียบเรียงความคิด และ (12) เครือข่าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำ บทบาทของผู้บริหาร และการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง เช่น

พสุ เดชะรินทร์ (2552) ศึกษา ความสำคัญของนวัตกรรมในการแข่งขันยุคใหม่ และได้อธิบายถึงองค์ประกอบของ องค์กรนวัตกรรม ไว้ดังนี้ (1) มีทิศทางและกลยุทธ์ชัดเจน ที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม กล่าวคือ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ที่มุ่งเน้นในด้านนวัตกรรม และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กร (2) สร้างวัฒนธรรม ขององค์กรที่ให้ความสำคัญ และคุณค่ากับนวัตกรรมเป็นสำคัญ (3) ความมุ่งมั่น และทุ่มเทของผู้บริหาร (4) โครงสร้างองค์กร มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร (5) มีบุคลากรที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่จะเป็น เจ้าภาพในโครงการหรือผู้สนับสนุน อีกทั้ง บุคลากรภายในองค์กร (6) การทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากนวัตกรรมจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้จากการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีพื้นฐานที่หลากหลายมากกว่า (7) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะที่เหมาะสม เพื่อเอื้อต่อการเป็นผู้ที่สามารถ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (8) ให้ความสำคัญกับบรรยากาศ และสถานะแวดล้อมในการทำงาน และ (9) มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นจากภายใน แต่ เป็นความสามารถเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ จากภายนอกเข้ามารวมกัน

กุศล ทองวัน (2553) ศึกษา ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับของการเป็นองค์กรนวัตกรรม ขณะที่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเพียง 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) โครงสร้างที่เหมาะสม (2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (3) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (4) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (5) บรรยากาศที่สนับสนุน และ (6) การทำงานเป็นทีม โดยเรื่องการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม

นรวัฒน์ ชุตินวงศ์ (2554) ศึกษา การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย สรุปไว้ว่า งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยการทบทวนวรรณกรรม จากงานวิจัย และจากบทความ จากฐานข้อมูลต่าง รวมถึงการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ ในประเทศไทยที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผลจากการศึกษาได้นำเสนอความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) โครงสร้างองค์กร (Structure) (2) ขนาดขององค์กร (Size) (3) แหล่งที่มาของนวัตกรรม (Sources of Innovation) (4) กระบวนการในการพัฒนานวัตกรรม (Process of Innovation) (5) การบริหารจัดการบุคลากร (Human Resource Management) (6) การทำงานร่วมกันในทุกแผนก (Collaboration) (7) การสื่อสารกันระหว่างบุคลากร (Communication) (8) องค์ความรู้ (Knowledge) (9) เทคโนโลยี (Technology) และ (10) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์ (2558) ศึกษา รูปแบบการบริหารหน่วยงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สรุปไว้ว่า องค์ประกอบของการบริหารหน่วยงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมมีอยู่ 8 องค์ประกอบได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ (2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (3) วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (4) บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (5) การพัฒนาบุคลากร (6) วัฒนธรรมองค์กร (7) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (8) ระบบการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ส่วนรูปแบบการบริหารหน่วยงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบระบบการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บุคลากร ที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และผลการยืนยันรูปแบบการบริหารหน่วยงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค สู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยวิธีการระดมความคิดเห็น (Focus Group Discussion) พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคแสดงความคิดเห็นและยืนยันรูปแบบการบริหาร หน่วยงานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคสู่การเป็น

องค์กรแห่งนวัตกรรม ว่ามีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และใช้ประโยชน์ได้จริงสอดคล้องกับทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย

Christiansen (2000) ศึกษา Building The Innovative Organization ได้อธิบายถึงแนวทางการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมไว้ว่า มีองค์ประกอบ ที่สำคัญมีดังนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Corporate Strategy) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในระยะยาว แบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่

2. ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) ระบบจะกำหนด และตัดสินใจว่าองค์กรควรสร้าง พัฒนาความสามารถ และทักษะที่จะส่งเสริมเป้าหมายในการสนับสนุนนวัตกรรม

3. เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายที่ดีต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีความชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมทุกระดับ การตั้งเป้าหมายทางนวัตกรรม เน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก

4. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ มีระดับการบังคับบัญชาน้อย มีความยืดหยุ่น และการควบคุมแบบหละหลวม (Loose) ลักษณะของโครงสร้างองค์กรทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระสูงเหมาะสมต่อการเกิดนวัตกรรม

5. ระบบการสื่อสารและการจัดการข้อมูล (Communication System and Information Management) (1) ระบบการสื่อสาร มี 2 แบบ คือ การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร เป็นทั้งแบบแนวตั้งและแบบแนวราบ ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กร เป็นการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ตลาด และคู่แข่ง และ (2) การจัดการข้อมูล องค์กรควรมีการจัดการข้อมูลที่ดี เพื่อช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจในการคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด

6. วิธีการตัดสินใจ (Decision Methods) องค์กรควรมีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของหลายบุคคล ทำให้มีมุมมองที่แตกต่างและช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. สิ่งจูงใจ (Incentives) รางวัลที่เป็นตัวเงิน รางวัลด้านอาชีพ รางวัล ด้านสังคม และรางวัลด้านจิตใจ รางวัลที่แตกต่างกันถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร

8. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) ประกอบไปด้วย การจ้างงาน มุ่งเน้นค้นหา และการจ้างบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาบุคคลไปตามแนวทาง ที่องค์กรต้องการ การรักษาความคงที่และการลดการลาออกของพนักงาน โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่น่าสนใจ หรือนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน

9. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Methods) ประกอบด้วย รูปแบบการประเมิน ผู้ทำหน้าที่ประเมิน การประเมินตนเอง เกณฑ์และข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน ความใกล้ชิดของพนักงานและผู้ถูกประเมิน

10. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) องค์กรต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง วัฒนธรรมที่เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม

Tidd (2001) ศึกษา Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance ซึ่งเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนา กรอบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ภาวะผูกพัน การกำหนดค่าขององค์กร การจัดการนวัตกรรม และประสิทธิภาพการทำงาน สรุปผลการวิจัยว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์กร โครงสร้างองค์กร และกระบวนการจัดการนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ต่อประเภทและระดับของนวัตกรรม การกำหนดค่าขององค์กร การปฏิบัติและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Piyaporn (2002) ศึกษา Corporate Entrepreneurship Characteristics and Organizational Innovativeness of Large Enterprises in Thailand พบว่า มีคุณสมบัติ 4 ข้อ ของความเป็นผู้ประกอบการ ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรขนาดใหญ่ ได้แก่ บรรยากาศและวิสัยทัศน์ การปรับตัวเข้าหาตลาด การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน งานที่ดูน่ารังเกียจ (ความเป็นอิสระของงาน) นอกจากนี้ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่า มีความแตกต่างระหว่างความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนา ในท้ายที่สุด ผลการศึกษายังพบว่า ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาแนวคิดของความเป็นผู้ประกอบการ ภายในองค์กรขึ้นในประเทศไทย จึงอาจเป็นทางออกหนึ่งในการสร้างความเจริญเติบโตบนพื้นฐานของความมีประสิทธิภาพอันจะทำให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

Kuczarski (2003) เขียนบทความเกี่ยวกับ What is innovation? And why aren't companies doing more of it? และได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม ไว้ว่า ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญดังนี้ (1) ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุน (2) ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (3) มีความเห็นด้วย หรือเห็นพ้องต้องกันต่อกลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ (4) ความสมดุลระหว่างการสร้างสินค้าใหม่และเทคโนโลยีสนับสนุน (5) ลูกค้าจะเป็นผู้ผลักดันการพัฒนาระบบการ (6) จัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (7) มีการให้รางวัล ผู้มีส่วนร่วม สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ (8) สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม และ (9) วัดประเมินผล ระบบและนวัตกรรม

Wong & Fung (2005) ศึกษา Technological Innovativeness and Organizational Culture in Hong Kong จากการวิเคราะห์กระบวนการลำดับชั้น ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมและองค์กรนวัตกรรม จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด กระบวนการลำดับชั้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัย 3 ปัจจัยของวัฒนธรรม และส่วนประกอบย่อย 8 ปัจจัย การศึกษาการใช้แนวคิด การวิเคราะห์ กระบวนการลำดับชั้น ความสัมพันธ์ของปัจจัยและการตัดสินใจตามรูปแบบลำดับชั้น จะสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม จากการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมที่สำคัญและปัจจัยองค์ประกอบปรากฏว่า ความสามารถในการเรียนรู้ การมุ่งไปสู่ความสำเร็จ องค์กรเครือข่าย เป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรนวัตกรรม นวัตกรรม เทคโนโลยี ต้องการองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงรากฐาน วัฒนธรรม และปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการปรับเทคโนโลยี แต่สิ่งที่ขาด คือ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม จากผลการศึกษา ปัจจัยความสามารถในการเรียนรู้ การสู่ความสำเร็จ และองค์กรเครือข่าย เป็นปัจจัยองค์ประกอบสำคัญ ในการปรับเทคโนโลยี ในองค์กร

De Jong and Den Hartog (2007) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการศึกษานี้จึงได้พฤติกรรมของผู้นำ 13 ประการ ที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานและรวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ดังต่อไปนี้

1. การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมหมั่นแสวงหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และพยายามกับการพัฒนา
2. การกระตุ้นสติปัญญา เพื่อเป็นการเพิ่มการตระหนักในปัญหาและกระตุ้นให้คิดใหม่เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติ กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมและผู้นำต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเหล่านั้น จะยิ่งทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมมากขึ้น
3. การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีโครงสร้างการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนการประชุมการทำงานแบบไม่ทางการ
4. การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และให้แนวทางการปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมในอนาคต
5. การเป็นที่ปรึกษา มีการสอบถามถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจของพนักงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบพนักงานก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำให้คำแนะนำการตัดสินใจและความคิดต่างๆ ผู้นำต้องพูดคุยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน
6. การกระจายงาน การให้อานาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเป็นอิสระ

7. การสนับสนุนนวัตกรรม การที่ผู้นำให้การสนับสนุนนั้นจะเป็นสิ่งที่จูงใจพนักงาน ผู้นำต้องช่วยเหลือพนักงานและไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาด ให้มองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้ หัวหน้าต้องเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

8. การจัดการข้อมูลป้อนกลับ ผู้นำควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่พนักงานเพราะจะช่วยให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งการขอข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าด้วย สามารถนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

9. การนับถือ การชื่นชมหรือแสดงความนับถือพนักงาน สามารถทำได้โดยการชมเชย การให้รางวัลหรือการเฉลิมฉลอง

10. การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและวัตถุต่างๆ จะช่วยให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

11. การให้ทรัพยากรทั้งเวลา และเงิน

12. การดูแล ผู้นำต้องคอยหมั่นติดตามกระบวนการทำงานของพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

13. การมอบหมายงานที่ทำทาบให้กับพนักงาน และให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

Ailin and Lindgren (2008) ศึกษาภาวะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุน ในองค์กรมี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำ ให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการ เป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งมั่นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรม นวัตกรรมขององค์กร เพราะบทบาทของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของ องค์กรกับกระบวนการนวัตกรรมต่างๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับ กลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือ ต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำจะต้อง ตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

Von Stamm (2008) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ องค์กรนวัตกรรม ไว้ในหนังสือ Managing Innovation, Design and Creativity ว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (1) กลยุทธ์และ วิสัยทัศน์ ที่มีความชัดเจน บอกได้ว่าองค์กรต้องการอะไร และอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต (2) รูปแบบผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุน และส่งเสริมนวัตกรรม มุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนา สิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้กล้าทดลอง ค้นหาและร่วมมือ รวมทั้งมีความอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำ ลักษณะนี้ควรมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อน (3) กระบวนการ

ควรมีกระบวนการเพื่อการสนับสนุนวัฒนธรรมของนวัตกรรม แต่ถ้าใช้กระบวนการในการควบคุม ก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางนวัตกรรมได้เช่นกัน (4) วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากการทำงานของฝ่ายบุคลากร ความท้าทายจากสถานการณ์ปัจจุบัน การร่วมมือการทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นสัญญาณของวัฒนธรรมนวัตกรรม (5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการทำงาน มีบทบาทในการสนับสนุนพฤติกรรมไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร และ (6) ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กร นวัตกรรม ใน 2 ประเด็น ได้แก่ ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่ และการเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

Wei & Wang (2008) ศึกษา Structural Characteristics and Performance of Innovative Organization in Knowledge-Intensive Business Services: Empirical Studies in China พบว่า โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม มีมุมมองสามมิติ คือ การบริหารตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์กันภายใน และการเป็นอิสระ การปฏิบัติงานนวัตกรรมมีมุมมอง สองมิติ คือ ผลงานภายหลังที่ได้มา กับผลงานมาตรฐาน จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรนวัตกรรมกับผลงานนวัตกรรม ที่เป็นมาตรฐานของธุรกิจบริการที่ใช้ความรู้อย่างเต็มที่ มีความสัมพันธ์กัน และพบว่าลักษณะขององค์กรนวัตกรรมของธุรกิจบริการที่ใช้ความรู้เต็มที่แตกต่างกัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของนวัตกรรมแตกต่างกัน

Crossan and Apaydin (2010) ศึกษา A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation รายงานวิจัยฉบับนี้รวบรวมจากผลงานการวิจัยทางวิชาการเกี่ยวกับนวัตกรรม บนพื้นฐานของระบบตรวจสอบของเอกสารตีพิมพ์ที่ผ่านมา 27 ปีและนำมาสังเคราะห์มุมมองการวิจัยต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็นกรอบหลายมิติ ที่ครอบคลุมนวัตกรรมขององค์กร การเชื่อมโยงความเป็นผู้นำ นวัตกรรมองค์กร กระบวนการ และผลนวัตกรรม นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะมาตรการของปัจจัย นวัตกรรมองค์กร และผลกระทบในปัจจุบันทั้งการวิจัยและการปฏิบัติในทางการบริหาร

Srivastava (2011) ศึกษา A Case Study and Survey-Based Assessment of the Management of Innovation and Technology เพื่อศึกษาการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (MTI) การศึกษาตรวจสอบ โครงสร้าง สภาพแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กรของ MTI โดยเฉพาะสำหรับองค์กรที่มีการตรวจสอบการจัดตำแหน่งของ MTI กับกลยุทธ์และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดตั้ง โครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จต้องเหมาะสมกับระดับของ MTI ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จที่เป็นข้อดี คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง จะทำให้กระบวนการสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน และจำเป็นที่จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่มีอยู่ การจัดการความขัดแย้ง การเติบโตเชิงรุกที่มีข้อจำกัด การรับรู้ข้อมูลเพิ่มเติมเป็นสิ่งที่จำเป็น การสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดตั้ง และ

สนับสนุนกระบวนการในการอำนวยความสะดวกให้พนักงานให้แน่ใจและทราบเป็นอย่างดีว่าเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้เกิดความมั่นใจ และเชื่อได้ว่าสอดคล้องกับความต้องการ

Hay Group (2013) ศึกษา Eighth Annual Hay Group Study Identifies Best Companies for Leadership ผลการศึกษาพบว่า 20 บริษัท ที่ดีที่สุดเน้นนวัตกรรม ส่งเสริมความเป็นผู้นำที่ทุกระดับ ที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินงานการขับเคลื่อนนวัตกรรม ดังนี้

1. ให้โอกาสสำหรับพนักงานที่มีอายุน้อยกว่าเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้กับผู้บริหารระดับอาวุโส (Top 20: 71%; บริษัท อื่นๆ: 54%)
2. ความล้มเหลวของการปฏิบัติ (หลังจากที่ความพยายามที่ดี) เป็นโอกาสในการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่น่าละอาย (Top 20: 72%; บริษัท อื่นๆ: 59%)
3. ให้ความสำคัญพนักงานมีมุมมองในการเริ่มต้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เท่าเทียมกันกับผู้ที่ขับเคลื่อนหรือปรับปรุงการดำเนินงาน (Top 20: 80%; บริษัท อื่น ๆ: 56%)
4. ให้พนักงานที่มีความท้าทายกับความคิดสร้างสรรค์มากกว่างานที่จำกัดหรือกำหนดไว้ให้ (Top 20: 78%; บริษัท อื่น ๆ: 62%)

กล่าวสรุป คือ ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจุบัน และพัฒนาวัฒนธรรมไปสู่อนาคต ต้องสนับสนุนบุคคล และทีมงาน เพราะทั้ง 2 ปัจจัยเป็นแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรม บรรยากาศขององค์กรเป็นเพียงส่วนประกอบ ความแตกต่างบรรยากาศองค์กรมาจากความแตกต่างในรูปแบบบริหาร ผู้นำต้องใช้อำนาจที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีลำดับขั้นในการบังคับบัญชา ยอมรับความคิดใหม่ของบุคลากรในองค์กร บุคคลต้องได้รับการยอมรับว่าทำในสิ่งที่ดีที่สุด ทำให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความคาดหวัง บรรยากาศที่มีประสิทธิภาพ จะสนับสนุนผลงานเฉพาะบุคคลได้ดี และในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อันก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ดีเยี่ยม

Saki, Shakiba and Savari (2013) ศึกษา Study of the Relationship between the Organizational Learning and Organizational Innovation at University of Tehran การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กร และนวัตกรรมขององค์กร ของผู้เชี่ยวชาญ ที่มหาวิทยาลัยเตหะราน พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรมขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่า ระหว่าง องค์ประกอบทั้งหมดในการเรียนรู้ขององค์กรและนวัตกรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทุกมิตินวัตกรรมขององค์กร (เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการบริหาร) ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพบว่า องค์ประกอบ การเรียนรู้ ขององค์กร ทั้ง 4 ประกอบด้วย การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การแบ่งปันความรู้

(Knowledge Sharing) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Culture) สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรนวัตกรรม (ตัวแปรมาตรฐาน) ได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนระบบคิด (Systemic thinking) มุมมองทั่วไป (Common perspective) ความสามารถของทีมงาน (Staff Competence) ไม่มีบทบาทสำคัญในการทำนายการเรียนรู้ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ

Ganter and Hecker (2014) ศึกษา Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies การศึกษาครั้งนี้ เป็นการสำรวจรูปแบบที่ซับซ้อนของสัมพันธเชิงสาเหตุระหว่างบุคคลของนวัตกรรมขององค์กร เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการลองทำสิ่งใหม่ ๆ จะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะ และความสามารถใหม่ๆ ในการที่จะนำไปใช้สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยเดียวกันนี้ยังได้ระบุว่า นวัตกรรมจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อพฤติกรรมดังกล่าว บรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลลัพธ์ของนวัตกรรมด้วย ซึ่งหมายถึงพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว นอกจากนี้ องค์กร ควรที่จะมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ๆ

Mehtap (2014) ศึกษา The Mediating Role of Learning Orientation on the Relationship Between Organizational Structure and Firm Innovativeness: A Study on Turkish Smes วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแนวทาง การเรียนรู้ปัจจัยโครงสร้าง ระดับความเป็นระเบียบ และรวมศูนย์และองค์กรนวัตกรรม สมมติฐานของการศึกษา คือ การจัดระบบฐานข้อมูลมีผลกระทบต่อ องค์กรนวัตกรรมในเชิงบวก ผ่านการวางแนวทางการเรียนรู้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS ทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยตามลำดับชั้น ผลการศึกษาพบว่า ยอมรับสมมติฐานของการศึกษา การจัดระบบฐานข้อมูลมีความสัมพันธ์ และมีผลกระทบต่อองค์กรนวัตกรรมในเชิงบวก ผ่านการวางแนวทางการเรียนรู้

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม สรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับให้ได้ใช้พลังความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งไม่จำกัดเพียงนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ (Schumpeter, 2003) แต่เป็นองค์กรที่มุ่งสนใจต่อการค้นหาแนวความคิดใหม่ ๆ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจและการสร้างให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ภายใต้กระบวนการจัดการทรัพยากรในองค์กรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอ พร้อมทั้งจะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำความคิดใหม่ ๆ มาสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงรูปแบบของลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ ให้มีคุณภาพ จนสามารถนำไปสู่บริการผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ ที่จะลดต้นทุน เพิ่มผลกำไรและสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์กร (จุฑาธิป อินทรเรืองศรี, 2549) เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต ด้วยการนำความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร มาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร และ ขยายไปสู่องค์กรในภาพรวม ทำให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กรหรือธุรกิจสู่สากล ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งองค์กรแห่งนวัตกรรม มีหลักการพื้นฐาน 8 ประการ ประกอบด้วย (1) มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี (Business Knowledge) (2) มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม (3) สร้างบทบาทความรับผิดชอบและเจตนาธรรมให้กับผู้บริหาร และการจัดการ (Leadership and Management) (4) จูงใจพนักงานให้สร้างนวัตกรรม (People Motivation) (5) ส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน (Culture and work climate) ให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (6) สร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capacity for change) (7) บริหารองค์กรบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Organization and Governance) และ (8) สร้างความสามารถของพนักงานทุกคน (Individual Capacity)

ส่วนประเภทของนวัตกรรมองค์กร สามารถแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ และการนำไปใช้ประโยชน์ได้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร เพราะนวัตกรรม (innovation) เป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจในการสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ รวมถึงความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และเพิ่มพูนความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร แบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้ (1) นวัตกรรมทางธุรกิจขององค์กร (Business Innovation) (2) นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy Innovation) (3) นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (People Innovation) (4) นวัตกรรมทางกระบวนการ (Process Innovation) (5) นวัตกรรมทางสินค้าและบริการ

(Product/Service Innovation) และ (6) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552)

สรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ปัจจัยหลักของการเกิดนวัตกรรม ประกอบด้วย เทคโนโลยี และความต้องการของผู้บริโภค (Capon et al, 1992; Ettlit and Reza, 1992; Gopalakrishnan and Damanpour, 1997) นวัตกรรมจึงเกิดจากการผลักดัน 3 ลักษณะ คือ เทคโนโลยี ความต้องการของผู้บริโภค และการผสมผสานกันของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค (บุญอนันต์ พันัยทรัพย์, 2555) การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นการใช้นวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งเป็นเรื่องของการคิดค้นและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการ จัดการองค์กรใหม่ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหารมีความสัมพันธ์โดยตรง กับนโยบาย โครงสร้าง องค์กร ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์กร (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Cooper, 1998)

การสร้างองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ การเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้ต่างๆ และทีมงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในแต่ละส่วนงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นทำงานในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง ด้านการสร้างคุณค่าแก่องค์กรร่วมกัน รวมถึงต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่คอยให้การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนวัตกรรม และสนับสนุนให้บุคลากรของตนมีความกล้าคิด กล้าทำ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้อง มีการคิดนอกกรอบที่พร้อมจะเรียนรู้ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอยู่เสมอ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุด (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ชัดเจน (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; กุศล ทองวัน, 2553; Christiansen, 2000; Tidd, 2001; Piyaporn, 2002; Kuczmarski, 2003; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011) โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546; กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; กุศล ทองวัน, 2553; Christiansen, 2000; Tidd, 2001; Piyaporn, 2002; Wei and Wang, 2008; Srivastava, 2011) ให้มีความสำคัญกับบรรยากาศ และ

สภาวะแวดล้อมในการทำงาน (พลู เดชะรินทร์, 2546; กิรติ ชศยิ่งยง, 2552; กุศล ทองวัน, 2553; Tidd, 2001; Piyaporn, 2002; Kuczmariski, 2003; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011; Hay Group, 2013) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ (พลู เดชะรินทร์, 2546; กิรติ ชศยิ่งยง, 2552; กุศล ทองวัน, 2553; นรวัฒน์ ชุตินวงศ์, 2554; Christiansen, 2000; Kuczmariski, 2003; Wong and Fung, 2005; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011) และรูปแบบผู้นำ/ผู้บริหาร ในทุกระดับ มีทัศนคติที่ดี มีความทุ่มเท มุ่งมั่นสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร (พลู เดชะรินทร์, 2546; กิรติ ชศยิ่งยง, 2552; Kuczmariski, 2003; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011; Hay Group, 2013) เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปเป็นองค์ประกอบของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้ดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4 สรุปองค์ประกอบของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม

องค์ประกอบที่องค์กรแห่งนวัตกรรม	พสุ เศรษฐินทร (2546)	จาพิไร (2549)	ภริณี ชัยขันธ์ (2552)	ภูสณ ทอวังน (2553)	นรวิมลน์ ฐิตังงศ์ (2554)	Christiansen J.A.(2000)	Tidd (2001)	Piyaporn Aelmitthiwat (2002)	Harvard Business School, 2003	Kuczmariski (2003)	Wong & Fung (2005)	Hay Group (2005)	Holder and Matter (2008)	Stamm (2008)	Wei & Wang(2008)	Crossan & Apydin (2010)	Srivastava (2011)	Hay Group (2013)	Sakti, Shakiba, & Savari (2013)	Ganter & Hecker (2014)
1.วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓			
2.โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม	✓		✓	✓	✓	✓		✓					✓		✓					
3.บุคคลสำคัญ	✓																			
4.การฝึกอบรมและพัฒนา	✓				✓	✓			✓				✓							✓
5.การสื่อสาร			✓		✓	✓														✓
6.ปัจจัยภายนอก								✓												
7.บรรยากาศการสร้างสรรค์	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓
8.องค์กรแห่งการเรียนรู้								✓								✓		✓	✓	✓
9.วัฒนธรรมองค์กร	✓																			✓

ตารางที่ 4 สเปกของประกอบตัวแปรองค์การแห่งนวัตกรรม (ต่อ)

องค์ประกอบที่องค์การแห่งนวัตกรรม	พสุ เศรษฐินทร์ (2546)	✓		
	ชาติไพร (2549)	✓		
	ศิริชัยชัชวาล (2552)	✓		
	กฤษ ทงวาท (2553)	✓		
	นรวิมล ฐิติวงษ์ (2554)	✓		
	Christiansen J.A. (2000)	✓		
	Tidd (2001)			
	Piyaporn Aekthitawat (2002)	✓		
	Harvard Business School, 2003	✓		
	Kuczmariski (2003)	✓	✓	
	Wong & Fung (2005)		✓	
	Hay Group (2005)	✓		
	Holder and Matter (2008)	✓		✓
	Stamm (2008)	✓		
	Wei & Wang(2008)	✓		
	Crossan & Apydin (2010)			✓
	Srivastava (2011)			
Hay Group (2013)	✓			
Saki, Shakiba, & Savari (2013)	✓			
Ganter & Hecker (2014)		✓	✓	

จากตารางที่ 4 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ องค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ได้จากการ ทบทวนวรรณกรรม จำนวน 17 องค์ประกอบ ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ (2) โครงสร้าง องค์กรที่เหมาะสม (3) บุคคลสำคัญ (4) การฝึกอบรมและพัฒนา (5) การสื่อสาร (6) ปัจจัยภายนอก (7) บรรยากาศสร้างสรรค์ (8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) วัฒนธรรมองค์กร (10) รูปแบบผู้นำ (11) เทคโนโลยี (12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (13) วิธีการตัดสินใจ (14) กระบวนการสนับสนุน นวัตกรรม (15) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (16) เป้าหมาย และ (17) ระบบการจัดการ ความสามารถ

ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาให้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นการยืนยันถึงองค์ประกอบ องค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวน วรรณกรรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าวเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการจากสัมภาษณ์ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบ องค์กร แห่งนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และองค์ประกอบเพิ่มเติมจากการ สัมภาษณ์

องค์ประกอบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
ตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม								
1.วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
2.โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.บุคคลสำคัญ			✓		✓		✓	
4.การฝึกอบรมและพัฒนา				✓		✓		✓
5.การสื่อสาร	✓		✓	✓	✓			✓
6.ปัจจัยภายนอก				✓		✓	✓	
7.บรรยากาศสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
8.องค์กรแห่งการเรียนรู้				✓	✓		✓	
9.วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. รูปแบบผู้นำ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
11. เทคโนโลยี			✓	✓		✓	✓	
12. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓			✓	✓		✓	

ตารางที่ 5 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบ องค์กร
 แห่งนวัตกรรม ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และองค์ประกอบเพิ่มเติมจากการ
 สัมภาษณ์ (ต่อ)

องค์ประกอบ องค์กรแห่งนวัตกรรม	ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
13. วิธีการตัดสินใจ			✓		✓	✓	✓	
14. กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม		✓		✓		✓		✓
15. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓				✓		✓	
16. เป้าหมาย		✓	✓		✓		✓	✓
17. ระบบการจัดการความสามารถ	✓			✓	✓	✓		
ตัวแปรเพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์								
18. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)	✓	✓					✓	
19. ความได้เปรียบในการแข่งขัน		✓			✓		✓	✓
20. คุณลักษณะองค์กร			✓			✓		✓

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็น
 ส่วนใหญ่ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม เห็น
 ได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นการอธิบายในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่ง
 สามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) เป็นการ
 ใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กรเชิงระบบ เพื่อเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิต
 สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึง
 สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ที่รุนแรงในปัจจุบัน องค์กร
 แห่งนวัตกรรม จึงเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะ
 องค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ ที่มี
 ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลัก ในการเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อ
 ตอบสนอง ความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า ความอยู่รอด และความสามารถเชิงการแข่งขัน
 ขององค์กร ในตลาดการค้าโลกเสรี องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหาแนวคิด วิธีการ และ
 กระบวนการต่างๆ มาพัฒนา ปรับปรุงองค์กร เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต ด้วยการนำความรู้
 ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกรรมขององค์กรมาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการ
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันของบุคลากร และขยายไปสู่องค์กรในภาพรวม ทำให้กลายเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กรด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กร ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนตัวแปร องค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้ง 20 องค์ประกอบ โดยเป็น 17 องค์ประกอบ ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ (2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (3) บุคคลสำคัญ (4) การฝึกอบรมและพัฒนา (5) การสื่อสาร (6) ปัจจัยภายนอก (7) บรรยากาศสร้างสรรค์ (8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) วัฒนธรรมองค์กร (10) รูปแบบผู้นำ (11) เทคโนโลยี (12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (13) วิธีการตัดสินใจ (14) กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม (15) วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (16) เป้าหมาย และ (17) ระบบการจัดการความสามารถ และ 3 องค์ประกอบ จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย (1) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) (2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ (3) คุณลักษณะองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรร่วมกันทั้งองค์กร พร้อมกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างภาพที่ต้องการจะเป็น ในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วทั้งองค์กรที่ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการสร้างสรรค่นวัตกรรม มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงสร้างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กรทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

บุคคลสำคัญ หมายถึง บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) ในองค์กรที่เป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีอำนาจ มีอิทธิพล โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการการสร้างความเชื่อใจเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม

การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) ในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ เลือกเครื่องมือ การจัดลำดับเนื้อหา กิจกรรม และการประเมินผล ตลอดจนพิจารณาทักษะที่จำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง

การสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างอย่างชัดเจน เพื่อทำความเข้าใจกับผู้ร่วมปฏิบัติงานในทุกกระดับ โดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูล

ข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง เข้าใจนโยบาย หรือคำสั่งเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม ใน 2 ประเด็น ได้แก่ ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่ และการเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

บรรยากาศสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการหรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร ด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพเชิงการแข่งขัน และหรือยกระดับองค์กรหรือธุรกิจสู่สากล ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมที่เป็นแนวทางและความเชื่อในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เกิดความคิดใหม่ๆ มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมุ่งไปสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์กรวัฒนธรรม

รูปแบบผู้นำ หมายถึง รูปแบบของความเป็นผู้นำ ที่พยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง ความรับผิดชอบ และขอมอบชีวิตตนเพื่อองค์กร พัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพ ของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงยิ่งขึ้น

เทคโนโลยี หมายถึง ความสามารถของทางด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ที่องค์กรจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรให้มีโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้สามารถก้าวหน้าองค์กรอื่นได้ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งเน้นการสรรหา และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นบุคลากรมีนิสัยแห่งการเรียนรู้ และมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น รวมทั้งการรักษาและลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

วิธีการตัดสินใจ หมายถึง ระบบการตัดสินใจ ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์กร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ เพื่อให้มีมุมมองที่แตกต่าง และช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม หมายถึง ระบบการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) การกำหนด และตัดสินใจว่าองค์กรควรสร้าง หรือพัฒนาความสามารถ และทักษะที่สามารถส่งเสริมเป้าหมายในการสนับสนุนนวัตกรรม

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง รูปแบบวิธีการประเมิน (Evaluation Methods) ที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของพันธกิจ และงานที่เกี่ยวข้องนวัตกรรม โดยเน้นการประเมิน เพื่อการพัฒนา เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับประโยชน์จากความสำเร็จขององค์กร

เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจน รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร ในแต่ละส่วนงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นทำงานและมีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมทุกระดับ

ระบบการจัดการความสามารถ หมายถึง กระบวนการจัดการความสามารถ (The Competence Management System) โดยการกำหนด และตัดสินใจว่าองค์กรควรสร้าง พัฒนาความสามารถ และทักษะที่จะส่งเสริมเป้าหมายในการสนับสนุนนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) หมายถึง ลักษณะ การทำงานแบบทีมงานอิสระในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยสมาชิกของทีมงานจะประกอบไปด้วย บุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางด้านความคิด ทักษะ และความรู้ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

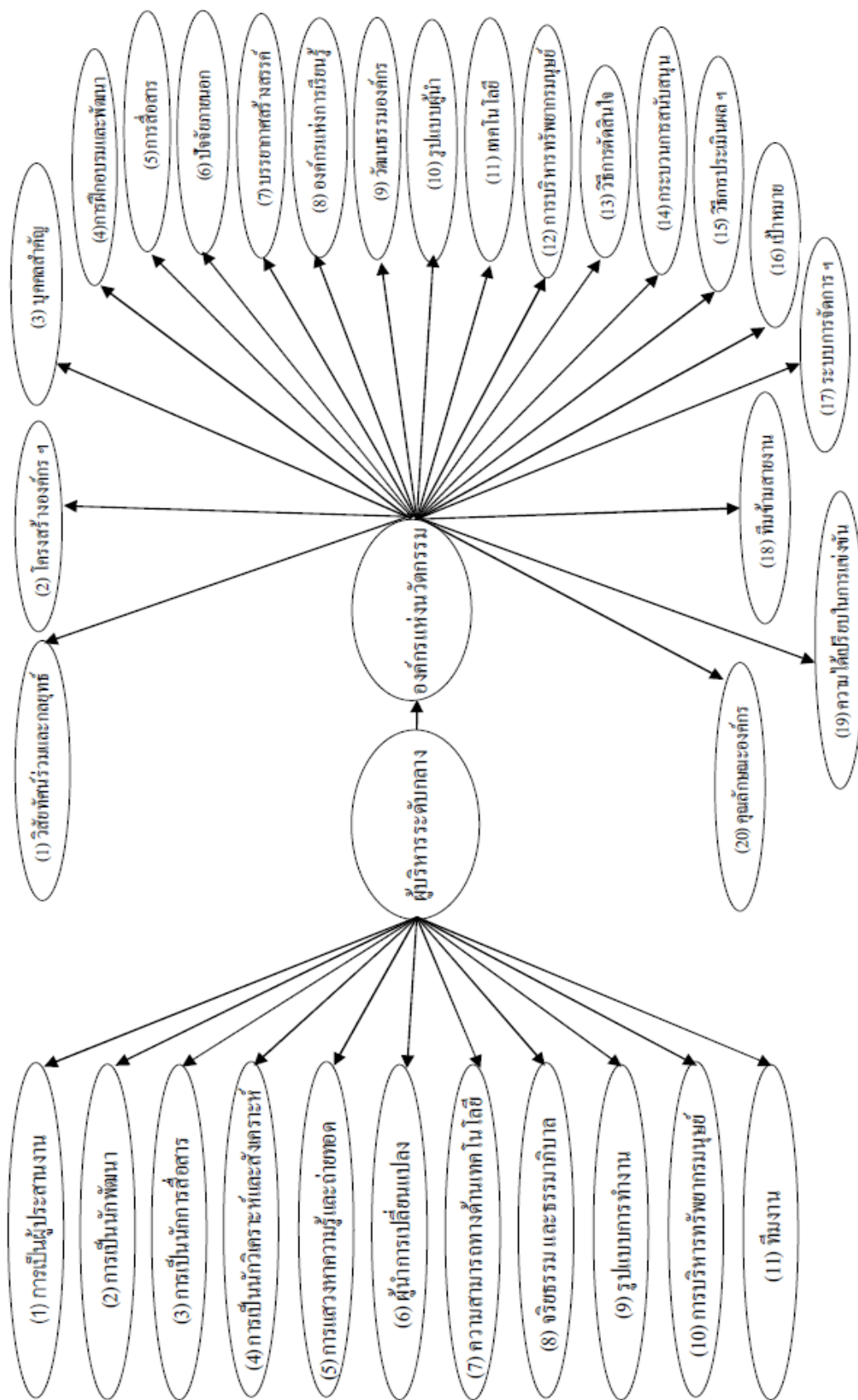
ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ เพื่อตัดสินใจระดับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร การเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน หรือการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ที่สร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภคที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น

คุณลักษณะองค์กร หมายถึง คุณลักษณะองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือภาพลักษณ์ที่เด่นชัดที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความโดดเด่น และมีลักษณะเฉพาะตัว องค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย

(2) โครงสร้างองค์กร (3) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (4) ผู้นำ (5) บุคลากร (6) ทรัพยากร (7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (8) การให้รางวัลและการยอมรับ (9) การสื่อสาร (10) การจัดการ ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (11) การประเมินและเรียบเรียงความคิด และ (12) เครือข่าย

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือก องค์กรแห่งนวัตกรรม มาเป็นตัวแปรในการศึกษา วิจัยครั้งนี้ โดยทำการศึกษา องค์กรแห่งนวัตกรรม กลุ่มบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ใน 20 องค์ประกอบ ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ (2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (3) บุคคลสำคัญ (4) การฝึกอบรมและพัฒนา (5) การสื่อสาร (6) ปัจจัยภายนอก (7) บรรยากาศสร้างสรรค์ (8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) วัฒนธรรมองค์กร (10) รูปแบบผู้นำ (11) เทคโนโลยี (12) การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (13) วิธีการตัดสินใจ (14) กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม (15) วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงาน (16) เป้าหมาย (17) ระบบการจัดการความสามารถ (18) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) (19) ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ (20) คุณลักษณะองค์กร เพื่อต้องการศึกษา ว่า องค์ประกอบ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ของกลุ่มบริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แต่ละองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ และอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับใด ผลจากการศึกษา สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง และพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และประสิทธิผล เพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน สร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าสร้างความแข็งแกร่งให้กับ กลุ่มธุรกิจ รวมทั้งเพิ่ม ความมั่นคงทางการเงิน และผลกำไร ให้กับองค์กรในระยะยาว ด้วยการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ ต่อไป





แผนภูมิที่ 12 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน Model Lisrel

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

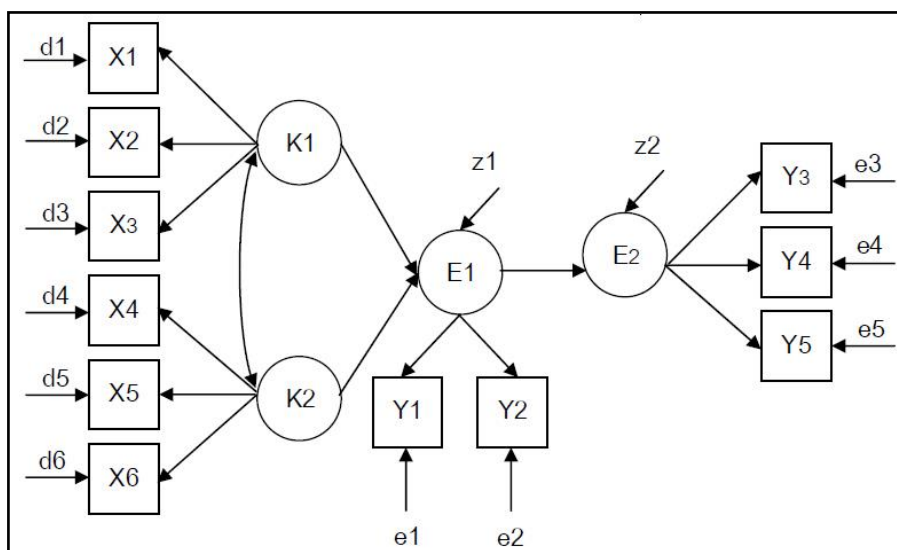
โปรแกรมลิสเรล (LISREL Program) คือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่พัฒนาขึ้นโดย Karl Joreskog and Dag Sorbom เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยที่ใช้โมเดลการวิจัยแบบโมเดลลิสเรล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการยืนยันโมเดลหรือการตรวจสอบ ทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่อยู่ในรูปของโมเดลคำว่า ลิสเรล ในภาษาไทยเป็นคำทับศัพท์ของคำในภาษาอังกฤษว่า LISREL ซึ่งเป็นคำย่อของ Linear Structural Relation ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น เป็นความหมายของการวิเคราะห์ลิสเรล ในสมัยแรกที่พัฒนาขึ้น โดย Joreskog และคณะ เมื่อปี ค.ศ. 1970 ต่อมาโปรแกรมนี้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบัน ความหมายของโมเดล LISREL เปลี่ยนไปเป็น Structural Equation Model ซึ่งหมายถึง โมเดลสมการ โครงสร้างที่มีคำย่อว่า SEM ดังนั้น โมเดลลิสเรลในปัจจุบัน จึงหมายถึง โมเดลสมการโครงสร้าง ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลเกิดจากการสังเคราะห์โดยการบูรณาการวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) วิธีการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และวิธีการ ประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) เข้าด้วยกันได้เป็นวิธีการใหม่ที่มีลักษณะเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่มีจุดเด่นคือ โมเดลการวิเคราะห์ เป็นโมเดลเดียวกับโมเดลการวิจัย สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าด้วยการวิเคราะห์เพียงครั้งเดียว และโปรแกรมลิสเรลนี้ นับเป็นโปรแกรมแรก ที่พัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็น โปรแกรม ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โปรแกรมลิสเรลในปัจจุบันเป็น Version 8.xx พัฒนาขึ้นโดย Karl Joreskog and Dag Sorbom นอกจากนี้ยังมีโปรแกรมอื่น ๆ ที่ใช้วิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างอีกมากมาย เช่น EQS, AMOS และ MPlus (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554)

1. การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้รูปแบบโมเดลสมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL Program) ซึ่งเป็นโปรแกรมการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

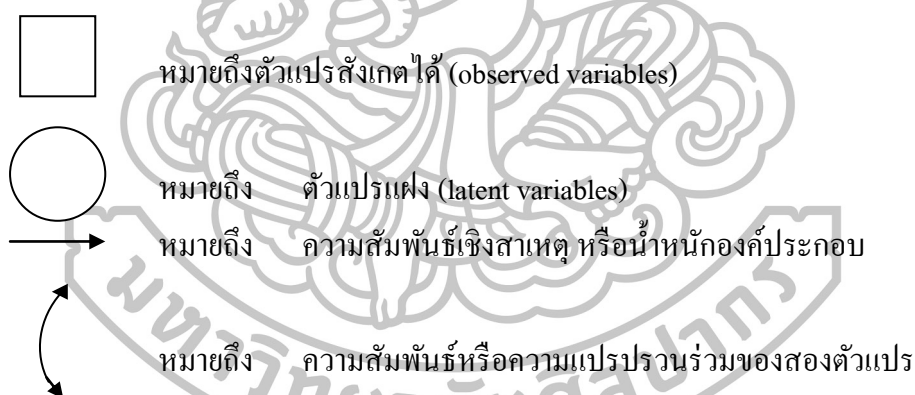
1.1 แผนภาพโมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์อิทธิพล โดยโปรแกรมลิสเรลมีส่วนประกอบ และโครงสร้าง ดังแผนภูมิที่ 13 (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554)



แผนภูมิตี่ 13 แสดงโมเดลสมการ โครงสร้าง

จากแผนภูมิตี่ 13 แสดงโมเดลสมการ โครงสร้าง ประกอบด้วยสัญลักษณ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้



ตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ (ในแผนภูมิตี่ 13 คือ K1 และ K2) เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ใช้สัญลักษณ์ K หรือ ξ (อ่านว่า KSI) ตัวแปรแฝงที่เป็นผล (ในแผนภูมิตี่ 13 คือ E1 และ E2) เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ใช้สัญลักษณ์ E หรือ η (อ่านว่า ETA)

ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก ใช้สัญลักษณ์ X และตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ใช้สัญลักษณ์ Y

ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ X ใช้สัญลักษณ์ d หรือ Θ (อ่านว่า THETA) ส่วนความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ Y ใช้สัญลักษณ์ e หรือ ϵ (อ่านว่า EPSILON) ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรแฝง E ใช้สัญลักษณ์ z หรือ ζ (อ่านว่า ZETA)

จากโมเดลในแผนภูมิที่ 13 พบว่ามี

ตัวแปรที่แฝงภายนอก 2 ตัว คือ $K1$ และ $K2$

ตัวแปรที่แฝงภายใน 2 ตัว คือ $E1$ และ $E2$

ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก 6 ตัว คือ $X1$ $X2$ $X3$ $X4$ $X5$ และ $X6$ โดยที่ $X1$ $X2$ และ $X3$ เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ $K1$ และ $X4$ $X5$ และ $X6$ เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ $K2$

ตัวแปรสังเกตได้ภายใน 5 ตัว คือ $Y1$ $Y2$ $Y3$ $Y4$ และ $Y5$ โดยที่ $Y1$ และ $Y2$ เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ $E1$ และ $Y3$ $Y4$ และ $Y5$ เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ $E2$

$d1$ $d2$ $d3$ $d4$ $d5$ และ $d6$ เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ $X1$ $X2$ $X3$ $X4$ $X5$ และ $X6$ ตามลำดับ

$e1$ $e2$ $e3$ $e4$ และ $e5$ เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ $Y1$ $Y2$ $Y3$ $Y4$ และ $Y5$ ตามลำดับ

$z1$ และ $z2$ เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ $E1$ และ $E2$ ตามลำดับ

โมเดลสมการ โครงสร้างประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ โมเดลการวัด (Measurement Model) และ โมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

1. โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ มี 2 ชนิด คือ โมเดลการวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายนอก และ โมเดลการวัด สำหรับตัวแปรแฝงภายใน หรือเป็นส่วนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จากแผนภูมิที่ 13 มีโมเดล การวัดตัวแปรแฝงภายนอก คือ โมเดลองค์ประกอบของ $K1$ และ $K2$ และมีโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน คือ โมเดลองค์ประกอบของ $E1$ และ $E2$

2. โมเดลโครงสร้าง (structural model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง กับตัวแปรแฝง จากแผนภูมิที่ 13 โมเดลโครงสร้าง คือ โมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง $K1$ $K2$ กับ $E1$ และ $E1$ กับ $E2$

ในโปรแกรมลิสเรล ค่าพารามิเตอร์ต่างๆ ในโมเดลจะแสดงรูปเมทริกซ์ ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงค่าพารามิเตอร์ต่างๆ ในโมเดล

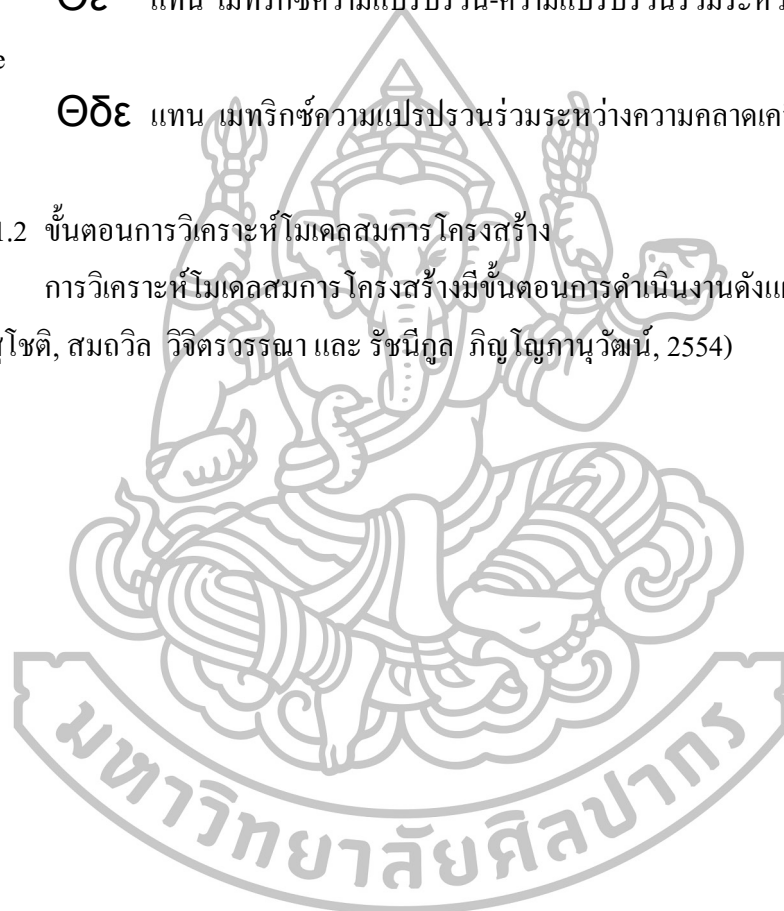
ชื่อเมทริกซ์	สัญลักษณ์กรีก	สัญลักษณ์ในภาษาลิสเรล	ขนาด
Lambda-X	Λ_x	LX	$N \times X \times N \times K$
Lambda-Y	Λ_Y	LY	$N \times Y \times N \times E$
Gamma	Γ	GA	$N \times E \times N \times K$
Beta	B	BE	$N \times E \times N \times E$
Phi	Φ	PH	$N \times K \times X \times N \times K$
Psi	Ψ	PS	$N \times E \times X \times N \times E$
Theta-Delta	Θ_{δ}	TD	$N \times X \times X \times N \times X$
Theta-Epsilon	Θ_{ϵ}	TE	$N \times Y \times X \times N \times Y$
Theta-Delta-Epsilon	$\Theta_{\delta\epsilon}$	TH	$N \times X \times X \times N \times Y$

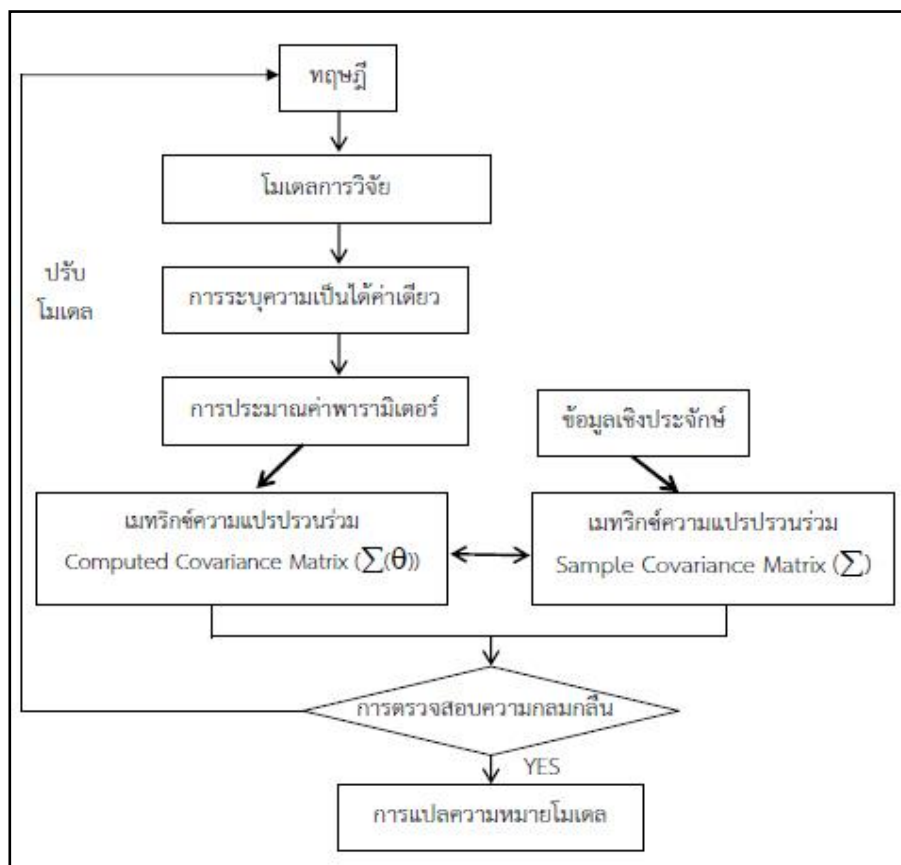
เมื่อ NX แทน จำนวนตัวแปรสังเกตได้ภายนอก
 NY แทน จำนวนตัวแปรสังเกตได้ภายใน
 NK แทน จำนวนตัวแปรแฝงได้ภายนอก
 NE แทน จำนวนตัวแปรแฝงได้ภายใน
 X แทน เวกเตอร์ตัวแปรสังเกตได้ภายนอก X
 Y แทน เวกเตอร์ตัวแปรสังเกตได้ภายใน Y
 ξ แทน เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายนอก K
 η แทน เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายใน E
 δ แทน เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ X
 ϵ แทน เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปรสังเกตได้ Y
 ζ แทน เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ของตัวแปร E
 Λ แทน เมทริกซ์สัมประสิทธิ์ถดถอยของ X บน K
 Λ แทน เมทริกซ์สัมประสิทธิ์ถดถอยของ Y บน E
 Γ แทน เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก K ไป E
 B แทน เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่าง E ไป E

- Φ แทน เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรแฝง
ภายนอก K
- Ψ แทน เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ
คลาดเคลื่อน z
- $\Theta\delta$ แทน เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ
คลาดเคลื่อน d
- $\Theta\varepsilon$ แทน เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความ
คลาดเคลื่อน e
- $\Theta\delta\varepsilon$ แทน เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน d กับ e

1.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างมีขั้นตอนการดำเนินงานดังแผนภูมิที่ 14
(สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554)





แผนภูมิที่ 14 แสดงขั้นตอนการวิเคราะห์ห่อหุ้มโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง
ที่มา: สุกมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, สถิติวิเคราะห์
สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, พิมพ์
ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์, 2554).

2. ดัชนีความกลมกลืนที่ใช้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดล

สุกมาศ อังสุโชติ และคณะ (2554) ได้กล่าวถึง การตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
โมเดลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างไว้ว่า โปรแกรมลิสเรลจะประเมินความสอดคล้อง
ของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วรายงานค่าดัชนีต่างๆ ในรายงานผลการวิเคราะห์ (Print Out)
ค่าดัชนีเหล่านั้น จะแสดงว่าโดยภาพรวมโมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
เพียงใดดัชนีที่ใช้บอกความสอดคล้องของโมเดลมีหลายตัว แต่ไม่มีดัชนีตัวใดตัวหนึ่งที่ดีกว่าดัชนี
ตัวอื่นๆ เพราะค่าดัชนีต่างๆ แต่ละตัวใช้ในแต่ละกรณี เช่น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการประมาณค่า
ความซับซ้อนของโมเดล การไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติตัวแปร
จำนวนตัวแปรอิสระ หรือหลาย ๆ กรณีรวมกัน ดัชนีเหล่านั้นประกอบด้วย

1. ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นดัชนีที่ใช้แพร่หลายในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยภาพรวม ค่าไค-สแควร์ กำหนดจากผลคูณระหว่าง Minimum Fit Function Value (F_{min}) กับ $n-1$ เมื่อ n แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง มีชั้นของความถี่อิสระ (df) เท่ากับ $k(k+1)/2-t$ เมื่อ k แทนจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และ t แทนจำนวนพารามิเตอร์ในโมเดลที่ต้องประมาณค่า สมมติฐานของการทดสอบคือ $H_0 : \Sigma = \Sigma(\Theta)$ เมื่อ Σ แทน เมตริกส์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ และ $\Sigma(\Theta)$ แทน เมตริกส์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ที่ประมาณมาจากโมเดล ถ้าค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญ แสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้อง/กลมกลืนกัน การใช้ไค-สแควร์เป็นสถิติทดสอบมีข้อจำกัด คือ ถ้าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงแบบ Leptokurtic จะทำให้ค่าไค-สแควร์สูงกว่าความเป็นจริง ทำให้มีโอกาสปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ได้มากกว่าส่วนข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบ Platykurtic ก็จะทำให้ค่าไค-สแควร์ต่ำกว่าความเป็นจริง ถ้าข้อมูลมีความเบ้สูงก็จะทำให้ค่าไค-สแควร์สูงกว่าปกติ นอกจากนั้นค่าไค-สแควร์ ยังขึ้นกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างยิ่งใหญ่อ่าค่าไค-สแควร์ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 หรือบางตำราอาจกล่าวว่ค่า χ^2/df ควรมีค่าน้อยกว่า 5.00 (Bollen, 1989; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

2. ค่า NCP (Non-Centrality Parameter) การทดสอบด้วยสถิติทดสอบไค-สแควร์อาจปฏิเสธสมมติฐานศูนย์เนื่องจากข้อมูลมิได้แจกแจงแบบไค-สแควร์ แต่มีการแจกแจงเป็นแบบ Non-Central χ^2 (การแจกแจงแบบไค-สแควร์เป็นกรณีหนึ่งของการแจกแจงแบบ Non-Central χ^2) ซึ่งมีค่า non-centrality parameter เป็น λ โดยค่า λ จะแสดงความแตกต่างของ Σ กับ $\Sigma(\Theta)$ ถ้า λ เท่ากับ 0 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่า λ ยิ่งมากยิ่งมีโอกาสปฏิเสธสมมติฐานว่างมาก โดยโปรแกรมจะแสดงค่า λ ในช่วงความเชื่อมั่น 90% โปรแกรมไม่แสดง หมายถึงค่า λ ใหญ่มากจนไม่สามารถประมาณค่าช่วงความเชื่อมั่นได้

3. ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square error of Approximation: RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐาน $H_0 : \Sigma \neq \Sigma(\Theta)$ แต่นำค่าองศาความเป็นอิสระมาปรับแก้ โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$RMSEA = (F_0/df)^{1/2}$$

เมื่อ F_0 คือ Population Discrepancy Function Value หรือค่าฟังก์ชันความกลมกลืนเมื่อโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า F_0 เท่ากับศูนย์ RMSEA จะเท่ากับศูนย์ แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

Diamantopoulos & Sigauw (2000) เสนอว่าค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05-0.08 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย และค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ค่า **ECVI** (Expected Cross-Validation Index) เป็นการทดสอบภาพรวมของความคลาดเคลื่อนระหว่าง Σ กับ $\Sigma(\Theta)$ ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า ECVI ต้องน้อยกว่า ECVI for Saturated Model และ ECVI for Independence Model

5. ค่า **Model AIC** (Akaike's Information Criterion) เป็นการทดสอบภาพรวมของความคลาดเคลื่อนระหว่าง Σ กับ $\Sigma(\Theta)$ เช่นเดียวกับค่า ECVI ถ้าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่า Model AIC ต้องน้อยกว่าค่า Saturated AIC และ Independence AIC นอกจากนี้ยังมีค่า Model CAIC (Consistent Version of AIC) ซึ่งเป็นค่า AIC ที่ปรับแก้ด้วยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง การแปลความหมายเหมือนค่า **Model AIC**

6. **ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์** (Absolute Fit Index) ที่นิยมใช้มี 3 ดัชนี ได้แก่ GFI (Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมอธิบายได้ด้วยโมเดล AGFI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมอธิบายได้ด้วยโมเดลโดยปรับแก้ด้วยของสาเหตุความเป็นอิสระ PGFI (Parsimony Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลที่ปรับแก้ด้วยความซับซ้อนของโมเดลโดยทั่วไปค่า GFI และ AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แต่ค่า PGFI ควรมีค่าต่ำ คือ มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

7. **ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์** (Relative Fit Index) ได้แก่ NFI (Normed Fit Index) NNFI (Non-Normed Fit Index) PNFI (Parsimony Normed Fit Index) CFI (Comparative Fit Index) เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (Baseline Model) หรือโมเดลอิสระ (Independence Model) ค่าของดัชนีเหล่านี้มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ยกเว้น NNFI ที่อาจมีค่ามากกว่า 1.00 ได้ NFI และ CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป ค่า PNFI ควรมีค่าต่ำ ๆ

8. **CN** (Critical N) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดง ความสอดคล้อง/กลมกลืนของโมเดลได้ และ CN ควรมีค่ามากกว่า 200 (Diamantopoulos and Sigauw, 2000)

9. **ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อน** มี 3 ตัว คือ RMR, Standardized Residual และ Standardized RMR ดังนี้

RMR (Root Mean Square Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนระหว่าง $\Sigma-\Sigma(\Theta)$ ค่าที่มีค่าน้อยแสดงถึงโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่า RMR ขึ้นอยู่กับหน่วยของการวัดของตัวแปร เมื่อตัวแปรที่มีสเกลการวัดที่ต่างกันมาก ตัวแปรบางตัวที่มีสเกลการวัดกว้างจะทำให้ค่าเฉลี่ยของ Residual บิดเบือนไป ทำให้ค่าที่ได้ผิดไปด้วย ดังนั้นจึงอาจไปพิจารณา ร่วมกับ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Residual) ซึ่งเป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated Standard Error) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานไม่ควรมีค่ามากกว่า 12.581 (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

ค่า Standardized RMR เป็นค่าสรุปของค่า Standardized Residual ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000: 87)

อนึ่ง ถ้าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน (χ^2 มีนัยสำคัญ) ผู้วิจัยจะต้องปรับโมเดล โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอม ให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2554)



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (4) เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช่วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิคทางสถิติเทคนิคหนึ่งที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) เป็นตัวหลัก และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นการยืนยันถึงองค์ประกอบที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นตัวสนับสนุน และยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

ประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยใช่วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัยดังนี้ คือ

1. การวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research)

ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทในเครือบริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ (Deputy Director) จำนวน 204 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Director) จำนวน 707 คน และผู้จัดการ (Manager) จำนวน 2,063 คน รวมประชากรวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 2,974 คน

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview)

การดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารของกลุ่มบริษัทในเครือบริษัททูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ Innovation Center
- 2.2 ผู้บริหารองค์กรที่ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร 5 คน
- 2.3 อาจารย์ นักวิชาการ ที่มีชื่อเสียงด้านนวัตกรรม 2 คน

โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ และเจาะลึกมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตามคุณสมบัติดังนี้ (1) คุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท (2) หรือเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป และ (3) หรือเป็นผู้บริหารระดับ นโยบาย

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละบุคคลที่ถูกคัดเลือก จะมีคุณสมบัติครบทั้ง 3 ข้อ หรือมีคุณสมบัติอย่างน้อย 2 ข้อขึ้นไป

การประชุมกลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงสัมมนา โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อร่วมหารือ และเสนอแนวทาง รวมทั้งเสนอแผนการพัฒนามาบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group) สำหรับงานวิจัยนี้ได้กำหนดขอบเขตของการประชุมสนทนากลุ่มในด้านแผนการพัฒนามาบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากนั้นจึงหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะข้อมูลการวิจัยที่จะต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติเป็นเบื้องต้น คือ ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เป็นเกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคือต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 10-20 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ตัวอย่าง (Hair; et al. 2010) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้บริหารของกลุ่มบริษัทในเครือบริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้มีจำนวน 31 ตัวแปร ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 ตัวอย่าง แต่เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของข้อมูลให้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีก 30 ตัวอย่าง รวมเป็น 340 ตัวอย่าง และเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ครบตามจำนวน 340 คน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

ผู้บริหารระดับกลาง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
รองผู้อำนวยการ (Deputy Director)	204	23
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Director)	707	81
ผู้จัดการ (Manager)	2,063	236
รวม	2,974	340

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง 11 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเป็นผู้ประสานงาน (2) การเป็นนักพัฒนา (3) การเป็นนักการสื่อสาร (4) การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ (5) การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (7) ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (8) จริยธรรม และจรรยาภิบาล (9) รูปแบบการทำงาน (10) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (11) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม 20 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ (2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (3) บุคคลสำคัญ (4) การฝึกอบรมและพัฒนา (5) การสื่อสาร (6) ปัจจัยภายนอก (7) บรรยากาศสร้างสรรค์ (8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) วัฒนธรรมองค์กร (10) รูปแบบผู้นำ (11) เทคโนโลยี (12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (13) วิธีการตัดสินใจ (14) กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม (15) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (16) เป้าหมาย (17) ระบบการจัดการความสามารถ (18) ทีมข้ามสายงาน (19) ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ (20) คุณลักษณะองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นลักษณะให้เลือกตอบ เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน แบบสอบถามส่วนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม

โดยตอนที่ 2 และ 3 ลักษณะเป็นระโยคข้อความประกอบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึงมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึงมาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึงปานกลาง

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึงน้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึงน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นข้อคำถามปลายเปิด สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้เป็นประเด็นคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยและใช้การสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้อย่างเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเต็มที่ครบถ้วนและเป็นจริงมากที่สุด (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) และการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

2.1 แนวคำถาม

แนวคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended) สร้างขึ้นจากวัตถุประสงค์และแนวคิดที่การวิจัยต้องการเพื่อสนับสนุนตัวแปรที่เป็นกรอบการวิจัยเชิงทฤษฎี ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยคำถามสามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในการสัมภาษณ์ เพื่อสร้างสัมพันธภาพ อันจะช่วยให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่น และที่สำคัญคือ จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างครบถ้วนและเป็นจริงมากที่สุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ชั้นเริ่มสนทนา ชั้นเข้าสู่ประเด็นที่จะศึกษา และชั้นปิดสนทนา

2.2 เครื่องอัดเสียง

เป็นเครื่องมือประกอบการสัมภาษณ์ ที่ช่วยบันทึกข้อมูลที่ผู้วิจัยจดบันทึกไม่ทันเพื่อความละเอียดมากขึ้น ก่อนทำการบันทึกเสียงทุกครั้ง ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อน จากนั้นจึงถอดเทปสนทนาระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

2.3 ปากกาและสมุดจดบันทึก

เป็นเครื่องมือประกอบการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ช่วยบันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นการยืนยันถึงองค์ประกอบที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าวเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

1.3 จัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้น โดยสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด ซึ่งมีเนื้อหาสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยและนิยามศัพท์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดบทบาทด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 53 ข้อคำถาม และ ตัวชี้วัดการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จำนวน 100 ข้อคำถาม

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของ การวิจัย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ

1.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ แล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของ การวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รศ.ดร.วัลลภ รัฐนัตรานนท์
2. ผศ.ดร. ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี
3. ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน
4. ดร.นพดล เหลืองภิรมย์
5. ดร.วีรินยาอรณ์ เหลืองบริบูรณ์

เพื่อตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เป็นการพิจารณาความสอดคล้องของข้อความ เป็นมาตรฐานประเมินค่า 3 ระดับ โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาแปลผลคะแนน ดังนี้

มีความเห็นว่า สอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น + 1
มีความเห็นว่า ไม่แน่ใจ	กำหนดคะแนนเป็น 0
มีความเห็นว่า ไม่สอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น -1

1.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.6.1 นำแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Pretest) จำนวน 30 คนเพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลลัพธ์ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยมีค่าเท่ากับ 0.935 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2553) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของทุกตัวแปร มีค่าระหว่าง 0.865 - 0.974

1.6.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) เพื่อพิจารณาว่า ข้อคำถามหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ข้อคำถามที่ใช้ได้ต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2553) ซึ่งค่าอำนาจจำแนก (r) ของตัวแปรทุกตัวมีค่าระหว่าง 0.455 - 0.790 (ภาคผนวก ง)

1.6.3 การตรวจสอบความตรง (Validity)

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา คือการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยผู้เชี่ยวชาญ เมื่อตรวจสอบเนื้อหาและความเข้าใจของแบบสอบถามแล้วปรับแก้ถ้อยคำของข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจนที่สุด โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ทุกข้อความมีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าข้อความนั้นสามารถใช้ได้ (Rovinelli and Hambleton, 1977) ซึ่งค่าดังกล่าวที่คำนวณได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0 (ภาคผนวก ง)

1.6.4 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 340 ราย เพื่อยืนยันว่าแต่ละข้อความเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันและค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.40 ขึ้นไป (Hair; et al. 2010) โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.420 – 0.809

สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้

ตารางที่ 7 สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเชื่อมั่นของตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน	34	0.661-0.790	0.974	0.471-0.705
ด้านผู้วิเคราะห์ และพัฒนาการบริหาร	11	0.599-0.708	0.913	0.482-0.711
ด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ	8	0.635-0.745	0.904	0.518-0.747
ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	26	0.623-0.748	0.960	0.420-0.661
ด้านค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ	18	0.455-0.754	0.953	0.455-0.754
ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน	6	0.615-0.735	0.885	0.464-0.747
ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน	26	0.628-0.757	0.963	0.441-0.696
ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์	20	0.637-0.766	0.952	0.455-0.703
ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	4	0.671-0.741	0.865	0.650-0.809

1.7 ปรับปรุงรูปแบบสอบถามจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ) เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในการร่างแบบสัมภาษณ์

2.2 ร่างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

2.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ

2.4 นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

2.5 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

2.6 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการขอสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยติดต่อขอแนะนำผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกขั้นตอน

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้ประเด็นคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยและใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้อย่างเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเต็มที่ครบถ้วนและเป็นจริงมากที่สุด (สุภางค์ จันทวานิช, 2552)

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือ ถึงผู้บริหารกลุ่มบริษัทในเครือบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อขอตกลงใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย และขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้บริหารกลุ่มบริษัทในเครือบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ถูกสุ่มเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจนครบ ตามจำนวน 340 คน ระหว่างเดือน มิถุนายน 2558 ถึงเดือน สิงหาคม 2558

3. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามทั้ง 340 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีรายละเอียดและขั้นตอนดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นในแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 53 ข้อ และตอนที่ 2 เกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม จำนวน 100 ข้อ โดยวิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผลการดำเนินการวิจัย และได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้

โดยตอนที่ 2 และ 3 ลักษณะเป็นประโยคข้อความประกอบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึงมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึงมาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึงปานกลาง

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึงน้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึงน้อยที่สุด

วิธีการแปลผลแบบสอบถามส่วนนี้ได้ใช้ค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์คะแนนของแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

คะแนนสูงสุด-คะแนนต่ำสุด

จำนวนระดับชั้น

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

$$= 0.80$$

ระดับคะแนน	ความหมาย
ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	เป็นระดับที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ (ยูทธ ไกรวรรณ, 2551) โดยพิจารณาค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีค่าตั้ง 0.4 ขึ้นไป โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ สามารถระบุทิศทางของความสัมพันธ์ (บวกหรือลบ) ขนาดของความสัมพันธ์มีค่าอยู่ในระดับใด สำหรับใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางกับองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยเกณฑ์การบอกระดับ หรือขนาดของความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยค่าของ r จะอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ถ้าหากค่า r มีค่ามากกว่า 0 แล้ว จะเป็นความสัมพันธ์ทางบวก ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0 แล้ว จะเป็นความสัมพันธ์ทางลบ

1.5 การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่มีค้ย่อกว้ SEM โดย ใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL Program) ซึ่ง เป็นโปรแกรมการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ และค้ำนวนขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัย ในการวิเคราะห์และ ตรวจสอบ (นงล้กษณ์ วิรัชชัย, 2542) มีขั้นตอนดั่งนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้่าสถิติ χ^2 (Chi-square statistics) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืน ของโมเดลสมมติฐานการวิจัย หากรูปแบบที่สร้างขึ้นมีค้่าความน่าจะเป็นที่ค้ำนวนได้มากกว่าหรือ เท่ากับ 0.05 ($P\text{-value} \geq 0.05$) แสดงว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นม้่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Jöreskog and Sörbom, 1993; Hair and others, 2010; Diamantopoulos and Siguaw, 2000) หรือ สัดส่วนค้่าไค-สแควร์ (Chi-Square) หารด้วยค้่าชั้นความเป็นอิสระ (df) มีค้่าน้อยกว่า 2.0 แสดงว่า รูปแบบม้่ามีความสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 2 ค้่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-fit Index: GFI) ซึ่งเป็น อัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชัน ความกลมกลืนก่อนปรับโมเดลค้่า GFI หากมีค้่ามากกว่า 0.9 แสดงว่าโมเดลม้่ามีความกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair and others, 2010; Kelloway, 1998; Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

ขั้นตอนที่ 3 ค้่าประมาณความคลาดเคลื่อนรากค้่าล้งสองเหลี่ยม (Root Mean Square of Approximation: RMSEA) เป็นค้่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่ง Browne and Cudeck (1993) ได้อธิบายว่าค้่า RMSEA ที่ น้อยกว่า .05 แสดงว่าม้่ามีความกลมกลืนสนิท (Close Fit) เช่นเดียวกับ Maruyama (1998) อย่างไรก็ตามค้่า RMSEA ที่ใช้ได้และถือว้่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับโมเดล ควรมีค้่าไม่เกิน .08 ซึ่ง สอดคล้องกับ Hair and others (2010); Diamantopoulos and Siguaw (2000: 85) ที่ได้แนะนำว้่าค้่า RMSEA ที่ไม่เกิน 0.10 แสดงว่าม้่ามีความกลมกลืนดี ถ้่าไม่เกิน 0.05 แสดงว่าม้่ามีความกลมกลืนดีมาก และถ้่าไม่เกิน 0.01 แสดงว่าม้่ามีความกลมกลืน อย่างเด่นชัด (Outstanding fit)

ขั้นตอนที่ 4 ค้่าดัชนีความสอดคล้องแบบค้่าการกระจายปกติ (Normed Fit Index: NFI) เป็นค้่าอัตราส่วนระหว่างค้่าส่วนต่างระหว่างค้่า χ^2 ของแบบจำลองจากข้อมูลเชิง ประจักษ์กับค้่า χ^2 ของแบบจำลองสมมติฐาน (Null model) กับค้่า χ^2 ของแบบจำลองสมมติฐาน ค้่าที่ค้ำนวน ได้จะมีค้่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค้่า NFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลลิสเรลม้่ามีความกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าแบบจำลองสมมติฐาน ซึ่ง Hair and others (2010); Kelloway (1998) เสนอแนะว้่าค้่า NFI ที่มีค้่าเกิน 0.90 แสดงว่าโมเดลลิสเรลม้่ามีความกลมกลืนดี

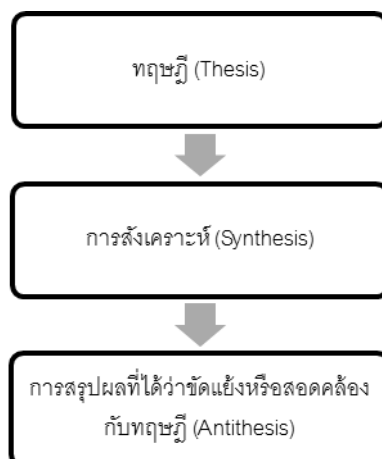
ขั้นตอนที่ 5 ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบค่าการกระจายไม่ปกติ (Non-normed FitIndex: NNFI) เป็นดัชนีที่ปรับวิธีการคำนวณจากแนวคิดการหาค่า NFI มาด้วยการนำค่าองศาอิสระมาประกอบการคำนวณค่าที่คำนวณได้จะมีค่ามากกว่า 0 ค่า NNFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าแบบจำลองสมมติฐาน (Diamantopoulos and Siguaw, 2000) เช่นเดียวกับค่า NFI และค่าที่เกินกว่า 0.90 แสดงว่ามีความกลมกลืนดี (Kelloway, 1998)

ขั้นตอนที่ 6 ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นดัชนีที่ปรับปรุงมาจากค่า NFI เช่นเดียวกัน แต่เหมาะสำหรับข้อมูลการกระจายของค่า χ^2 ที่ไม่มีค่ากลาง (Noncentral chi-square distribution) ค่า CFI ที่เกิน 0.90 แสดงว่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าแบบจำลองสมมติฐาน (Kelloway, 1998; Hair and others, 2010)

2. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

โดยการศึกษาสภาพปัญหา ด้วยการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จัดทำสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและออกแบบการวิจัย ด้วยวิธีการ Content Analysis เป็นเทคนิคการวิจัย (Research Technique) เพื่อใช้อธิบายถึงเป้าหมาย (Objective) และจำนวนของเนื้อหา (Content) ของการสื่อสารที่เห็นได้เด่นชัดอย่างเป็นระบบ ซึ่งกระบวนการในการตีความเพื่อการวิเคราะห์เนื้อหาแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 15 (คาริน คงสัจวิวัฒน์, 2547) ในที่นี้ใช้การวิจัยเอกสารภายใต้กรอบของทฤษฎี ดังนี้ความหมายของผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหาร ระดับของผู้บริหาร ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิดเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานองค์กรแห่งนวัตกรรม ความสำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม และคุณลักษณะองค์กรนวัตกรรม



แผนภูมิที่ 15 แสดงขั้นตอนการสังเคราะห์งานวิจัย

ที่มา : คาริน คงสัจวิวัฒน์, “หลักการและเทคนิควิธีการเพื่อการประเมินผลนโยบายสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ,” คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ 2547.

จากแผนภูมิที่ 15 สามารถอธิบายได้ดังนี้

Thesis คือ ทฤษฎีหรือองค์ความรู้หลักที่ใช้เป็นฐานในการพิสูจน์

Synthesis คือ ขั้นตอน การสังเคราะห์ วิเคราะห์ คิด และตีความ

Antithesis คือ ขั้นตอนการสรุปผลที่ได้ว่าขัดแย้งหรือสอดคล้องกับทฤษฎี

เมื่อศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ เอกสาร ตำรา บทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ บทบาทของผู้บริหาร ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งในและต่างประเทศแล้ว จึงนำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด มาเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ในที่นี้ผู้วิจัยได้ตีความในประเด็น บทบาทของผู้บริหาร ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ องค์กรแห่งนวัตกรรม สำหรับนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลแล้ว ได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulation หรือที่ Denzin (1978) เรียกรตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าเป็นการใช้กระบวนการวิธีที่หลากหลาย (The multiple-method approach) ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยการพิสูจน์ว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบ คือ การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่

แหล่งเวลา โดยในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คนจะดำเนินการ คนละช่วงเวลาซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ด้วยตัวผู้วิจัยเอง

แหล่งสถานที่ ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้ผู้สัมภาษณ์ในกลุ่มที่มีความหลากหลาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารของกลุ่มบริษัทในเครือบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด ผู้บริหารองค์กรที่ดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร และอาจารย์ นักวิชาการ ที่มีชื่อเสียงด้านนวัตกรรม ดังนั้น สถานที่ในการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์จึงเป็นคนละสถานที่กัน

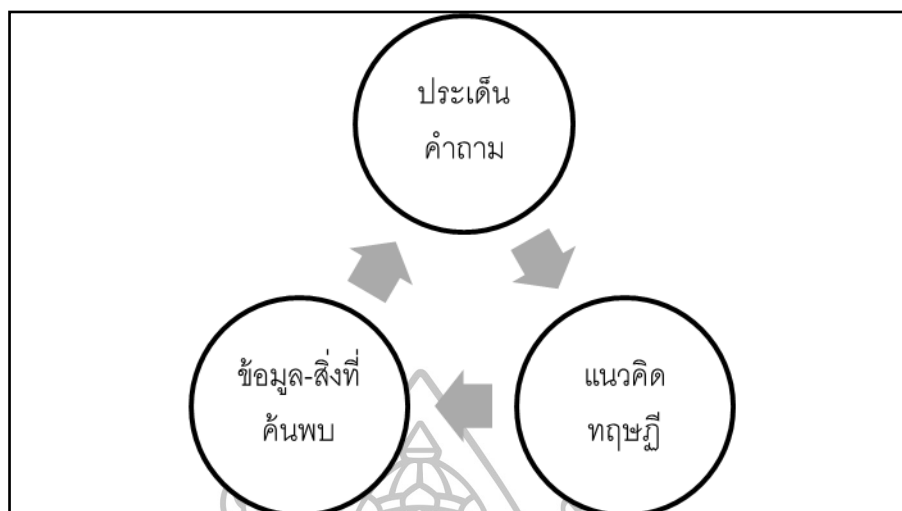
แหล่งบุคคล สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญระดับผู้บริหารของกลุ่มบริษัทในเครือบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ Innovation Center ผู้บริหารองค์กรที่ดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมองค์กร 5 คน และอาจารย์ นักวิชาการ ที่มีชื่อเสียงด้านนวัตกรรม 2 คน

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยตรวจสอบว่า ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ซึ่ง ใช้แนวคิด ทฤษฎี ดังนี้ ความหมายของผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหาร ระดับของผู้บริหาร ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่ง นวัตกรรม แนวคิด เกี่ยวกับหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม ความสำคัญขององค์กรแห่ง นวัตกรรม แนวทางการพัฒนา องค์กรแห่งนวัตกรรม และคุณลักษณะองค์กรนวัตกรรม

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ได้แก่ การศึกษา ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกต และการตีความ (Interpretation) จากพฤติกรรม และอวัจนภาษา ระหว่างการให้สัมภาษณ์

สรุปในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลประกอบด้วย สามรูปแบบ คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี และการ ตรวจสอบสามเส้าด้าน วิธีการรวบรวมข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำ กระบวนการวิธีวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพดังนี้คือการวิเคราะห์ข้อมูลจะเริ่มตั้งแต่เริ่ม การวิจัยและดำเนินไปเรื่อยๆ จนสิ้นสุดการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการต่อเนื่องและลับ ประเด็นการวิจัยให้แหลมคมซึ่งก็คือการถกกันของสามมุมใน “วงล้อแห่งความรู้” คือประเด็นหรือ คำถามการวิจัย (Research Question) แนวคิดทฤษฎี (Concept and Theory) และข้อมูลหรือสิ่งที่ค้นพบ (Data and Finding) โดยสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 16



แผนภูมิที่ 16 วงล้อแห่งความรู้

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) โดยถอดคำพูดจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้ และนำมาแบ่งข้อมูลออกเป็นหน่วยวิเคราะห์ที่มีความหมาย (Meaningful Analytical Units) โดยเมื่อพบข้อมูลที่มีความหมายก็จะดำเนินการให้รหัสเพื่อให้เห็นความสำคัญหรือความหมายของส่วนนั้น และดำเนินการ ไปจนกระทั่งแบ่งส่วนข้อมูลทั้งหมด โดยรหัสที่ผู้วิจัยใช้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ รหัสอุปนัย (Inductive Codes) เป็นรหัสที่พัฒนาโดยผู้วิจัยจากการศึกษาข้อมูลโดยตรง และรหัสที่เกิดขึ้นร่วมกัน (Co-occurring Codes) ซึ่งเป็นรหัสที่มีความซ้ำเหลือมกันบางส่วนหรือทั้งหมด หลังจากขั้นตอนการให้รหัสแล้วจะดำเนินการแจกแจงซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้ข้อมูลมีสภาพเป็นเชิงปริมาณ โดยนับจำนวน ครั้งของคำหรือแนวคิดที่ปรากฏของรหัสที่ใช้กับข้อมูล

2.3 การประชุมกลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงสัมมนา โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อร่วมหารือ และเสนอแนวทาง รวมทั้งเสนอแผนการพัฒนารูปแบบของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group) สำหรับงานวิจัยนี้ได้กำหนดขอบเขตของการประชุมสนทนากลุ่มในด้านแผนการพัฒนารูปแบบของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากนั้นจึงหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เมื่อได้มีการประชุมกลุ่มเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะลงมือรวบรวมประเด็นคำตอบต่าง ๆ ทันทที และหลังจากรวบรวมประเด็น

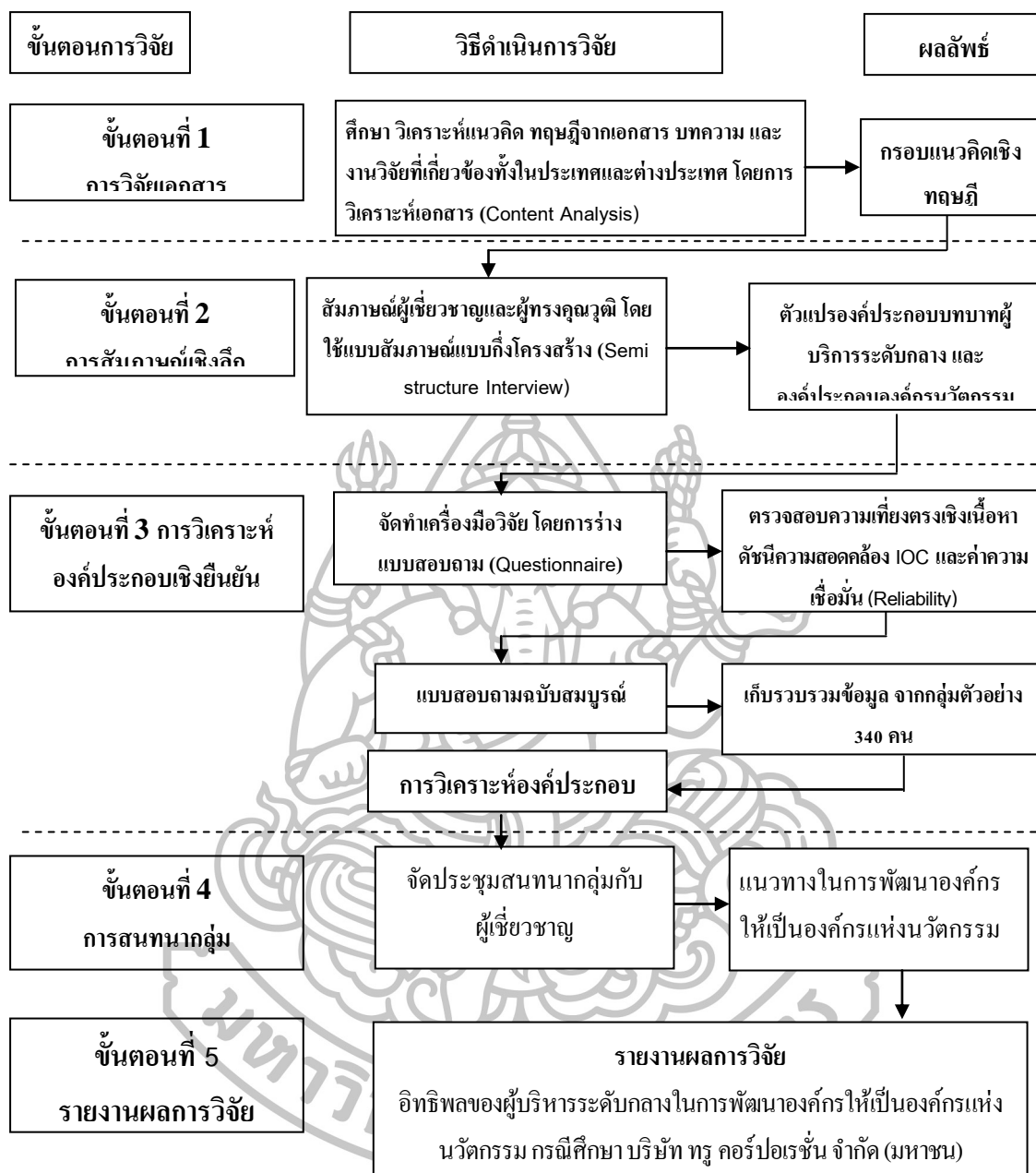
เรียบร้อยแล้วนั้นจึงดำเนินการเขียนรายงานสรุปโดยการวิเคราะห์จัดระบบกรอบแนวคิดที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์เนื้อความประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน
 - 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
 - 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
 - 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diviation)
2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
 - 2.1 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)
 - 2.2 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discremination Power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้เทคนิค Item Total Correlation
 - 2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient)
 - 2.4 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

จากวิธีการดำเนินการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภาพเชื่อมโยงขั้นตอนต่างๆ ได้ดังแผนภูมิที่ 17



แผนภูมิที่ 17 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (4) เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสาร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และ องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหาร ระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาแนวทางการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

ตอนที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสาร

ผลการศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง และ องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม จากการวิจัยเอกสาร

จากการวิจัยเอกสารผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ข้อมูลหลักด้านบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง และข้อมูลหลักด้านการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยสามารถสรุปผลการศึกษาที่ได้จากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ บทบาทของผู้บริหาร ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังตารางที่ 8-9

ตารางที่ 8 สรุปลองค์ประกอบของตัวแปร บทบาทผู้บริหารระดับกลางจากการวิจัยเอกสาร

บทบาทผู้บริหาร	พงกะพรณ ตะกมทอง (2553)	Isabella (1990)	Fold and Woodridge (1997)	Janczak(2004)	Herzig and Jimmieson (2006)	Viitanen and Konu (2009)	Yousif, Hakim and Hassan (2011)	Kissi, Dainty & Liu (2012)
1.การเป็นผู้ประสานงาน	✓		✓		✓			✓
2.การเป็นนักพัฒนา	✓		✓	✓				✓
3.การเป็นนักการสื่อสาร	✓	✓	✓			✓		✓
4.การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์		✓		✓				
5.การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้		✓	✓	✓			✓	
6.ผู้นำการเปลี่ยนแปลง					✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 8 จากการวิจัยเอกสาร สามารถสรุปลองค์ประกอบของตัวแปร บทบาทผู้บริหารระดับกลาง ได้จำนวนทั้งสิ้น 6 ตัวแปร ได้แก่ การเป็นผู้ประสานงาน การเป็นนักพัฒนา การเป็นนักการสื่อสาร การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 9 สรุปองค์ประกอบของตัวแปร องค์การแห่งนวัตกรรมจากการวิจัยเอกสาร (ต่อ)

องค์การแห่งนวัตกรรม	พสุ เดชะรินทร์ (2546)	ซาฟโร (2549)	กรีติ ยศชิงยง (2552)	กุศล ทอวงวัน (2553)	นรวัฒน์ ชูติวงศ์ (2554)	Christiansen J.A.(2000)	Tidd (2001)	Piyaporn Aeimitiwat (2002)	Harvard Business School, 2003	Kuczarski (2003)	Wong & Fung (2005)	Hay Group (2005)	Holder and Matter (2008)	Stamm (2008)	Wei & Wang(2008)	Crossan & Apyadin (2010)	Srivastava (2011)	Hay Group (2013)	Saki, Shakiba, & Savari (2013)	Ganter & Hecker (2014)	รวม	
14. กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม			✓		✓		✓		✓	✓			✓								✓	1
15. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน		✓								✓			✓									3
16. เป้าหมาย							✓									✓						2
17. ระบบการจัดการความสามารถ			✓				✓		✓													3

จากตารางที่ 9 จากการวิจัยเอกสาร สามารถสรุปองค์ประกอบของตัวแปร องค์การแห่งนวัตกรรม ได้จำนวนทั้งสิ้น 17 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บุคคลสำคัญ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและพัฒนา การสื่อสารปัจจัยภายนอก บรรยากาศสร้างสรรค์ องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบผู้นำ เทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการตัดสินใจ สิ่งจูงใจ กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป้าหมาย และระบบการจัดการความสามารถ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง และ องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเป็นการยืนยันถึงองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าวเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการจากสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทในการนำนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันต้องรู้จักบริหารจัดการลูกน้องในระดับปฏิบัติการให้ดำเนินการ ตามทิศทางที่กำหนดผู้บริหารระดับกลางจึงเปรียบเสมือนคนกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับพนักงานระดับปฏิบัติการ หากผู้บริหารระดับกลางมีความพร้อมจะนำไปสู่การบริหารลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารระดับกลางจึงมีความสำคัญอย่างมากในการผลักดันองค์กรให้รอดหน้า ในภาวะการณ์การดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอย่างในปัจจุบัน ทั้งการที่จะนำกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติ เป็นผู้คอยประสานงานเนื่องจากบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติการ ซึ่งความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางอยู่ที่เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง มาวางแผน – สื่อสาร – ผลักดัน และตรวจประเมินต่อผู้ปฏิบัติ ส่งผลให้ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเป็นฟันเฟืองหนึ่งในกลไกการขับเคลื่อนองค์กร โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีทัศนะที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญกับองค์กร ในการที่จะนำกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติ ซึ่งที่องค์กรนั้นการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จึงมิใช่เรื่องของผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าขององค์กรเท่านั้น ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่สำคัญในการรับนโยบายขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง และนำมาผลักดันให้ในนโยบายนั้น สามารถดำเนินการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกระตุ้น และสร้างบรรยากาศด้านนวัตกรรม สร้างการมีส่วนร่วม และประสานงานเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ, 2558)

ผู้บริหารระดับกลาง คือ บุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติการ ซึ่งความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางอยู่ที่เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง มาวางแผน – สื่อสาร – ผลักดัน และตรวจประเมินต่อ ผู้ปฏิบัติ ที่สำคัญ คือ การช่วยผลักดัน โครงการต่างๆ ให้เกิดผลในทางปฏิบัติช่วยให้องค์กร เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และอีกอย่างที่สำคัญไม่ได้คือ การที่ผู้บริหารระดับกลางยังมีความ ใกล้เคียงกับระดับผู้ปฏิบัติการพอสมควร จึงมีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพ และการสร้าง Engagement แก่บุคลากรอีกด้วย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ, 2558)

ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเป็นฟันเฟืองหนึ่งในกลไกการขับเคลื่อนองค์กร โดย ขับเคลื่อนถ่ายทอดเป็นระดับขึ้น จากนโยบายผู้นำระดับสูงแปลงสู่การดำเนินการหรือการ ปฏิบัติที่เหมาะสมกับปัจจัยการผลิตขององค์กร (4M Man, Machine, Method, Material) โดย ผ่านการคิด วิเคราะห์ อย่างถี่ถ้วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (ผู้ให้ ข้อมูลคนที่ 7 นามสมมติ, 2558)

บทบาทในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของผู้บริหารระดับกลาง ใน องค์กร

ตารางที่ 10 สรุปองค์ประกอบของตัวแปร บทบาทผู้บริหารระดับกลางจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

บทบาทผู้บริหาร	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8
1.การเป็นผู้ประสานงาน				✓	✓	✓	✓	✓
2.การเป็นนักพัฒนา	✓	✓	✓				✓	✓
3.การเป็นนักการสื่อสาร	✓			✓	✓	✓	✓	✓
4.การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์	✓	✓			✓	✓		✓
5.การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้	✓	✓	✓		✓		✓	✓
6.ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓				✓	✓	✓

จากตารางที่ 10 สรุปองค์ประกอบของตัวแปร บทบาทผู้บริหารระดับกลางจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า องค์ประกอบของตัวแปร บทบาทผู้บริหารระดับกลางทั้ง 6 ตัวแปร ผู้ให้ สัมภาษณ์เกินครึ่งเห็นด้วยกับทั้ง 6 ตัวแปร โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนคติที่สอดคล้องกันดังนี้

บทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เรียงตามความสำคัญ ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การแสวงหาความรู้ และการถ่ายทอดความรู้
3. การเป็นนักวิเคราะห์ และสังเคราะห์
4. การเป็นนักพัฒนา

เนื่องจาก การสื่อสารและการถ่ายทอดต้องมีอยู่ในตัว คนๆ เดียวกัน เพราะหากเป็นนัก ถ่ายทอดที่ดี ต้องเป็นนักสื่อสารที่ดีด้วย และสำหรับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะรวมเรื่องของการ ประสานงาน ไปด้วย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นามสมมติ, 2558)

คิดว่ามี 4 ตัวที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นผู้ประสานงาน การเป็นนักการสื่อสาร การเป็น นักวิเคราะห์และสังเคราะห์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นามสมมติ, 2558)

ควรมีทั้ง 6 ด้าน ประกอบกัน ได้แก่ การเป็นผู้ประสานงาน การเป็นนักพัฒนา การเป็น นักการสื่อสาร การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 นามสมมติ, 2558)

ด้านข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จะต้องมีทัศนคติ ที่เชื่อว่าทุกอย่างสามารถทำได้ และเป็นไปได้ เป็น สะพานเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน โดยเป็นผู้ประสานงานที่ดี ตลอดจนมีการเสาะหา และความสามารถในการประเมิน ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนหัวหน้าโครงการต่างๆ ที่ควร จะมีความสามารถในการเสาะหา ประเมินทรัพยากรต่างๆ ที่จะมารองรับการทำโครงการ เพื่อให้ โครงการประสบความสำเร็จได้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีทัศนคติที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนี้

ผู้บริหารระดับกลาง จะต้องมีทัศนคติ ที่เชื่อว่าทุกอย่างสามารถทำได้ และเป็นไปได้ (Can Do) เนื่องจากจะเป็นคนสร้างความฝันให้กลายเป็นความจริง และนำส่งทัศนคติเหล่านี้ ไปยังพนักงานปฏิบัติการด้วย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นามสมมติ, 2558)

ผู้บริหารระดับกลางจะต้องทำเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหาร และพนักงานให้ สั้นที่สุด ทั้งเชิงทิศทาง นโยบาย หรือความต้องการมาให้เร็ว และส่งรูปแบบการทำงานขึ้น ไปยังผู้บริหารระดับสูงให้เร็ว อีกด้วย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ, 2558)

การที่ผู้บริหารระดับสูงยอมที่จะถ่ายทอดอำนาจบางส่วนให้ผู้บริหารระดับกลางใน การที่จะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันและดำเนินการ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นามสมมติ, 2558)

จากบทบาททั้ง 4 ที่กล่าวไปแล้วในข้อข้างต้น ผู้บริหารระดับกลางควรจะมีลักษณะ เพิ่มเติมอีกอย่างหนึ่ง คือ การเสาะหาและความสามารถในการประเมิน เนื่องจากบุคลากรใน ปัจจุบัน มีความสามารถแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนหัวหน้าโครงการต่างๆ ที่ควรจะมีความสามารถในการเสาะหา-ประเมินทรัพยากรต่างๆที่จะมารองรับการทำโครงการ เพื่อให้โครงการ ประสบความสำเร็จ ได้ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ, 2558)

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็น สอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่จะเป็นการอธิบายในรายละเอียดที่ เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า ผู้บริหาร ระดับกลาง (Middle Managers) หมายถึง บุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหาร ระดับสูงและผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่นำวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงมา ผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดย ผู้บริหารระดับกลางเป็นบุคคล ที่จำเป็นต้องมี ทักษะและความสามารถหลากหลาย ทั้งในเรื่องคน และเรื่องงาน ทั้งนี้เพราะว่า เป็นผู้บริหารระดับที่ต้อง รับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารสูงมา แปลงสู่การปฏิบัติของพนักงานในระดับอื่นๆ ซึ่งสอดคล้อง และสนับสนุนตัวแปร บทบาทผู้บริหาร ระดับกลาง 11 องค์ประกอบ โดยเป็น 6 องค์ประกอบที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้ประสานงาน (2) การเป็นนักพัฒนา (3) การเป็นนักการสื่อสาร (4) การเป็นนักวิเคราะห์ และสังเคราะห์ (5) การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5 องค์ประกอบจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (1) ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี

(2) จริยธรรม และธรรมาภิบาล (3) รูปแบบการทำงาน (4) การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ (5) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของนวัตกรรมกับองค์กร

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ความสำคัญของนวัตกรรมกับองค์กร คือ ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์สมัยใหม่ เป็นช่องทางในอนาคตที่จะทำให้องค์กรปรับไปสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่ได้ ทำให้เกิดการลดต้นทุน ปัจจุบันในภาคธุรกิจมีการแข่งขันสูง ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่จะดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องขณะความท้าทายต่างๆ และสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร การสร้างนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างความแตกต่าง และมองหาตลาด Blue Ocean เพื่อเป็นผู้นำทางธุรกิจ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีทัศนคติที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันถึงความสำคัญของนวัตกรรมองค์กรว่า การจัดทำนวัตกรรมองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ส่วนในองค์กรนับตั้งแต่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ ระบบการบริหารจัดการ กระบวนการทางเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงแผนงานใหม่ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กรด้วย ดังนี้

เห็นความสำคัญของนวัตกรรมกับองค์กร มีดังนี้

1. นวัตกรรมทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์สมัยใหม่ ถือว่าเป็นการสร้าง Brand ขององค์กรให้ดูดี
2. นวัตกรรมทำให้คุณภาพของพนักงานดีขึ้น เพราะการเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ
3. นวัตกรรมแบบยิ่งใหญ่ (Break Though) จะเป็นช่องทางในอนาคตที่จะทำให้องค์กรปรับไปสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่ได้
4. นวัตกรรม สามารถทำให้เกิดการลดต้นทุน หรือเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มช่องทางทางธุรกิจ อีกด้วย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ, 2558)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องคิดค้น เพื่อสรรค์สร้างสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนเราที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ และอีกเหตุผลที่สำคัญไม่แพ้กัน คือ ข้อจำกัด ของทรัพยากรต่างๆ ที่มีในโลก ซึ่งลดน้อยลงไปเรื่อยๆ และ กำลังจะหมดไป จึงส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติต้องพยายามแสวงหาวิธีที่จะทำให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ, 2558)

ปัจจุบันในภาคธุรกิจมีการแข่งขันสูง และเมื่อพิจารณาปัจจัยต่างๆ รอบด้านจะพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่สามารถกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้ ด้านการเงินต้นทุนวัตถุดิบหรือต้นทุนการดำเนินการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านลูกค้าพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ด้านการผลิตหรือกระบวนการจะพบว่าเทคโนโลยีมีการพัฒนาและล้ำสมัย ด้านบุคลากรภาวะการขาดแคลนแรงงาน หรือด้านความยั่งยืนกฎระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายต่าง ๆ มีความเข้มงวดและเปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่จะดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องตระหนักถึงความท้าทายต่างๆ และสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร การสร้างนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างความแตกต่าง และมองหาดาว Blue Ocean เพื่อเป็นผู้นำทางธุรกิจ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 นามสมมติ, 2558)

นวัตกรรมกับองค์กรที่ประกอบธุรกิจโทรคมนาคม

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า นวัตกรรมกับองค์กรที่ประกอบธุรกิจโทรคมนาคมนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการขยายตัวของธุรกิจอุตสาหกรรมโทรคมนาคม จะเป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจประเทศ เศรษฐกิจโลก และกิจการโทรคมนาคมจะเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุน นำมาซึ่งการแข่งขันด้วยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา ทำให้บริษัทต่างๆมีชื่อเสียงขึ้นมากที่จะเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ซึ่งการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆอย่างรวดเร็ว จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ ซึ่งเทคโนโลยีต่างๆมีผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของผู้บริโภคหรือประชาชนมากขึ้น ทั้งส่งผลกระทบต่อมิติทางสังคมในด้านต่างๆ เช่น การติดต่อสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต นำมาซึ่งการขยับยั้งชั่งใจไม่อยู่ เกิดพฤติกรรมตามกระแสสังคม นำมาซึ่งความหายนะทั้งการพนัน การถูกล่อลวงต่างๆ เป็นต้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีทัศนะที่สอดคล้องกันดังนี้

สำคัญอย่างมากเนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ, 2558)

ช่วงเวลานี้เป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร การช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันในเกมธุรกิจ ซึ่งถูกกำหนดผู้แพ้ – ชนะด้วยข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว ทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันทั้งบุคคล องค์กร และประเทศ ซึ่งการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆอย่างรวดเร็ว จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ขององค์กรที่ประกอบธุรกิจโทรคมนาคม (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ, 2558)

สำคัญอย่างมาก เพราะเป็นธุรกิจที่มีการเคลื่อนที่อย่างรวดเร็วตลอดเวลา (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 นามสมมติ, 2558)

ลักษณะเด่นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ลักษณะเด่นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม คือ ภาพลักษณ์ที่เด่นชัด ที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความโดดเด่น มีลักษณะเฉพาะตัว องค์กรที่จัดได้ว่า มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริงนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) คือ ต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร องค์กรที่จัดว่ามีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ คือ (1) วิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์กร (3) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (4) ผู้นำ (5) บุคลากร (6) ทรัพยากร (7) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (8) การให้รางวัลและการยอมรับ (9) การสื่อสาร (10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (11) การประเมินและเปรียบเทียบความคิด และ (12) เครือข่าย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีทัศนะเกี่ยวกับลักษณะเด่นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่สอดคล้องกันไว้ดังนี้

ทำให้สามารถเทียบเคียงสากลได้ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างขาดลอย หรือสิ้นเชิง (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นามสมมติ, 2558)

สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสินค้า (Product) ที่ออกมา สามารถหารายได้ และสร้างผลกำไรจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้น มีการเติบโตของบริษัทและรายได้ด้วยนวัตกรรม มีพนักงานที่มีความรู้ลึก เรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ (Learning Organization) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ, 2558)

องค์กรควรจะมีที่ยืดหยุ่น เพื่อให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และมีโครงสร้างองค์กรแบบ Hierarchy น้อย หรือที่เรียกว่า Flat Organization (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นามสมมติ, 2558)

ความคล่องตัว การดำเนินงานด้านนวัตกรรม ความสามารถในการบริหารบุคคล และ KM (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 นามสมมติ, 2558)

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 11 สรุปองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

องค์กรแห่งนวัตกรรม	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8
1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
2. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. บุคคลสำคัญ			✓		✓		✓	
4. การฝึกอบรมและพัฒนา				✓		✓		✓
5. การสื่อสาร	✓		✓	✓	✓			✓
6. ปัจจัยภายนอก				✓		✓	✓	
7. บรรยากาศสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
8. องค์กรแห่งการเรียนรู้				✓	✓		✓	
9. วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. รูปแบบผู้นำ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
11. เทคโนโลยี			✓	✓		✓	✓	
12. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓			✓	✓		✓	
13. วิธีการตัดสินใจ			✓		✓	✓	✓	
14. กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม		✓		✓		✓		✓
15. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓				✓		✓	

ตารางที่ 11 สรุปองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

องค์กรแห่งนวัตกรรม	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7	ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8
16. เป้าหมาย		✓	✓		✓		✓	✓
17. ระบบการจัดการความสามารถ ตัวแปรเพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์	✓			✓	✓	✓		
18. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)	✓	✓					✓	
19. ความได้เปรียบในการแข่งขัน		✓			✓		✓	✓
20. คุณลักษณะองค์กร			✓			✓		✓

จากตารางที่ 11 สรุปองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปร ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับตัวแปร จำนวน 15 ตัวแปร อีก 4 ตัวแปร ประกอบด้วย วิธีการตัดสินใจ สิ่งจูงใจ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการจัดการความสามารถ ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้กล่าวถึง ซึ่งไม่ได้หมายความว่าปัจจัยตัวอื่นๆ ไม่มีผล แต่อาจจะส่งผลน้อยกว่าตัวที่ได้กล่าวถึงเท่านั้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีทัศนคติถึงองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สอดคล้องกันดังนี้

โครงสร้างขององค์กร: ต้อง flat กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานถ่ายทอดข้อมูลถึงกันได้รวดเร็ว ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ทำให้คนอยากเรียนรู้และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง: การสนับสนุนในการลงทุนในโครงการต่างๆ ที่มีกระบวนการคัดกรองที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการลดการลงทุนสำหรับโครงการที่ fail ให้น้อยที่สุด (เพราะไม่ใช่ทุกโครงการที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีโครงการที่ fail และเราจะทำให้อย่างไร ให้โครงการ fail ใช้ต้นทุนน้อยที่สุด) (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ, 2558)

มีความเห็นว่าปัจจัยดังต่อไปนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งไม่ได้หมายความว่าปัจจัยตัวอื่นๆ ไม่มีผล แต่อาจจะส่งผลน้อยกว่าตัวที่ได้กล่าวถึงเท่านั้น

1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์
2. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
3. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. การสื่อสาร
6. บรรยากาศสร้างสรรค์
7. วัฒนธรรมองค์กร
8. รูปแบบผู้นำ
9. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
10. กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ, 2558)

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

1. การสร้างค่านิยมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนด้านนวัตกรรม
3. การถ่ายทอดและสื่อสารให้พนักงานทุกระดับเข้าใจถึงความสำคัญของนวัตกรรม
4. การมีผู้รับผิดชอบที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรมโดยเฉพาะ
5. การพัฒนาทักษะพนักงานให้มีความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม
6. สร้างบรรยากาศในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และลงมือทำ
7. การมีโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรม
8. สร้างระบบการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 นามสมมติ, 2558)

ผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพล หรือมีบทบาทต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพล อย่างมากต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะการเป็นผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการนำนโยบาย และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จในขณะเดียวกันต้องรู้จักบริหารจัดการลูกน้องในระดับปฏิบัติการให้ดำเนินการตามทิศทางที่กำหนด โดยรับผิดชอบเกี่ยวกับการทำงานของบุคคล ที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติ หรือพนักงานในระดับอื่นๆ ช่วยผลักดันองค์กรให้พัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน หากผู้บริหารระดับกลาง มีภาวะผู้นำ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง

ๆ ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายของผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงาน และทำการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยตอบรับกับทิศทางที่กำหนด โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้มีทัศนคติที่สอดคล้องกันถึงบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการสร้างองค์แห่งนวัตกรรมดังนี้

ตามส่วนที่ 1 แสดงถึงอิทธิพล และมีบทบาทต่อการสร้างองค์แห่งนวัตกรรมอย่างมาก (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ, 2558)

ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาท เหมือนเป็นคนทีเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน โดยต้องทำการถ่ายทอดนโยบาย หรือความต้องการของผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งยังต้องทำความเข้าใจพนักงาน และดึงให้ผู้บริหารระดับสูงฟัง กล่าวโดยสรุป บทบาทที่สำคัญคือเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายของผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงาน และทำการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยตอบรับกับทิศทางที่กำหนด (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ, 2558)

ผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพล และมีบทบาทมีอย่างมากเนื่องจากเป็นจุดเชื่อมต่อระดับบนและระดับล่าง คือเป็นผู้รับนโยบายเพื่อการปฏิบัติ และเป็นกลจักรในการนำไปปฏิบัติ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นามสมมติ, 2558)

สำหรับตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรมจากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสรุปตัวแปรได้จำนวนทั้งสิ้น 20 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บุคคลสำคัญ การฝึกอบรมและพัฒนา การสื่อสาร ปัจจัยภายนอก บรรยากาศสร้างสรรค์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบผู้นำ เทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการตัดสินใจ กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป้าหมาย ระบบการจัดการความสามารถ ทีมข้ามสายงาน ความได้เปรียบในการแข่งขัน และคุณลักษณะองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
χ^2	แทน	ค่าไค-สแควร์
df	แทน	ค่าองศาแห่งความเป็นอิสระ
RMSEA	แทน	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ

GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
CFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
p-value	แทน	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
DE	แทน	อิทธิพลทางตรงของตัวแปร (Direct Effect)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปร (Indirect Effect)
TE	แทน	อิทธิพลรวมของตัวแปร (Total Effect)
X Grand	แทน	บทบาทผู้บริหารระดับกลาง
X1	แทน	ผู้สร้างวิสัยทัศน์ (Visionary) และทัศนคติในการปฏิบัติงาน
X2	แทน	ด้านผู้วิเคราะห์ (Analyst) และพัฒนาการบริหารจัดการ
X3	แทน	ด้านผู้พัฒนา (Developer) แนวทางการปฏิบัติ
X Grand	แทน	องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม
Y1	แทน	ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement)
Y 2	แทน	ด้านค่านิยมร่วม (Share Value) และแนวทางการปฏิบัติ
Y 3	แทน	ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (Innovative Strategy) และทัศนคติ ในการปฏิบัติงาน
Y 4	แทน	ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Effective Communication)
Y 5	แทน	ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative Climate)
Y 6	แทน	ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change)

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร
ธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม จำนวน 340 คน แยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่
ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 12 สถานภาพทั่วไปของแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	95	27.9
1.2 หญิง	245	72.1
รวม	340	100
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 30 ปี	59	17.4
2.2 30-40 ปี	240	70.6
2.3 41-50 ปี	37	10.9
2.4 51 ปีขึ้นไป	4	1.2
รวม	340	100
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	157	46.2
3.2 สูงกว่าปริญญาตรี	183	53.8
รวม	340	100
4. ตำแหน่งหน้าที่		
4.1 รองผู้อำนวยการ (Deputy Director)	29	8.5
4.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Director)	62	18.2
4.3 ผู้จัดการ (Manager)	249	73.2
รวม	340	100

ตารางที่ 12 สถานภาพทั่วไปของแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
5.1 ต่ำกว่า 5 ปี	293	86.2
5.2 มากกว่า 5 ปีขึ้นไป	47	13.8
รวม	340	100
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
6.1 ไม่เกิน 20 ปี	260	76.5
6.2 20-30 ปี	69	20.3
6.3 มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	11	3.2
รวม	340	100

จากตารางที่ 12 แสดงสถานภาพทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 72.1 เพศชาย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 รองลงมา คือ ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และกลุ่มอายุที่จำนวนน้อยที่สุด คืออายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิทาง การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 ด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการ (Manager) จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 73.2 รองลงมา คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Director) จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และน้อยที่สุด คือ รองผู้อำนวยการ (Deputy Director) จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 ด้านประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 86.2 และน้อยที่สุด คือ มากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 และด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานช่วงไม่เกิน 20 ปี จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 79.5 รองลงมาคือ 20-30 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.3 และน้อยที่สุด คือ มากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบผู้บริหารระดับกลาง และ องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นความคิดเห็นบุคคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ การสื่อสารและโทรคมนาคม จำนวน 340 คน โดยพิจารณาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำค่าเฉลี่ยมาเทียบกับเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก
 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การเป็นรอยเชื่อมต่อของการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	60 (17.60)	179 (52.60)	75 (22.10)	25 (7.40)	1 (0.30)	3.80	0.82	มาก
2. การเป็นผู้แปรนโยบายขององค์กรให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	50 (14.70)	120 (35.30)	114 (33.50)	55 (16.20)	1 (0.30)	3.48	0.94	มาก
3. การเป็นผู้ที่ลงมือผลักดันในเรื่องต่างๆขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์	46 (13.50)	142 (41.80)	106 (31.20)	44 (12.90)	2 (0.60)	3.55	0.90	มาก
4. การเป็นผู้สร้างให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงาน	51 (15.00)	132 (38.80)	105 (30.90)	48 (14.10)	4 (1.20)	3.52	0.95	มาก
5. การทำหน้าที่เป็นสะพาน (Short Cut) ที่จะนำผลงาน และความคิดของพนักงานมาให้ผู้บริหารระดับสูง	49 (14.40)	129 (37.90)	113 (33.20)	47 (13.80)	2 (0.60)	3.52	0.92	มาก
6. การวางแผน สร้างสรรค์ และพัฒนาการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ	54 (15.90)	116 (34.10)	113 (33.20)	54 (15.90)	3 (0.90)	3.48	0.97	มาก

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
7.การกำหนดวัตถุประสงค์ เลือกเครื่องมือการจัดลำดับเนื้อหากิจกรรม และการประเมินผล พนักงาน	45 (13.20)	121 (35.60)	121 (35.60)	48 (14.10)	5 (1.50)	3.45	0.94	มาก
8. การถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง	46 (13.50)	127 (37.40)	107 (31.50)	59 (17.40)	1 (0.30)	3.46	0.94	มาก
9. การพัฒนาให้พนักงานมี ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน	46 (13.50)	111 (32.60)	120 (35.30)	61 (17.90)	2 (0.60)	3.41	0.95	มาก
10. การพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	45 (13.20)	117 (34.40)	131 (38.50)	46 (13.50)	1 (0.30)	3.47	0.89	มาก
11. ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้ อย่างอย่างชัดเจน	59 (17.40)	129 (37.90)	96 (28.20)	56 (16.50)	- (-)	3.56	0.96	มาก
12. ความสามารถในการทำความเข้าใจกับผู้ ร่วมปฏิบัติงานในทุกระดับ	58 (17.10)	117 (34.40)	115 (33.80)	49 (14.40)	1 (0.30)	3.54	0.94	มาก
13. ความสามารถในการใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร	55 (16.20)	136 (40.00)	99 (29.10)	47 (13.80)	3 (0.90)	3.57	0.94	มาก
14. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และ ทำความเข้าใจทั้ง ภายใน และภายนอกองค์กร	48 (14.10)	122 (35.90)	114 (33.50)	54 (15.90)	2 (0.60)	3.47	0.94	มาก
15. ความสามารถในการถ่ายทอดนโยบาย หรือคำสั่งเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบ ผลสำเร็จ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และมี ประสิทธิภาพ	69 (20.30)	173 (50.90)	80 (23.50)	18 (5.30)	- (-)	3.86	0.79	มาก
16. ความสามารถในการสังเคราะห์ เพื่อ สร้าง องค์ความรู้ใหม่ๆ จากการทำงาน	62 (18.20)	110 (32.40)	122 (35.90)	46 (13.50)	- (-)	3.55	0.94	มาก

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
17. ความสามารถในการสังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	50 (14.70)	128 (37.60)	109 (32.10)	51 (15.00)	2 (0.60)	3.51	0.93	มาก
18. ความสามารถในการวิเคราะห์แยกองค์ประกอบปัญหา เพื่อความคล่องตัวในการแก้ไข	53 (15.60)	136 (40.00)	114 (33.50)	33 (9.70)	4 (1.20)	3.59	0.90	มาก
19. ความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาคืออย่างมีประสิทธิภาพ	51 (15.00)	122 (35.90)	111 (32.60)	52 (15.30)	4 (1.20)	3.48	0.96	มาก
20. ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่องราวที่สนใจ เพื่อการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน	49 (14.40)	116 (34.10)	121 (35.60)	48 (14.10)	6 (1.80)	3.45	0.96	มาก
21. ความสามารถในการแสวงหาวิธีการจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ	44 (12.90)	122 (35.90)	113 (33.20)	57 (16.80)	4 (1.20)	3.43	0.95	มาก
22. ความสามารถในการค้นหา ความรู้ จากแหล่งความรู้ต่างๆ	38 (11.20)	133 (39.10)	117 (34.40)	49 (14.40)	3 (0.90)	3.45	0.90	มาก
23. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้	55 (16.20)	123 (36.20)	111 (32.60)	48 (14.10)	3 (0.90)	3.53	0.95	มาก
24. ความสามารถในการสนับสนุนและช่วยให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	51 (15.00)	112 (32.90)	116 (34.10)	58 (17.10)	3 (0.90)	3.44	0.97	มาก
25. ความสามารถในการแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้สอดคล้องกับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กร	40 (11.80)	135 (39.70)	111 (32.60)	49 (14.40)	5 (1.50)	3.46	0.92	มาก

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
26. ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม	54 (15.90)	122 (35.90)	108 (31.80)	53 (15.60)	3 (0.90)	3.50	0.96	มาก
27. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง	43 (12.60)	144 (42.40)	110 (32.40)	40 (11.80)	3 (0.90)	3.54	0.89	มาก
28. ความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มีศักยภาพมากขึ้น	44 (12.90)	124 (36.50)	98 (28.80)	69 (20.30)	5 (1.50)	3.39	0.99	ปานกลาง
29. ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมากขึ้นกว่าเดิม	67 (19.70)	170 (50.00)	80 (23.50)	21 (6.20)	2 (0.60)	3.82	0.83	มาก
30. ความสามารถในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร	70 (20.60)	104 (30.60)	110 (32.40)	54 (15.90)	2 (0.60)	3.55	1.00	มาก
31. ความสามารถในการแสวงหาและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ในองค์กร	49 (14.40)	121 (35.60)	125 (36.80)	42 (12.40)	3 (0.90)	3.50	0.91	มาก
32. ความสามารถในการกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีขององค์กร	38 (11.20)	141 (41.50)	110 (32.40)	48 (14.10)	3 (0.90)	3.48	0.90	มาก
33. ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม	48 (14.10)	117 (34.40)	108 (31.80)	62 (18.20)	5 (1.50)	3.41	0.99	มาก
34. ความสามารถการใช้เทคโนโลยีให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	46 (13.50)	124 (36.50)	115 (33.80)	50 (14.70)	5 (1.50)	3.46	0.95	มาก

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
35. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อ ยกระดับคุณภาพสินค้าหรือบริการ	47 (13.80)	141 (41.50)	105 (30.90)	43 (12.60)	4 (1.20)	3.54	0.92	มาก
36. มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) และหลักการ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี	56 (16.50)	110 (32.40)	111 (32.60)	61 (17.90)	2 (0.60)	3.46	0.98	มาก
37. มีความประพฤติ และแนวทางการปฏิบัติ ที่เป็นแบบแผน	47 (13.80)	139 (40.90)	107 (31.50)	46 (13.50)	1 (0.30)	3.54	0.90	มาก
38. มีคุณธรรม จริยธรรม ปราศจากอคติกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	60 (17.60)	127 (37.40)	106 (31.20)	46 (13.50)	1 (0.30)	3.59	0.94	มาก
39. มีความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) โปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability)	60 (17.60)	112 (32.90)	115 (33.80)	52 (15.30)	1 (0.30)	3.52	0.96	มาก
40. มีความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) และประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency)	67 (19.70)	136 (40.00)	98 (28.80)	39 (11.50)	-	3.68	0.91	มาก
41. มีรูปแบบกระบวนการทำงานและ ประสานงานในระดับต่างๆ ขององค์กร	62 (18.20)	114 (33.50)	111 (32.60)	52 (15.30)	1 (0.30)	3.54	0.96	มาก
42. มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi- Skills) ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	61 (17.90)	122 (35.90)	105 (30.90)	50 (14.70)	2 (0.60)	3.56	0.96	มาก
43. มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถ ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อ ประสิทธิภาพการทำงาน และประสบ ความสำเร็จอย่างสูงสุด	74 (21.80)	179 (52.60)	74 (21.80)	12 (3.50)	1 (0.30)	3.92	0.77	มาก

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
44. มีการบริหารจัดการด้านการวางแผน การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงานอย่างเป็นระบบ	63 (18.50)	114 (33.50)	121 (35.60)	42 (12.40)	-	3.58	0.92	มาก
45. การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	44 (12.90)	133 (39.10)	112 (32.90)	51 (15.00)	-	3.50	0.90	มาก
46. มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้บุคลากร	32 (9.40)	143 (42.10)	119 (35.00)	41 (12.10)	5 (1.50)	3.46	0.87	มาก
47. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร	44 (12.90)	115 (33.80)	127 (37.40)	51 (15.00)	3 (0.90)	3.43	0.92	มาก
48. มีการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	40 (11.80)	120 (35.30)	116 (34.10)	60 (17.60)	4 (1.20)	3.39	0.94	ปานกลาง
49. มีการรวมกลุ่มทำงานของบุคคลที่มีทักษะพื้นฐานต่างกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	48 (14.10)	139 (40.90)	98 (28.80)	51 (15.00)	4 (1.20)	3.52	0.95	มาก
50. กลุ่มมีความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	58 (17.10)	124 (36.50)	100 (29.40)	56 (16.50)	2 (0.60)	3.53	0.97	มาก
51. กลุ่มทำงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อให้การทำงานมีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ	54 (15.90)	139 (40.90)	96 (28.20)	50 (14.70)	1 (0.30)	3.57	0.93	มาก

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง (ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
52. ทุกคนในกลุ่มมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และแนวทางในการทำงานร่วมกัน	54 (15.90)	120 (35.30)	109 (32.10)	55 (16.20)	2 (0.60)	3.50	0.96	มาก
53. ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม	52 (15.30)	119 (35.00)	111 (32.60)	56 (16.50)	2 (0.60)	3.48	0.96	มาก
รวมเฉลี่ย						3.52	0.67	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรของผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 53 ข้อ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.52 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ 0.67 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.39–3.59 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง ทั้งหมดโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 43 ผู้บริหารมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อประสิทธิภาพการทำงานและประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ 0.77 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ตัวแปรที่ 15 ผู้บริหารมีความสามารถในการถ่ายทอดนโยบาย หรือคำสั่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.86 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ 0.79 ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ตัวแปรที่ 48 ผู้บริหารการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.39 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ 0.94

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การมองอนาคตร่วมกัน ของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมุ่งหวัง ในอนาคต	77 (22.60)	169 (49.70)	78 (22.90)	15 (4.40)	1 (0.30)	3.90	0.81	มาก
2. การเน้นความเป็นเลิศที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	64 (18.80)	120 (35.30)	100 (29.40)	56 (16.50)	-	3.56	0.97	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และชัดเจนเท่าทันการเปลี่ยนแปลงกระแสโลกาภิวัตน์	63 (18.50)	122 (35.90)	115 (33.80)	39 (11.50)	1 (0.30)	3.61	0.92	มาก
4. การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ให้สอดคล้อง และเข้ากันได้ภายใต้เงื่อนไขใหม่ๆ	60 (17.60)	136 (40.00)	101 (29.70)	43 (12.60)	-	3.63	0.91	มาก
5. การนำเอา ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ตลอดจนฐานข้อมูล ทั้งในอดีตและปัจจุบัน มากำหนดภาพเป้าหมายในอนาคต	37 (10.90)	130 (38.20)	106 (31.20)	66 (19.40)	1 (0.30)	3.40	0.93	มาก
6. การมีโครงสร้าง ลำดับ ขั้นตอน สายงาน การบังคับบัญชาในการบริหารจัดการที่เหมาะสม	45 (13.20)	117 (34.40)	128 (37.60)	50 (14.70)	-	3.46	0.90	มาก
7. การจัดการหรือปรับเปลี่ยน โครงสร้างการดำเนินงาน ตามแบบแผนที่กำหนดไว้	41 (12.10)	141 (41.50)	109 (32.10)	48 (14.10)	1 (0.30)	3.51	0.89	มาก
8. การกำหนดให้หน่วยงาน หรือพนักงานแต่ละคน แต่ละฝ่ายนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	37 (10.90)	123 (36.20)	125 (36.80)	53 (15.60)	2 (0.60)	3.41	0.90	มาก
9. การกำหนดความสัมพันธ์การบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	45 (13.20)	126 (37.10)	116 (34.10)	50 (14.70)	3 (0.90)	3.47	0.92	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
10. ความยืดหยุ่นในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	52 (15.30)	125 (36.80)	122 (35.90)	37 (10.90)	4 (1.20)	3.54	0.91	มาก
11. บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีทักษะในการสื่อสาร ในการทำงาน	51 (15.00)	122 (35.90)	102 (30.00)	64 (18.80)	1 (0.30)	3.46	0.97	มาก
12. บุคลากรที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน (Key Individual) ภายในองค์กร	66 (19.40)	166 (48.80)	88 (25.90)	18 (5.30)	2 (0.60)	3.81	0.82	มาก
13. มีอำนาจ อิทธิพล และเครือข่ายทั้งภายในภายนอกองค์กร	50 (14.70)	132 (38.80)	99 (29.10)	56 (16.50)	3 (0.90)	3.50	0.96	มาก
14. เป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) ที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ภายในองค์กร	59 (17.40)	136 (40.00)	111 (32.60)	34 (10.00)	-	3.65	0.88	มาก
15. เป็นแหล่งความรู้ขององค์กรที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไข ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ภายในองค์กร	45 (13.20)	123 (36.20)	127 (37.40)	45 (13.20)	-	3.49	0.88	มาก
16. มีการฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้ผู้บริหารทุกระดับ	41 (12.10)	128 (37.60)	112 (32.90)	58 (17.10)	1 (0.30)	3.44	0.92	มาก
17. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	46 (13.50)	115 (33.80)	106 (31.20)	70 (20.60)	3 (0.90)	3.39	0.98	ปานกลาง
18. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีนิสัยแห่งการเรียนรู้	54 (15.90)	123 (36.20)	108 (31.80)	50 (14.70)	5 (1.50)	3.50	0.97	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
19. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม	44 (12.90)	115 (33.80)	111 (32.60)	66 (19.40)	4 (1.20)	3.38	0.97	ปานกลาง
20. มีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS)	41 (12.10)	129 (37.90)	124 (36.50)	42 (12.40)	4 (1.20)	3.47	0.90	มาก
21. การสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กรในทุกระดับ	50 (14.70)	135 (39.70)	95 (27.90)	55 (16.20)	5 (1.50)	3.50	0.97	มาก
22. ทิศทางในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสาร ที่มีความหลากหลาย	47 (13.80)	121 (35.60)	118 (34.70)	51 (15.00)	3 (0.90)	3.46	0.93	มาก
23. ความหลากหลายของรูปแบบและลักษณะของช่องทางการสื่อสาร	45 (13.20)	129 (37.90)	100 (29.40)	65 (19.10)	1 (0.30)	3.45	0.95	มาก
24. รูปแบบและลักษณะของการสื่อสารสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรได้เป็นอย่างดี	47 (13.80)	135 (39.70)	108 (31.80)	48 (14.10)	2 (0.60)	3.52	0.92	มาก
25. รูปแบบและลักษณะของการสื่อสารสามารถกระตุ้นความคิดในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี	42 (12.40)	114 (33.50)	115 (33.80)	68 (20.00)	1 (0.30)	3.38	0.95	ปานกลาง
26. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กร	43 (12.60)	126 (37.10)	112 (32.90)	56 (16.50)	3 (0.90)	3.44	0.94	มาก
27. กฎระเบียบ ข้อบังคับของ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร	57 (16.80)	173 (50.90)	91 (26.80)	18 (5.30)	1 (0.30)	3.79	0.79	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
28. สภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กร	59 (17.40)	123 (36.20)	110 (32.40)	48 (14.10)	- (-)	3.57	0.93	มาก
29. ประเพณีปฏิบัติ และขนบธรรมเนียม พฤติกรรมของผู้บริหาร โภคมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์	47 (13.80)	124 (36.50)	123 (36.20)	43 (12.60)	3 (0.90)	3.50	0.91	มาก
30. การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง	47 (13.80)	146 (42.90)	104 (30.60)	40 (11.80)	3 (0.90)	3.57	0.90	มาก
31. การมีกิจกรรมที่เป็นทางการร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน	45 (13.20)	122 (35.90)	107 (31.50)	64 (18.80)	2 (0.60)	3.42	0.96	มาก
32. การมีกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการร่วมกัน เพื่อกระชับความสัมพันธ์ และสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน	52 (15.30)	114 (33.50)	117 (34.40)	55 (16.20)	2 (0.60)	3.47	0.95	มาก
33. การสร้างความสัมพันธ์ด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่าง ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายต่างๆ	55 (16.20)	122 (35.90)	112 (32.90)	51 (15.00)	- (-)	3.53	0.93	มาก
34. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพทางการแข่งขัน	41 (12.10)	119 (35.00)	111 (32.60)	67 (19.70)	2 (0.60)	3.38	0.95	ปานกลาง
35. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ความคิด สร้างสรรค์ ก่อสร้างแนวความคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร	47 (13.80)	130 (38.20)	106 (31.20)	55 (16.20)	2 (0.60)	3.49	0.94	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
36. องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างฝ่ายต่างๆ	43 (12.60)	136 (40.00)	115 (33.80)	43 (12.60)	3 (0.90)	3.51	0.90	มาก
37. การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละฝ่าย	49 (14.40)	132 (38.80)	102 (30.00)	56 (16.50)	1 (0.30)	3.51	0.94	มาก
38. ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานฝ่ายต่างๆให้เกิดความสนใจ ใฝ่เรียนรู้ ในการปฏิบัติงานของตน	48 (14.10)	120 (35.30)	130 (38.20)	40 (11.80)	2 (0.60)	3.51	0.89	มาก
39. การสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำ	53 (15.60)	112 (32.90)	127 (37.40)	47 (13.80)	1 (0.30)	3.50	0.92	มาก
40. การสร้างโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้ของตน ด้วยวิธีการต่างๆ	64 (18.80)	173 (50.90)	84 (24.70)	18 (5.30)	1 (0.30)	3.83	0.80	มาก
41. การมีแบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม อุดมการณ์ สอดคล้องกับพื้นฐาน คนส่วนใหญ่ภายในองค์กร	66 (19.40)	118 (34.70)	109 (32.10)	47 (13.80)	-	3.60	0.95	มาก
42. การมีวิสัยคิด ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่กำหนดขึ้นมาโดยองค์กรที่ทุกคนให้การยอมรับและยึดถือเป็นหลักสำคัญ	43 (12.60)	135 (39.70)	117 (34.40)	44 (12.90)	1 (0.30)	3.51	0.88	มาก
43. การกำหนดรูปแบบพฤติกรรม ที่ปฏิบัติ สืบต่อกันมาของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ	35 (10.30)	136 (40.00)	133 (39.10)	32 (9.40)	4 (1.20)	3.49	0.84	มาก
44. การที่สมาชิกองค์กรมีค่านิยมร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	42 (12.40)	119 (35.00)	132 (38.80)	44 (12.90)	3 (0.90)	3.45	0.89	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
45. การส่งเสริมบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหนๆ ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเสมอภาค	40 (11.80)	127 (37.40)	110 (32.40)	60 (17.60)	3 (0.90)	3.41	0.94	มาก
46. ผู้นำที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจที่มีความฉลาด และมีวุฒิภาวะ	46 (13.50)	146 (42.90)	94 (27.60)	53 (15.60)	1 (0.30)	3.54	0.92	มาก
47. ผู้นำที่มีเจตคติที่ดี มีความสามารถในการปกครอง และบังคับบัญชา	55 (16.20)	115 (33.80)	103 (30.30)	65 (19.10)	2 (0.60)	3.46	0.99	มาก
48. ผู้นำที่สามารถใช้กระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจได้	47 (13.80)	106 (31.20)	135 (39.70)	51 (15.00)	1 (0.30)	3.43	0.91	มาก
49. ผู้นำที่ได้รับแต่งตั้ง และได้รับยอมรับของบุคลากรทุกฝ่าย ให้เป็นผู้ตัดสินใจ และบริหารจัดการต่างๆ	52 (15.30)	131 (38.50)	110 (32.40)	45 (13.20)	2 (0.60)	3.55	0.92	มาก
50. ผู้นำที่มีความสามารถในการชักจูง ให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้	48 (14.10)	129 (37.90)	106 (31.20)	54 (15.90)	3 (0.90)	3.49	0.95	มาก
51. ความสามารถในการหาเทคโนโลยี (Technology) ที่เป็นปัจจัยสำคัญมาสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร	47 (13.80)	119 (35.00)	121 (35.60)	50 (14.70)	3 (0.90)	3.46	0.93	มาก
52. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร	54 (15.90)	119 (35.00)	113 (33.20)	51 (15.00)	3 (0.90)	3.50	0.96	มาก
53. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการเข้าถึงลูกค้า โดยตรงได้อย่างรวดเร็ว	59 (17.40)	112 (32.90)	119 (35.00)	49 (14.40)	1 (0.30)	3.53	0.95	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
54. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว	66 (19.40)	166 (48.80)	92 (27.10)	16 (4.70)	- -	3.83	0.79	มาก
55. ความสามารถในการรับข้อมูลข่าวสารได้ทันต่อเหตุการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์	56 (16.50)	125 (36.80)	106 (31.20)	53 (15.60)	- -	3.54	0.94	มาก
56. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) ที่มีประสิทธิภาพ	49 (14.40)	125 (36.80)	117 (34.40)	47 (13.80)	2 (0.60)	3.51	0.92	มาก
57. ระบบการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีประสิทธิภาพ	37 (10.90)	128 (37.60)	120 (35.30)	51 (15.00)	4 (1.20)	3.42	0.91	มาก
58. ระบบการสื่อสารกับพนักงานเพื่ออธิบายให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร	47 (13.80)	122 (35.90)	112 (32.90)	57 (16.80)	2 (0.60)	3.46	0.94	มาก
59. ผู้บริหาร (Top Management) มีแนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยแนวคิด วิธีการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	53 (15.60)	114 (33.50)	115 (33.80)	56 (16.50)	2 (0.60)	3.47	0.96	มาก
60. ระบบการสนับสนุนให้พนักงาน (Employee) มีการคิดค้นหรือพัฒนา การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	39 (11.50)	143 (42.10)	107 (31.50)	47 (13.80)	4 (1.20)	3.49	0.91	มาก
61. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น	42 (12.40)	128 (37.60)	105 (30.90)	63 (18.50)	2 (0.60)	3.43	0.94	มาก
62. การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจ.	46 (13.50)	127 (37.40)	113 (33.20)	53 (15.60)	1 (0.30)	3.48	0.92	มาก
63. การเปิดโอกาสให้บุคลากรองค์กรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	55 (16.20)	116 (34.10)	115 (33.80)	51 (15.00)	3 (0.90)	3.50	0.96	มาก
64. การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหา	44 (12.90)	136 (40.00)	102 (30.00)	56 (16.50)	2 (0.60)	3.48	0.93	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
65. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว	52 (15.30)	124 (36.50)	119 (35.00)	43 (12.60)	2 (0.60)	3.53	0.92	มาก
66. กระบวนการในการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมมีความยืดหยุ่น	43 (12.60)	122 (35.90)	129 (37.90)	44 (12.90)	2 (0.60)	3.47	0.89	มาก
67. กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Process of Innovation) เป็นกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง	44 (12.90)	121 (35.60)	118 (34.70)	55 (16.20)	2 (0.60)	3.44	0.93	มาก
68. กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Process of Innovation) สามารถปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้	46 (13.50)	131 (38.50)	116 (34.10)	46 (13.50)	1 (0.30)	3.51	0.90	มาก
69. การทำงานระหว่างแผนกในแต่ละขั้นตอน เพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมขององค์กร	55 (16.20)	169 (49.70)	97 (28.50)	18 (5.30)	1 (0.30)	3.76	0.79	มาก
70. การร่วมกันคิด/คัดกรองนวัตกรรมใหม่ๆ ก่อนนำเสนอลูกค้าหรือผู้บริโภค	53 (15.60)	127 (37.40)	112 (32.90)	48 (14.10)	-	3.54	0.91	มาก
71. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ในทุกๆ ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา	47 (13.80)	126 (37.10)	131 (38.50)	35 (10.30)	1 (0.30)	3.54	0.86	มาก
72. การวัดที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่อยู่ในกระบวนการนวัตกรรม	39 (11.50)	140 (41.20)	124 (36.50)	36 (10.60)	1 (0.30)	3.53	0.84	มาก
73. วิธีการวัดและประเมินผลมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่างๆ ที่ถูกวัดและประเมินผล	38 (11.20)	135 (39.70)	110 (32.40)	57 (16.80)	-	3.45	0.89	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
74. การวัดและประเมินผลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ทำให้เกิดนวัตกรรม	52 (15.30)	121 (35.60)	110 (32.40)	56 (16.50)	1 (0.30)	3.49	0.95	มาก
75. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน	44 (12.90)	117 (34.40)	112 (32.90)	66 (19.40)	1 (0.30)	3.40	0.95	ปานกลาง
76. องค์กรมีการระบุถึงเป้าหมายเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับไว้อย่างชัดเจน	38 (11.20)	121 (35.60)	122 (35.90)	57 (16.80)	2 (0.60)	3.40	0.91	ปานกลาง
77. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	50 (14.70)	124 (36.50)	118 (34.70)	47 (13.80)	1 (0.30)	3.51	0.91	มาก
78. เป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น คำนึงถึงความสำคัญของลูกค้าหรือผู้บริโภค และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	58 (17.10)	110 (32.40)	122 (35.90)	49 (14.40)	1 (0.30)	3.51	0.94	มาก
79. องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมไปสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร	48 (14.10)	122 (35.90)	120 (35.30)	49 (14.40)	1 (0.30)	3.49	0.91	มาก
80. เป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นสามารถวัดได้จากมิติทางเทคโนโลยี ด้านความรู้สึกรับรู้ การยอมรับของตลาด และด้านการเงิน	45 (13.20)	124 (36.50)	113 (33.20)	55 (16.20)	03 (0.90)	3.45	0.94	มาก
81. องค์กรมีระบบการจัดการที่สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information) ที่ช่วยทำให้เกิดนวัตกรรม	51 (15.00)	122 (35.90)	107 (31.50)	56 (16.50)	4 (1.20)	3.47	0.97	มาก
82. องค์กรมีระบบการจัดการที่สนับสนุนเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้นวัตกรรม	53 (15.60)	101 (29.70)	132 (38.80)	51 (15.00)	3 (0.90)	3.44	0.95	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
83. องค์กรส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร	59 (17.40)	143 (42.10)	124 (36.50)	13 (3.80)	1 (0.30)	3.72	0.80	มาก
84. องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างหรือเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานที่ช่วยให้นวัตกรรม	52 (15.30)	129 (37.90)	103 (30.30)	56 (16.50)	- (-)	3.52	0.94	มาก
85. องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างศูนย์การเรียนรู้ ที่ช่วยให้นวัตกรรม	45 (13.20)	129 (37.90)	121 (35.60)	43 (12.60)	2 (0.60)	3.51	0.89	มาก
86. องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายของสมาชิกภายในทีม	47 (13.80)	133 (39.10)	101 (29.70)	58 (17.10)	1 (0.30)	3.49	0.94	มาก
87. สมาชิกของทีมงานประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในสาขาต่างๆ	43 (12.60)	126 (37.10)	111 (32.60)	59 (17.40)	1 (0.30)	3.44	0.93	มาก
88. ลักษณะการทำงาน แบบทีมข้ามสายงานก่อให้เกิดความแตกต่าง ของมุมมองและความคิดสร้างสรรค์ในทางบวก	57 (16.80)	118 (34.70)	103 (30.30)	60 (17.60)	2 (0.60)	3.49	0.98	มาก
89. ทีมมีสมาชิกที่มีพื้นฐาน และทักษะต่างกันจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ และสนับสนุนให้นวัตกรรม	48 (14.10)	125 (36.80)	117 (34.40)	49 (14.40)	1 (0.30)	3.50	.91	มาก
90. ทีมงานมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้อง (Alignment) กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายนวัตกรรมขององค์กร	44 (12.90)	123 (36.20)	123 (36.20)	46 (13.50)	4 (1.20)	3.46	0.92	มาก
91. การนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	37 (10.90)	146 (42.90)	105 (30.90)	50 (14.70)	2 (0.60)	3.49	0.89	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{x}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
92. ความสามารถทางการบริหารจัดการ เพื่อสร้างสรรค์สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน	43 (12.60)	132 (38.80)	112 (32.90)	50 (14.70)	3 (0.90)	3.48	0.92	มาก
93. การนำเสนอรูปแบบธุรกิจ/บริการใหม่ๆ เพื่อสร้างให้เกิดรายได้เปรียบในการเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรม	48 (14.10)	123 (36.20)	106 (31.20)	60 (17.60)	3 (0.90)	3.45	0.96	มาก
94. การดึงเอาความรู้และประสบการณ์ของคนเก่งหรือผู้เชี่ยวชาญ ออกมาใช้ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน	46 (13.50)	119 (35.00)	123 (36.20)	49 (14.40)	3 (0.90)	3.46	0.92	มาก
95. การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้บริโภค ก่อให้เกิดรายได้เปรียบในการแข่งขัน	48 (14.10)	132 (38.80)	120 (35.30)	38 (11.20)	2 (0.60)	3.55	0.89	มาก
96. ลักษณะสำคัญที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร	48 (14.10)	108 (31.80)	126 (37.10)	56 (16.50)	2 (0.60)	3.42	0.94	มาก
97. องค์กรมีสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน ที่มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Multifunctional)	73 (21.50)	175 (51.50)	80 (23.50)	12 (3.50)	-	3.91	0.76	มาก
98. องค์กรมีแนวทาง ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	58 (17.10)	119 (35.00)	114 (33.50)	49 (14.40)	-	3.55	0.93	มาก
99. องค์กรมีคุณลักษณะเฉพาะที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	75 (22.10)	109 (32.10)	111 (32.60)	45 (13.20)	-	3.63	0.97	มาก

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของตัวแปรองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อความ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
100. การปรับปรุง ผลการดำเนินการ เพื่อความสำเร็จของงานหรือแสดงให้เห็นองค์กรนวัตกรรม	60 (17.60)	126 (37.10)	105 (30.90)	48 (14.10)	1 (0.30)	3.58	0.94	มาก
รวมเฉลี่ย						3.51	0.65	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรขององค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้ง 100 ข้อ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ 0.65 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.38–3.91 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ การสื่อสารและโทรคมนาคม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรผู้บริหารระดับกลาง ทั้งหมดโดยเฉลี่ย ตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 97 องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Multifunctional) โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ 0.76 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย รองลงมา คือ ตัวแปรที่ 1 การมองอนาคตร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมุ่งหวังในอนาคต โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ 0.81 ส่วนตัวแปรที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ตัวแปรที่ 34 การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพทางการแข่งขัน โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เท่ากับ 0.95

ตารางที่ 15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	x1	x2	x3	y1	y2	y3	y4	y5	y6
x1	1.000								
x2	.840**	1.000							
x3	.775**	.706**	1.000						
y1	.842**	.796**	.738**	1.000					
y2	.864**	.794**	.739**	.852**	1.000				
y3	.754**	.695**	.774**	.752**	.743**	1.000			
y4	.866**	.805**	.769**	.874**	.863**	.753**	1.000		
y5	.871**	.815**	.756**	.851**	.868**	.750**	.887**	1.000	
y6	.695**	.633**	.750**	.694**	.669**	.770**	.715**	.708**	1.000

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (X1) ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการ (X2) และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (X3) มีความสัมพันธ์เชิงบวกด้วยตนเอง โดยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.706 ถึง 0.840 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (X1) กับด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการ (X2) ($r=0.840$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการ (X2) กับด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (X3) ($r=0.706$)

องค์ประกอบที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Y1) ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ (Y2) ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Y3) ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Y4) ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Y5) และด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6) มีความสัมพันธ์เชิงบวกด้วยตนเอง โดยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.669 ถึง 0.887 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Y4) กับด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Y5) ($r=0.887$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ (Y2) กับด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6) ($r=0.669$)

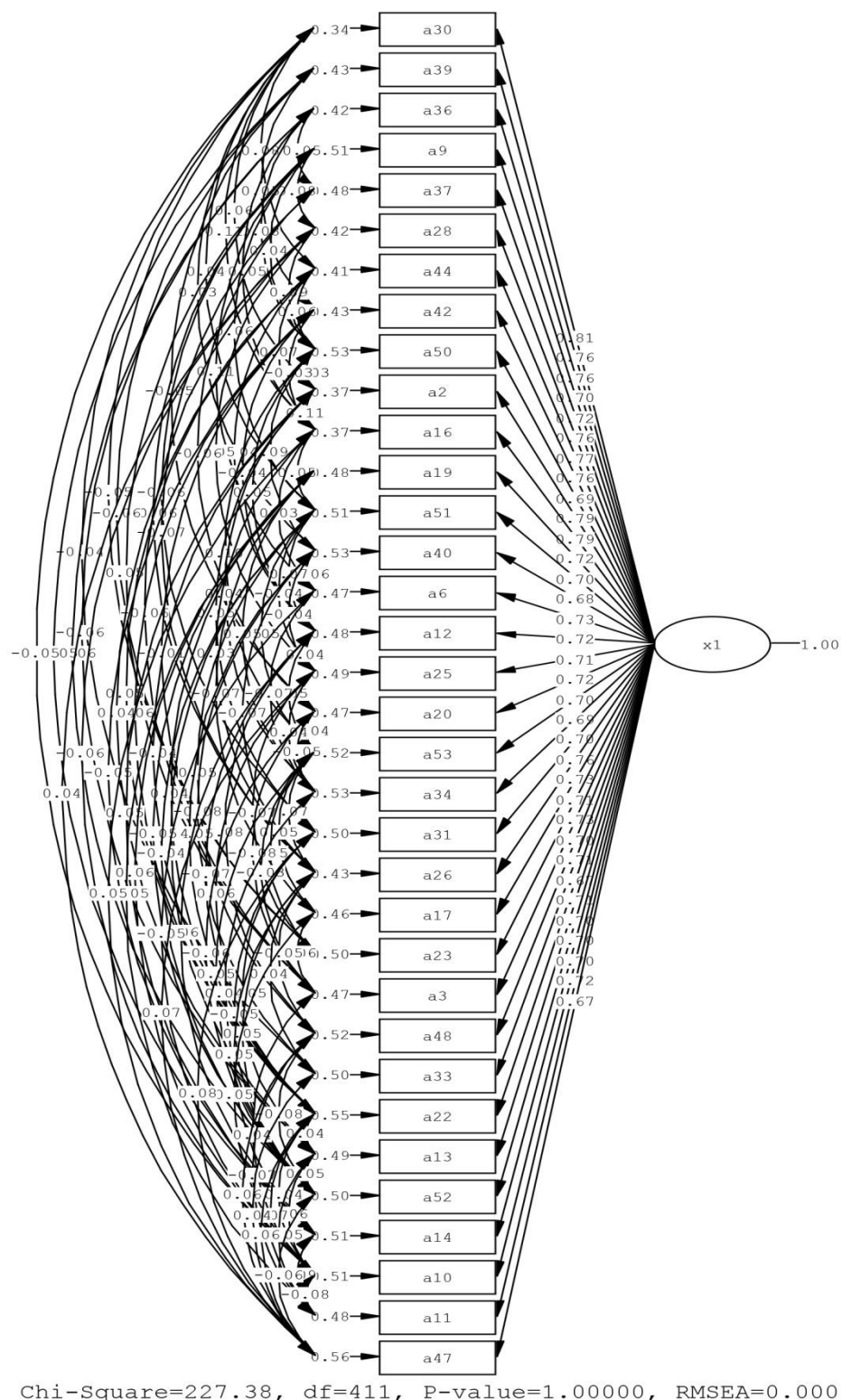
นอกจากนี้องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลางและสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.633 ถึง 0.866 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุดคือ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (X1) กับด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Y4) ($r=0.866$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ (X2) กับด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6) ($r=0.633$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.98 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของบทบาทผู้บริหารระดับกลาง

3.1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First order) ของบทบาทผู้บริหารระดับกลางด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ปรากฏดังแผนภูมิที่ 18





แผนภูมิที่ 18 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (The Vision and Attitude Creator)

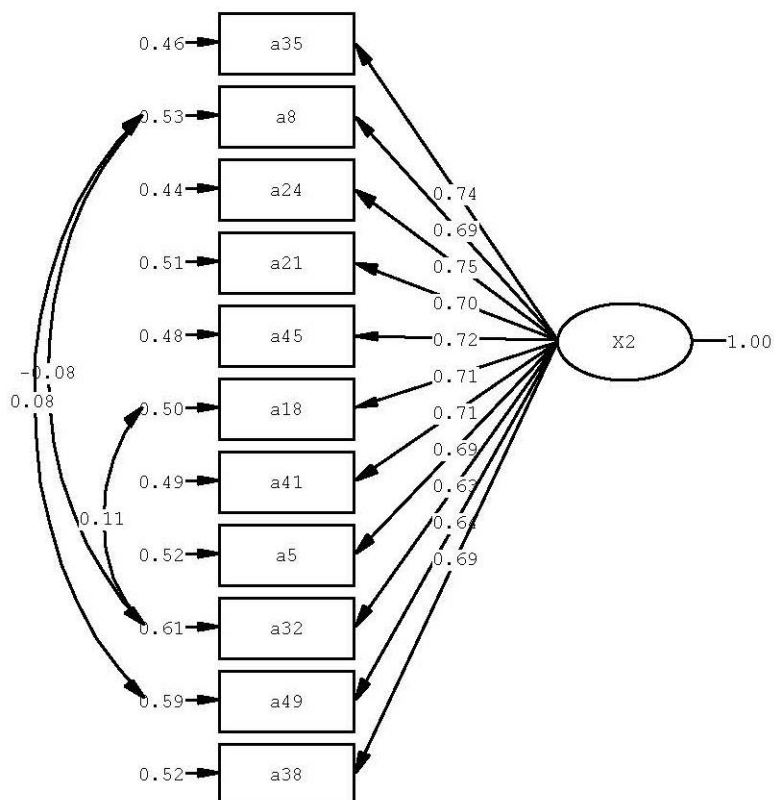
ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติ
ในการปฏิบัติงาน (The Vision and Attitude Creator)

(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	227.38	-
<i>df</i>	-	411	-
p-value	P>0.05	1.00	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.55	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 16 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (The Vision and Attitude Creator) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 227.38 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 1.00 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.55 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งค่าสถิติ ดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

3.1.2 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First order) ของ
 บทบาทผู้บริหารระดับกลางด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ ปรากฏดังแผนภูมิที่ 19



Chi-Square=38.40, df=41, P-value=0.58685, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 19 โมเดลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้วิเคราะห์ และพัฒนาการ
 บริหารจัดการ (Analyst and Administrative Management)

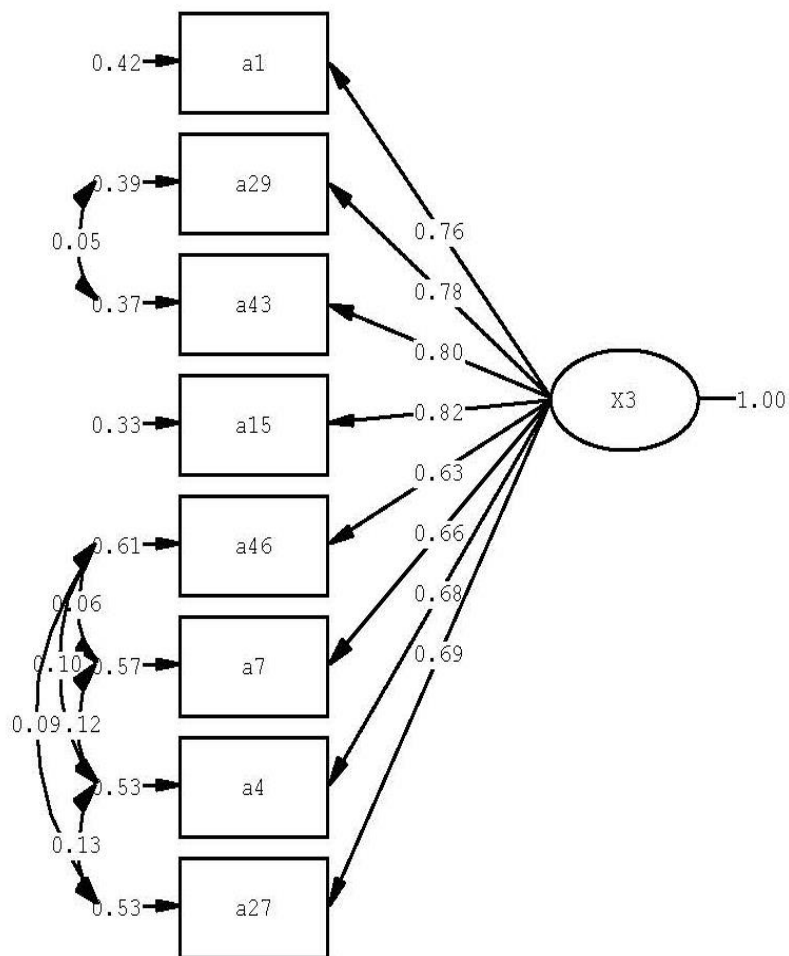
ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านผู้วิเคราะห์ และพัฒนาการบริหารจัดการ (Analyst and Administrative Management)

(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	38.40	-
<i>df</i>	-	41	-
p-value	P>0.05	0.58	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.93	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 17 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านผู้วิเคราะห์ และ พัฒนาการบริหารจัดการ (Analyst and Administrative Management) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 38.40 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.58 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.93 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)= 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)= 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)= 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA)= 0.00 ซึ่งค่าสถิติ ดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

3.1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order) ของบทบาทผู้บริหารระดับกลางด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (Operational Developer) ปรากฏดังแผนภูมิที่ 20



Chi-Square=10.97, df=14, P-value=0.68809, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 20 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้พัฒนา แนวทางการปฏิบัติ (Operational Developer)

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ
(Operational Developer)

(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	11	-
<i>df</i>	-	14	-
p-value	P>0.05	0.68	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.78	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 18 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (Operational Developer) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 11 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.68 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.78 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งค่าสถิติ ดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

ตารางที่ 19 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของบทบาทผู้บริหารระดับกลาง

(N=340)

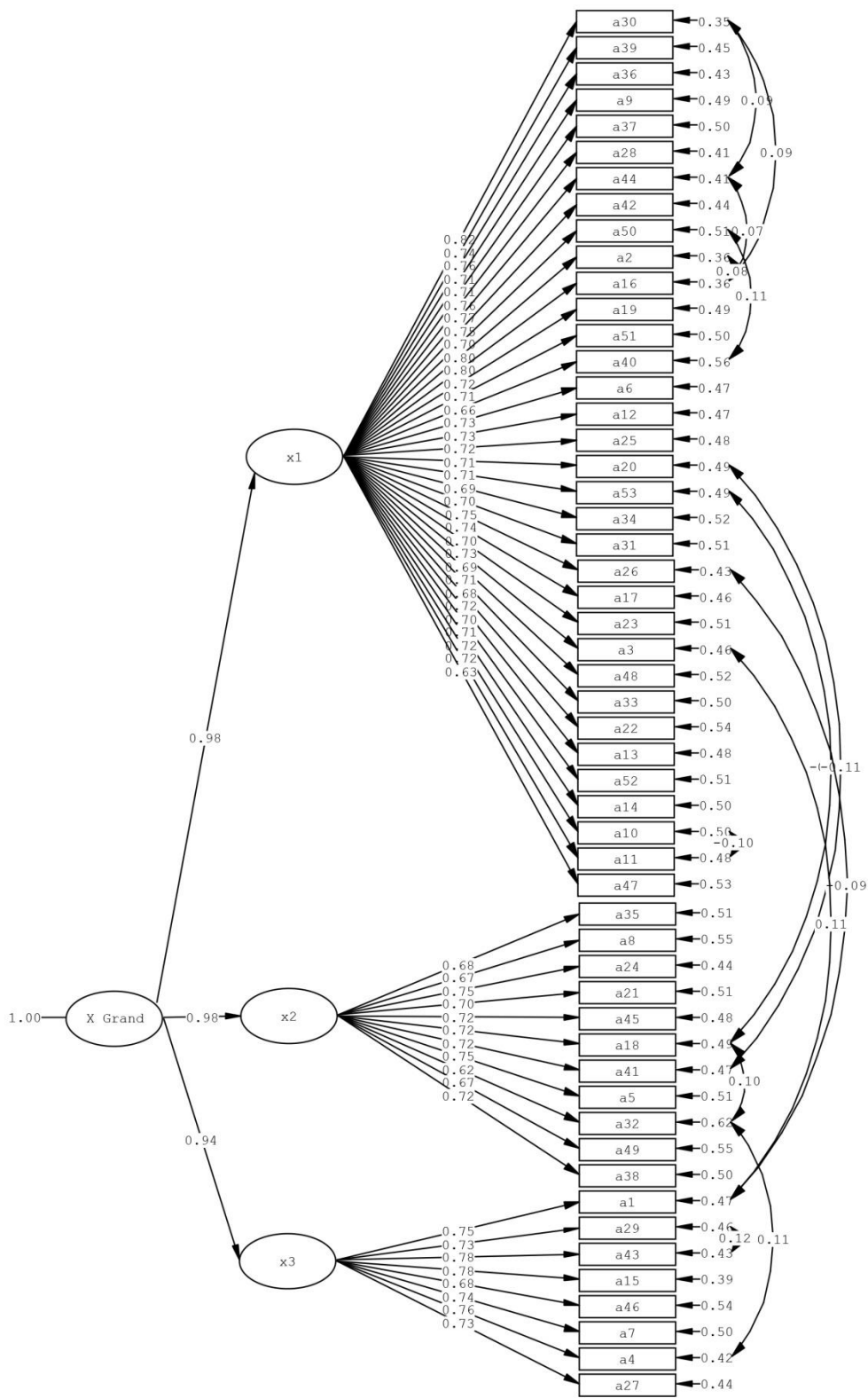
ที่	องค์ประกอบ อันดับหนึ่ง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ด้าน	ที่	องค์ประกอบ อันดับหนึ่ง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ด้าน
1	2	.623		28	44	.637	ผู้สร้างวิสัยทัศน์ (visionary) และ ทัศนคติในการ ปฏิบัติงาน
2	3	.502		29	47	.467	
3	6	.586		30	48	.501	
4	9	.652		31	50	.628	
5	10	.471		32	51	.597	
6	11	.469		33	52	.473	
7	12	.584		34	53	.546	
8	13	.482		35	5	.501	
9	14	.472	36	8	.699		
10	16	.617	37	18	.544		
11	17	.504	38	21	.566		
12	19	.613	39	24	.574		
13	20	.546	40	32	.486		
14	22	.486	41	35	.711		
15	23	.504	42	38	.453		
16	25	.557	43	41	.517		
17	26	.508	44	45	.563		
18	28	.638	45	49	.482	ผู้พัฒนา (developer) แนว ทางการปฏิบัติ	
19	30	.705	46	1	.747		
20	31	.524	47	4	.531		
21	33	.501	48	7	.546		
22	34	.540	49	15	.676		
23	36	.659	50	27	.518		
24	37	.645	51	29	.732		
25	39	.663	52	43	.697		
26	40	.595	53	46	.561		
27	42	.635					

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของบทบาทผู้บริหารระดับกลาง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 0.467 – 0.705 ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.453 – 0.711 และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.518 – 0.747

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second Order) ของบทบาทผู้บริหารระดับกลาง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อแสดงความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างว่าองค์ประกอบทั้งหมด สามารถรวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกันได้ ด้วยการวิเคราะห์เพื่อยืนยันองค์ประกอบอันดับที่สองของบทบาทผู้บริหารระดับกลางปรากฏผลดังแสดงในแผนภูมิที่ 21





Chi-Square=1481.46, df=1283, P-value=0.63020, RMSEA=0.012

แผนภูมิที่ 21 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	1481.46	-
df	-	1283	-
p-value	P>0.05	0.63	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.15	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 20 พบว่า คำนวณความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 1481.46 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.63 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 1.15 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของบทบาทผู้บริหารระดับกลาง พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของบทบาทผู้บริหารระดับกลาง

บทบาทผู้บริหารระดับกลาง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน	0.98
ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ	0.98
ด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ	0.94

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบบทบาทผู้บริหารระดับกลาง ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน สูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.98 รองลงมาคือ

ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการมีค่าเท่ากับ 0.98 และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ มีค่าเท่ากับ 0.94

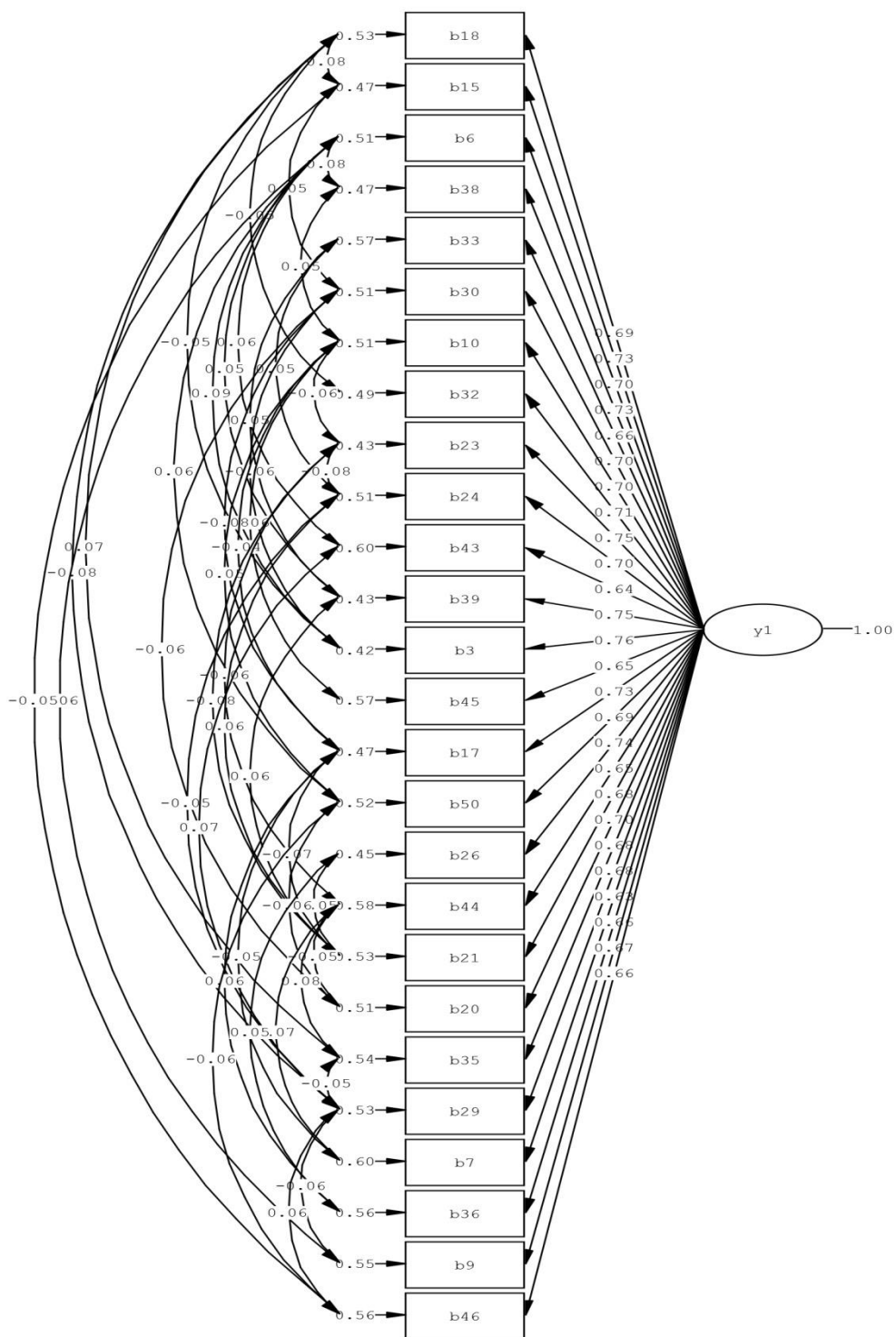
3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์กรแห่งนวัตกรรม

3.3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์กรแห่งนวัตกรรม
ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์กรแห่งนวัตกรรม
ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement)

ปรากฏผังแผนภูมิที่ 22





Chi-Square=174.72, df=256, P-value=0.99997, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 22 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์กรแห่งนวัตกรรมด้าน
 ยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous
 Improvement)

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement)

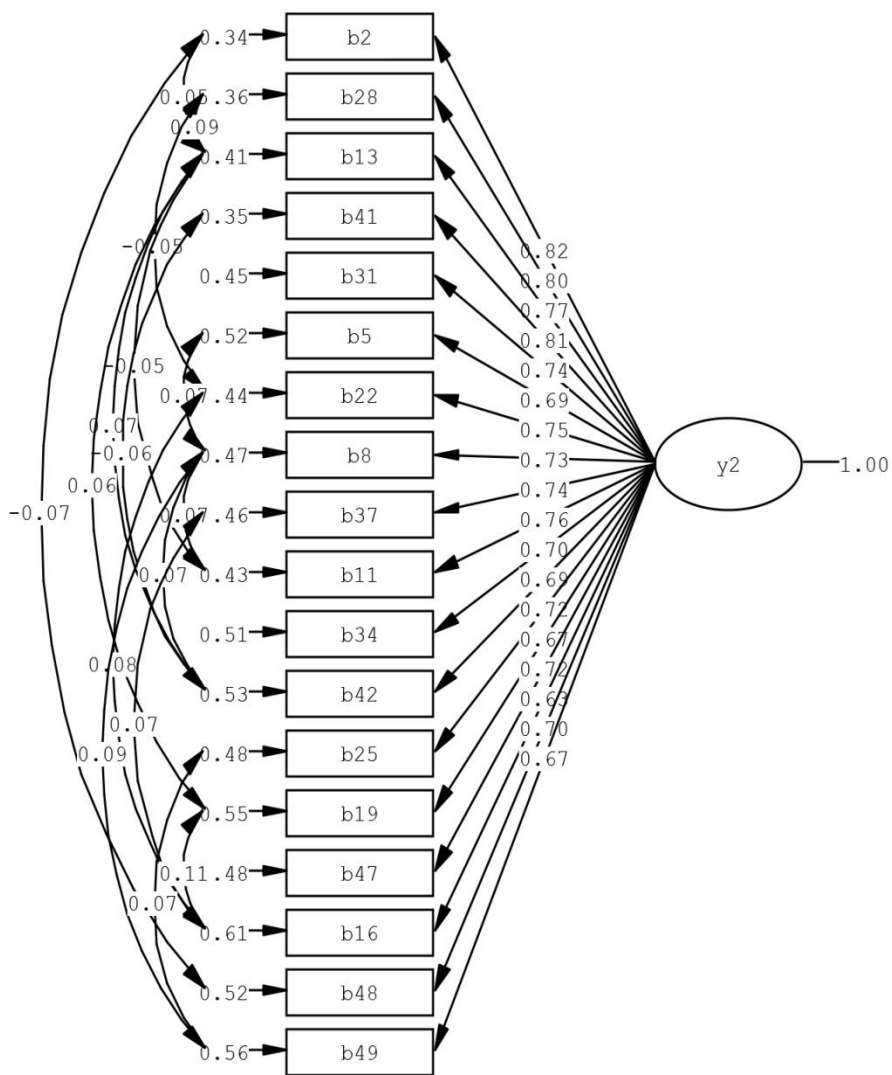
(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	174.72	-
<i>df</i>	-	256	-
p-value	P>0.05	0.99	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.68	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 22 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 174.72 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.99 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.68 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งค่าสถิติ ดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

3.3.2 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order) ขององค์กร
 แห่งนวัตกรรม ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ (Share Value and Practical Path)

การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของด้านค่านิยมร่วมและ
 แนวทางการปฏิบัติ (Share Value and Practical Path) ปรากฏดังแผนภูมิที่ 23



Chi-Square=112.34, df=119, P-value=0.65420, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 23 โมเดลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ (Share Value and Practical Path)

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ (Share Value and Practical Path)

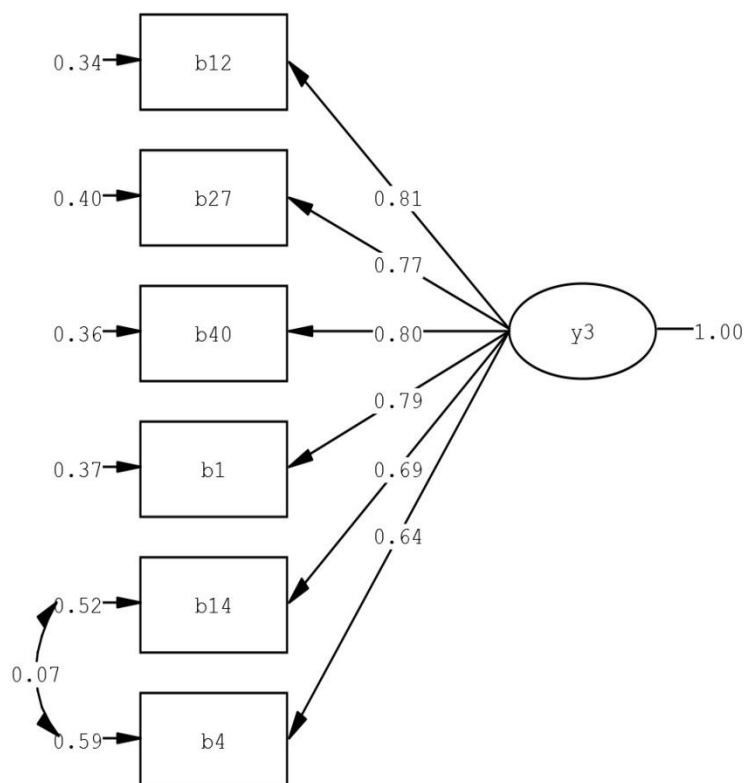
(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	112.34	-
<i>df</i>	-	119	-
p-value	P>0.05	0.65	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.94	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 23 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ (Share Value and Practical Path) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 112.34 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.65 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.94 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)= 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)= 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)= 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

3.3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order) ขององค์กร
แห่งนวัตกรรม ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Innovative Vision and
Attitude in Work Operation)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของด้านวิสัยทัศน์เชิง
นวัตกรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Innovative Vision and Attitude in Work Operation)
ปรากฏดังแผนภูมิที่ 24



Chi-Square=5.04, df=8, P-value=0.75294, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 24 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและ
ทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Innovative Vision and Attitude in Work Operation)

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Innovative Vision and Attitude in Work Operation)

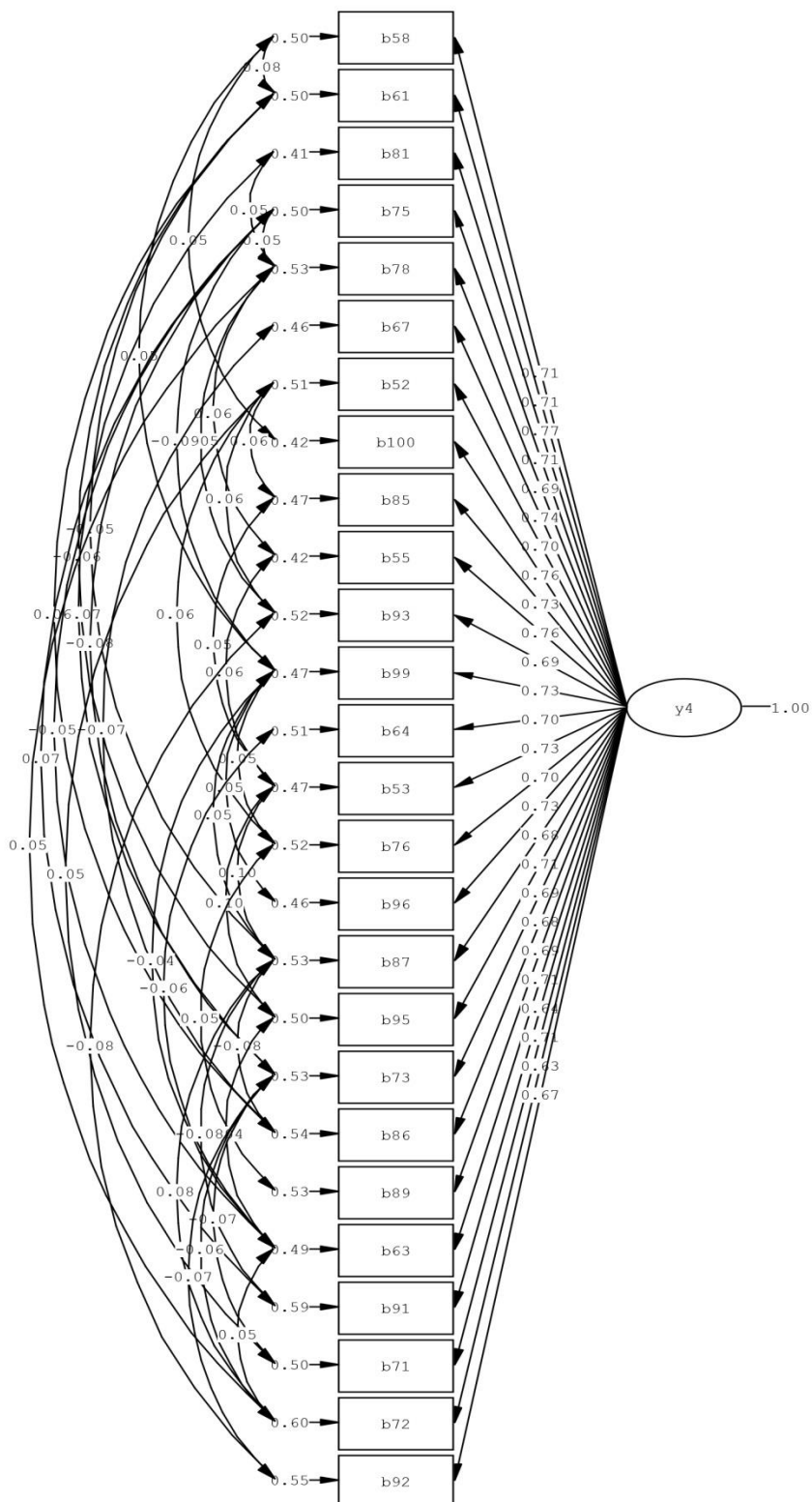
(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	5.04	-
<i>df</i>	-	8	-
p-value	P>0.05	0.75	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.63	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 24 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Innovative Vision and Attitude in Work Operation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 5.04 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.75 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.63 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

3.3.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order) ขององค์กรแห่งนวัตกรรม ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Effective Communication)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Effective Communication) ปรากฏดังแผนภูมิที่ 25



Chi-Square=184.84, df=259, P-value=0.99984, RMSEA=0.000

แผนภูมิตี่ 25 โมเดลการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Effective Communication)

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน
(Effective Communication)

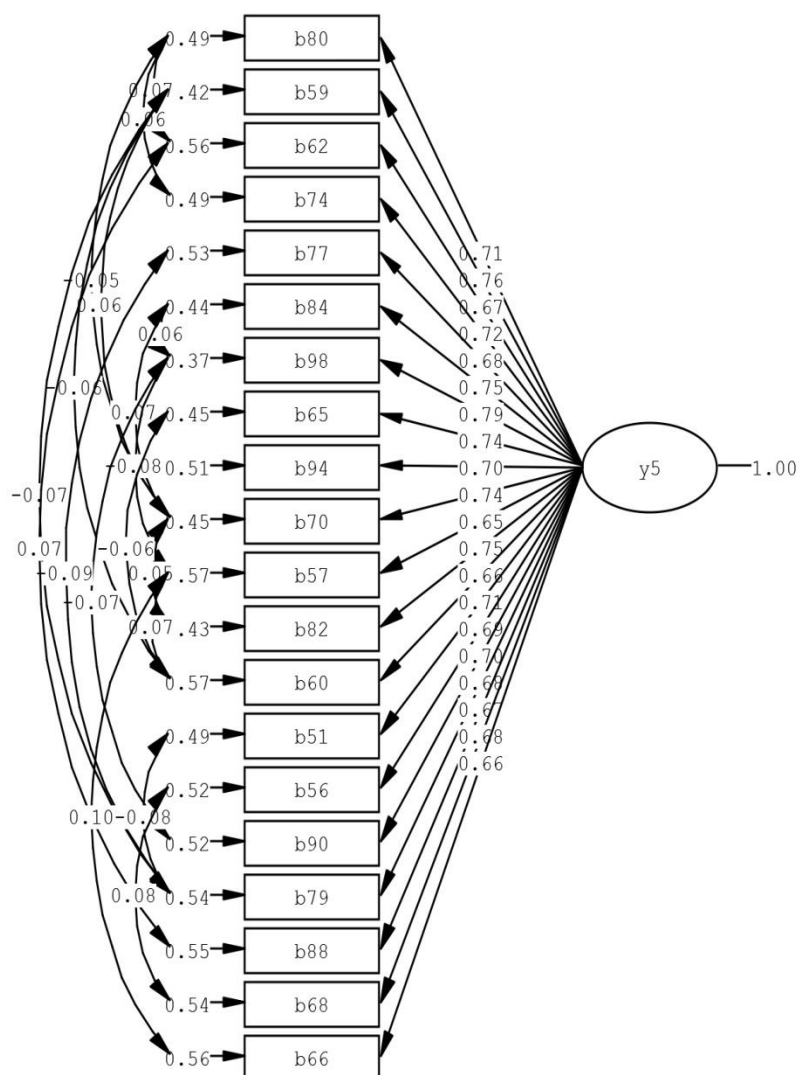
(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	184.84	-
<i>df</i>	-	259	-
p-value	P>0.05	0.99	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.71	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 25 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Effective Communication) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 184.84 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.99 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.71 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)= 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)= 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

3.3.5 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order) ขององค์กร
แห่งนวัตกรรม ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพ แวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่ง
การสร้างสรรค (Innovative Climate)

การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของด้านการสร้าง
บรรยากาศและสภาพ แวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค (Innovative
Climate) ปรากฏดังแผนภูมิที่ 26



Chi-Square=129.76, df=152, P-value=0.90403, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 26 โมเดลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านการสร้างบรรยากาศและ
สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค (Innovative
Climate)

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative Climate)

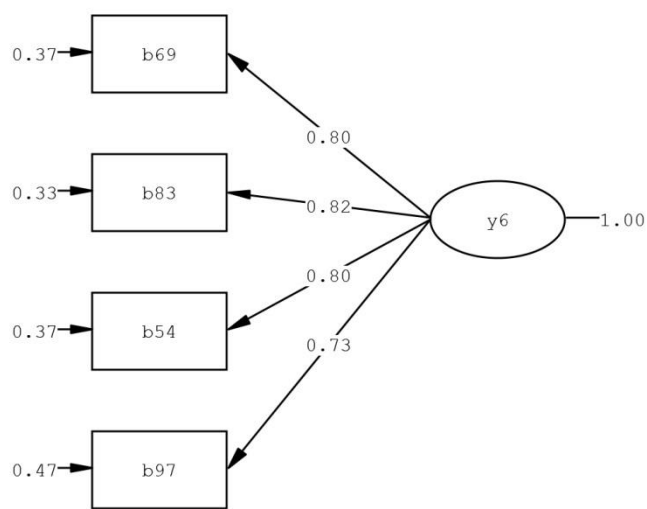
(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	129.76	-
<i>df</i>	-	152	-
p-value	P>0.05	0.90	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.85	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 26 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative climate) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 129.76 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.90 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.85 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.00 ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

3.3.6 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order) ขององค์กร
แห่งนวัตกรรม ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change)

การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของด้านการตอบสนองต่อ
การเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ปรากฏดังแผนภูมิที่ 27



Chi-Square=0.70, df=2, P-value=0.70478, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 27 โมเดลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลง (Adapt to Change)

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
(Adapt to Change)

(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	0.70	-
df	-	2	-
p-value	P>0.05	0.70	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.35	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 27 พบว่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 0.70 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.70 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) = 0.35 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)= 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI)= 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA)= 0.00 ซึ่งค่าสถิติดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า

ตารางที่ 28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ข้อ	องค์ประกอบอันดับหนึ่ง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ด้าน	ข้อ	องค์ประกอบอันดับหนึ่ง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ด้าน
1	3	.535		34	22	.591	ค่านิยมร่วม (share value) และแนวทางการปฏิบัติ
2	6	.605		35	25	.540	
3	7	.462		36	28	.732	
4	9	.459		37	31	.623	
5	10	.571		38	34	.550	

ตารางที่ 28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ อันดับหนึ่ง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ด้าน	ข้อ	องค์ประกอบ อันดับหนึ่ง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ด้าน
6	15	.613	ยอมรับ ความคิดใหม่ และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง (openness & continuous improvement)	39	37	.567	ค่านิยมร่วม (share value) และแนวทาง การปฏิบัติ
7	17	.524		40	41	.628	
8	18	.661		41	42	.546	
9	20	.500		42	47	.531	
10	21	.501		43	48	.468	
11	23	.553		44	49	.455	
12	24	.549		45	1	.698	วิสัยทัศน์เชิง นวัตกรรม (innovative strategy) และ ทัศนคติในการ ปฏิบัติงาน
13	26	.512		46	4	.464	
14	29	.472		47	12	.780	
15	30	.581		48	14	.521	
16	32	.558		49	27	.747	
17	33	.584	50	40	.736		
18	35	.491	51	52	.585		
19	36	.460	52	53	.514		
20	38	.603	53	55	.578		
21	39	.541	54	58	.696		
22	43	.543	55	61	.692	ด้านการสื่อสาร และถ่ายทอดที่ ชัดเจน (effective communication)	
23	44	.502	56	63	.447		
24	45	.531	57	64	.539		
25	46	.420	58	67	.599		
26	50	.517	59	71	.442		
27	2	.754	60	72	.441		
28	5	.592	61	73	.481		
29	8	.585	62	75	.630		
30	11	.566	63	76	.506		
31	13	.714	64	78	.604		
32	16	.502	65	81	.677		
33	19	.536	66	85	.579		

ตารางที่ 28 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์กรแห่งนวัตกรรม
(ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบ อันดับหนึ่ง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ด้าน	ข้อ	องค์ประกอบ อันดับหนึ่ง	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ด้าน	
67	86	.451	การสื่อสารและ ถ่ายทอดที่ ชัดเจน (effective communication)	91	82	.531	การสร้าง บรรยากาศและ สภาพแวดล้อม ในที่ทำงานที่ เอื้อต่อ กระบวนการ แห่งการ สร้างสรรค์ (Innovative climate)	
68	87	.495		92	84	.602		
69	89	.449		93	88	.470		
70	91	.445		94	90	.494		
71	92	.434		95	94	.560		
72	93	.561		96	98	.598		
73	95	.483		97	54	.692		การตอบสนอง ต่อการ เปลี่ยนแปลง (adapt to change)
74	96	.503		98	69	.809		
75	99	.543		99	83	.741		
76	100	.582		100	97	.650		
77	51	.496	การสร้าง บรรยากาศและ สภาพแวดล้อม ในที่ทำงานที่ เอื้อต่อ กระบวนการ แห่งการ สร้างสรรค์ (Innovative climate)					
78	56	.495						
79	57	.542						
80	59	.654						
81	60	.504						
82	62	.647						
83	65	.572						
84	66	.455						
85	68	.462						
86	70	.552						
87	74	.634						
88	77	.619						
89	79	.480						
90	80	.703						

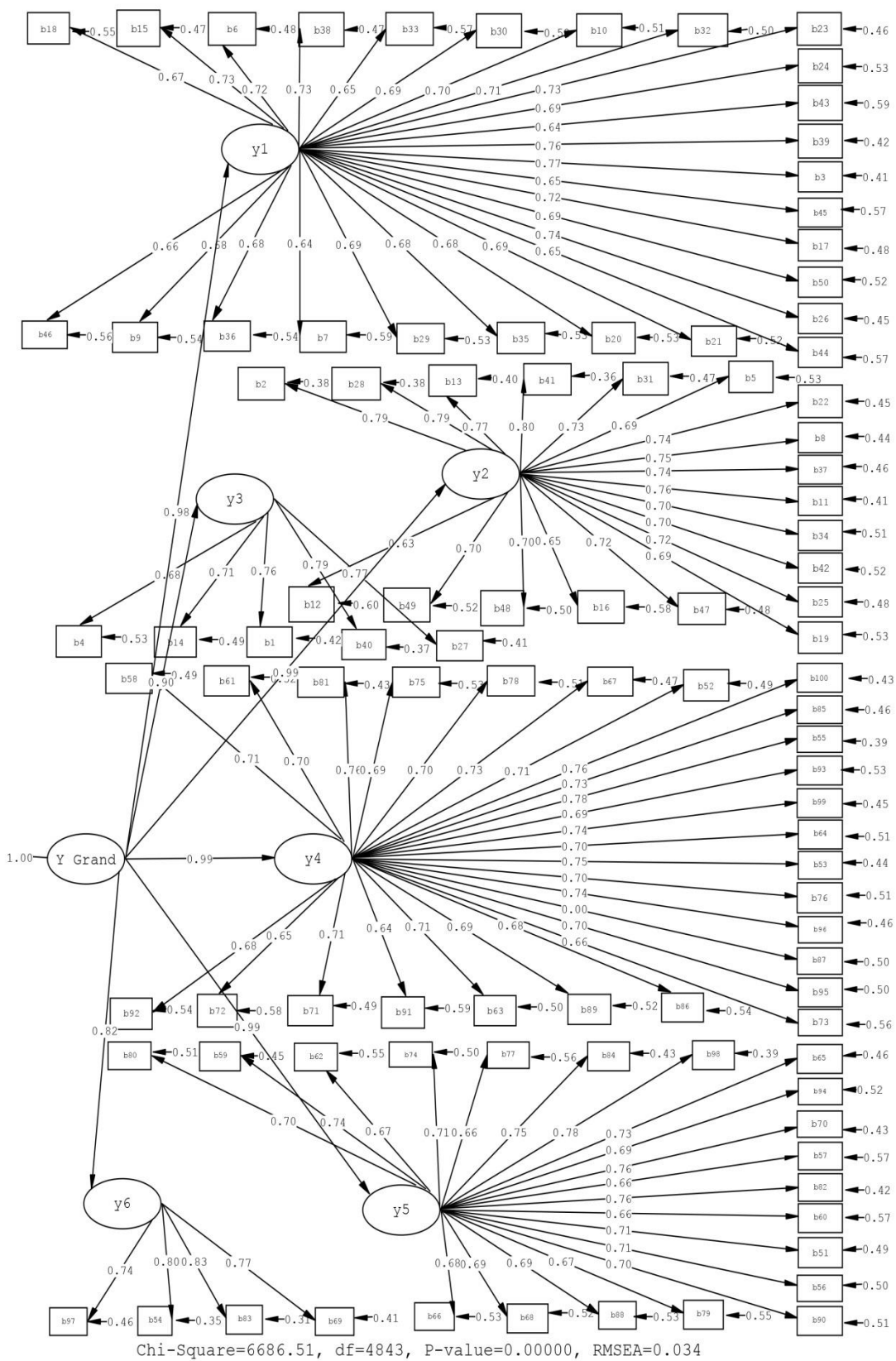
จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์กรแห่งนวัตกรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ด้านยอมรับความคิดใหม่ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement) ระหว่าง 0.420 – 0.661 ด้านค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ (Share Value and Practical Path) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.502–0.754 ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Innovative Vision and Attitude in Work Operation) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.474 – 0.780 ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Effective Communication) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.442–0.696 ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative Climate) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.455 – 0.703 ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.650 – 0.809

3.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์กรแห่งนวัตกรรม

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second order) (Confirmatory Factor Analysis: The Second Order)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อแสดงความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างว่าองค์ประกอบทั้งหมด สามารถรวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกันได้ ด้วยการวิเคราะห์เพื่อยืนยันองค์ประกอบอันดับที่สองขององค์กรแห่งนวัตกรรม ปรากฏผลดังแสดงในแผนภูมิที่ 28





แผนภูมิที่ 28 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ขององค์กรแห่งนวัตกรรม

(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	5361	-
<i>df</i>	-	4813	-
p-value	P>0.05	0.085	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	1.11	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 29 พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับอันดับสอง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 5361 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ p-value = 0.08 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) = 1.11 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) = 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) = 0.96 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) = 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางที่ 29

ตารางที่ 30 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละด้านกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ด้านองค์กรแห่งนวัตกรรม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (openness & continuous improvement)	0.97
ด้านค่านิยมร่วม (share value) และแนวทางการปฏิบัติ	0.99
ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (innovative strategy) และทัศนคติในการปฏิบัติงาน	0.90
ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (effective communication)	0.98
ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative climate)	0.99
ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (adapt to change)	0.82

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมด้านค่านิยมร่วม (Share Value) และแนวทางการปฏิบัติ และ ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative Climate) สูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.99 รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Effective Communication) มีค่าเท่ากับ 0.98 ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement) มีค่าเท่ากับ 0.97 ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (Innovative Strategy) และทัศนคติ ในการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ 0.90 และด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) มีค่าเท่ากับ 0.82

3.5 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ปรากฏดังตารางที่ 30

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
X1						
orl ข้อที่ 2	0.80**	0.57	0.02	24.41	0.64	0.62
orl ข้อที่ 3	0.73**	0.54	0.03	19.78	0.54	0.50
orl ข้อที่ 6	0.73**	0.50	0.03	19.49	0.53	0.59
orl ข้อที่ 9	0.71**	0.50	0.03	18.62	0.51	0.65
orl ข้อที่ 10	0.71**	0.53	0.03	18.67	0.51	0.47
orl ข้อที่ 11	0.73**	0.51	0.03	19.51	0.53	0.47
orl ข้อที่ 12	0.73**	0.51	0.03	19.66	0.53	0.58
orl ข้อที่ 13	0.73**	0.51	0.03	19.73	0.54	0.48
orl ข้อที่ 14	0.72**	0.51	0.03	18.85	0.51	0.47
orl ข้อที่ 16	0.81**	0.57	0.02	24.97	0.65	0.62
orl ข้อที่ 17	0.74**	0.53	0.03	20.31	0.55	0.50
orl ข้อที่ 19	0.72**	0.50	0.03	18.95	0.52	0.61
orl ข้อที่ 20	0.71**	0.49	0.03	18.64	0.51	0.55
orl ข้อที่ 22	0.68**	0.50	0.03	17.15	0.47	0.49
orl ข้อที่ 23	0.70**	0.49	0.03	18.17	0.49	0.50
orl ข้อที่ 25	0.72**	0.52	0.03	19.17	0.52	0.56
orl ข้อที่ 26	0.76**	0.52	0.02	21.45	0.58	0.51
orl ข้อที่ 28	0.77**	0.51	0.02	21.94	0.59	0.64
orl ข้อที่ 30	0.81**	0.53	0.02	24.94	0.65	0.71
orl ข้อที่ 31	0.71**	0.52	0.03	18.54	0.50	0.52
orl ข้อที่ 33	0.71**	0.48	0.03	18.64	0.51	0.50

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ) (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
orl ข้อที่ 34	0.70**	0.49	0.03	17.76	0.48	0.54
orl ข้อที่ 36	0.75**	0.50	0.02	20.65	0.56	0.66
orl ข้อที่ 37	0.71**	0.52	0.03	18.45	0.50	0.65
orl ข้อที่ 39	0.74**	0.51	0.03	20.05	0.54	0.66
orl ข้อที่ 40	0.67**	0.49	0.03	16.69	0.45	0.60
orl ข้อที่ 42	0.75**	0.52	0.03	20.78	0.56	0.64
orl ข้อที่ 44	0.77**	0.56	0.03	22.38	0.60	0.64
orl ข้อที่ 47	0.69**	0.50	0.03	17.68	0.48	0.47
orl ข้อที่ 48	0.70**	0.49	0.03	18.14	0.49	0.50
orl ข้อที่ 50	0.71**	0.48	0.03	18.40	0.50	0.63
orl ข้อที่ 51	0.71**	0.51	0.03	18.48	0.50	0.60
orl ข้อที่ 52	0.71**	0.49	0.03	18.36	0.50	0.47
orl ข้อที่ 53	0.72**	0.50	0.03	18.82	0.51	0.55
X2						
orl ข้อที่ 5	0.70**	0.50	0.03	17.86	0.49	0.50
orl ข้อที่ 8	0.65**	0.46	0.03	15.73	0.42	0.70
orl ข้อที่ 18	0.70**	0.52	0.03	18.22	0.50	0.54
orl ข้อที่ 21	0.68**	0.48	0.03	17.15	0.47	0.57
orl ข้อที่ 24	0.73**	0.50	0.03	19.56	0.53	0.57
orl ข้อที่ 32	0.62**	0.46	0.03	14.60	0.39	0.49
orl ข้อที่ 35	0.67**	0.48	0.03	16.43	0.44	0.71
orl ข้อที่ 38	0.70**	0.49	0.03	17.83	0.49	0.45

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ) (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
orl ข้อที่ 41	0.72**	0.49	0.03	18.84	0.51	0.52
orl ข้อที่ 45	0.71**	0.53	0.03	18.50	0.50	0.56
orl ข้อที่ 49	0.68**	0.47	0.03	16.82	0.46	0.48
X3						
orl ข้อที่ 1	0.66**	0.53	0.03	16.15	0.44	0.75
orl ข้อที่ 4	0.74**	0.52	0.03	20.24	0.55	0.53
orl ข้อที่ 7	0.68**	0.48	0.03	17.07	0.46	0.55
orl ข้อที่ 15	0.72**	0.61	0.03	19.15	0.52	0.68
orl ข้อที่ 27	0.73**	0.55	0.03	19.56	0.53	0.52
orl ข้อที่ 29	0.67**	0.54	0.03	16.73	0.45	0.73
orl ข้อที่ 43	0.71**	0.61	0.03	18.26	0.50	0.70
orl ข้อที่ 46	0.65**	0.50	0.03	15.77	0.42	0.56
Y1						
Ino ข้อที่ 3	0.76**	0.53	0.03	21.60	0.58	0.54
Ino ข้อที่ 6	0.72**	0.52	0.03	18.95	0.52	0.61
Ino ข้อที่ 7	0.64**	0.47	0.03	15.45	0.41	0.46
Ino ข้อที่ 9	0.68**	0.47	0.03	17.15	0.47	0.46
Ino ข้อที่ 10	0.69**	0.49	0.03	17.66	0.48	0.57
Ino ข้อที่ 15	0.72**	0.53	0.03	19.01	0.52	0.61
Ino ข้อที่ 17	0.71**	0.47	0.03	18.75	0.51	0.52
Ino ข้อที่ 18	0.66**	0.44	0.03	16.23	0.44	0.66
Ino ข้อที่ 20	0.68**	0.49	0.03	17.15	0.47	0.50

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์
เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนของ
องค์ประกอบ) (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
Ino ข้อที่ 21	0.69**	0.46	0.03	17.74	0.48	0.50
Ino ข้อที่ 23	0.72**	0.49	0.03	19.30	0.52	0.55
Ino ข้อที่ 24	0.68**	0.48	0.03	17.13	0.47	0.55
Ino ข้อที่ 26	0.74**	0.51	0.03	19.95	0.54	0.51
Ino ข้อที่ 29	0.69**	0.49	0.03	17.57	0.48	0.47
Ino ข้อที่ 30	0.69**	0.50	0.03	17.72	0.48	0.58
Ino ข้อที่ 32	0.70**	0.47	0.03	18.15	0.49	0.56
Ino ข้อที่ 33	0.65**	0.45	0.03	15.63	0.42	0.58
Ino ข้อที่ 35	0.68**	0.47	0.03	17.18	0.47	0.49
Ino ข้อที่ 36	0.67**	0.48	0.03	16.79	0.46	0.46
Ino ข้อที่ 38	0.72**	0.52	0.03	19.11	0.52	0.60
Ino ข้อที่ 39	0.76**	0.53	0.03	21.44	0.58	0.54
Ino ข้อที่ 43	0.64**	0.49	0.03	15.19	0.41	0.54
Ino ข้อที่ 44	0.65**	0.47	0.03	15.90	0.43	0.50
Ino ข้อที่ 45	0.65**	0.45	0.03	15.71	0.42	0.53
Ino ข้อที่ 46	0.67**	0.47	0.03	16.38	0.44	0.42
Ino ข้อที่ 50	0.69**	0.47	0.03	17.61	0.48	0.52
Y2						
Ino ข้อที่ 2	0.76**	0.50	0.02	21.53	0.58	0.75
Ino ข้อที่ 5	0.68**	0.47	0.03	16.90	0.46	0.59
Ino ข้อที่ 8	0.74**	0.53	0.03	20.24	0.55	0.59
Ino ข้อที่ 11	0.76**	0.50	0.02	21.44	0.58	0.57

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ) (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
Ino ข้อที่ 13	0.75**	0.50	0.02	20.94	0.57	0.71
Ino ข้อที่ 16	0.65**	0.45	0.03	15.60	0.42	0.50
Ino ข้อที่ 19	0.68**	0.45	0.03	17.23	0.47	0.54
Ino ข้อที่ 22	0.73**	0.50	0.03	19.78	0.54	0.59
Ino ข้อที่ 25	0.72**	0.49	0.03	18.79	0.51	0.54
Ino ข้อที่ 28	0.77**	0.53	0.02	22.01	0.59	0.73
Ino ข้อที่ 31	0.72**	0.48	0.03	18.90	0.51	0.62
Ino ข้อที่ 34	0.69**	0.47	0.03	17.65	0.48	0.55
Ino ข้อที่ 37	0.73**	0.50	0.03	19.47	0.53	0.57
Ino ข้อที่ 41	0.79**	0.54	0.02	23.91	0.63	0.63
Ino ข้อที่ 42	0.69**	0.51	0.03	17.59	0.48	0.55
Ino ข้อที่ 47	0.72**	0.47	0.02	19.22	0.52	0.53
Ino ข้อที่ 48	0.71**	0.50	0.03	18.43	0.50	0.47
Ino ข้อที่ 49	0.70**	0.49	0.03	17.99	0.49	0.46
Y3						
Ino ข้อที่ 1	0.69**	0.55	0.03	17.60	0.48	0.70
Ino ข้อที่ 4	0.70**	0.49	0.03	17.94	0.49	0.46
Ino ข้อที่ 12	0.65**	0.51	0.03	15.85	0.43	0.78
Ino ข้อที่ 14	0.73**	0.54	0.03	19.89	0.54	0.52
Ino ข้อที่ 27	0.66**	0.54	0.03	16.22	0.44	0.75
Ino ข้อที่ 40	0.69**	0.56	0.03	17.63	0.48	0.74

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์
เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
(ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนของ
องค์ประกอบ) (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
Y4						
Ino ข้อที่ 52	0.71**	0.48	0.03	18.77	0.51	0.59
Ino ข้อที่ 53	0.74**	0.51	0.03	20.47	0.55	0.51
Ino ข้อที่ 55	0.77**	0.53	0.02	22.17	0.59	0.58
Ino ข้อที่ 58	0.70**	0.48	0.03	18.20	0.50	0.70
Ino ข้อที่ 61	0.68**	0.47	0.03	17.22	0.47	0.69
Ino ข้อที่ 63	0.71**	0.48	0.03	18.50	0.50	0.45
Ino ข้อที่ 64	0.69**	0.48	0.03	17.73	0.48	0.54
Ino ข้อที่ 67	0.72**	0.50	0.03	19.15	0.52	0.60
Ino ข้อที่ 71	0.71**	0.53	0.03	18.73	0.51	0.44
Ino ข้อที่ 72	0.66**	0.50	0.03	15.94	0.43	0.44
Ino ข้อที่ 73	0.66**	0.48	0.03	16.17	0.44	0.48
Ino ข้อที่ 75	0.68**	0.46	0.03	16.95	0.46	0.63
Ino ข้อที่ 76	0.70**	0.50	0.03	18.13	0.49	0.51
Ino ข้อที่ 78	0.69**	0.47	0.03	17.65	0.48	0.60
Ino ข้อที่ 81	0.75**	0.50	0.02	20.78	0.56	0.68
Ino ข้อที่ 85	0.72**	0.52	0.03	19.32	0.53	0.58
Ino ข้อที่ 86	0.68**	0.47	0.03	16.93	0.46	0.45
Ino ข้อที่ 87	0.71**	0.49	0.03	18.32	0.50	0.50
Ino ข้อที่ 89	0.69**	0.49	0.03	17.50	0.48	0.45
Ino ข้อที่ 91	0.65**	0.47	0.03	15.53	0.42	0.45
Ino ข้อที่ 92	0.68**	0.48	0.03	17.24	0.47	0.43

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ) (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
Ino ข้อที่ 93	0.68**	0.46	0.03	17.17	0.47	0.56
Ino ข้อที่ 95	0.70**	0.51	0.03	17.93	0.49	0.48
Ino ข้อที่ 96	0.73**	0.50	0.03	19.84	0.54	0.50
Ino ข้อที่ 99	0.75**	0.50	0.02	20.50	0.55	0.54
Ino ข้อที่ 100	0.75**	0.51	0.03	20.69	0.56	0.58
Y5						
Ino ข้อที่ 51	0.72**	0.49	0.03	18.83	0.51	0.50
Ino ข้อที่ 56	0.71**	0.50	0.03	18.45	0.50	0.50
Ino ข้อที่ 57	0.66**	0.47	0.03	16.05	0.43	0.54
Ino ข้อที่ 59	0.73**	0.49	0.03	19.82	0.54	0.65
Ino ข้อที่ 60	0.66**	0.47	0.03	16.20	0.44	0.50
Ino ข้อที่ 62	0.66**	0.47	0.03	16.31	0.44	0.65
Ino ข้อที่ 65	0.73**	0.51	0.03	19.50	0.53	0.57
Ino ข้อที่ 66	0.69**	0.50	0.03	17.35	0.47	0.46
Ino ข้อที่ 68	0.70**	0.50	0.03	17.81	0.48	0.46
Ino ข้อที่ 70	0.75**	0.53	0.03	20.90	0.56	0.55
Ino ข้อที่ 74	0.71**	0.48	0.03	18.30	0.50	0.63
Ino ข้อที่ 77	0.66**	0.46	0.03	15.94	0.43	0.62
Ino ข้อที่ 79	0.67**	0.47	0.03	16.73	0.45	0.48
Ino ข้อที่ 80	0.69**	0.47	0.03	17.62	0.48	0.70
Ino ข้อที่ 82	0.76**	0.51	0.02	21.41	0.58	0.53

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนขององค์ประกอบ) (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
Ino ข้อที่ 84	0.74**	0.51	0.03	20.32	0.55	0.60
Ino ข้อที่ 88	0.69**	0.45	0.03	17.52	0.48	0.47
Ino ข้อที่ 90	0.70**	0.49	0.03	17.95	0.49	0.49
Ino ข้อที่ 94	0.69**	0.48	0.03	17.42	0.47	0.56
Ino ข้อที่ 98	0.77**	0.53	0.02	22.21	0.59	0.60
Y6						
Ino ข้อที่ 54	0.70**	0.57	0.03	17.86	0.49	0.69
Ino ข้อที่ 69	0.62**	0.50	0.04	14.37	0.38	0.81
Ino ข้อที่ 83	0.68**	0.55	0.03	17.10	0.46	0.74
Ino ข้อที่ 97	0.65**	0.55	0.04	15.58	0.42	0.65

หมายเหตุ ** $p < .01$

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.62 ถึง 0.81 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการสังเคราะห์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการทำงาน ความสามารถในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร (x16, x30) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (X2, Y6) ได้แก่ ความสามารถในการกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยี ขององค์กร การทำงานระหว่างแผนกในแต่ละขั้นตอน เพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (x32, y69) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.62 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R²) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (X1 ถึง X53) มีค่าตั้งแต่

0.39-0.65 และ ตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Y1 ถึง Y100) มีค่าตั้งแต่ 0.38 -0.63 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

1. ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (The Vision and Attitude Creator) (X1) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความสามารถในการสังเคราะห์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการทำงาน ความสามารถในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร (x16, x30) รองลงมา คือ การเป็นผู้แปรนโยบายขององค์กรให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (x2) และน้อยที่สุดคือ มีความชอบธรรมยุติธรรม (Fairness) และประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) (x40) มีน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานเท่ากับ 0.81, 0.80, 0.67 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม เท่ากับ 0.65, 0.64 และ 0.45 ตามลำดับ

2. ด้านผู้วิเคราะห์ และพัฒนาการบริหารจัดการ (Analyst and Administrative Management) (X2) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความสามารถในการสนับสนุนและช่วยให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว (x24) รองลงมา คือ มีรูปแบบกระบวนการทำงานและประสานงาน ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร (x41) และน้อยที่สุดคือ ความสามารถในการกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรม ทางเทคโนโลยีขององค์กร (x32) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73, 0.72, 0.62 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม เท่ากับ 0.53, 0.51 และ 0.39 ตามลำดับ

3. ด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (Operational Developer) (X3) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญ มากที่สุด คือ การเป็นผู้สร้างให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงาน (x4) รองลงมา คือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง (x27) และน้อยที่สุดคือ มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บุคลากร (x46) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.74, 0.73, 0.65 และมีความแปรผันรวมกันกับ องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม เท่ากับ 0.55, 0.53 และ 0.42 ตามลำดับ

4. ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Openness and Continuous Improvement) (Y1) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และชัดเจนเท่าทันการเปลี่ยนแปลงกระแสโลกาภิวัตน์ การสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำ (y3, y39) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อการกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กร (y26) และน้อยที่สุดคือ การจัดการหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงาน ตามแบบแผนที่กำหนดไว้ (y7) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.76, 0.74, 0.64 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม เปิด เท่ากับ 0.58, 0.54 และ 0.41 ตามลำดับ

5. ด้านค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ (Share Value and Practical Path) (Y2) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การมีแบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม อุดมการณ์ สอดคล้องกับพื้นฐาน คนส่วนใหญ่ภายในองค์กร (y41) รองลงมา คือ สภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กร (y28) และน้อยที่สุด คือ มีการฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้ผู้บริหารทุกระดับ (y16) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.79, 0.77, 0.65 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม เท่ากับ 0.63, 0.59 และ 0.42 ตามลำดับ

6. ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Innovative Vision and Attitude in Work Operation) (Y3) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ เป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) ที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ภายในองค์กร (y14) รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ให้สอดคล้อง และเข้ากันได้ภายใต้เงื่อนไขใหม่ ๆ (y4) และน้อยที่สุดคือ บุคลากรที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน (Key Individual) ภายในองค์กร (y12) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73, 0.70, 0.65 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม เท่ากับ 0.54, 0.49 และ 0.43 ตามลำดับ

7. ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Effective Communication) (Y4) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความสามารถในการรับข้อมูลข่าวสารได้ทันต่อเหตุการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์ (y55) รองลงมา คือ การปรับปรุง ผลการดำเนินการ เพื่อความสำเร็จของงานหรือแสดงให้เห็นว่าองค์กรนวัตกรรม (y100) และน้อยที่สุดคือ การนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (y91) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.77, 0.75, 0.65 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม เท่ากับ 0.59, 0.56 และ 0.42 ตามลำดับ

8. ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Innovative climate) (Y5) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ องค์กร มีแนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (y98) รองลงมา คือ องค์กรมีระบบการจัดการที่สนับสนุนเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้อุบัติการณ์นวัตกรรม (y82) และน้อยที่สุดคือ ระบบการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีประสิทธิภาพ (y57) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.77, 0.76, 0.66 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบ องค์กรแห่งนวัตกรรม เปิด เท่ากับ 0.59, 0.58 และ 0.43 ตามลำดับ

9. ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) (Y6) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว (y54) รองลงมา คือ องค์กรส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร (y83)

และน้อยที่สุดคือ การทำงานระหว่างแผนกในแต่ละขั้นตอน เพื่อร่วมกันพัฒนา นวัตกรรมขององค์กร (v69) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70, 0.68, 0.62 และมีความแปรผันร่วมกันกับ องค์ประกอบองค์กรแห่งนวัตกรรม เท่ากับ 0.49, 0.46 และ 0.38 ตามลำดับ

3.6 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหาร ระดับกลาง ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3.6.1 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหาร ระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ก่อนปรับโมเดล)

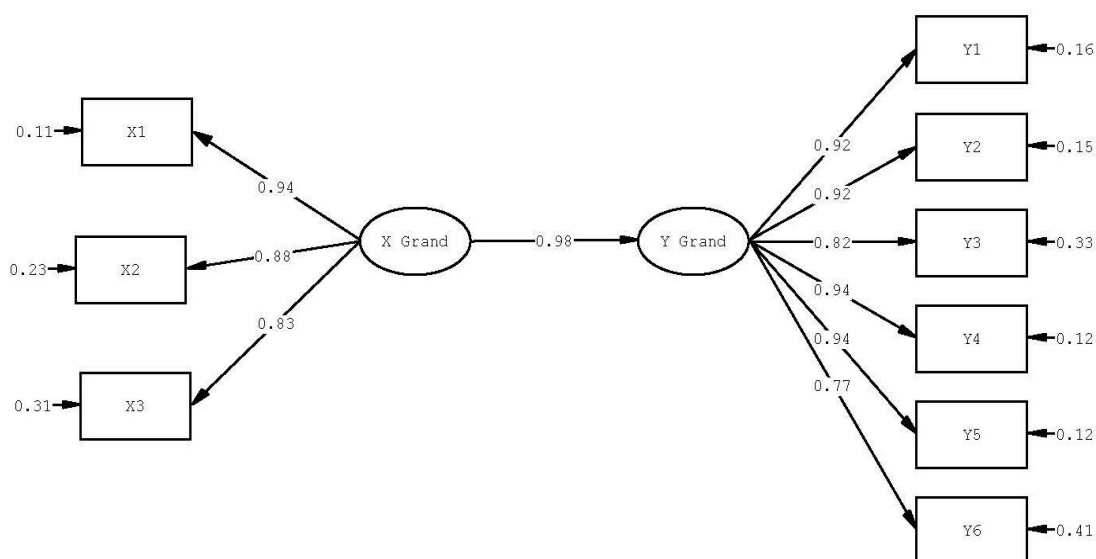
การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ก่อนปรับ โมเดล)

(N=340)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	164.89	-
<i>df</i>	-	26	-
p-value	$P > 0.05$	0.00	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	6.34	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.90	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.83	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.126	ไม่ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 32 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐาน การทดสอบค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสถิติไค-สแควร์ต่อระดับ ความเป็นอิสระ (χ^2/df) มากกว่า 2 ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จึงสรุปได้ว่า โมเดลตามสมมติฐาน ยังไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแผนภูมิที่ 29



Chi-Square=164.89, df=26, P-value=0.00000, RMSEA=0.126

แผนภูมิที่ 29 โมเดล โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (ก่อนปรับโมเดล)

ในกรณีผลการตรวจสอบพบว่า โมเดลตามสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลโดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี และอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นแนวทางในการปรับโมเดลจนกว่าจะได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.6.2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (หลังปรับโมเดล)

จากการปรับโมเดล ได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิเคราะห์ (หลังปรับโมเดล) ดังปรากฏในตาราง 33 และตาราง 34

ตารางที่ 33 รายละเอียดการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ครั้งที่	คู่ความสัมพันธ์ของ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ทำการปรับ	χ^2	<i>df</i>	P-value	RMSEA
	โมเดลสมมติฐาน	164.89	26	0.00000	0.126
1	Y6 กับ Y3	83.23	25	0.00000	0.083
2	X3 กับ Y6	60.48	24	0.00005	0.067
3	X3 กับ Y3	20.41	23	0.61689	0.000

จากตารางที่ 33 พบว่า การปรับแก้โมเดลครั้งที่ 1 ระหว่างด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6) และด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Y3) ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ χ^2 ลดลงจาก 164.89 เป็น 83.23 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.126 เป็น 0.083 แสดงให้เห็นว่าการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 33 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์และภาพประกอบที่ 30 แสดงโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หลังจากการปรับแก้โมเดล

ตาราง 34 ค่าสถิติความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (หลังปรับโมเดล)

(N=340)

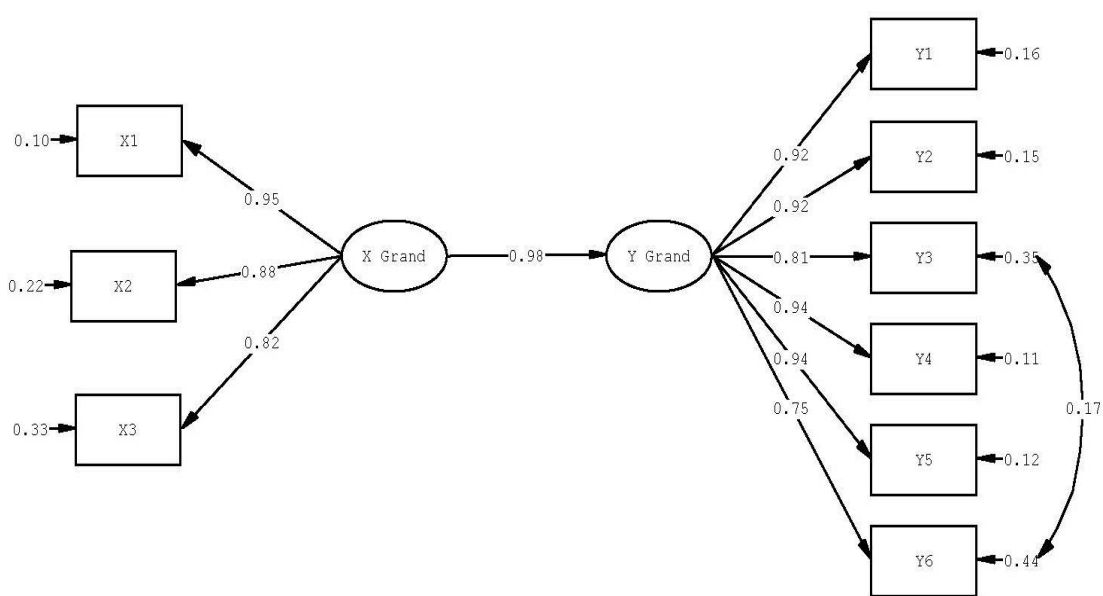
รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	20.41	-
df	-	23	-
p-value	P>0.05	0.61	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.88	ผ่านเกณฑ์
CFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	ค่าเข้าใกล้ 1.0	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	ค่าเข้าใกล้ 0.0	0.00	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตารางที่ 34 พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีหรือโมเดลมีความเที่ยงตรงสูง เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 0.61$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.013 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ χ^2/df มีค่าเท่ากับ 0.61 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00
2. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป
3. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และ ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

4. คำนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05

5. คำนีรวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.013 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05



Chi-Square=20.41, df=23, P-value=0.61689, RMSEA=0.00

แผนภูมิที่ 30 โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (หลังปรับ โมเดล)

จากภาพที่ 30 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่า ไคว์-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 20.41 องศาอิสระ (df) เท่ากับ 24 ค่าน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.61689 นั่นคือ ค่าไคว์-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีความสำคัญ (p-value=0.61689) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่า โมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้อง

กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMSE) มีค่าเท่ากับ 0.0045 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.75-0.95 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด คือ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (X1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95 รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Y4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.94 ซึ่งเท่ากับ ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Y5) ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ (Y2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.92 ซึ่งเท่ากับ ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Y1) ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ (X2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.88 ด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (X3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.82 ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Y3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.81 และด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.75

เมื่อพิจารณาโมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) มีค่าเท่ากับ 0.98

ตอนที่ 4 รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

1. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อทราบองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ใช้การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนิแม็กซ์ (Varimax Rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้น ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบดังนี้ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป 2) มีค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's Criterion) (Kaiser 1960) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้อย่างกว้างขวาง 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (Hatcher 1994) เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้จำนวนองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ แสดงได้ดังตารางที่ 35

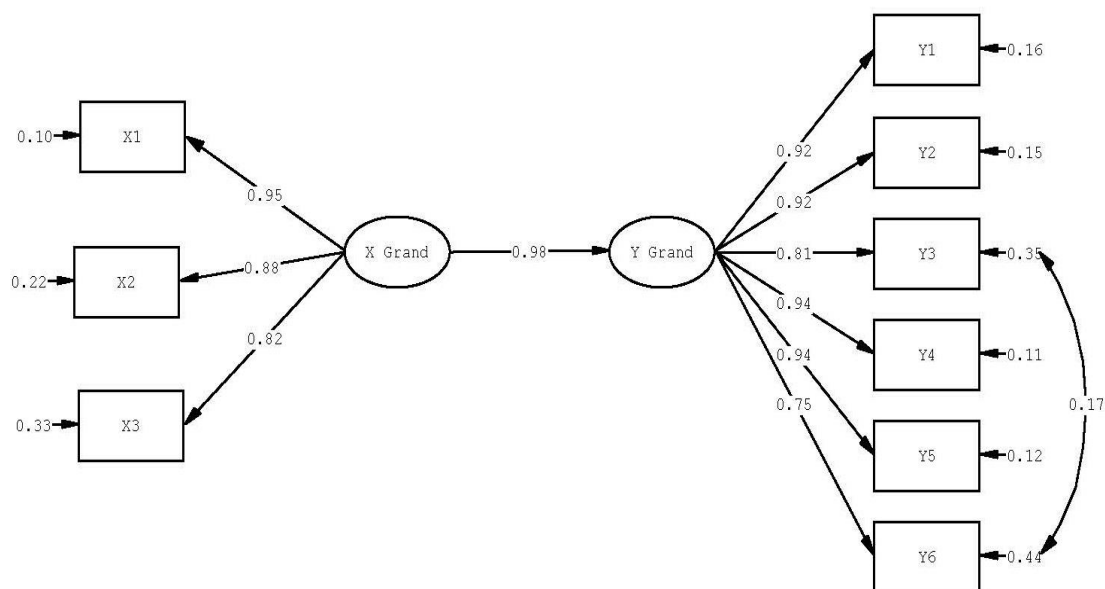
ตารางที่ 35 องค์ประกอบของรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ที่	ตัวแปร	จำนวน ข้อ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)
1.	ผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (X1)	34	0.471-0.705
2.	ผู้วิเคราะห์ และพัฒนาการบริหาร (X2)	11	0.482-0.711
3.	ผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (X3)	8	0.518-0.747
4.	ยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Y1)	26	0.420-0.661
5.	ค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ (Y2)	18	0.455-0.754
6.	วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Y3)	6	0.464-0.747
7.	การสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Y4)	26	0.441-0.696
8.	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Y5)	20	0.455-0.703
9.	การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6)	4	0.650-0.809

จากตารางที่ 35 พบว่า องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวน 9 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ชื่อ “ผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน” (X1) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 34 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.471-0.705 องค์ประกอบที่ 2 ชื่อ “ผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ” (X2) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.482-0.711 องค์ประกอบที่ 3 ชื่อ “ผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ” (X3) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.518-0.747 องค์ประกอบที่ 4 ชื่อ “ยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” (Y1) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 26 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.420-0.661 องค์ประกอบที่ 5 ชื่อ “ค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ” (Y2) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 18 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.455-0.754 องค์ประกอบที่ 6 ชื่อ “วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน” (Y3) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.464-0.747 องค์ประกอบที่ 7 ชื่อ “การสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน”

(Y4) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 26 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.441-0.696 องค์ประกอบที่ 8 ชื่อ “การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์” (Y5) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.455-0.703 และองค์ประกอบที่ 9 ชื่อ “การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง” (Y6) มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.650-0.809

2. รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม



Chi-Square=20.41, df=23, P-value=0.61689, RMSEA=0.00

แผนภูมิที่ 31 โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

จากภาพที่ 31 แสดงโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบดังนี้

2.1 รูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) พบว่าด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (X1) มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) สูงที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.95 รองลงมาคือ ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการ

บริหารจัดการ (X2) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.88 และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (X3) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.82 ตามลำดับ

2.2 รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) พบว่า ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Y4) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) สูงที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.94 รองลงมา คือ ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Y5) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.94 ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Y1) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.92 ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ (Y2) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.92 ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Y3) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.81 และด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.75 ตามลำดับ

2.3 รูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) กับ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) พบว่า มีเพียงค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.98 เท่านั้น

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) จนได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบในการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์กรแห่งนวัตกรรม ยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และเพื่อศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิสำหรั้พัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ผลจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ในส่วนของการยืนยันองค์ประกอบในการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์กรแห่งนวัตกรรม และยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้มีความเห็นด้วยกับรูปแบบดังกล่าวไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากพิจารณาจากหลักฐานที่ผ่านการศึกษามาหลายขั้นตอน ทั้งการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

และจากการพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการขอข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒินั้น ผู้วิจัยจึงได้ยกตัวอย่างบรรยากาศของการให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

แนวทางในการที่จะพัฒนาให้ผู้องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีแนวทางในการดำเนินการได้อย่างไรบ้างคะ (ผู้วิจัย)

ก็จะเป็นเรื่องของการอบรมการจัดหลักสูตรอบรมที่ทำให้ผู้บริหารได้คิดแล้วก็วิเคราะห์ห้มากขึ้นสามารถพัฒนาตัวเองได้มากขึ้น วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมให้เขาวางวิสัยทัศน์ ถ้ามีคำว่าการนิยมนร่วมก็จะ fix อยู่แค่นั้น มันมีกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการยังต้องมองอาจใช้มุมมองขององค์กรนวัตกรรมมีมุมมองแล้วคิดว่าเราควรมีบทบาทอย่างไร ผู้บริหารถูกสอนมาให้คิดแบบองค์กรนวัตกรรม การให้ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนร่วมในการบริหาร ปัจจัยที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศที่จะทำให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมสร้างพัฒนาผู้นำทางด้าน leadership ด้วย (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นามสมมติ, 2558)

แนวทางที่จะเป็นองค์กรนวัตกรรมสร้างการมีส่วนร่วมมีการอบรมและมีส่วนร่วมมากขึ้นมันจะเกิดจากหลายๆ องค์ประกอบประกอบกับ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นามสมมติ, 2558)

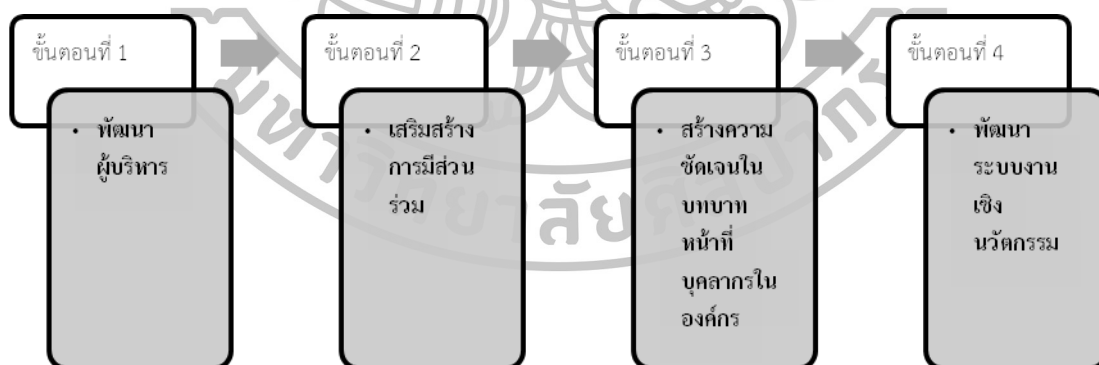
ในเรื่องของบทบาทของผู้บริหารและพนักงานที่จะช่วยในการเสริมสร้างการเป็นนวัตกรรมจากระดับบนจนถึงพนักงานและHR ก็สำคัญมากในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เรื่องกิจกรรมต่างมีส่วนร่วมกัน และก็การเสริมสุขภาพให้สุขภาพดีเพื่อพิสูจน์ว่าเป็นองค์กรนวัตกรรมจริงแล้วก็ความต่อเนื่องไปเขียนให้เห็นภาพชัดเจนมากยิ่งขึ้น (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 นามสมมติ, 2558)

ตามคอมเม้นท์ไปต่อยอดเองแล้วกันทำให้คนที่มาอ่านแล้วเอาไปต่อยอดในวิจัยนี้ได้มีวัฒนธรรมของคนไทยอยู่เราจะทำมุมมองของผู้บริหารประเทศไทยต่างจากองค์กรในต่างประเทศอย่างไรเขียนให้คนอ่านแล้วรู้เรื่องทำให้อยากผลักดันองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรนวัตกรรมนี่คือคุณค่าของงานนี้ และมันจะเสียดสีระหว่างความคาดหวังองค์กรนวัตกรรมต่างประเทศกับมุมมองของผู้บริหารแบบไทยว่าผู้บริหารระดับกลางอยากได้แบบนี้ในขณะที่ต่างประเทศก็ไม่ต่างกันมากมันเป็นกำแพงหรือสิ่งที่ต้องปรับกันได้ทำให้องค์กรรุ่นใหม่ๆ อยากปรับให้เป็นแบบนี้ การบริหารงานเอามาปรับใช้แล้วส่งต่อได้เลย โฟกัสการเขียน Black up การเขียนสถิติก็สมบูรณ์มากขอชื่นชม (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นามสมมติ, 2558)

จากตัวอย่างบทสนทนาในการสนทนากลุ่มข้อมูลในช่วงต้นพบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการพัฒนาผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญอีกท่านหนึ่งได้ เสริมว่าการพัฒนานี้จะต้องมีการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะดังกล่าว และเมื่อผู้วิจัยได้ขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่ามีแนวทางอื่นอีกไหม ก็มีผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าจะต้องมีการพัฒนาระบบงาน ซึ่งผู้วิจัยได้สอบถามเพื่อให้เข้าถึง

รายละเอียดว่าพัฒนาระบบงานอย่างไร ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในบางองค์กรระบบงานอาจจะยังไม่มีการพัฒนาให้มีความทันสมัย ดังนั้น จะต้องเริ่มด้วยการรวบรวมระบบงานให้ออกมาเป็นแบบ one stop service เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่คล่องตัว ซึ่งในข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ก็เห็นด้วย และจากการสนทนากลุ่มผู้วิจัยได้สังเกตเห็นว่ายังมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านยังไม่ได้เสนอข้อคิดเห็น ผู้วิจัยจึงได้ถามย้ำว่านอกจากนี้มีแนวทางอื่นอีกไหม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมีการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร โดยจากผลการสนทนากลุ่มผู้วิจัยจึงได้สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ผลจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีผู้เชี่ยวชาญซึ่งนับว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางด้านนวัตกรรม และองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นอย่างมาก ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านแสดงความคิดเห็นสอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่าเห็นด้วยกับกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ โดยให้เหตุผลว่ากรอบแนวคิดการวิจัยนี้ผ่านการศึกษาและทบทวนทางวิชาการทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ จึงทำให้เกิดกรอบแนวคิดนี้ขึ้นมา ซึ่งผลจากการวิจัยก็แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนแล้วว่าผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม นอกจากนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังให้ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ตามลำดับขั้นได้ดังแผนภูมิที่ 32



แผนภูมิที่ 32 แสดงแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

จากแผนภูมิที่ 32 สามารถอธิบายโดยสรุปได้ดังนี้

1. พัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้ป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเนื่องจากผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ
ควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับผู้บริหารได้มีการพัฒนาตนเองในด้านของการคิดและวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น

2. เสริมสร้างการมีส่วนร่วม การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร หรือระดับพนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ลงมือปฏิบัติ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยจากการสนทนากลุ่มผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาออกมาเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 การมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารด้วยตนเอง ด้วยการให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการนำนโยบายลงไปปฏิบัติมากขึ้น

ประเด็นที่ 2 การมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารและพนักงาน ด้วยการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาส ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดมาจากตัวองพนักงาน เอง มิใช่เกิดมาจากวิสัยทัศน์หรือนโยบายของผู้บริหารเพียงด้านเดียว

3. สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่บุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรนี้ จะทำให้การประเมินผลการดำเนินงานมีความชัดเจนด้วยเช่นกัน เพราะหากการดำเนินงานมีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องในส่วนใดนั้นก็สามารตรวจสอบได้ง่ายว่าอยู่ในความรับผิดชอบของใคร ควรที่จะแก้ไขอย่างไร ซึ่งทำให้การดำเนินงานมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาออกมาเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง ควรมีการแสดงภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงออกทางความคิด เพื่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างสิ่งแวดล้อมและเวทีนวัตกรรมให้เหมาะสมในการบ่มเพาะความคิดใหม่ เพื่อเปลี่ยนเป็นนวัตกรรม

ประเด็นที่ 3 บุคลากรระดับปฏิบัติการ ควรมีการรับรู้และเข้าใจความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” และ “องค์กรนวัตกรรม” ในบริบทขององค์กร เป็นอย่างดี

4. พัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรม การพัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรมนี้เป็นการพัฒนาระบบงานให้เป็นการดำเนินงานในรูปแบบของ One Stop Service เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่

คล่องตัว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมคือความรวดเร็วและคล่องตัว

ควรมีระบบงานเชิงนวัตกรรม (Work System for Innovation) เพื่อรวบรวม (Converge) ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเข้าด้วยกันกับบริบทขององค์กร (Context of the Organization) ไปด้วยการเพื่อการบริหารที่คล่องตัวและรวดเร็ว



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (4) เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลาง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ จำนวน 340 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.935 และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย อธิปไตยของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม จากการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.1 องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง

1.1.1 องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางจากการวิจัยเอกสาร จากการวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ได้ 6 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้ประสานงาน (2) การเป็นนักพัฒนา (3) การเป็นนักการสื่อสาร (4) การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ (5) การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ และ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1.2 องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ได้จำนวนทั้งสิ้น 11 ตัวแปร โดยเหมือนกับที่ได้จากการวิจัยเอกสารจำนวน 6 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้ประสานงาน (2) การเป็นนักพัฒนา (3) การเป็นนักการสื่อสาร (4) การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์ (5) การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ และ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้ตัวแปรเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก 5 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี (2) จริยธรรมและจรรยาภิบาล (3) รูปแบบการทำงาน (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (5) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

1.1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผู้บริหารระดับกลาง

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ได้ 3 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.467–0.705 (2) ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.453–0.711 และ (3) ด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.518–0.747 เมื่อพิจารณาผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.98 รองลงมา คือ ด้านผู้วิเคราะห์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.97 และด้านผู้พัฒนา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.93 ตามลำดับ

1.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

1.2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมจากการวิจัยเอกสาร

จากการวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ได้จำนวน 17 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ (2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (3) บุคคลสำคัญ (4) การฝึกอบรมและพัฒนา (5) การสื่อสาร (6) ปัจจัยภายนอก (7) บรรยากาศสร้างสรรค์ (8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) วัฒนธรรมองค์กร (10) รูปแบบผู้นำ (11) เทคโนโลยี (12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (13) วิธีการตัดสินใจ (14) กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม (15) วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (16) เป้าหมาย (17) ระบบการจัดการความสามารถ

1.2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยสามารถสรุป องค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้จำนวนทั้งสิ้น 20 ตัวแปร โดยเหมือนกับที่ได้จากการวิจัยเอกสารจำนวน 17 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ (2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (3) บุคคลสำคัญ (4) การฝึกอบรมและพัฒนา (5) การสื่อสาร (6) ปัจจัยภายนอก (7) บรรยากาศสร้างสรรค์ (8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) วัฒนธรรมองค์กร (10) รูปแบบผู้นำ (11)

เทคโนโลยี (12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (13) วิธีการตัดสินใจ (14) กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม (15) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (16) เป้าหมาย (17) ระบบการจัดการความสามารถ และได้ตัวแปรเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก 3 ตัวแปร ประกอบด้วย (1) ทีมข้ามสายงาน (2) ความได้เปรียบในการแข่งขัน และ (3) คุณลักษณะองค์กร

1.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.420–0.661 (2) ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.502–0.754 (3) ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.474–0.780 (4) ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบระหว่าง 0.442–0.696 (5) ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.455–0.703 และ (6) ด้าน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.650–0.809 เมื่อพิจารณาผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า ด้านค่านิยมร่วม และด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.99 รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.98 ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.97 ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ เท่ากับ 0.90 และด้านการตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.82 ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า

องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (2) ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ (3) ด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกด้วยตนเอง โดยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.706 ถึง 0.804 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์กับด้านผู้วิเคราะห์ ($r=0.840$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ด้านผู้วิเคราะห์กับด้านผู้พัฒนา ($r=0.706$)

องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ และด้านการตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกด้วยตัวเอง โดยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.669 ถึง 0.887 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านการสื่อสาร และถ่ายทอดที่ชัดเจนกับด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการ แห่งการสร้างสรรค์ ($r=0.887$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์กับด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ($r=0.669$)

นอกจากนี้องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลางและสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตั้งแต่ได้อยู่ระหว่าง 0.633 ถึง 0.866 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์กับด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน ($r=0.866$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กัน ต่ำที่สุด คือ ด้านผู้วิเคราะห์กับด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ($r=0.633$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.98 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 164.89$, $df = 26$, $\chi^2/df = 6.34$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.98$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.83$ และ $RMSEA = 0.126$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัว ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996: 110-111) ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากการปรับแก้โมเดล ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกค่า (Joreskog & Sorbom, 1996: 110-111) โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 20.41$, $df = 23$, $\chi^2/df = 0.88$, $p\text{-value} = 0.61689$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.97$ และ $RMSEA = 0.000$ จึงสรุปได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมามีความเหมาะสม กลมกลืน และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า

3.1 ความสัมพันธ์องค์ประกอบบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) พบว่าด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (X1) มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) สูงที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.95 รองลงมาคือ ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ (X2) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.88 และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (X3) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.82 ตามลำดับ

3.2 ความสัมพันธ์องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) พบว่าด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Y4) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) สูงที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.94 รองลงมาคือ ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Y5) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.94 ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Y1) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.92 ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ (Y2) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.92 ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Y3) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.81 และด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.75 ตามลำดับ

3.3 ความสัมพันธ์องค์ประกอบบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) กับ การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) พบว่า มีเพียงค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.98

4. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนา องค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

ผลจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา องค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีผู้เชี่ยวชาญซึ่งนับว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามรถและประสบการณ์ทางด้านนวัตกรรม และองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นอย่างมาก ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านแสดงความคิดเห็นสอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่าเห็นด้วยกับกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ โดยให้เหตุผลว่ากรอบแนวคิดการวิจัยนี้ผ่านการศึกษาและทบทวนทางวิชาการทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ จึงทำให้เกิดกรอบแนวคิดนี้ขึ้นมา ซึ่งผลจากการวิจัยก็แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนแล้วว่าผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม นอกจากนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังให้ข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สรุปได้ดังนี้

4.1 พัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนา นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคือ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารในการพิจารณาถึงสิ่งที่มีความจำเป็น หรือมีคุณค่าที่เหมาะสมกับการปรับปรุง หรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ดังนั้น ควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับผู้บริหารได้มีการพัฒนาตนเองในด้านของการคิดและวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น

4.2 เสริมสร้างการมีส่วนร่วม

ในส่วนนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาออกมาเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารด้วยตนเอง ด้วยการให้ผู้บริหารระดับกลาง ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการนำนโยบายลงไปปฏิบัติมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การจัดประชุม สัมมนา หรือการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารรับกลางเข้ามาแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน นำมาสู่ความเข้าใจถึงลักษณะการทำงานในแต่ละส่วนขององค์กร และสามารถต่อยอดในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารและพนักงาน ด้วยการจัดกิจกรรมที่เปิด โอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดมาจากตัว ของพนักงานเองมิใช่เกิดมาจากวิสัยทัศน์หรือนโยบายของผู้บริหารเพียงด้านเดียวโดยในการจัด กิจกรรมต่างๆ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งผู้บริหารควรให้การ สนับสนุนความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานให้เกิดความสำเร็จ ยกตัวอย่างเช่น การจัดกิจกรรมการแข่งขันการพัฒนาระบบการทำงานและนวัตกรรม เพื่อเปิดโอกาสให้ พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และลงมือทำ พร้อมทั้งมีการยกย่องและชมเชยผู้ที่ทำโครงการสำเร็จ เพื่อให้พนักงานที่ไม่เคยแสดงความคิดเห็น หรือส่งผลงานเห็นความสำคัญ และกล้าที่จะเสนอความ คิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เป็นต้น

4.3 สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่บุคลากรในองค์กร

ในส่วนนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาออกมาเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูง ควรมีการแสดงภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทางด้าน นวัตกรรมขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงออกทางความคิดเพื่อ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

2. ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้าง สิ่งแวดล้อมและเวทีนวัตกรรมให้เหมาะสมในการบ่มเพาะความคิดใหม่ เพื่อเปลี่ยนเป็นนวัตกรรม

3. บุคลากรระดับปฏิบัติการ ควรมีการรับรู้และเข้าใจความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” และ “องค์กรนวัตกรรม” ในบริบทขององค์กร เป็นอย่างดี

4.4 พัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรม

ควรมีระบบงานเชิงนวัตกรรม (Work System for Innovation) เพื่อรวบรวม (Converge) ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเข้าด้วยกันกับบริบทขององค์กร (Context of the Organization) ไว้ด้วยการเพื่อการบริหารที่คล่องตัวและรวดเร็ว กล่าวคือ การพัฒนาระบบงานต้องมีความสอดคล้องกับทิศทางและนโยบายด้านนวัตกรรมขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น เมื่อทิศทางด้าน

นวัตกรรมขององค์กร คือการสร้างควมมีประสิทธิภาพว่าด้วยเรื่องต้นทุน เวลา และคุณภาพ การพัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรมจึงต้องพิจารณาให้สอดคล้อง โดยอาจมีการลดระยะเวลาในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า ด้วยการลดขั้นตอนการทำงาน แต่คุณภาพยังคงอยู่ เป็นต้น

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (4) เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีประเด็นในการอภิปรายผล ตามลำดับ ดังนี้

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ มีประเด็นในการอภิปรายผล ตามลำดับ ดังนี้

1. อภิปรายผล การศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

1.1 อภิปรายผลการศึกษารูปแบบองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โมเดลองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (X1) ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการ (X2) และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (X3) พบว่า ค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Jöreskog & Sörbom, 1993; Hair, et al. 2010, Diamantopoulos & Siguaw, 2000) แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิสูจน์ ตรวจสอบ หรือยืนยันองค์ประกอบที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ผู้อื่นได้ค้นพบว่า สอดคล้องตรงตามทฤษฎีหรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554)

ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โมเดลองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 3 องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาค้นคว้า วรรณกรรมที่เป็นแนวคิด และทฤษฎีที่

เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นโมเดลที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ต้องมีบทบาทที่ตนจะต้องปฏิบัติเพื่อให้สามารถแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะบทบาทด้านการบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งต้องทั้งใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะหลาย ๆ ด้านด้วยกัน (สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2558) และสอดคล้องกับ Bateman & Snell (2014) ที่กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง มีบทบาทที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อแสดงพฤติกรรม ในตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งต้องทั้งใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น หลักการบริหาร ด้านความรู้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเหมาะสม และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของหลายท่าน เช่น Yousif, Hakim and Hassan (2011) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement จุดมุ่งหมายของการวิจัยนี้คือ ศึกษาบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ในบริบทของการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรร่วมสมัย ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังได้ตรวจสอบอิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการจัดการความรู้ และการดำเนินการเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งพบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง มีความจำเป็นต่อการกำหนดการบริหารจัดการการดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จ และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเพิ่มประสิทธิภาพของนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของ Vaccaro, et al. (2012) ที่ได้ศึกษา Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size พบว่า บทบาทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลอย่างสูงต่อระดับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร การเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ยังพบว่า ขนาดขององค์กร มีผลกระทบต่อบทบาทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

1.2 อภิปรายผลการศึกษารายองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โมเดลองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Y1) ด้านค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ (Y2) ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (Y3) ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (Y4) ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ (Y5) และด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Y6) พบว่า ค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Jöreskog and Sörbom, 1993; Hair and others, 2010; Diamantopoulos and Siguaw, 2000) แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของผู้บริหาร

ระดับกลาง ทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิสูจน์ ตรวจสอบ หรือยืนยันองค์ประกอบที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ผู้อื่นได้ค้นพบว่า สอดคล้อง ตรงตามทฤษฎีหรือไม่ (สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554)

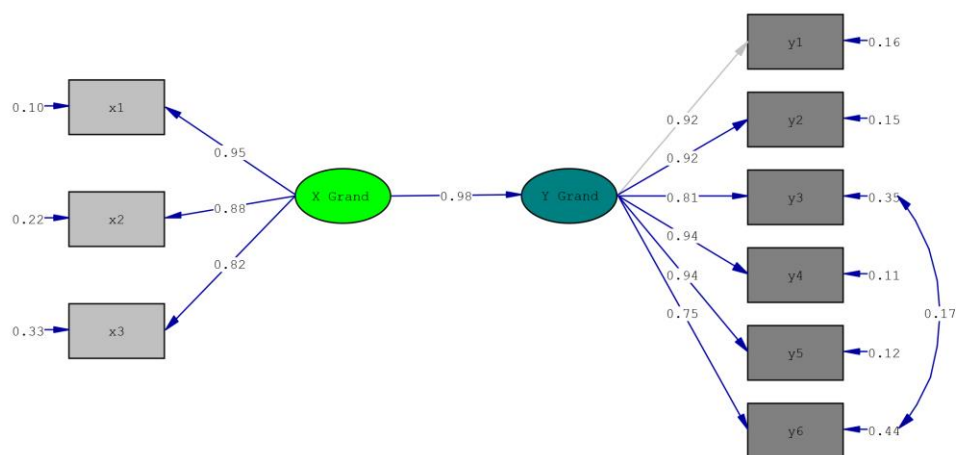
ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โมเดลองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 6 องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาค้นคว้า วรรณกรรมที่เป็นแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นโมเดลที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปวิเคราะห์ โมเดลสมการ โครงสร้างต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวสรุปไว้ว่า การพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะเป็น Innovative Organization หรือองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริงนั้น ผู้ประกอบการต้องมีความรู้และความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) คือ ต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือ ของบุคลากรในทุกระดับองค์กร องค์กรที่จัดว่ามีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ (Gibbons, 1997; OECD, 2005; McKeown, 2008) ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์กร (3) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (4) ผู้นำ (5) บุคลากร (6) ทรัพยากร (7) การบริหารจัดการทรัพยากร (8) การให้รางวัลและการยอมรับ (9) การสื่อสาร (10) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (11) การประเมินและเรียงเรียงความคิด (12) เครือข่าย (Sununta and Bechter, 2001; Staehle and Schirmer, 2001; Sunje and Pasic, 2003; Jimenez and SanzValle, 2005; Wang and Zang, 2005; Li, Zhao and Liu, 2006; Bateman and Snell, 2014) และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของหลายท่าน เช่น กุศล ทองวัน (2553) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) โครงสร้างที่เหมาะสม (2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (3) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (4) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (5) บรรยากาศที่สนับสนุน และ (6) การทำงานเป็นทีม โดยเรื่องการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน เป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม และงานวิจัยของ Ganter and Hecker (2014) ที่ได้ศึกษา Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการลองทำสิ่งใหม่ ๆ จะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะ และ

ความสามารถใหม่ๆในการที่จะนำไปใช้สร้างให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยเดียวกันนี้ยังได้ระบุว่านวัตกรรมจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อพฤติกรรมดังกล่าว บรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพล ทางบวกโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลลัพธ์ของนวัตกรรมด้วย ซึ่งหมายถึงพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว นอกจากนี้ องค์กร ควรที่จะมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ ๆ

2. อภิปรายผลการศึกษาคความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม ในทางบวกอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Jöreskog and Sörbom, 1993; Hair and others, 2010; Diamantopoulos and Siguaw, 2000) ผลวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลต่อการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ตามทิศทางที่วางไว้ และช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนอยู่ได้ เพราะผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinatome) และดูแล (Overseeing) งานของคนอื่นๆ ในทีมงาน หรือในแผนงานในองค์กร รวมทั้งประสานงาน กับบุคคลหรือแผนงาน หรือองค์กรภายนอกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Panda (2014) ที่สรุปไว้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีความรับผิดชอบ หน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์และแนวทางเดิน ที่ชัดเจน (Direction) สามารถสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และกระตุ้นทีมงานและสามารถบริหารจัดการ ทั้งทีมงานและ ควบคุมองค์กร (Organization) ให้เดินทางไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bateman and Snell (2014) และสอดคล้องกับงานวิจัยหลายท่าน เช่น Floyd and Wooldridge (1997) พงกะพรณ ตะกลมทอง (2553) Yousif, Hakim and Hassan (2011) และงานวิจัยของ Burgess (2013) ที่พบว่า การสร้างความมั่นใจในมาตรฐานของระบบและกระบวนการ เป็นวิธีการตัดสินใจที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แต่ความแตกต่างทางความคิด และประสบการณ์ของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง มีผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

3. อภิปรายผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 164.89$, $df = 26$, $\chi^2/df = 6.34$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.98$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.83$ และ $RMSEA = 0.126$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัว ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996) ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 20.41$, $df = 23$, $\chi^2/df = 0.88$, $p\text{-value} = 0.61689$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.97$ และ $RMSEA = 0.000$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ทุกค่า (Joreskog and Sorbom, 1996) แสดงได้ดังภาพประกอบ



Chi-Square=20.41, df=23, P-value=0.61689, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 33 ภาพประกอบโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (หลังปรับโมเดล)

จึงสรุปได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม กลมกลืน และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า การปรับแก้โมเดลดังกล่าว เป็นการปรับเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่

เป็นการแก้ไขแนวคิดและ ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ 2554) จึงทำให้โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา มีความเหมาะสม กลมกลืน และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Jöreskog and Sörbom, 1993: 122; Hair and others, 2010: 666; Diamantopoulos and Siguaw, 2000: 83) โดยองค์ประกอบบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.98 เมื่อพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์องค์ประกอบของบทบาทผู้บริหารระดับกลาง (X Grand) พบว่า ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลมากที่สุด (0.95) รองลงมา คือ ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการ (0.88) และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ (0.82) สาเหตุเป็นเพราะว่า ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับ ดูแล และประสานงานของผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นบุคคลสำคัญในองค์กรที่จะนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมาผลักดันให้เกิดการนำไปวางแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม (Robbin and Coulter, 2013) ซึ่งต้องทั้งใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะหลายๆ ด้านด้วยกัน เช่น หลักการบริหาร ด้านความรู้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเหมาะสม (Bateman and Snell, 2014) ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ตัวแทน ของหน่วยงาน (2) ผู้ประสานงาน (3) ผู้นำ ด้านสารสนเทศ ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ผู้ติดตาม และตรวจสอบข้อมูล (2) ผู้กระจายข้อมูล และ (3) โฆษกของหน่วยงาน และด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการ (2) นักแก้ปัญหา (3) ผู้จัดสรรทรัพยากร และ (4) นักเจรจาต่อรอง ซึ่งสอดคล้องกับ Daft (2012) ที่สรุปไว้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน และช่วยทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนอยู่ได้ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาท และความสำคัญในด้านต่างๆ บทบาทการเป็น ผู้บริหาร บทบาทนักสื่อสาร บทบาทในการติดตามและประสานงาน และบทบาทนักพัฒนา (พงกะพรรณ ตะกลมทอง, 2553) ทำหน้าที่แสวงหาและรวบรวมข้อมูลและความรู้ต่างๆ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ต่าง ๆ ในระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร สังเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อประเมินองค์กร (Isabella, 1990) ส่งเสริมการจัดทำกลยุทธ์ในองค์กร การพัฒนาและทำให้เกิดกระบวนการนำ

ความรู้ ข่าวสาร มาใช้ ในองค์กร การท้าทาย กระตุ้นการดำเนิน ประสานงาน และกลยุทธ์ใน องค์กร (Floyd and Wooldridge, 1997) การคิดวิเคราะห์งาน (Analyst) และการตัดสินใจอย่างมี เหตุผล (Intuitive) การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับตัว การนำไปปฏิบัติ (Pragmatic) การทดลองทำสิ่ง ใหม่ การถ่ายทอดความรู้ การใช้ประโยชน์ (Janczak, 2004) การบริหารจัดการของผู้บริหาร ระดับกลางมีความสำคัญในการช่วยเหลือพนักงานของพวกเขาในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Herzig and Jimmieson, 2006) รูปแบบภาวะผู้นำเน้นกิจกรรมภายใน องค์กร (Viitanen and Konu, 2009) การ จัดการความรู้ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งมีผลต่อการพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม (Yousif, Hakim and Hassan, 2011) และมีอิทธิพลต่อการพัฒนา บรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม และพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง (Kissi, Dainty & Liu, 2012)

เมื่อพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Y Grand) พบว่า ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน และด้านการสร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ มีอิทธิพลมากที่สุด (0.94) รองลงมา คือ ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และด้านค่านิยมร่วมและแนว ทางการปฏิบัติ (0.92) ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (0.81) และด้านการ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (0.75) สาเหตุเป็นเพราะว่า การสร้างองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ การเชื่อมโยง ระหว่างองค์ความรู้ต่าง ๆ และทีมงาน ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กร และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจ บุคลากรในแต่ละส่วนงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นทำงาน ในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการ ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง ด้านการ สร้างคุณค่าแก่องค์กรร่วมกัน รวมถึงต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่คอยให้การสนับสนุนให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนวัตกรรม และ สนับสนุนให้บุคลากรของตนมี ความกล้าคิด กล้าทำ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้อง มีการคิดนอกกรอบที่พร้อมจะเรียนรู้ และมี การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอยู่เสมอ รวมถึงมีการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์และมีคุณค่าสูงสุด (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Von Stamm (2008) ที่กล่าวไว้ว่า (1) กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ ที่มีความชัดเจน (2) รูปแบบผู้นำองค์กรต้องสนับสนุน และส่งเสริมนวัตกรรม (3) กระบวนการเพื่อการสนับสนุนวัฒนธรรมของนวัตกรรม (4) วัฒนธรรมองค์กร (5) สิ่งแวดล้อมทาง กายภาพของการทำงาน และ (6) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเข้าใจในบริบทที่องค์กรดำเนินการอยู่ และ

การเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรนวัตกรรม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบด้วย กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ชัดเจน (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; กุศล ทองวัน, 2553; Christiansen, 2000; Tidd, 2001; Piyaporn, 2002; Kuczmariski, 2003; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011) โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546; กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; กุศล ทองวัน, 2553; Christiansen, 2000; Tidd, 2001; Piyaporn, 2002; Wei and Wang, 2008; Srivastava, 2011) ให้ความสำคัญกับบรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมในการทำงาน (พสุ เดชะรินทร์, 2546; กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; กุศล ทองวัน, 2553; Tidd, 2001; Piyaporn, 2002; Kuczmariski, 2003; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011; Hay Group, 2013) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ให้ความสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2546; กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; กุศล ทองวัน, 2553; นรวัดน์ ชุตินวงศ์, 2554; Christiansen, 2000; Kuczmariski, 2003; Wong & Fung, 2005; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011) และรูปแบบผู้นำ/ผู้บริหาร ในทุกระดับ มีทัศนคติที่ดี มีความมุ่งมั่นสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546; กิริติ ยศยิ่งยง, 2552; Kuczmariski, 2003; Von Stamm, 2008; Srivastava, 2011; Hay Group, 2013) และงานวิจัยของ ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2558) ที่พบว่า การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมมีอยู่ 8 องค์ประกอบได้แก่ (1) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (3) วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (4) บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (5) การพัฒนาบุคลากร (6) วัฒนธรรมองค์กร (7) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (8) ระบบการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์, วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

4. อภิปรายผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group)

ผลการจากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า ควรพัฒนาผู้บริหาร ในด้านของการคิดและวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในด้านการมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารด้วยตนเองและการมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารและพนักงาน สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่บุคลากรในองค์กรในผู้บริหารทุกระดับและบุคคลระดับปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรมเพื่อรวบรวมปัจจัย

หลักที่เป็นองค์ประกอบสำคัญให้เข้ากันกับบริบทขององค์กร กล่าวคือ กลไกในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรในแต่ละส่วนงานให้เกิดความมุ่งมั่น ที่จะทำงานในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการสร้างคุณค่าแก่องค์กรร่วมกัน รวมถึงต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่คอยให้การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนวัตกรรมและสนับสนุนให้บุคลากร ของตนมีความกล้าคิด กล้าทำ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานเองก็ ต้อง มีการคิดนอกกรอบที่พร้อมจะเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นบุคคลอื่นอยู่เสมอ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ และมีคุณค่าสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของหลายท่าน (Amabile et al., 1986 : 23; Huselid, 1995 : 72, ; Eisenberger and Cameron, 1996 : 66 ; Hennessey and Amabile, 1998 : 674-675 ; Schuler and Jackson, 1999 : 213 ; Mumford, 2000 : 51) ที่สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน การให้สิ่งจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมพนักงานที่มีประสิทธิผล ปัจจัยดังกล่าว มีความสำคัญ ต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม ดังนี้ประการแรก พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านทาง การฝึกอบรม ประการที่สอง แรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กร ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันตามนักวิจัย และประการที่สาม เนื่องจากนวัตกรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่มาพร้อมกับความเสี่ยงในระดับสูง ดังนั้น จำเป็นที่ต้องใช้การควบคุมที่มีประสิทธิผลเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น การควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรม คือ การควบคุมผลลัพธ์ (Outcome Control) การควบคุมกระบวนการ (Process Control) หรืออาจกล่าวได้ว่า ความแตกต่างของวิธีการจูงใจมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการเลือก ประเภทการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน เนื่องจากแรงจูงใจอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับเป้าหมาย (Objective Outcome) โดยมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและ การควบคุมผลลัพธ์ (Li et al., 2006: 96) องค์กรที่มีเทคโนโลยีสูง พนักงานแต่ละคนจะใส่ใจเกี่ยวกับ การพัฒนาตนเองและติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเองมากกว่า เนื่องจากพนักงานในองค์กรที่มีเทคโนโลยีสูง มีระดับความรู้ที่สูงกว่า และมีอิสระมากกว่า พนักงานเหล่านี้จึงชอบการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับหัวหน้างาน ดังนั้นควรสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและการประเมินและควบคุมกระบวนการ

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลาง ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อเสนอ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

ผลจากการวิจัย พบว่า องค์กรประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 3 องค์กรประกอบ ได้แก่ (1) ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (2) ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ และ (3) และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อ องค์กรประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้ง 6 องค์กรประกอบ ได้แก่ (1) ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (2) ด้านค่านิยมร่วม และแนวทางการปฏิบัติ (3) ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และทัศนคติในการปฏิบัติงาน (4) ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน (5) ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ และ (6) ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง และได้นำเสนอในการประชุมกลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จำนวน 6 ท่าน ได้ข้อสรุปเป็นข้อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง

การพัฒนาการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง ให้มีประสิทธิภาพสูงมากยิ่งขึ้น หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรดำเนินการด้านนโยบายเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. **พัฒนาผู้บริหาร** ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องของ การจัดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรมให้กับผู้บริหาร ได้มีการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านของการคิดและวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น

2. **สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่บุคลากรในองค์กร** ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องของ (1) ผู้บริหารระดับสูง ควรมีการแสดงภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงออกทางความคิดเพื่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (2) ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างสิ่งแวดล้อมและเวทีนวัตกรรมที่เหมาะสมในการบ่มเพาะความคิดใหม่ เพื่อเปลี่ยนเป็นนวัตกรรม และ (3) บุคลากรระดับปฏิบัติการ ควรมีการรับรู้และเข้าใจความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” และ “องค์กรนวัตกรรม” ในบริบทขององค์กร เป็นอย่างดี

ด้านการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ให้มีประสิทธิภาพสูงมากยิ่งขึ้น หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรดำเนินการด้านนโยบายเพื่อพัฒนาในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างการมีส่วนร่วม ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องของ (1) การมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารด้วยตนเอง ด้วยการให้ผู้บริหารระดับกลางได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการนำนโยบายลงไปปฏิบัติมากขึ้น และ (2) การมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารและพนักงาน ด้วยการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดมาจากตัวของพนักงานเองมิใช่เกิดมาจากวิสัยทัศน์หรือนโยบายของผู้บริหารเพียงด้านเดียว

2. พัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรม ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องของการจัดให้มีระบบงานเชิงนวัตกรรม (Work System for Innovation) เพื่อรวบรวม (converge) ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเข้าด้วยกันกับบริบทขององค์กร (Context of the organization) ไว้ด้วยการเพื่อการบริหารที่คล่องตัวและรวดเร็ว

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม ทุกกลุ่มบริษัทในประเทศ เพื่อให้เห็นภาพอย่างเป็นองค์รวม

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมระหว่างธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม ต่างกลุ่มบริษัท เพื่อให้เห็นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ในแต่ละองค์กร ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.3 การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2558). ความหมาย และองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 29 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://library.dip.go.th/Industrial%20Innovation/www/inno1-01.html>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กัญจนันท์ กำนัดเพ็ชร์. (2555). “องค์กรนวัตกรรม องค์กรแห่งความเป็นเลิศ.” วารสารวิชาการปริทัศน์ 20, 2 (กุมภาพันธ์).
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2553). หลักสถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2557). สื่อการสอน เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. เข้าถึงเมื่อ 27 กุมภาพันธ์. เข้าถึงได้จาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L4/4-2-3.htm>
- กิริติ ชัยยิ่งยง. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม: แนวคิดและกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุศล ทองวัน. (2553). “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.” วารสารคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 33, 128 (ตุลาคม-ธันวาคม).
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2554). การตลาดเหนือชั้น กลยุทธ์พร้อมรบ. กรุงเทพมหานคร : พีเพิลมีเดีย
- ชาญชัย อาจินสมจาร. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- เขวาร์ตัน เตมียกุล. (2557). การสร้างนวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 27 พฤศจิกายน. เข้าถึงได้จาก <http://www.kruchaow.com/kr-research/renew6.pdf>
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คาริน คงสัจวิวัฒน์. (2547). “หลักการและเทคนิควิธีการเพื่อการประเมินผลนโยบายสาธารณะ ที่มีประสิทธิภาพ.” คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทรู. (2557). วิสัยทัศน์ และคุณค่าของแบรนด์. เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www3.truecorp.co.th/investor/entry/14>
- _____. (2558). รางวัลที่เราภูมิใจ. เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://www3.truecorp.co.th/investor/entry/26>

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลอิสระ: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรวัดน์ ชุตินวงศ์. (2554). “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย.” *วารสารคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* 34, 130 (เมษายน-มิถุนายน): 47-58.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญอนันต์ พนียทรัพย์. (2555). “องค์กรแห่งนวัตกรรม: การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษหน้า.” *คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)*.
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*.
- พสุ เดชะรินทร์. (2557). **ความสำคัญของการแข่งขันยุคใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม เข้าถึงได้จาก <http://www.nidambel1.net/ekonomiz/2003q4/article2003dec09p3.htm>
- พีรศักดิ์ วัลย์รัตน์. (2557). **บริหารการศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.pantown.com/group.php?display=content&id=36749&name=content11&area=3>
- ขงยุทธ ทศย์ยังง. (2557). **ปัจจัยและหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งนวัตกรรม**. เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/176800>
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2551). **วิเคราะห์ข้อมูลวิจัย 4 (SPSS)**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- รัชณี วิเศษสังข์. (2537). “ผู้นำปรีวรรต.” *สารพัฒนาหลักสูตร* 13,116 (มกราคม- มีนาคม): 18 – 24.
- รวัดน์ แสงน้อยอ่อน. (2557). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์. เข้าถึงได้จาก <http://www.google.co.th>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). **การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศักดิ์พันธ์ ดันนิมรัตน์. (2558). “รูปแบบการบริหารข่างานห้องสมุด มหาวิทยาลัยสวนภูมิภาคสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม.” *Veridian E-Journal, Silpakorn University* 8,1 (มกราคม-เมษายน).

- สมพร ศิลป์สุวรรณ. (2558). **การบริหารจัดการที่ดี**. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤษภาคม. เข้าถึงได้จาก http://www.km.nida.ac.th/home/index.php?option=com_content&view=article&id=86:2009-03-09-10-34-55&catid=52:2009-02-22-11-47-04&Itemid=93
- สมยศ นาวิการ. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สุภาวศ์ จันทวานิช. (2552). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- _____. (2550). **รายงานผลการสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย ประจำปี 2550**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สุภมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารศึกษา หน้าที่ 5-8**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2553). “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.” **วารสารบริหารธุรกิจ** 33,128 (ตุลาคม-ธันวาคม): 57-58.
- อัมพร คีร์รัมย์. (2557). **บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. เข้าถึงเมื่อ 10 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/blog/38578>
- อาภรณ์ แก้วสลัปสี. (2557). **ผู้บริหารระดับกลางมืออาชีพ** เข้าถึงเมื่อ 7 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.pt.tsu.ac.th>

ภาษาต่างประเทศ

- Abramson, M. A. (1996). “In Search the new leadership.” **Leadership** 10, 1 (September): 1–4.
- Ahmed, P. K. (1998). “Culture and Climate for Innovation.” **European Journal of Innovation Management** 1, 1 (October): 30-43.
- Amabile, T. M., and others. (1996). Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal**, 39, 5: 1154-1184.

- Bartol, K. M. and C. D. Martin. (1998). **Management**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Bateman, T.S. and S. A. Snell. (2014). **Management: Leading and Collaborating in a Competitive World**. 11th Edition. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Higher Education.
- Best, W. John. (1981). **Research in Education**. New York: Prentice-Hall.
- Bollen, K. A, (1989). **Structural Equations with Latent Variable**. New York: Wiley.
- Brown. M.W. and R. Cudeek. (1993). **Alliterative ways of assessing model fit, in testing a structural equation model**. New Jersey: Sage.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Bygrave, W. D. (2009). **The Entrepreneurial Process, in The Portable MBA in Entrepreneurship**, 4th Edition. , NJ, USA: John Wiley and Sons.
- Byrd, T.A., and D. E. Turner. (2001). "An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage". **Journal of Information and Management** 39: 64-89.
- Capon, N. J. and others. (1992). "Profiles of Product Innovators among large U.S. manufactures." **Management Science** 36, 2: 157- 169.
- Chaney, P. K., T. M. Devinney, and R. S. Winer. (1991). "The Impact of New Product Introductions on the Market Value of Firms." **The Journal of Business** 64, 4 (December): 573.
- Chesbrough, H. (2010). "Business model innovation: opportunities and barriers." **Long range planning** 43, 2: 354-363.
- Christiansen, J. A. (2000). **Building The Innovative Organization**. Hampshire: Macmillan Press.
- Cooper, R. J. (1998). "A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation." **Management Decision** 36, 8: 493 – 502.
- Crossan, M. M., and M. Apaydin. (2010). "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature." **Journal of management studies** 47, 6: 1154-1191.
- Denzin, N. K. (1978). **The Research Act**. 2nd ed.. New York: McGraw-Hill.
- Denton, D.K. (1999). **The Toolbox for the mind: Finding and implementing creative solution in the workplace**. Milwaukee: ASQ Quality Press.

- Dobni, B. C. (2008). "Measuring Innovation Culture in Organization The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis." **European Journal of Innovation Management** 11, 4 (December): 539-559.
- Dougherty, D., and C. Hardy. (1996). "Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems." **Academy of Management Journal** 39: 1120-54.
- Drucker, P. F. (2002). "The discipline of innovation." **Harvard business review** 80: 95-104.
- _____. (2007). **Management: Tasks, responsibilities, practices**, N J: Transaction.
- Dundon, E. (2002). **The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas**. New York: AMACOM.
- Eisenberger, R., and J. Cameron. (1996). "Detrimental effects of reward: reality or myth?" **American Psychologist** 51: 1153-66.
- Ettlit, J. E. and E. Reza. (1992). "Organizational Integration and Process Innovation." **Academy of Management Journal** 35: 795 – 827.
- Freeman, C. and L. Soete. (1997). **The Economics Industrial Innovation**. 3rd ed. Massachusetts: The MIT Press.
- Floyd, S.W. and B. Wooldridge. (1997). "Middle management's strategic influence and organizational performance." **Journal of Management Studies** 34, 3: 465-485.
- Fullan, M. and St. Germain, C. (2006). **Learning Places**. Thousand Oak, CA: Corwin Press.
- Ganter, A., and A. Hecker. (2014). "Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies." **Journal of Business Research** 67, 6: 1285-1292.
- Gibbons, A. (1997). "Innovation and the Developing of Knowledge Production." University of Sussex.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, and J. H. Donnelly. (1997). **Organization Behavior Structure Process**. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Glaser, R and others. (1989). "Selfexplanations: how students study and use examples in learning to solve problems." **Cognitive Science** 13: 145-82.

- Gopalakrishnan, S. and F. Damanpour. (1997). "A Review of Innovation Research in Economics Sociology and Technology Management." **The International Journal of management Science** 25, 1: 15-28.
- Greenberg, J., and R. A. Baron. (2002). **Behavior in organizations: Understanding and managing the Human Side of Work**. New Jersey: Prentice Hall.
- Gumusluoglu, L., and A. Ilsev. (2009). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation." **Journal of Business Research** 62, 4: 461-473.
- Guest, D.E. (1997). "Human resource management and performance: a review and research agenda." **The International Journal of Human Resource Management** 8,3: 263-276.
- Gupta, A. (1987). "SBU strategies, corporate-SBU relations and SBU effectiveness in strategy implementation." **Academy of Management Journal** 30: 477-500.
- Hage, J.T. (1999). "Organizational innovation and organizational change." **Annual Review of Sociology** 25: 597-622.
- Hair, J.F., and others. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7th Edition. Upper saddleRiver, New Jersey: Pearson Education International.
- Haneberg, L. (2005). **High impact middle management: Solutions for today's busy managers**. Massachusetts: Adam Media.
- Hartmann, A. (2006). "The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms." **Construction Innovation** 6, 3 (December): 159-172.
- Harvard Business School. (2003). **Managing Creativity and Innovation**. Boston: Harvard Business School Press.
- Hay Group. (2014). **Eighth Annual Hay Group Study Identifies Best Companies for Leadership**. Accessed March 24. Available from <http://finance.yahoo.com/news/eighth-annual-hay-group-study-160000478.html>
- Hennessey, B.A., and T. M. Amabile T.M. (1998). "Reward, intrinsic motivation, and creativity." **American Psychologist** 53: 674-5.
- Herzig S. E. and Jimmieson, N. L. (2006). "Middle managers' uncertainty management during organizational change." **Leadership and Organization Development Journal** 27, 8: 628 – 645.

- Higgins, J.M. (1995). **Innovate or Evaporate: Test and improve your organizations IQ – Its innovation quotient**. New York: New Management.
- Hitt, M.A., and others. (1996). “The market for corporate control and firm innovation.” **Academy of Management Journal** 39: 1084-119.
- Huselid, M. (1995). “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.” **Academy of Management Journal** 38: 635-72.
- Institute of Work Psychology. (2014). **Developing Innovation Culture: Implication**. Accessed December 9. Available from <http://esrccoi.group.shef.ac.uk>.
- Isabella, L. A. (1990). “Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events.” **Acad. Management J.** 33, 1: 7–41.
- Ismail, M. (2005). “Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution Towards Innovation.” **Leadership & Organization Development Journal** 26, 8 (December): 639-654.
- Janczak, S. M. (2004). “How Middle Managers Integrate Knowledge Within Project.” **Knowledge and Process Management** 11, 3: 210-224.
- Johannessen, J., and B. Olsen. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training.” **International Journal of Information Management** 23: 277-289.
- Johnson, D. (2001). “What is Innovation and Entrepreneur ship? Lessons for Large Organizations.” **Industrial and Commercial Training** 33, 4: 135-140.
- Jantan, M., A. M. Nasurdin, and N. F. Fadzil. (2003). “Designing Innovative Organizations in Malaysia: Do Structure and Culture Matter?.” **Global Business Review** 3 (November): 213-226.
- Kelloway, E. K. (1998). **Using LISREL for structural equation modeling: A researcher’s guide**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- King, N., and N. Anderson. (2002). **Managing Innovation and Change: a Critical Guide for Organization**. 2nd ed. Cornwall: Thomson.

- Kriengsak P., R. A. Stewart, and S. Mohamed. (2008). "The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance The Case of Design Firms." **Engineering Construction and Architectural Management** 15, 5 (December): 407-422.
- Kuczarski, T. D. (2003). "What is innovation? And why aren't companies doing more of it?." **Journal of consumer marketing** 20, 6: 536-541.
- Laundy, P. (2009). **An Innovation Discipline Model**. Accessed July 28. Available from [http://www. bpm institute.org/articles/article/article/an-innovation-discipline-model.html](http://www.bpm institute.org/articles/article/article/an-innovation-discipline-model.html).
- Lawless, M.W., and P. C. Anderson. (1996). "Generational technological change: effects of innovation and local rivalry on performance." **Academy of Management Journal** 39: 1185-217.
- Legge, J. and K. Hindle. (1997). **Entrepreneurship: How Innovators Create the Future**. Melbourne: Macmillan Publishers.
- Lievens, A., R. K. Moenaert, and R. S. Jeg. (1999). "Linking Communication to Innovation Success in The Financial Services Industry: A Case Study Analysis." **International Journal of Service Industry Management** 10, 1 (December): 23-47.
- Liao, Yao-Sheng. (2007). "The Effects of Knowledge Management Strategy and Organization Structure on Innovation." **International Journal of Management** 24, 1 (October): 53-60.
- Lloyd and S. Maguire (2002). "The possibility horizon." **Journal of Change Management** 3, 2: 149-157.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization: a systems approach to quantum Improvement and global success**. New York: McGraw-Hill.
- Maruyama, G. M. (1998). **Basics of Structural Equation Modeling**. California: Sage.
- Marquardt, M. (2002). **Building the Learning Organization**, USA: Davies-Black Publishing, The United States of America.
- Mehtap, Ö. (2014). "The Mediating Role of Learning Orientation on the Relationship Between Organizational Structure and Firm Innovativeness: A Study on Turkish SMEs. Kocaeli University." **The International Journal Of Humanities & Social Studies** 2, 8 (August).
- McKeown, M. (2008). **The Truth about Innovation**. London: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper and Row.
- Muhlemeyer, P. (1992). "R&D – Personnel Management by Incentive Management: Results of an Empirical Survey in Research & Development." **Personnel Review** 21, 4 (March): 27-36.
- Mumford, M.D. (2000). "Managing creative people: strategies and tactics for innovation." **Human Resource Management Review** 10, 3: 313-51.
- Mushinsky, P.M. (2003). **Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology**. 7th ed. North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Nonaka, I. (1991). "The Knowledge creating company." **Harvard Business Review** 69 (Nov-Dec): 96-104.
- _____. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." **Organization Science** 5, 1 (February): 14-37.
- Nonaka, I. and R. Toyama. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge Creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research and Practice** 1: 2-10.
- Ojasalo, J. (2008). "Management of Innovation Networks: A Case Study of Differance Approaches." **European Journal of Innovation Management** 11, 1 (December): 51-86.
- Ouakouak, M. L., N. Ouedraogo, N., and A. Mbengue. (2014). "The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study." **European Management Journal** 32, 2: 305-318.
- Panda, D. (2014). "Managerial networks and strategic orientation in SMEs: experience from a transition economy." **Journal of Strategy and Management** 7, 4: 376 – 397.
- Perez-Bustamante, G. (1999). "Knowledge Management in Agile Innovative Organizations." **Journal of Knowledge Management** 3, 1 (December): 6-17.
- Phichit T. (2005). "Learning Organization: Best Practices for Innovation." **Naresuan University Journal** 13, 3: 55-62.
- Piyaporn A. (2002). "Corporate Entrepreneurship Characteristics and Organizational Innovativeness of Large Enterprises in Thailand." Ph.D. in Business Administration Strategic Management University of Nebraska-Lincoln, Lincoln, U.S.A.

- Pyka, A. (2002). "Innovation Network in Economic: from The Incentive-based to Knowledge Base Approaches." **European Journal of Innovation Management** 5, 3 (December): 152-163.
- Robbins, S. P., and Mary Coulter. (2013). **Management**. 12th Ed. New Jersey: Pearson.
- Rosen, R., and P. Digh. (2001). "Developing globally literate leaders." **Training and Development** 55, 5: 70–81.
- Saki S., H. Shakiba, H. and M. Savari. (2013). "Study of the Relationship between the Organizational Learning and Organizational Innovation at University of Tehran." **Journal of Organizational Learning and Leadership** 11: 1–19.
- Saleh, S. D. and C. K. Wang. (1993). "The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate." **Transactions on Engineering Management** 40, 1 (December): 14-21.
- Schuler, R.S., and S. E. Jackson. (1999). **Strategic human resource management: A reader**. London: Blackwell.
- Schultz, D.E. and H. F. Schultz. (1998). "Transitioning marketing communication into the twenty-first century." **Journal of Marketing Communications** 4, 1: 9–26.
- Senge, P. M., and J. Suzuki, J. (1994). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. J., and F. D. Carver. (1980). **The school executive: A theory of administration**. 2rd ed. New York: Harper and Row.
- Smith, D. (2006). **Exploring Innovation**. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Srivastava, M. (2011). "A Case Study and Survey-Based Assessment of the Management of Innovation and Technology." **J. Technol. Manag Innov** 6: 147-160.
- Sununta S. and Bechter, C. (2001). "Strategic Human Resource Management and Firm Innovation." **Research and Practice in Human Resource Management** 9, 1 (December): 35-57.
- Sušanj, Z. (2000). "Innovative climate and culture in manufacturing organizations: differences between some European countries." **Social Science Information** 39, 2: 349-361.
- Tabor, J. H. (2007). "Leadership, Culture and Organizational Innovation: The Case of Commerce Bank." Doctoral dissertation Gonzage University.

- Terziovski, M. A. (2002). "Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement." **Measuring Business Excellence** 6, 2 (December): 5-14.
- Tichy, N.M. and M. A. Devanna. (1986). "The Transformational Leader." **Training and Development**. 19, 11: 17 - 31.
- Tidd, J. (2001). "Innovation management in context: environment, organization and performance." **International Journal of Management Reviews** 3, 3: 169-183.
- Tidd, J., J. Bessant, and K. Pavitt. (2001). **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Chichester: Wiley.
- Toh, P. K. (2007). "Structure-Score Matching: A Study of the Interrelationship Between Organization Structure and Innovation in the US Communication Industry." Doctoral dissertation, University of Michigan.
- Verhoeff, et. al. (2015). **Using Role-Play Simulation to Study Entrepreneurship From a Process Perspective: The Orefical Grounding and First Empirical Insights**. Accessed January, 07. Available from <http://repository.tue.nl/668476>
- Von Stamm, B. (2008). **Managing innovation, design and creativity**. 2nd ed. The Atrium. Southern Gate. Chichester: John Wiley and Sons.
- Wang, Z. and Z. Zang. (2005). "Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship fit A Cross-Regional Comparative Model." **International Journal of Manpower**. 26, 6 (December): 544-559.
- Yousif L. A., A. Hakim, and S. Hassan. (2011). "The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement." **International Journal of Innovation, Management and Technology** 2, 1: 86-94.
- Zhao, F. (2005). "Exploring the Synergy between Entrepreneurship and Innovation." **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research** 11, 1: 25-41.



ภาคผนวก

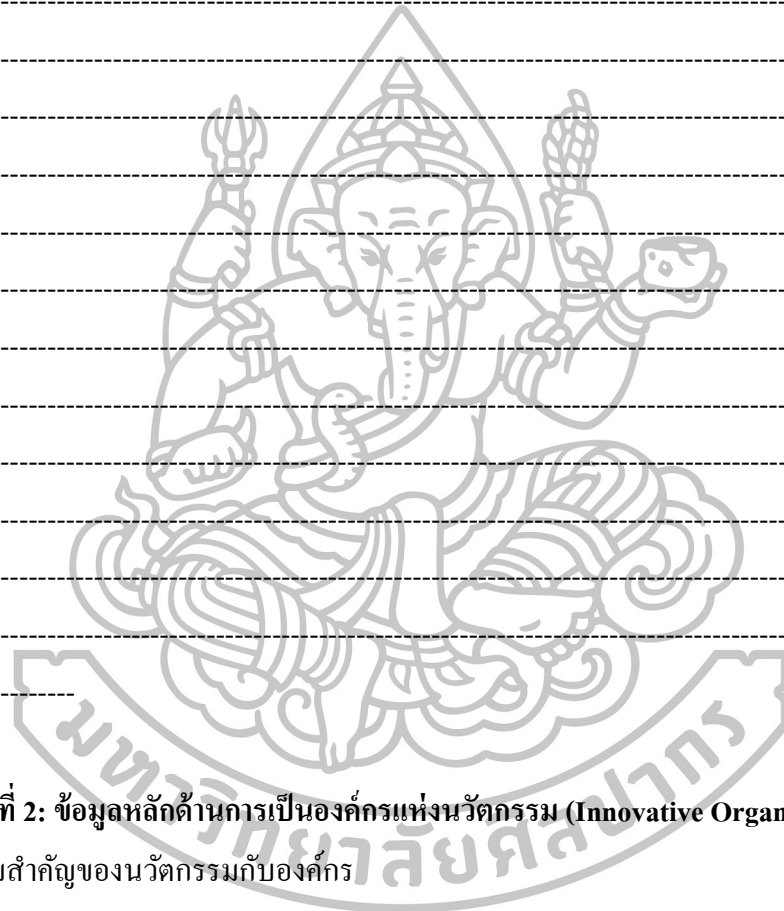


ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

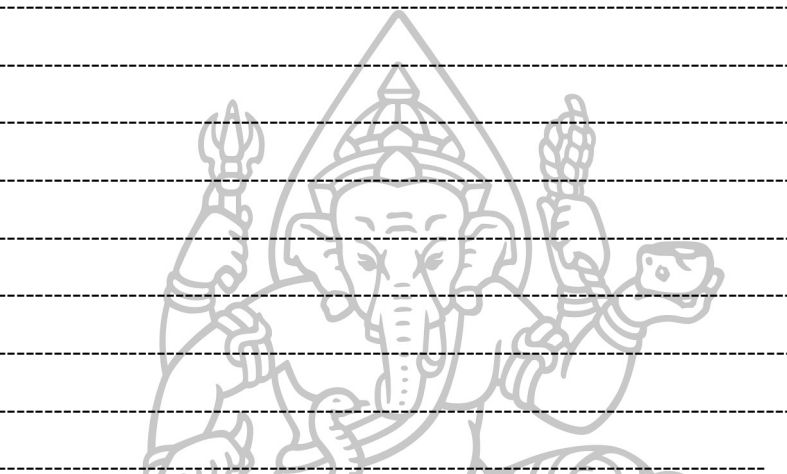
- ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม



ส่วนที่ 2: ข้อมูลหลักด้านการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

- ความสำคัญของนวัตกรรมกับองค์กร

- นวัตกรรมกับองค์กรที่ประกอบธุรกิจโทรคมนาคม



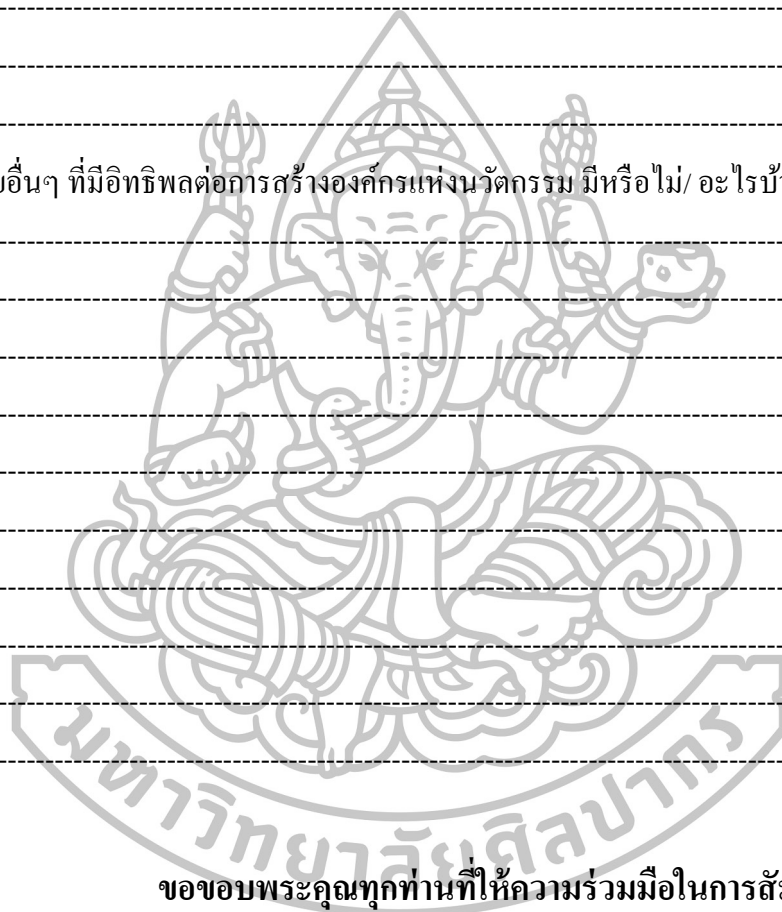
- ลักษณะเด่นของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมมีลักษณะอย่างไร

- ปัจจัยใดที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (พิจารณาเอกสารแนบที่ 2 ประกอบ)

ส่วนที่ 3: อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

- ผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพล หรือมีบทบาทต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือไม่/อย่างไร

- ปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม มีหรือไม่/ อะไรบ้าง



ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล

นักศึกษาระดับปริญญาเอก

สาขาวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

เอกสารแนบที่ 1

สรุปองค์ประกอบของตัวแปร บทบาทผู้บริหารระดับกลาง

บทบาทผู้บริหาร	พงกะพรณ ตะกลมทอง (2553)	Isabella (1990)	Fold and Woodridge (1997)	Janczak(2004)	Herzig and Jimmieson (2006)	Vititanen and Komu (2009)	Yousif, Hakim and Hassan (2011)	Kissi, Dainty & Liu (2012)
1.การเป็นผู้ประสานงาน	✓		✓		✓			✓
2.การเป็นนักพัฒนา	✓		✓	✓				✓
3.การเป็นนักการสื่อสาร	✓	✓	✓			✓		✓
4.การเป็นนักวิเคราะห์และสังเคราะห์		✓		✓				
5.การแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้		✓	✓	✓			✓	
6.ผู้นำการเปลี่ยนแปลง					✓	✓	✓	✓



เอกสารแนบที่ 2
สรุปองค์ประกอบของตัวแปร องค์การแห่งนวัตกรรม

องค์ประกอบที่องค์การแห่งนวัตกรรม	พสุ เศรษฐรินทร์ (2546)	ชาติไธสง (2549)	ศิริชัยชัยยง (2552)	กฤษ ทอวงวัน (2553)	นวิวัฒน์ ฐิติวงศ์ (2554)	Christiansen J.A.(2000)	Tidd (2001)	Piyaporn Aemthiwat (2002)	Harvard Business School, 2003	Kuczumski (2003)	Wong & Fung (2005)	Hay Group (2005)	Holder and Matter (2008)	Stamm (2008)	Wei & Wang(2008)	Crossan & Apydin (2010)	Srivastava (2011)	Hay Group (2013)	Saki, Shakiba, & Savani (2013)	Ganter & Hecker (2014)
1.วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓			
2.โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม	✓		✓																	
3.บุคคลสำคัญ	✓																			
4.การฝึกอบรมและพัฒนา	✓																			
5.การสื่อสาร			✓			✓			✓											
6.ปัจจัยภายนอก								✓												
7.บรรยากาศสร้างสรรค์	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓					✓	✓	✓	✓
8.องค์การแห่งการเรียนรู้																				
9.วัฒนธรรมองค์กร	✓																			

เอกสารแนบที่ 2 (ต่อ)

สรุปองค์ประกอบของตัวแปร องค์การแห่งนวัตกรรม

องค์ประกอบที่องค์การแห่งนวัตกรรม	พสุ เศรษฐวิธาน (2546)	ซาฟโร (2549)	ศิริชัยชัยยง (2552)	กุลศ ทองจีน (2553)	นวิวัฒน์ ชูติวงศ์ (2554)	Christiansen J.A.(2000)	Tidd (2001)	Piyaporn Aelmitiwat (2002)	Harvard Business School, 2003	Kuczarski (2003)	Wong & Fung (2005)	Hay Group (2005)	Holder and Matter (2008)	Stamm (2008)	Wei & Wang(2008)	Crossan & Apeyidin (2010)	Srivastava (2011)	Hay Group (2013)	Saki, Shakiba, & Savari (2013)	Ganter & Hecker (2014)
10. รูปแบบผู้นำ	✓					✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	
11. เทคโนโลยี		✓		✓	✓					✓	✓									
12. การบริหารทรัพยากรมนุษย์		✓			✓	✓				✓			✓							✓
13. วิธีการตัดสินใจ			✓																	✓
14. กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม			✓		✓		✓		✓	✓			✓							✓
15. วิธีการประเมินผลกรปฏิบัติงาน		✓				✓				✓			✓							
16. เป้าหมาย						✓										✓				
17. ระบบการจัดการความสามารภ			✓			✓			✓											



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถาม

อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ และระดับการส่งผลของ
ผู้บริหาร ระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ในการพัฒนาองค์กรให้เป็น
องค์กรแห่งนวัตกรรม
2. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อหน้าที่การงานท่าน และ ทั้ง
ในปัจจุบันและอนาคต ข้อมูลที่ได้ใช้เพื่อการวิจัยทางการศึกษา และนำเสนอสรุปในภาพรวม
เท่านั้น
3. แบบสอบถามฉบับนี้ มีทั้งหมด 4 ตอน ประกอบด้วย
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ตัวชี้วัด 53 ตัว
ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม ตัวชี้วัด 100 ตัว
ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ
4. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ช่วยพิจารณาและตอบ
แต่ละข้อ ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ให้ครบทุกตอนและทุกข้อ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูล
ที่มีความสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
5. เพื่อให้ข้อมูลของท่านเกิดประโยชน์สูงสุด ขอความกรุณาทุกท่านให้ความเห็นกับ
แบบสอบถาม ให้ครบทุกประเด็น จักเป็นพระคุณอย่างสูง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

(นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล)

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับ
สภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30-40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ)	
4. ตำแหน่งหน้าที่

<input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ (Deputy Director)	
<input type="checkbox"/> ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Director)	
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ)	
5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง (ตัวอย่าง 3 ปี 4 เดือน)

<input type="checkbox"/> ระบุ	
-------------------------------------	--
6. ประสบการณ์ในการทำงาน

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 20 ปี	<input type="checkbox"/> 20-30 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ)

ตอนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารระดับกลาง

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบ: ข้อมูลต่อไปนี้ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารระดับกลาง ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้เพียงใด โปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การเป็นรอยเชื่อมต่อของการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร					
2. การเป็นผู้แปรนโยบายขององค์กรให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
3. การเป็นผู้ที่ลงมือผลักดันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์					
4. การเป็นผู้สร้างให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงาน					
5. การทำหน้าที่เป็นสะพาน (short cut) ที่จะนำผลงาน และความคิดของพนักงานมาให้ผู้บริหารระดับสูง					
6. การวางแผน สร้างสรรค์ และพัฒนาการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ					
7. การกำหนดวัตถุประสงค์ เลือกเครื่องมือ การจัดลำดับเนื้อหา กิจกรรม และการประเมินผล พนักงาน					
8. การถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง					
9. การพัฒนาให้พนักงานมี ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน					
10. การพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
11. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ได้อย่างอย่างชัดเจน					
12. ความสามารถในการทำความเข้าใจกับผู้ร่วมปฏิบัติงานในทุกระดับ					
13. ความสามารถในการใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร					
14. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และทำความเข้าใจทั้งภายใน และภายนอกองค์กร					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. ความสามารถในการถ่ายทอดนโยบาย หรือคำสั่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ					
16. ความสามารถในการสังเคราะห์ เพื่อสร้าง องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการทำงาน					
17. ความสามารถในการสังเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
18. ความสามารถในการวิเคราะห์แยกองค์ประกอบปัญหา เพื่อความคล่องตัวในการแก้ไข					
19. ความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20. ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เรื่องราวที่สนใจ เพื่อการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน					
21. ความสามารถในการแสวงหาวิธีการจัดการความรู้ที่มีอยู่ ให้เป็นระบบ					
22. ความสามารถในการค้นหา ความรู้ จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ					
23. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแสวงหาความรู้ และถ่ายทอดความรู้					
24. ความสามารถในการสนับสนุนและช่วยให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว					
25. ความสามารถในการแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ สอดคล้องกับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กร					
26. ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม					
27. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง					
28. ความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มีศักยภาพมากขึ้น					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29. ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมากขึ้นกว่าเดิม					
30. ความสามารถในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร					
31. ความสามารถในการแสวงหาและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร					
32. ความสามารถในการกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีขององค์กร					
33. ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม					
34. ความสามารถการใช้เทคโนโลยีให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ					
35. ความสามารถการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าหรือบริการ					
36. มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) และหลักการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี					
37. มีความประพฤติ และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแบบแผน					
38. มีคุณธรรม จริยธรรม ปราศจากอคติกับผู้บังคับบัญชา					
39. มีความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) โปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability)					
40. มีความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) และประสิทธิภาพ (Quality & Efficiency)					
41. มีรูปแบบกระบวนการทำงานและประสานงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร					
42. มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-skills) ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
43. มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน และประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด					
44. มีการบริหารจัดการด้านการวางแผน การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงานอย่างเป็นระบบ					
45. การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					
46. มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บุคลากร					
47. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
48. มีการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรขององค์กร ให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี					
49. มีการรวมกลุ่มทำงานของบุคคลที่มีทักษะพื้นฐานต่างกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
50. กลุ่มมีความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
51. กลุ่มทำงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อให้การทำงานมีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ					
52. ทุกคนในกลุ่มมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และแนวทางในการทำงานร่วมกัน					
53. ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม					

ตอนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม : ข้อมูลต่อไปนี้ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากหรือน้อยเพียงใด โปรดตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การมองอนาคตร่วมกัน ของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมุ่งหวัง ในอนาคต					
2. การเน้นความเป็นเลิศที่แท้จริงทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
3. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และชัดเจนเท่าทันการเปลี่ยนแปลง กระแสโลกาภิวัตน์					
4. การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ให้สอดคล้อง และเข้ากันได้กับได้เงื่อนไขใหม่ ๆ					
5. การนำเอา ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ตลอดจนฐานข้อมูล ทั้งในอดีตและปัจจุบัน มากำหนดภาพเป้าหมายในอนาคต					
6. การมีโครงสร้าง ลำดับ ขั้นตอน สายงานการบังคับบัญชา ในการบริหารจัดการที่เหมาะสม					
7. การจัดการหรือปรับเปลี่ยน โครงสร้างการดำเนินงาน ตามแบบแผนที่กำหนดไว้					
8. การกำหนดให้หน่วยงาน หรือพนักงานแต่ละคน แต่ละฝ่าย นำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม					
9. การกำหนดความสัมพันธ์การบังคับบัญชา ตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม					
10. ความยืดหยุ่นในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
11. บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีทักษะในการสื่อสารในการทำงาน					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12. บุคลากรที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน (Key Individual) ภายในองค์กร					
13. มีอำนาจ อิทธิพล และเครือข่ายทั้งภายในภายนอกองค์กร					
14. เป็นผู้รวบรวมความรู้ (Gatekeeper) ที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ภายในองค์กร					
15. เป็นแหล่งความรู้ขององค์กรที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ภายในองค์กร					
16. มีการฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้ผู้บริหารทุกระดับ					
17. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง					
18. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีนิสัยแห่งการเรียนรู้					
19. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม					
20. มีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS)					
21. การสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กร ในทุกระดับ					
22. ทิศทางการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลาย					
23. ความหลากหลายของรูปแบบและลักษณะของช่องทางการสื่อสาร					
24. รูปแบบและลักษณะของการสื่อสารสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ในองค์กร ได้เป็นอย่างดี					
25. รูปแบบและลักษณะของการสื่อสารสามารถกระตุ้นความคิดในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี					
26. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กร					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27. กฎระเบียบ ข้อบังคับของ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร					
28. สภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์กร					
29. ประเพณีปฏิบัติ และขนบธรรมเนียมพฤติกรรมของผู้บริโภค มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์					
30. การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง					
31. การมีกิจกรรมที่เป็นทางการร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน					
32. การมีกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการร่วมกัน เพื่อกระชับความสัมพันธ์ และสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน					
33. การสร้างความสัมพันธ์ด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตรระหว่างผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ					
34. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพทางการแข่งขัน					
35. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ความคิดสร้างสรรค์ กล้านำเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร					
36. องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ					
37. การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละฝ่าย					
38. ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้ ในการปฏิบัติงานของตน					
39. การสร้างและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานประจำ					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
40. การสร้างโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้พัฒนาการเรียนรู้ของตน ด้วยวิธีการต่าง ๆ					
41. การมีแบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม อุดมการณ์ สอดคล้องกับพื้นฐาน คนส่วนใหญ่ภายในองค์กร					
42. การมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่กำหนดขึ้นมา โดยองค์กรที่ทุกคนให้การยอมรับและยึดถือเป็นหลักสำคัญ					
43. การกำหนดรูปแบบพฤติกรรม ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมาของ บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ					
44. การที่สมาชิกองค์กรมีค่านิยมร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
45. การส่งเสริมบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหน ๆ ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเสมอภาค					
46. ผู้นำที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจ ที่มีความฉลาด และมีวิสัยภาวะ					
47. ผู้นำที่มีเจตคติที่ดี มีความสามารถในการปกครอง และ บังคับบัญชา					
48. ผู้นำที่สามารถใช้กระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจได้					
49. ผู้นำที่ได้รับแต่งตั้ง และได้รับยอมรับของบุคลากรทุกฝ่าย ให้เป็นผู้ตัดสินใจ และบริหารจัดการต่าง ๆ					
50. ผู้นำที่มีความสามารถในการชักจูง ให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้การดำเนินการ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้					
51. ความสามารถในการหาเทคโนโลยี (Technology) ที่เป็น ปัจจัยสำคัญมาสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร					
52. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่องค์กร					
53. ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเข้าถึงลูกค้า โดยตรงได้อย่างรวดเร็ว					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
54. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว					
55. ความสามารถในการรับข้อมูลข่าวสารได้ทันต่อเหตุการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์					
56. ระบบการจัดการบุคคล (Personnel Management System) ที่มีประสิทธิภาพ					
57. ระบบการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีประสิทธิภาพ					
58. ระบบการสื่อสารกับพนักงานเพื่ออธิบายให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร					
59. ผู้บริหาร (Top Management) มีแนวความคิดพัฒนาบุคลากรด้วยแนวคิด วิธีการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา					
60. ระบบการสนับสนุนให้พนักงาน (Employee) มีการคิดค้นหรือพัฒนา การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
61. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
62. การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจ					
63. การเปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์กรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
64. การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหา					
65. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว					
66. กระบวนการในการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมมีความยืดหยุ่น					
67. กระบวนการพัฒนานวัตกรรม(Process of Innovation) เป็นกระบวนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง					
68. กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Process of Innovation) สามารถปรับเปลี่ยนตามเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
69. การทำงานระหว่างแผนกในแต่ละขั้นตอน เพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมขององค์กร					
70. การร่วมกันคิด/คัดกรองนวัตกรรมใหม่ๆ ก่อนนำเสนอลูกค้าหรือผู้บริโภค					
71. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ในทุกๆ ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา					
72. การวัดที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่อยู่ในกระบวนการนวัตกรรม					
73. วิธีการวัดและประเมินผลมีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่างๆ ที่ถูกวัดและประเมินผล					
74. การวัดและประเมินผลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดนวัตกรรม					
75. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน					
76. องค์กรมีการระบุถึงเป้าหมายที่เกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับไว้อย่างชัดเจน					
77. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน					
78. เป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น คำนึงถึงความสำคัญของลูกค้าหรือผู้บริโภค และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
79. องค์กรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมไปสู่ระดับต่างๆ ขององค์กร					
80. เป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นสามารถวัดได้จากมิติทางด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้สึกรับรู้ การยอมรับของตลาด และด้านการเงิน					
81. องค์กรมีระบบการจัดการที่สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Information) ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม					
82. องค์กรมีระบบการจัดการที่สนับสนุนเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
83. องค์กรส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวนวัตกรรมภายในองค์กร					
84. องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างหรือเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม					
85. องค์กรสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างศูนย์การเรียนรู้ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม					
86. องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายของสมาชิกภายในทีม					
87. สมาชิกของทีมงานประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในสาขาต่าง ๆ					
88. ลักษณะการทำงาน แบบทีมข้ามสายงานก่อให้เกิดความแตกต่าง ของมุมมองและความคิดสร้างสรรค์ในทางบวก					
89. ทีมมีสมาชิกที่มีพื้นฐาน และทักษะต่างกันจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม					
90. ทีมงานมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้อง (Alignment) กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป็นเป้าหมายนวัตกรรมขององค์กร					
91. การนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
92. ความสามารถทางการบริหารจัดการ เพื่อสร้างสรรค์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
93. การนำเสนอรูปแบบธุรกิจ/บริการใหม่ ๆ เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรม					
94. การดึงเอาความรู้และประสบการณ์ของคนเก่งหรือผู้เชี่ยวชาญออกมาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
95. การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้บริโภคก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน					
96. ลักษณะสำคัญที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร					

ดัชนี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
97. องค์กรมีสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน ที่มี รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Multifunctional)					
98. องค์กรมีแนวทาง ในการปรับปรุง ผลการดำเนินการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม					
99. องค์กรมีคุณลักษณะเฉพาะที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม					
100. การปรับปรุง ผลการดำเนินการ เพื่อความสำเร็จของงาน หรือแสดงให้เห็นว่าเป็นองค์กรนวัตกรรม					

ตอนที่ 4 : เป็นส่วนที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม: ท่านคิดว่าผู้บริหาร ควรดำเนินการปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขในเรื่องใดบ้าง เพื่อประโยชน์ต่อการให้บริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โปรดให้ข้อเสนอแนะ โดยการเขียนลงในที่ว่างที่กำหนดให้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ”



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	153

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
orl ข้อที่ 1	624.77	1345.840	.640	.935
orl ข้อที่ 2	625.23	1326.254	.778	.934
orl ข้อที่ 3	625.47	1345.361	.706	.935
orl ข้อที่ 4	625.37	1309.757	.721	.934
orl ข้อที่ 5	625.57	1334.461	.678	.935
orl ข้อที่ 6	625.23	1339.702	.708	.935
orl ข้อที่ 7	625.50	1322.879	.654	.934
orl ข้อที่ 8	625.67	1330.920	.642	.935
orl ข้อที่ 9	625.47	1351.775	.690	.936
orl ข้อที่ 10	625.47	1314.671	.698	.934
orl ข้อที่ 11	625.40	1339.421	.710	.935
orl ข้อที่ 12	625.40	1331.214	.712	.935
orl ข้อที่ 13	625.30	1323.597	.710	.934
orl ข้อที่ 14	625.63	1328.309	.696	.935
orl ข้อที่ 15	624.67	1335.333	.702	.935
orl ข้อที่ 16	624.97	1326.654	.791	.934
orl ข้อที่ 17	625.57	1319.426	.727	.934
orl ข้อที่ 18	625.57	1341.564	.680	.935

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
orl ข้อที่ 19	625.90	1330.507	.704	.935
orl ข้อที่ 20	625.40	1345.903	.702	.935
orl ข้อที่ 21	625.47	1307.361	.668	.934
orl ข้อที่ 22	625.77	1334.392	.678	.935
orl ข้อที่ 23	625.60	1336.731	.692	.935
orl ข้อที่ 24	625.53	1313.361	.709	.934

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
orl ข้อที่ 25	625.53	1338.602	.710	.935
orl ข้อที่ 26	625.23	1323.771	.749	.934
orl ข้อที่ 27	625.50	1317.362	.722	.934
orl ข้อที่ 28	625.37	1330.240	.756	.935
orl ข้อที่ 29	624.87	1330.395	.652	.934
orl ข้อที่ 30	625.03	1336.033	.797	.935
orl ข้อที่ 31	625.67	1317.264	.699	.934
orl ข้อที่ 32	625.73	1337.168	.609	.935
orl ข้อที่ 33	625.77	1336.806	.701	.935
orl ข้อที่ 34	625.60	1323.283	.680	.934
orl ข้อที่ 35	625.53	1318.326	.662	.934
orl ข้อที่ 36	625.60	1325.283	.725	.935
orl ข้อที่ 37	625.57	1349.357	.693	.936
orl ข้อที่ 38	625.30	1309.459	.672	.934
orl ข้อที่ 39	625.37	1337.689	.717	.935
orl ข้อที่ 40	625.43	1337.909	.668	.935
orl ข้อที่ 41	625.37	1315.137	.694	.934
orl ข้อที่ 42	625.23	1342.323	.731	.935
orl ข้อที่ 43	624.77	1339.289	.703	.935
orl ข้อที่ 44	625.07	1335.720	.762	.935

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
orl ข้อที่ 45	625.57	1314.461	.697	.934
orl ข้อที่ 46	625.60	1326.938	.635	.934
orl ข้อที่ 47	625.53	1349.361	.672	.936
orl ข้อที่ 48	625.80	1328.441	.689	.935
orl ข้อที่ 49	625.67	1331.195	.665	.935
orl ข้อที่ 50	625.40	1345.283	.693	.936
orl ข้อที่ 51	625.50	1324.879	.701	.934
orl ข้อที่ 52	625.40	1318.524	.705	.934
orl ข้อที่ 53	625.37	1324.723	.709	.934
Ino ข้อที่ 1	624.80	1339.683	.683	.935
Ino ข้อที่ 2	625.33	1332.230	.760	.935
Ino ข้อที่ 3	625.57	1309.289	.754	.934
Ino ข้อที่ 4	625.27	1326.409	.701	.934
Ino ข้อที่ 5	625.83	1344.075	.673	.935
Ino ข้อที่ 6	625.63	1313.551	.707	.934
Ino ข้อที่ 7	625.57	1328.323	.629	.935

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ino ข้อที่ 8	625.67	1315.264	.734	.934
Ino ข้อที่ 9	625.73	1321.513	.675	.934
Ino ข้อที่ 10	625.43	1330.599	.689	.935
Ino ข้อที่ 11	625.23	1309.495	.758	.934
Ino ข้อที่ 12	624.77	1337.082	.644	.935
Ino ข้อที่ 13	625.27	1328.271	.751	.934
Ino ข้อที่ 14	625.07	1339.030	.726	.935
Ino ข้อที่ 15	625.60	1329.972	.707	.935
Ino ข้อที่ 16	625.63	1328.102	.637	.935
Ino ข้อที่ 17	625.63	1312.585	.707	.934

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ino ข้อที่ 18	625.77	1332.254	.652	.935
Ino ข้อที่ 19	625.60	1350.455	.682	.936
Ino ข้อที่ 20	625.60	1329.283	.675	.935
Ino ข้อที่ 21	625.53	1310.257	.685	.934
Ino ข้อที่ 22	625.70	1324.838	.725	.934
Ino ข้อที่ 23	625.53	1327.085	.714	.934
Ino ข้อที่ 24	625.53	1338.257	.666	.935
Ino ข้อที่ 25	625.47	1331.292	.707	.935
Ino ข้อที่ 26	625.47	1313.361	.722	.934
Ino ข้อที่ 27	624.80	1337.407	.649	.935
Ino ข้อที่ 28	625.20	1315.545	.766	.934
Ino ข้อที่ 29	625.70	1324.631	.684	.934
Ino ข้อที่ 30	625.43	1343.840	.686	.935
Ino ข้อที่ 31	625.80	1327.338	.708	.935
Ino ข้อที่ 32	625.57	1327.082	.698	.935
Ino ข้อที่ 33	625.73	1326.892	.639	.935
Ino ข้อที่ 34	625.77	1315.633	.680	.934
Ino ข้อที่ 35	625.63	1326.378	.672	.935
Ino ข้อที่ 36	625.33	1318.023	.664	.934
Ino ข้อที่ 37	625.63	1317.895	.714	.934
Ino ข้อที่ 38	625.57	1322.047	.705	.934
Ino ข้อที่ 39	625.50	1319.707	.753	.934
Ino ข้อที่ 40	624.77	1337.702	.690	.935
Ino ข้อที่ 41	625.17	1325.799	.786	.934
Ino ข้อที่ 42	625.57	1344.875	.683	.935
Ino ข้อที่ 43	625.63	1329.895	.627	.935
Ino ข้อที่ 44	625.73	1341.099	.648	.936
Ino ข้อที่ 45	625.77	1310.668	.641	.934
Ino ข้อที่ 46	625.53	1342.120	.665	.935
Ino ข้อที่ 47	625.47	1323.292	.721	.934
Ino ข้อที่ 48	625.73	1332.064	.698	.935

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ino ข้อที่ 49	625.43	1308.806	.689	.934
Ino ข้อที่ 50	625.40	1334.524	.687	.935
Ino ข้อที่ 51	625.73	1322.961	.707	.934
Ino ข้อที่ 52	625.37	1329.275	.709	.935
Ino ข้อที่ 53	625.37	1310.654	.737	.934
Ino ข้อที่ 57	624.77	1337.082	.694	.935
Ino ข้อที่ 55	625.33	1327.885	.765	.934
Ino ข้อที่ 56	625.50	1339.569	.702	.935
Ino ข้อที่ 57	625.73	1319.995	.641	.934
Ino ข้อที่ 58	625.47	1335.154	.693	.935
Ino ข้อที่ 59	625.43	1310.875	.727	.934
Ino ข้อที่ 60	625.73	1330.478	.652	.935
Ino ข้อที่ 61	625.70	1345.390	.679	.936
Ino ข้อที่ 62	625.90	1333.197	.649	.935
Ino ข้อที่ 63	625.50	1317.431	.701	.934
Ino ข้อที่ 64	625.43	1332.047	.685	.935
Ino ข้อที่ 65	625.50	1338.534	.723	.935
Ino ข้อที่ 66	625.47	1316.464	.674	.934
Ino ข้อที่ 67	625.57	1326.461	.717	.935
Ino ข้อที่ 68	625.33	1316.989	.693	.934
Ino ข้อที่ 69	624.83	1336.144	.616	.935
Ino ข้อที่ 70	625.17	1325.316	.743	.934
Ino ข้อที่ 71	625.20	1312.234	.703	.934
Ino ข้อที่ 72	625.53	1339.844	.647	.935
Ino ข้อที่ 73	625.53	1340.326	.649	.935
Ino ข้อที่ 74	625.43	1336.530	.696	.935
Ino ข้อที่ 75	625.77	1311.771	.663	.934
Ino ข้อที่ 76	625.73	1329.926	.689	.935
Ino ข้อที่ 77	625.63	1336.585	.648	.935
Ino ข้อที่ 78	625.53	1329.499	.686	.935
Ino ข้อที่ 79	625.63	1322.930	.668	.934

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ino ข้อที่ 80	625.57	1332.185	.684	.935
Ino ข้อที่ 81	625.43	1315.840	.743	.934
Ino ข้อที่ 82	625.43	1331.357	.751	.935
Ino ข้อที่ 83	624.80	1335.752	.670	.935
Ino ข้อที่ 84	625.27	1342.754	.739	.935
Ino ข้อที่ 85	625.63	1328.516	.718	.935
Ino ข้อที่ 86	625.63	1329.964	.669	.935
Ino ข้อที่ 87	625.53	1322.051	.700	.934
Ino ข้อที่ 88	625.40	1314.179	.681	.934
Ino ข้อที่ 89	625.47	1327.292	.680	.935
Ino ข้อที่ 90	625.63	1333.137	.695	.935
Ino ข้อที่ 91	625.73	1339.789	.630	.935
Ino ข้อที่ 92	625.50	1317.638	.673	.934
Ino ข้อที่ 93	625.80	1331.683	.673	.935
Ino ข้อที่ 94	625.67	1335.471	.681	.935
Ino ข้อที่ 95	625.33	1312.437	.688	.934
Ino ข้อที่ 96	625.37	1331.275	.729	.935
Ino ข้อที่ 97	624.97	1337.206	.639	.935
Ino ข้อที่ 98	625.57	1333.289	.765	.935
Ino ข้อที่ 99	625.10	1313.266	.736	.934
Ino ข้อที่ 100	625.10	1342.852	.739	.935

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
629.57	1345.564	36.682	153



ภาคผนวก ง
หนังสือขอสัมภาษณ์เชิงลึก

ที่ ศธ 0520.107/ ๒๕๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ดร.ชัชชัย แต่งศรี

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา
การประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง” อิทธิพลของผู้บริหาร
ระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม”
จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 0520.107/ 2461



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ดร.นัชชา เทียมพิทักษ์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา
การประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของผู้บริหาร
ระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม"
จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"

ที่ ศธ 0520.107/2459



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ดร.พนชิต กิตติปัญญางาน

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม" จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"

ที่ ศธ 0520.107/ ๒๕๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ดร.ภูวนาท แก้วปลั่ง

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา
การประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของผู้บริหาร
ระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม"
จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตสนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชัน
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"

ที่ ศธ 0520.107/24๖5



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ดร.วีรินยาอร เหลืองบริบูรณ์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา
การประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของผู้บริหาร
ระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม"
จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"

ที่ ศธ 0520.107/2466



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คันสนลักษณ์ รัชฎาวงศ์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา
การประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของผู้บริหาร
ระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม"
จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"

ที่ ศธ 0520.107/ 24๖๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ตำบลชั้น
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน คุณสุสติ พันธุมพันธ์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา
การประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง " อิทธิพลของผู้บริหาร
ระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม"
จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลชั้น
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"

ที่ ศธ 0520.107/ 24๖3



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ตำบลชั้น
กรุงเทพฯ 10170

2 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ดร.เขาวลิต เศวตनुพงค์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม" จึงมีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลชั้น
โทร. 0-28497502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"



ภาคผนวก จ
หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.107/ *0520*

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ตำบลช้าง
กรุงเทพฯ 10170

๘ ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากมีรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชาติตวงวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลช้าง

โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 0520.107/ Ukes



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร
กรุงเทพฯ 10170

๘ ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.วีรินยาอรณ์ เหลืองบริบูรณ์

ด้วย นางสาวมณีษุ ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากมีรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีษุ ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร
โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 0520.107/ ๔๔๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ตำบลช้าง
กรุงเทพฯ 10170

๘ ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสร วงศ์ทองดี

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากมีรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลช้าง

โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 0 2849 7502 - 3 ภายใน 31203

ที่ ศธ 0520.107/ ๑๔๗ วันที่ ๙ ตุลาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากมีรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร. 0 2849 7502 - 3 ภายใน 31203
 ที่ ศธ 0520.107/๗๔๘ วันที่ ๘ ตุลาคม 2557
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.นพดล เหลืองภิรมย์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากมีรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ ศธ 0520.107/ ๒๓๕๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

3 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหาร

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางใน บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารในบริษัท ทูร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่ง-ชัน

โทร. 0-2849-7502-3

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ภาคผนวก ข
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ที่ ศธ 0520.107/๐๐๘๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

13 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน ดร.พนชิต กิตติปัญญางาม

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางใน บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และกำหนด จัดให้มีการสนทนากลุ่ม (focus group) เกี่ยวกับ “การยืนยันโมเดลและหาแนวทางพัฒนา” ในวันจันทร์ที่ 26 ตุลาคม 2558 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องสยาม 1 โรงแรมไอบิส กรุงเทพ สยาม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วม การสนทนากลุ่ม ในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียด เพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน
โทรศัพท์ 0-2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศธ 0520.107/ ๐๐๙๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒ ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางใน บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และกำหนด จัดให้มีการสนทนากลุ่ม (focus group) เกี่ยวกับ “การยืนยันโมเดลและหาแนวทางพัฒนา” ในวันจันทร์ที่ 26 ตุลาคม 2558 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องสยาม 1 โรงแรมไอบิส กรุงเทพ สยาม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วม การสนทนากลุ่ม ในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียด เพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0 -2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/๐๕๘๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

13 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน อาจารย์ ดร.อดิชาติ พฤตม์กัลป์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางใน บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และกำหนด จัดให้มีการสนทนากลุ่ม (focus group) เกี่ยวกับ “การยืนยันโมเดลและหาแนวทางพัฒนา” ในวันจันทร์ที่ 26 ตุลาคม 2558 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องสยาม 1 โรงแรมไอบิส กรุงเทพฯ สยาม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วม การสนทนากลุ่ม ในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียด เพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0 -2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ ๐๐๔๘๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

13 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน ดร.วีรินยาอร เหลืองบริบูรณ์

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรงวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางใน บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และกำหนด จัดให้มีการสนทนากลุ่ม (focus group) เกี่ยวกับ “การยืนยันโมเดลและหาแนวทางพัฒนา” ในวันจันทร์ที่ 26 ตุลาคม 2558 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องสยาม 1 โรงแรมไอบิส กรุงเทพฯ สยาม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วม การสนทนากลุ่ม ในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียด เพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรงวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทิตนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทรศัพท์ 0 -2849-7502
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 0520.107/ ๔๔๘๙



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลชั้น
กรุงเทพฯ 10170

13 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (focus group)

เรียน ดร.พอจิต วรรณวัต

ด้วย นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางใน บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” และกำหนด จัดให้มีการสนทนากลุ่ม (focus group) เกี่ยวกับ “การยืนยันโมเดลและหาแนวทางพัฒนา” ในวันจันทร์ที่ 26 ตุลาคม 2558 เวลา 14.00 – 16.00 น. ณ ห้องสยาม 1 โรงแรมไอบิส กรุงเทพฯ สยาม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วม การสนทนากลุ่ม ในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวข้างต้น และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียด เพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล หมายเลขโทรศัพท์ 086-412-9776 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มให้กับนักศึกษาด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวมณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล
ที่อยู่	231 ซ.บางขุนนนท์ 29 ถนนบางขุนนนท์ แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท บุญรอดเทรดดิ้ง จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	สำเร็จการศึกษาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2549	สำเร็จการศึกษารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2554	ศึกษาต่อระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550-2553	นักวางแผนกลยุทธ์และพัฒนางานองค์กร บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2553-2556	ผู้เชี่ยวชาญ-นวัตกรรม บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2556-2558	ผู้จัดการฝ่ายอาวุโสพัฒนางานองค์กร บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด
พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน	ผู้จัดการด้าน People and Performance บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด