



การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย



โดย
นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

CREATIVE WORK BEHAVIOR MANAGEMENT OF FOOD PROCESSING BUSINESS
IN THAILAND



By
MISS Naruemon JITUEA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (MANAGEMENT)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2021
Copyright of Silpakorn University

59604907 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎิบัณฑิต

คำสำคัญ : การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์, โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต, ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ, ประสิทธิภาพของนวัตกรรม, ผลการดำเนินงานขององค์การ

นางสาว นฤมล จิตรเอื้อ: การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เกษภูงาภิรักษ์

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย และ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจจำนวน 510 ธุรกิจ ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์เส้นทางเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิพากษ์แบบปรากฏการณ์วิทยาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำนวน 9 ท่าน ที่มีการดำเนินกิจกรรมในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์พิจารณาจากองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์การโดยการใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน คือ จำนวนไม่เกิน 50 คน จำนวน 50-200 คน และจำนวนมากกว่า 200 คน รวมถึงเป็นอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในเมืองและอุตสาหกรรมที่อยู่ในต่างจังหวัด

ผลการวิจัยตามสมมติฐาน พบว่า 1) การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม 2) การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3) ประสิทธิผลของนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 4) การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ 6) โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ 7) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่ามีค่าไคสแควร์ เท่ากับ 87.34 ที่องศาอิสระเท่ากับ 112 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (p-value) เท่ากับ 0.95 ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 0.77 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถอธิบายยืนยันและขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้เป็นอย่างดี ทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยมีทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัยคือทฤษฎีฐานความรู้และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ใช้ในการบูรณาการ เพื่อพัฒนาตัวแปรหลักคือการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจอาหารแปรรูปเกิดประสิทธิผลของนวัตกรรมและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีให้เกิดขึ้นแก่องค์กรต่อไป

59604907 : Major (MANAGEMENT)

Keyword : Creative Work Behavior Management, Creative Transformational Leadership, Organic Organizational Structure, Information Technology Management Capabilities, Effectiveness of Innovation, Organizational Performance

MISS NARUEMON JITUEA : CREATIVE WORK BEHAVIOR MANAGEMENT OF FOOD PROCESSING BUSINESS IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The purpose of this research were 1) to test the influences of Creative Work Behavior Management on the Effectiveness of Innovation of Food Processing Business in Thailand 2) to test the influences of Creative Work Behavior Management on the Organizational Performance of Food Processing Business in Thailand 3) to test the influences of Effectiveness of Innovation on Organizational Performance of Food Processing Business in Thailand 4) to test the influences of Creative Transformational Leadership, Organic Organizational Structure, and Information Technology Management Capabilities on the Creative Work Behavior Management of Food Processing Business in Thailand and 5) to study the guidelines for developing the Creative Work Behavior Management of Food Processing Business in Thailand. The mixed methods research methodology was used in the study by complying with the Explanatory Sequential Design; started by using quantitative approach to study the causal relationship of Creative Work Behavior Management of Food Processing Business in Thailand. Quantitative data were gathered by using the questionnaire which were responded by business owner or chief executive or human resources executive of 510 food processing business. Structural Equation Modeling was conducted for analyzing the causal model with empirical data and Path Analysis for testing the hypotheses Followed by the qualitative approach by using phenomenological approach that was based on in-depth interviews with 9 key informants who are chief executive or human resources executive of food processing Business in Thailand, who are engaged in creative work behavior management activities. Considered by seven organizations that have received awards for organizational management and development by using knowledge and creativity to create

innovations that benefit the economy and society. And is the management of the business size that varies with the number of employees, namely 50 people, 50-200 people, and more than 200 people, including industries in cities and industries in the provinces.

The results of hypotheses test revealed that 1) Creative Work Behavior Management has a positive direct influence on the Effectiveness of Innovation 2) Creative Work Behavior Management has a positive direct influence on the Organizational Performance 3) Effectiveness of Innovation has a positive direct influence on the Organizational Performance 4) Creative Work Behavior Management has a positive indirect influence on the Organizational Performance, with the Effectiveness of Innovation as a mediator variable 5) Creative Transformational Leadership has a positive direct influence on Creative Work Behavior Management 6) Organic Organizational Structure has a positive direct influence on Creative Work Behavior Management, and 7) Information Technology Management Capabilities has a positive direct influence on Creative Work Behavior Management. Structural equation model analysis found that the hypotheses model was congruent with empirical data. In this study, the chi-square was 87.34, the degrees of freedom was 112 at the level of significance 0.05 (p -value) was 0.95, the relative chi-square was 0.77, CFI was 1.00, NFI was 0.98, GFI was 0.98, AGFI was 0.97, and RMSEA was 0.00

The qualitative research results could explain and elaborate on the quantitative findings. The contributions of this research can explain the causality of Creative Work Behavior Management of Food Processing Business in Thailand that have the knowledge-based view theory and the contingency theory as the foundation theories for integrating and constructing the variables and conceptual framework. Furthermore, the research results can be used to develop the creative work behavior management. This will enable the food processing business to be effective for innovation and lead to good performance for the organization in the future.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความเมตตาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรวรรยา ธรรมอภิพล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ทุ่มเทในการให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ตรวจสอบความถูกต้อง ความละเอียดและความสมบูรณ์ของงานตลอดการศึกษาในครั้งนี้ อีกทั้งกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรลภัสสรชกร ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่กรุณาให้การชี้แนะอันมีคุณค่า ในการปรับปรุงงานวิจัยนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราข รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพไพฑูรย์ อาจารย์ ดร.ประชา ต้นเสนีย์ อาจารย์ ดร.सानิตย์ หนูนิล ดร.กฤษฎา โสภา และคุณศรียา เอียดเสน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำในการพัฒนา เครื่องมือให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ประกอบการศึกษาทั้งในรูปแบบการตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งต่อการก้าวเดินในสายวิชาการ ตลอดจนผู้พิมพ์ หนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการทุกรูปแบบทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ อันมีคุณประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสำรวม จิตรเอื้อ และคุณแม่สมบูรณ์ จิตรเอื้อ ผู้ส่งเสริมให้ความสำคัญ กับการศึกษาของลูกและเป็นกำลังใจอย่างดีมาโดยตลอดชีวิต ตลอดจนผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นกำลังใจในการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาเป็นกตเวทิตาแด่พระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ ผู้มีพระคุณ ที่ให้การเลี้ยงดู อบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เจริญเติบโตและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยเสมอมา และผู้วิจัยตั้งมั่นที่จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติต่อไป

นางสาว นฤมล จิตรเอื้อ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ณ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญภาพ.....	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
บริบทของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	18
ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย.....	24
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์.....	32
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์....	101
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	120
สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย.....	140

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย.....	140
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	142
ขั้นตอนการวิจัย	143
ระเบียบวิธีวิจัย.....	147
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	147
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	168
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	174
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	175
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	175
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	179
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	180
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหาร แปรรูปในประเทศไทย.....	184
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของ ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	192
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิง สร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	200
ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น.....	214
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อย.....	217
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก.....	234
ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย	248
ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	250
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	253
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ.....	255

ตอนที่ 2 ความสำคัญและองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของ ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	256
ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหาร แปรรูป ในประเทศไทย	272
ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหาร แปรรูปในประเทศไทย.....	289
ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหาร แปรรูปในประเทศไทย.....	313
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	330
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	331
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	334
อภิปรายผลการวิจัย	346
บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ	371
ประโยชน์ของการวิจัย.....	371
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย.....	384
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	388
รายการอ้างอิง.....	391
ภาคผนวก	429
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	430
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	443
ภาคผนวก ค สำเนาหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย.....	452
ภาคผนวก ง สำเนาหนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย	460
ภาคผนวก จ สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม	462
ภาคผนวก ฉ สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก	464

ภาคผนวก ช คู่มือการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	466
ประวัติผู้เขียน	486



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	42
สรุปรูปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์	42
ตารางที่ 2	140
สรุปลักษณะพื้นฐานของการวิจัย	140
ตารางที่ 3	147
จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกออกตามภาค	147
ตารางที่ 4	149
การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ศึกษาตามสัดส่วนประชากรออกเป็นกลุ่ม ตามภาค	149
ตารางที่ 5	158
สรุปค่าความเชื่อมั่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าอำนาจจำแนกของ แบบสอบถาม จำแนกรายด้าน	158
ตารางที่ 6	161
รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์	161
ตารางที่ 7	167
ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูล เชิงประจักษ์	167
ตารางที่ 8	176
ชื่อและอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรที่ศึกษา	176
ตารางที่ 9	177
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ	177
ตารางที่ 10	179
จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	179
ตารางที่ 11	181
จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	181
ตารางที่ 12	184
ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยรวม	184
ตารางที่ 13	185
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสร้างความคิด ที่แตกต่าง จำแนกเป็นรายข้อ	185
ตารางที่ 14	186
ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก จำแนกเป็นรายข้อ	186

ตารางที่ 15	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง จำแนกเป็นรายชื่อ.....	188
ตารางที่ 16	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการบูรณาการความรู้ อย่างสร้างสรรค์จำแนกเป็นรายชื่อ	189
ตารางที่ 17	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านความร่วมมือ ในการพัฒนานวัตกรรมจำแนกเป็นรายชื่อ.....	191
ตารางที่ 18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล ของนวัตกรรม โดยรวม	192
ตารางที่ 19	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	193
ตารางที่ 20	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านศักยภาพของกระบวนการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	194
ตารางที่ 21	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านความสามารถทางการตลาด จำแนกเป็นรายชื่อ.....	196
ตารางที่ 22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ขององค์กร โดยรวม	197
ตารางที่ 23	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	198
ตารางที่ 24	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	199

ตารางที่ 25	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยรวม.....	200
ตารางที่ 26	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ อย่างสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	201
ตารางที่ 27	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	202
ตารางที่ 28	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล บนฐานความคิดสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	204
ตารางที่ 29	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ แบบมีชีวิต โดยรวม.....	205
ตารางที่ 30	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น จำแนกเป็นรายชื่อ.....	206
ตารางที่ 31	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้านการออกแบบงานที่หลากหลาย จำแนกเป็นรายชื่อ.....	208
ตารางที่ 32	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถ ในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวม.....	209
ตารางที่ 33	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความพร้อม ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	210
ตารางที่ 34	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความพร้อมของ บุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	211

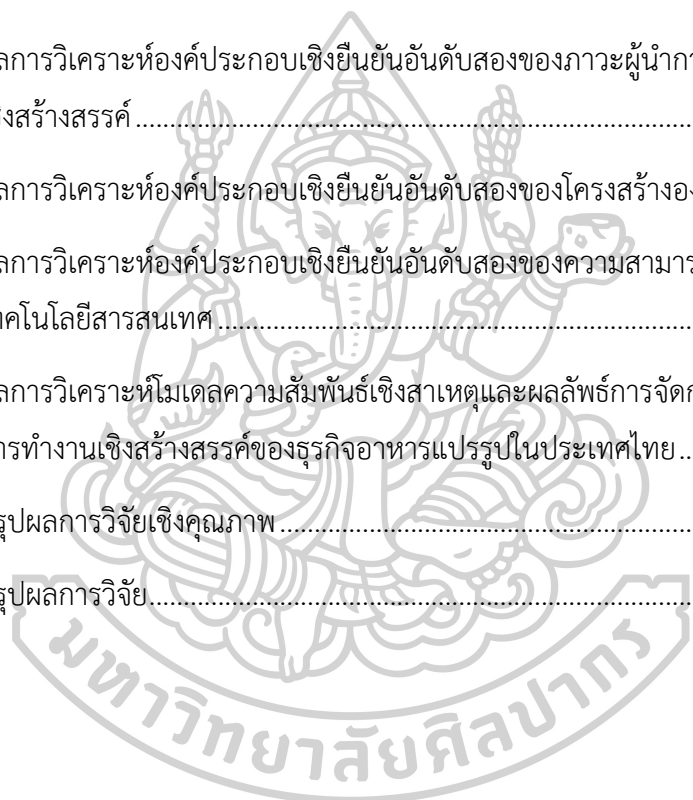
ตารางที่ 35	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบูรณาการ เทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	213
ตารางที่ 36	ค่าความแบ้และความโค้งงอของตัวแปรสังเกต.....	214
ตารางที่ 37	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	216
ตารางที่ 38	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	218
ตารางที่ 39	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	220
ตารางที่ 40	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ประสิทธิผลของนวัตกรรม.....	221
ตารางที่ 41	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม.....	223
ตารางที่ 42	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ผลการดำเนินงานขององค์การ.....	224
ตารางที่ 43	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานขององค์การ.....	225
ตารางที่ 44	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์.....	226
ตารางที่ 45	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์.....	228
ตารางที่ 46	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต.....	229
ตารางที่ 47	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต.....	230
ตารางที่ 48	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	231
ตารางที่ 49	สรุปองค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	233
ตารางที่ 50	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	234
ตารางที่ 51	สรุปองค์ประกอบหลักด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์.....	236

ตารางที่ 52	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ประสิทธิผลของนวัตกรรม.....	237
ตารางที่ 53	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม	238
ตารางที่ 54	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ผลการดำเนินงานขององค์การ.....	239
ตารางที่ 55	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ	240
ตารางที่ 56	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์.....	241
ตารางที่ 57	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	243
ตารางที่ 58	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต.....	244
ตารางที่ 59	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต.....	245
ตารางที่ 60	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	246
ตารางที่ 61	สรุบบ่งค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	247
ตารางที่ 62	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	249
ตารางที่ 63	ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	251
ตารางที่ 64	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	253

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	17
ภาพที่ 2 อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของ นวัตกรรม	111
ภาพที่ 3 อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ขององค์การ.....	116
ภาพที่ 4 อิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ	118
ภาพที่ 5 อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ขององค์การโดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน.....	120
ภาพที่ 6 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์.....	125
ภาพที่ 7 อิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์.....	132
ภาพที่ 8 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	139
ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย	141
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	146
ภาพที่ 11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์.....	219
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของประสิทธิผลของนวัตกรรม.....	222
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของผลการดำเนินงาน ขององค์การ.....	225
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	227
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต..	230

ภาพที่ 16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	232
ภาพที่ 17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์.....	235
ภาพที่ 18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของประสิทธิผลของนวัตกรรม	238
ภาพที่ 19	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของผลการดำเนินงานขององค์การ.....	240
ภาพที่ 20	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	242
ภาพที่ 21	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ..	245
ภาพที่ 22	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	247
ภาพที่ 23	ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	250
ภาพที่ 24	สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	329
ภาพที่ 25	สรุปผลการวิจัย.....	345



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันระหว่างภาคธุรกิจและการแข่งขันระหว่างประเทศที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริโภคสินค้าและบริการของลูกค้า การขาดแคลนทรัพยากร และการตอบสนองต่อวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการที่สั้นลง และการปรับตัวเพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจด้วยความคล่องตัวขึ้น (Khorshidi, Abdol, & Seyed, 2013) องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้แนวทางการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจมิได้มีแต่ความท้าทายเพียงแค่มุมมองทางด้านการลงทุนในการผลิตให้ต่ำ การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ การจัดส่งสินค้าที่มีความรวดเร็ว การตอบสนองความคาดหวังที่มีอยู่ไม่จำกัดของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีเท่านั้น (Prajogo, 2016) การรักษาและการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานขององค์กรก็เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถของธุรกิจ ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นไม่ได้ชี้วัดแค่เพียงผลลัพธ์ที่เป็นด้านตัวเงินในเรื่องการเติบโตของธุรกิจ การเติบโตของยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด ยังรวมหมายถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะของพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายไว้ (ชัยวันพัทธ์ วีรสัย และ ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร, 2562; Lonial & Carter, 2015) โดยการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกนี้สิ่งหนึ่งที่ทำให้ภาคธุรกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศนิยมใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันคือ การสร้างนวัตกรรมแก่องค์กร และการให้ความสำคัญต่อการนำนวัตกรรมล่าสุดนั้นเข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง (Protogerou et al., 2011; Michailova & Zhan, 2015) ดังนั้นองค์กรจะมีความพร้อมในการรับมือกับการแข่งขันที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ตลอดเวลาได้ ทรัพยากรทางการจัดการที่เป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งที่ให้องค์กรสามารถก้าวผ่านแต่ละเหตุการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไปได้ และเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ และการที่องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพจะทำให้ทรัพยากรทางการจัดการด้านอื่น ๆ ดีตามมา (ทศพร บุญวัชรภักย์, 2558) เนื่องจากคนเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

องค์การธุรกิจจึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการดึงดูด พัฒนา จูงใจ และ
ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรและให้ก้าวทันต่อโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบันนี้
การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจก้าวเข้าสู่ยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy)
ทำให้ธุรกิจกำลังแข่งขันกันบนพื้นฐานของแรงงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Workers) โดยบุคลากร
จำเป็นต้องมีความรู้ในงานที่ทำ มีทักษะที่หลากหลาย และองค์การสามารถดึงศักยภาพของบุคคลากร
ที่มีความแตกต่างและโดดเด่นออกมาใช้ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่เกิดประโยชน์ และช่วยให้้องค์การ
ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (สมพร ปานยินดี, 2558) อย่างไรก็ตามความรู้ของทรัพยากร
มนุษย์อย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะใช้ในการแข่งขัน แต่ต้องประกอบด้วยการทำงานที่มนุษย์มีพฤติกรรม
การทำงานที่เหมาะสม มีการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้
เดิม มีการนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาทำการบูรณาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับ
งานที่ทำและสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมแก่องค์กรได้ (ระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์, 2560) ซึ่งความรู้และ
ทักษะที่อยู่ในตัวของมนุษย์ทุกคนเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ หากได้รับการกระตุ้นหรือ
การสนับสนุนให้แสดงออกอย่างเหมาะสมจะนำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้
(พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์, 2561; Liu, 2018) และจากงานวิจัยยังพบว่า การสร้างสรรค์ระบบการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ด้วยการนำนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรให้มีการ
การคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ
การปฏิบัติงานจะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม (ฐิติมา พูลเพชร, 2562)

จากการทบทวนวรรณกรรมพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นหัวใจสำคัญและ
เป็นพฤติกรรมหนึ่งในการทำงานที่ทุกองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานทุกคน เพราะหาก
องค์กรมีพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ยิ่งจำนวนมากเท่าไรนั้นย่อมหมายถึงว่า
องค์กรมีโอกาสหรือความได้เปรียบในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่สินค้าและบริการได้
(De Jong & Den Hartog, 2010) ตลอดจนแนวคิดด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็น
พฤติกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน
เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้รูปแบบภายใต้บริบททางด้านเศรษฐกิจและสังคม และความก้าวหน้าของ
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) เมื่อองค์กร
ส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น จะเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ
นำไปสู่ประสิทธิผลของนวัตกรรม ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้
ในที่สุด (Prapluettrakul & Wuttimethee, 2011; พีรวิภา ศิริศักดิ์, 2559) จากที่กล่าวมาพฤติกรรม
การทำงานเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นทักษะที่จำเป็นและสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ หากองค์กรมีแนวทาง
การจัดการให้บุคลากรภายในองค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญ โดยอาศัยการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
การบริหารงานมีความยืดหยุ่น การออกแบบงานที่หลากหลายที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ ความคิดริเริ่ม

ของบุคลากรในการหามุมมองที่แตกต่าง เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างไม่ปิดกั้น และปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (นันทิดา จันทร์ศิริ, 2560) โดยผู้บริหารเป็นอีกปัจจัยอย่างหนึ่งในการสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารมีการถ่ายทอดให้สมาชิกทุกคนเกิดการรับรู้ มีความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติงาน เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกันได้ (สมชาย รุ่งเรือง และ ธีรวัฒน์ จันทิก, 2559) อีกทั้งผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้วยการสนับสนุนกระบวนการสร้างความคิด ประเมินผลความคิด และผลสะท้อนกลับของความคิด เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้บุคลากรทราบและพัฒนาตนเอง (Hu, Gu, & Chen, 2012) ตลอดจนองค์กรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรทุกระดับได้มีโอกาสพบปะ พูดคุย และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันอย่างเปิดเผย สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดความรู้สึกเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำไปสู่การแบ่งปัน ถ่ายโอน เติบโต และขยายความรู้ร่วมกันของพนักงานทุกระดับภายในองค์กร เพื่อจุดประกายความคิดและผลงานออกมาร่วมกัน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและต่อองค์กรได้จริง (Pundt, Martins, & Friedemann, 2011) และองค์กรควรมีเทคโนโลยีใช้เป็นช่องทางการสื่อสารขององค์กร มีพื้นที่หรือแหล่งรวบรวมข้อมูลและจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงความรู้ และดึงความรู้ออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น (Afsar & Masood, 2017) ซึ่งจากการกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการขององค์กรตามกล่าวมาจะสามารถสร้างและพัฒนาให้เกิดแรงจูงใจจากภายในที่มีอิทธิพลเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทำงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถกำหนดหรือแสดงออกถึงการมีพฤติกรรมการทำงานที่จะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ตามที่องค์กรต้องการต่อไปได้

ประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบทางเศรษฐกิจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เริ่มจากยุค 1.0 เน้นภาคเกษตรกรรมและหัตถกรรมเป็นหลัก การนำผลผลิตไปขายสร้างรายได้และยังชีพ สู่ยุค 2.0 เน้นอุตสาหกรรมเบา เน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและแรงงานราคาถูก มีการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมากขึ้น มีเครื่องมือเข้ามาช่วยเป็นการผลิต เพื่อทดแทนการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ทำให้ยกระดับรายได้ประชากรมาเป็นรายได้ปานกลาง สู่ยุค 3.0 เน้นอุตสาหกรรมหนัก เป็นตัวขับเคลื่อนเร่งรัดการผลิตเพื่อเป็นการส่งเสริมการส่งออก ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น เน้นการลงทุนและการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2560) ซึ่งในยุคนี้ประเทศไทยต้องเผชิญกับดักในช่วงการพัฒนาประเทศและยังไม่สามารถก้าวข้ามกับดักนี้ได้แก่ กับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล จึงเกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาประเทศสู่ยุค 4.0 คือ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เพื่อให้ประเทศไทยกลายเป็นกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไทยแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่เน้นในการสร้างมูลค่า (Value-Based Economy) เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ เพราะประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแบบทำมาค้าได้น้อย จึงต้องปรับเปลี่ยนเป็นโมเดลเศรษฐกิจแบบทำมาค้าได้น้อยได้มาก (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560)

ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยมีรากฐานมาจากภาคการเกษตร นับตั้งแต่ระยะแรกของการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา การแปรรูปสินค้าเกษตรเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรของไทย อุตสาหกรรมการเกษตรมีการพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแปรรูปต่าง ๆ จนพัฒนามาเป็นการผลิตสินค้าประเภทอาหารแปรรูป โดยมีการแปรรูปอาหารเพื่อบริโภคภายในประเทศและส่งออกอาหารแปรรูป ในส่วนที่สามารถผลิตได้เกินกว่าความต้องการบริโภค ลักษณะเด่นของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจะควบคู่กับการพัฒนาของระบบเศรษฐกิจ คือการเป็นอุตสาหกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตรขั้นแรกหรือขั้นปฐม (Primary Product) สินค้าขั้นกลาง (Intermediate Product) ซึ่งเป็นสินค้าที่ผู้ซื้อต้องนำไปแปรรูปอีกครั้งก่อนที่จะสามารถนำไปบริโภคในรูปสินค้าขั้นสุดท้าย (Final Product) (อภิสิทธิ์ ธรรมวิมุตติ, 2562) ในปัจจุบันประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกสินค้าอาหารที่มีคุณภาพดีและมีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของโลก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการผลิตเพื่อการส่งออก มีความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ อุตสาหกรรมสามารถพัฒนาคุณภาพและรูปแบบของสินค้าเป็นไปตามความต้องการของตลาดได้ จึงทำให้ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกสินค้าอาหารแปรรูปอันดับต้น ๆ ของโลก (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2562) สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารและมีนโยบายขยายบทบาทธุรกิจแปรรูปอาหารเกษตรและอาหารคือ “ครัวไทยสู่ครัวโลก” ด้วยการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจอาหารแปรรูปของไทยทั้งระบบและอุตสาหกรรมอาหารนับเป็นหนึ่ง ในอุตสาหกรรมสำคัญของประเทศไทยที่รัฐบาลได้มีการกำหนดไว้เป็นแผนยุทธศาสตร์ครัวไทยสู่ครัวโลก (พ.ศ. 2559-2564) อีกทั้งอุตสาหกรรมนี้ก็มีแนวโน้มเติบโตขึ้นตามการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนที่มาจากภายในประเทศเองและการส่งออก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) เช่นเดียวกับแนวทางการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทย กระทรวงอุตสาหกรรม โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 โดยตั้งเป้าหมายในระยะ 20 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560-2579) ภายใต้วิสัยทัศน์มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก จึงได้กำหนด 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve) เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต ได้แก่ อุตสาหกรรมกลุ่ม First S-Curve จำนวน 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพในการต่อยอด และอุตสาหกรรมกลุ่ม New S-Curve จำนวน 5 อุตสาหกรรมอนาคต โดยอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอยู่ในอุตสาหกรรมกลุ่ม First-S-Curve ที่กระทรวงอุตสาหกรรมสนับสนุน (พาดุงศ์ คัมภีร์รักษ์ และ แก้วตา โรหิตร์ตนะ, 2561)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป เป็นอุตสาหกรรมที่นำผลิตผลจากภาคเกษตร ได้แก่ ผลิตผลจากพืช ปศุสัตว์ และประมง มาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตอาหาร โดยอาศัยอุปกรณ์เครื่องจักรและเทคโนโลยีในกระบวนการแปรรูปอาหารและบรรจุภัณฑ์อาหาร เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์อาหารให้ได้ปริมาณมาก มีคุณภาพ ปลอดภัย สะดวกต่อการบริโภคหรือนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป และการยืดอายุการเก็บรักษา (พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์ และนิธิยา รัตนาปนนท์, 2562) ทำให้ปัจจุบันอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจึงเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงที่สุด มีมูลค่าการลงทุนสูงที่สุด และมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสูงที่สุดเมื่อเทียบกับสาขาต่าง ๆ ของภาคอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2562) อีกทั้งอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเน้นการใช้แรงงานจำนวนมากในการผลิตมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ (Grabowski, 2015) ดังนั้น การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจะช่วยเหลือการมีงานทำทางกลับกันหากเกิดปัญหาเกี่ยวกับแรงงานจะเป็นอุปสรรคสำหรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปได้ ทำให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน และสร้างความเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีปัจจัยแวดล้อมหลายอย่างที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงส่งผลกระทบต่อโรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการแปรรูปอาหาร เนื่องจากปัญหาความสมบูรณ์ของดิน การขาดแคลนน้ำ ภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง และบุคลากรในอุตสาหกรรมอาหารเริ่มไม่เพียงพอกับความต้องการ จึงเป็นสิ่งที่หลายประเทศได้หันมาให้ความสนใจกับความมั่นคงด้านอาหาร และกำลังกลายเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญที่สุดของโลก (กรมวิชาการเกษตร กองพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าพืช, 2559) และถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยจะมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่มีค่าจ้างแรงงานและวัตถุดิบในการผลิตที่ต่ำ แต่ก็ยังต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและศักยภาพการผลิตที่ทัดเทียมกันหรือเหนือกว่า ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหา ที่ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาว ความสำเร็จของธุรกิจ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Dobrivojevic, 2013) รวมถึงการพิจารณาถึงแนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารตั้งแต่ปี 2562 พฤติกรรมการบริโภคอาหารของผู้บริโภคนั้นได้เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ ความพึงพอใจส่วนบุคคล ผู้บริโภคสนใจใส่ใจการดูแลสุขภาพมากขึ้น การใส่ใจในการเลือกอาหารที่มีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ ต้องการอาหารที่ปลอดภัย มีคุณค่าทางโภชนาการ สะดวกต่อการบริโภคมากขึ้น ตลอดจนจิตสำนึกต่อสังคมส่วนรวมและแนวคิดการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนนั้น ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคในปัจจุบัน (ประชาชาติธุรกิจ, 2561; กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2562) ทำให้องค์กรที่ทำการเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูปจึงเริ่มสร้างสินค้าที่มีนวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภค

มากยิ่งขึ้น โดยองค์การเข้าไปทำตลาดกับผู้บริโภคต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริโภคในประเทศนั้น เพื่อที่จะนำสินค้านวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าไปขยายตลาดให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จันทน์ ธีรเวชเจริญชัย, 2560; Ministry of Commerce, 2016) จากข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลทำให้กลุ่มธุรกิจอาหารแปรรูปต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความท้าทายในการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงจากจำนวนคู่แข่งรายเก่าที่มีอยู่ในตลาดจำนวนมาก การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ที่เพิ่มขึ้น และความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง (Li & Liu, 2014) จากสถานะดังกล่าวอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองและรับมือภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจในเกิดขึ้นแก่องค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อไป

จากปรากฏการณ์ที่ได้กล่าวมา ทำให้กลุ่มธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยจำเป็นต้องตระหนักถึงการนำแนวคิดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว การเรียนรู้ขององค์การที่ต้องมีการกำหนดนโยบาย รูปแบบการบริหาร และแนวทางปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกคนและทุกระดับ เห็นความสำคัญในการสร้างค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ร่วมกันในการพัฒนาความสามารถขององค์การ (Kratzer, Meissner, & Roud, 2017) ซึ่งจะเป็นการเข้าถึงความคิดและความรู้ใหม่ที่จะสร้างและต่อยอดให้เกิดโอกาสแก่ธุรกิจอาหารแปรรูปในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพิ่มศักยภาพกระบวนการทำงาน ผลกำไรของธุรกิจในระยะยาว และสร้างนวัตกรรมแก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง (Mongkholaranya et al., 2014; Albertini, 2016) ดังนั้นการเรียนรู้และทำความเข้าใจของธุรกิจอาหารแปรรูปในเรื่องการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ จึงมีบทบาทต่อการขยายขีดความสามารถในการแข่งขันทำให้องค์การเกิดการปรับตัวและรับมือ เพื่อตอบสนองต่อสภาวะทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตได้ (กรรวิวัฒน์ สกลศุฑเดช, สุกิจ ขอเชื้อกลาง, และ ลภัสลดา จ่างแก้ว, 2560) มีการเชื่อมโยงความรู้เกิดเป็นองค์ความรู้ ความสามารถใหม่ กลายเป็นเครื่องมือในการทำงานที่สร้างศักยภาพแก่องค์กร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ นำสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจให้สูงสุด

การศึกษาเรื่องการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจอาหารแปรรูปจึงมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจอาหารแปรรูปส่งผลกระทบต่อพนักงาน ลูกค้า องค์กร แต่ยังไม่พบว่าการศึกษารองการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยยังพบไม่มากนัก ทั้งที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การลักษณะนี้ เนื่องจากองค์การมีคนเป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินกิจกรรมของ

ธุรกิจและเป็นเครื่องมือสำคัญสู่ความสำเร็จ อีกทั้งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าผู้วิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อระดับของหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จึงทำให้ตัวแปรที่อยู่ระดับการวิเคราะห์ต่างกันไปมาใช้ในการวิเคราะห์กรอบการวิจัยเดียวกัน ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดในการสรุปผลได้ รวมทั้งการศึกษาถึงการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์พบว่ายังขาดการศึกษาแบบบูรณาการทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์การและผลลัพธ์ในระดับองค์การที่เกิดขึ้นจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังไม่พบประเด็นการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มาจัดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย กลยุทธ์และแนวทางการทำงานขององค์การด้วยการให้ความสำคัญกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยในการศึกษานี้การพัฒนาานิยามและองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีฐานความรู้และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ทำให้พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จึงถูกศึกษาในฐานะที่เป็นความสามารถในการจัดการ อันเกิดจากการใช้ฐานความรู้ในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้องค์การอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน และความสามารถในการบริหารจัดการขององค์การในการสร้างเงื่อนไขและสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับสามารถใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมถึงองค์ประกอบการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ 5 ด้าน ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทางสังคมที่ขึ้นอยู่กับบริบทและการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์การที่เกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ ความสัมพันธ์ในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน

ด้วยเหตุข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงมีความน่าสนใจในการทำการศึกษาค้นคว้าในด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้ในงานวิจัยที่ผ่านมา และเพื่อเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยผลที่ได้รับจากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับธุรกิจอาหารแปรรูปและต่างธุรกิจ ในการเตรียมพร้อมเพื่อจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์การ อันจะนำประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อองค์การ และใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในอนาคตที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในมิติหรือบริบทอื่น ๆ ต่อไป รวมถึงประโยชน์กับในหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนที่มีส่วนสัมพันธ์หรือส่วนเกี่ยวข้องในการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะไปเป็นกรอบพิจารณาในการวางนโยบาย และการกำหนดแผนระยะยาว ขององค์การธุรกิจในอนาคต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ที่มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา และกระแสการแข่งขันอย่างรุนแรงของผู้ประกอบการในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

คำถามการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการหาคำตอบของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคำถามสำหรับงานวิจัย ดังนี้

1. การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ส่งผลต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมอย่างไร
2. การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร
3. ประสิทธิผลของนวัตกรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยอย่างไร
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยอย่างไร
5. แนวทางการพัฒนาของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ไปสู่เชิงนโยบาย และแนวทางการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย
5. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 2 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิผลของนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

สมมติฐานที่ 6 โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

สมมติฐานที่ 7 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัย การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) เป็นการวิจัยที่แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ช่วงแรกเป็นการวิจัยหลักจะใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบปัญหาการวิจัย และต่อด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการอธิบายผลให้กระจ่างยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโมเดลการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ทฤษฎีฐานความรู้ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ 2) การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การคำนึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์

1.1.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และ 2) การออกแบบงานที่หลากหลาย

1.1.3 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.2.1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างความคิดที่แตกต่าง 2) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก 3) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และ 5) ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม

1.2.2 ประสิทธิภาพของนวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ 2) ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และ 3) ความสามารถทางการตลาด

1.2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นตัวเงิน และ 2) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่เป็นตัวเงิน

2. ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย คือ ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย จากรายชื่อสถานประกอบการที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 7,386 ธุรกิจ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์กร (Organization Unit)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการวิจัยเชิงปริมาณวิจัยนี้ได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีสถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่างคือ 10-20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร (Hair et al., 2010; Kline, 2011) งานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 18 ตัวแปร และผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ 20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 360 ตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดเรื่องอัตราการตอบกลับที่อาจมีจำนวนน้อย เพื่อให้การตอบกลับเป็นไปตามเกณฑ์การเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ควรมีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 20 (Aaker, Kumar, & Day, 2007) จึงส่งแบบสอบถาม

5 เท่าของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 1,800 ตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในนามของธุรกิจ

2.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนทร์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 9 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคือเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ที่ดำเนินกิจกรรมในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พิจารณาจากองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์การโดยการใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนของพนักงาน คือจำนวนไม่เกิน 50 คน จำนวน 50-200 คน และจำนวนมากกว่า 200 คน รวมถึงเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมืองและอุตสาหกรรมที่อยู่ในต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน ตลอดจนการใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเป็นข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไปให้เห็นถึงการดำเนินการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในองค์การ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะสถานประกอบการที่จดทะเบียนเป็นธุรกิจผลิตอาหารแปรรูป และดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 ถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2563

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธุรกิจอาหารแปรรูป (Food Processing Business) หมายถึง กิจการที่นำผลผลิตจากภาคการเกษตร ได้แก่ ผลผลิตจากพืช ปศุสัตว์ และประมง มาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต โดยอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สะดวกต่อการบริโภค หรือ การนำไปใช้ในขั้นต่อไปและเป็นการยืดอายุการเก็บรักษาผลผลิตจากพืช ปศุสัตว์ และประมง ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการใช้ทักษะ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์นำมาใช้สร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในรูปแบบมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีการยกระดับขึ้นโดยยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตัวผู้นำและผู้ตามเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้

2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Creative Ideological Influence) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนบนพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการสร้างวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์แก่พนักงานให้เกิดความเข้าใจและมุ่งปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ร่วมกัน ตลอดจนการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ การมองหาแนวทางการดำเนินงานหลายมุมมองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

2.2 การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Creative Work Support) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา กล้าเผชิญหน้าปัญหาที่มีอยู่ ตลอดจนให้พนักงานวางแผนและตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จด้วยตนเอง

2.3 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (Creative Individualized Consideration) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ตระหนักถึงควมมีคุณค่าของบุคคล การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคน ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และสามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันมาสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

3. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure) หมายถึง โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบนราบ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการออกแบบงานที่กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตรงตามความรู้ความสามารถของพนักงาน เน้นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการออกแบบลักษณะงานที่มีความท้าทาย มีการใช้ทักษะความสามารถหลายด้านในการทำงาน ตลอดจนสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยให้พนักงานเปิดกว้างทางความคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ มีความสนใจเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่องานแผนงานและองค์การ

3.1 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ไม่มีข้อบังคับและกฎระเบียบในการทำงานที่แน่นอนตายตัว มีการกระจายอำนาจให้พนักงานทุกคนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เน้นผลการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานกัน เต็มใจและยินดีในการสื่อสารแลกเปลี่ยน และเปิดเผยข้อมูลระหว่างกัน ของพนักงานทุกระดับ

3.2 การออกแบบงานที่หลากหลาย (Multiple Task Design) หมายถึง การออกแบบลักษณะงานที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีการออกแบบงานที่มีความสำคัญ มีความท้าทายความรู้ความสามารถ ลักษณะงานที่ได้ใช้ทักษะหลาย ๆ ประการในการปฏิบัติงาน และมีการตั้งเป้าหมายของการทำงานในระดับสูง

4. ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management Capabilities) หมายถึง ความพร้อมหรือความสมบูรณ์ของทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การ โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนงานและกลยุทธ์ขององค์การ การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่าง ๆ แก่พนักงานทุกคนอย่างเพียงพอและเหมาะสม การบริหารจัดการด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในการทำงานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.1 ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Readiness) หมายถึง ความสมบูรณ์ของทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การ โดยให้ความสำคัญการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ มีการจัดเตรียมที่เพียงพอและเหมาะสมกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

4.2 ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (Personnel Availability to Information Technology) หมายถึง กิจกรรมมีพนักงานที่มีความเพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานขององค์กร มีการจัดอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจ เพิ่มทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เพียงพอต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานเป็นอย่างดี และสนับสนุนให้พนักงานนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

4.3 การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (Information Technology Integration with Work) หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สร้างฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ สนับสนุนแผนงาน วางแผนกลยุทธ์ และใช้ในการตัดสินใจกิจกรรมด้านต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนากิจกรรมด้านต่าง ๆ ขององค์กร

5. การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Work Behavior Management) หมายถึง การสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานด้วยการที่องค์กรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากเดิม รู้จักเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้น ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน มีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าไปมีส่วนร่วม แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ความคิดภายใต้ความรู้ความสามารถของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน มีการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

5.1 การสร้างความคิดที่แตกต่าง (Creating Different Ideas) หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในการทำงานอยู่เสมอ สนับสนุนให้หามุมมองที่แตกต่าง แปลกใหม่ เป็นประโยชน์ไปจากเดิมในการทำงาน มีการให้คำแนะนำ และให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานทราบเสมอ เพื่อให้พนักงานนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน

5.2 การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (Proactive Work Change) หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานมีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้า รู้จักเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ มองสิ่งต่าง ๆ ในแง่บวก ยอมรับและปรับตัวต่อความไม่แน่นอน รู้จักปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ความคุ้นเคย แบบแผนเดิม ๆ มองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาหลายมุมมองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และรู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เตรียมวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ไว้รองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5.3 การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Development) หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานสนใจแสวงหาความรู้ กระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเรียนรู้ผ่านการอบรมและกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ

ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานในอดีตนำมาปรับเปลี่ยนการทำงาน อยู่เสมอ ตลอดจนการจัดกิจกรรมและการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานเกิด ความเชื่อใจ ไว้วางใจ นำไปสู่การพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจใหม่ การเติมเต็มความรู้และขยายความรู้ของพนักงาน

5.4 การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (Creative Knowledge Integration)

หมายถึง การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ภายในองค์การด้วยการผสมผสานกับ ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การให้เกิดประโยชน์ โดยการมีแหล่งหรือพื้นที่ในการรวบรวมข้อมูล มีระบบ จัดเก็บความรู้ ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และสนับสนุนให้สมาชิกในทุกระดับเข้าถึงแหล่งความรู้ เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงนำความรู้ ออกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

5.5 ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (Cooperation in Innovation Development)

หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานการทำงานเป็นทีมและสร้างความร่วมมือกันระหว่างสายงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ให้สอดคล้องกับทรัพยากรและบริบทของ องค์การที่มี รวมถึงร่วมกันคิดค้นสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ การทำงานและองค์การได้จริง

6. ประสิทธิภาพของนวัตกรรม (Effectiveness of Innovation) หมายถึง ความสามารถ ขององค์การในการสร้างให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือผลของความสำเร็จด้านนวัตกรรมที่วัดจากแนวคิด เทคนิค วิธีการ กระบวนการ สิ่งใหม่ที่เกิดมาจากการใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการ ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่อยู่ในองค์การ เพื่อมาช่วยปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนางานอย่างเป็น ระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านนวัตกรรมขององค์การ

6.1 มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Value Added Products) หมายถึง การเพิ่มมูลค่า ให้กับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณสมบัติ มีคุณค่า ประโยชน์การใช้ การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงความต้องการ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

6.2 ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (Potential of Work Process) หมายถึง ความสามารถในการนำแนวคิด เทคนิค วิธีการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการรูปแบบ ใหม่เข้ามาใช้ปรับเปลี่ยน จัดการขั้นตอน วิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และกระบวนการผลิต ส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รับมือและปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

6.3 ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) หมายถึง การจัดการแนวทางดำเนินงานเกี่ยวกับช่องทางการตลาด การเข้าถึงกลุ่มลูกค้า การสื่อสารทางการตลาดที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ ข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ความต้องการและการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ

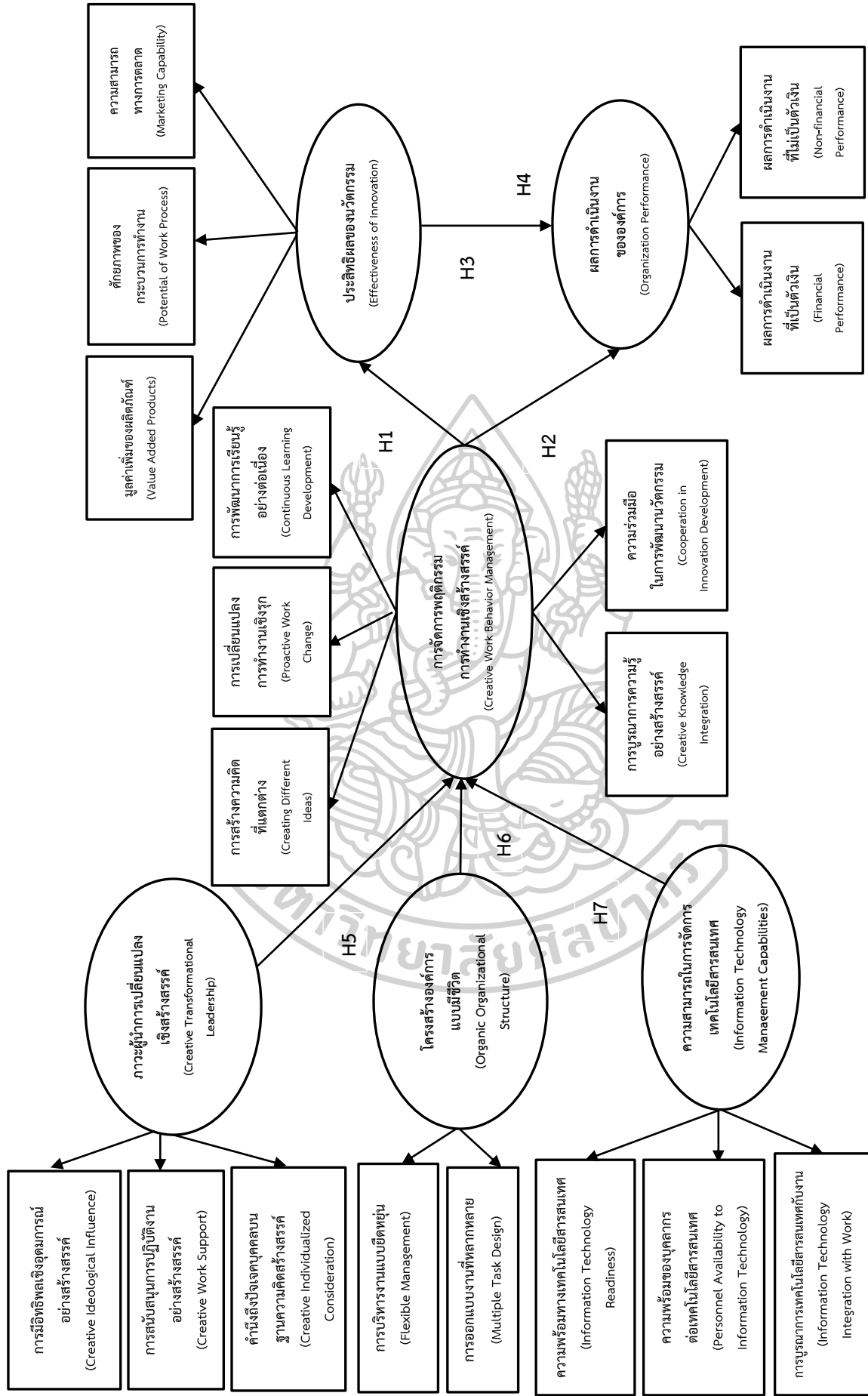
7. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง การวัดผลประกอบการขององค์กรหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานขององค์กรที่แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และชี้วัดความสำเร็จจากการดำเนินขององค์กร

7.1 ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance) หมายถึง การวัดผล การดำเนินงานที่ชี้วัดด้วยตัวเลขหรือตัวเงิน สามารถวัดได้จากรายได้จากการขายสินค้า การเติบโตของ ยอดขาย กำไรสุทธิ และการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งตลาด

7.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Performance) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน สามารถวัดได้จากการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียง ขององค์กร การรักษาฐานลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Work Behavior Management) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Transformational Leadership) โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management Capabilities) ประสิทธิภาพของนวัตกรรม (Effectiveness of Innovation) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดในบทนี้ประกอบด้วย 6 ตอน ดังนี้

1. บริบทของธุรกิจอาหารแปรรูป
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
6. การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

1. บริบทของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป (Processed Food Industry) เป็นอุตสาหกรรมที่นำผลิตผลจากภาคเกษตร ได้แก่ ผลิตผลจากพืช ปศุสัตว์ และประมง มาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตอาหาร โดยอาศัยเทคโนโลยี เครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ในกระบวนการแปรรูปอาหาร เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์อาหารให้ได้ปริมาณมาก มีคุณภาพ ปลอดภัย สะดวกต่อการบริโภคหรือนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป และเป็นการยืดอายุการเก็บรักษา โดยผ่านกระบวนการแปรรูปขั้นต้น หรือขั้นกลางเป็นสินค้าสำเร็จรูป หรือขั้นปลายที่เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์ และ นิธิยา รัตนานนท์, 2562)

จากการปรับเปลี่ยนโมเดลทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเพื่อพัฒนาประเทศมาหลายครั้งนั้น เริ่มจากไทยแลนด์ 1.0 เน้นเกษตรกรรมเป็นหลัก สู่ไทยแลนด์ 2.0 เน้นอุตสาหกรรมเบา เป็นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ สู่ไทยแลนด์ 3.0 เน้นอุตสาหกรรมหนัก การลงทุนและมีการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นการผลิตเพื่อการส่งออก (จันทน์ อธิราชเจริญชัย, 2560) และสู่ไทยแลนด์ 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจที่เน้น Value-Based Economy หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลักคือ การสร้างความเข้มแข็งจากภายในมีการปรับจากโมเดลทางเศรษฐกิจที่ยังติดอยู่กับดักแบบ

“ทำมาก ได้น้อย” ต้องปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” โดยเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น และจากนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปด้วยการนำเอาเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในกระบวนการผลิตอาหารและเทคโนโลยีทางด้านอาหาร และมาตรฐานทางด้านอนามัยในอุตสาหกรรมอาหาร ได้แก่ การเพิ่มมาตรฐานการตรวจสอบย้อนกลับ ด้านความปลอดภัยอาหาร การวิจัยและผลิตโภชนาเพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่ใช้โปรตีนทางเลือก ทำให้ผู้ผลิตอาหารแปรรูปขั้นสุดท้ายต้องให้ความสำคัญการกำกับและควบคุมกระบวนการผลิตในทุกขั้นตอน ดังนั้นแรงงานที่อยู่ในโมเดลทางเศรษฐกิจยุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องเปลี่ยนจากการมีฐานความรู้และทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560)

เช่นเดียวกับนโยบายของรัฐบาลไทยที่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารและขยายบทบาทธุรกิจแปรรูปอาหาร คือ คริวไทยสู่ครัวโลก โดยได้กำหนดไว้เป็นแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2559-2564 ซึ่งถือว่าเป็นสโลแกนที่ทำให้ทั่วโลกได้รู้จักกับประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความอุดมสมบูรณ์และมีการส่งออกอาหารสู่ทั่วโลก รวมถึงจากการศึกษาความสำเร็จของนโยบายครัวไทย สู่ครัวโลกภายใต้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน พบว่ามูลค่าทางการค้าที่เพิ่มสูงขึ้นมาจากการเพิ่มฐานข้อมูลในการวิเคราะห์โอกาสทางการค้าจากปัจจัยภายในและปัจจัยนอก อีกทั้งการดำเนินงานของนโยบายครัวไทยสู่ครัวโลกส่งผลให้ความหลากหลายของสินค้าทางเกษตรของไทยเพิ่มมากขึ้น (ปณิศาภา สวนแก้ว, 2557) และจากแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทยได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 เป้าหมายในระยะ 20 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560-2579) โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ภายใต้วิสัยทัศน์มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก ได้กำหนด 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย หรือ S-Curve หมายถึงอุตสาหกรรมที่มีกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engines of Growth) แบ่งเป็น 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพในการต่อยอด (First S-Curve) และ 5 อุตสาหกรรมอนาคต (New S-Curve) ซึ่งอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอยู่ในกลุ่ม First S-Curve จากนโยบายดังกล่าวทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยีพยายามสนับสนุนให้ทุกอุตสาหกรรมเป้าหมายเร่งปรับตัวเพื่อเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การดำเนินธุรกิจ รวมถึงการเปิดรับเทคโนโลยีเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากพฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพธุรกิจยุคใหม่ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560)

ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป พบว่าอาหารแปรรูปของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีชื่อเสียง มีศักยภาพในการผลิตเพื่อการส่งออก และผู้ประกอบการไทยมีความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ เนื่องจากอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่า

30 ปี ทำให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อประเทศไทย และจากแนวโน้มการบริโภคสินค้าอาหารของโลกที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประเทศไทยซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าเกษตรรายใหญ่และเป็นประเทศผู้ผลิตอาหารให้แก่ผู้บริโภคทั่วโลก ทำให้อาหารแปรรูปของประเทศไทยได้รับความนิยมจากผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศโดยเฉพาะตลาดในกลุ่มอเมริกา ยุโรป และตลาดเอเชีย เช่น จีน ญี่ปุ่น ลาว พม่า เวียดนาม และกัมพูชา (สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560) จากที่กล่าวมานั้นทำให้อาหารแปรรูปเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงที่สุด มีมูลค่าการลงทุนสูงที่สุด มีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสูงที่สุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมสาขาอื่น ๆ ของภาคอุตสาหกรรม การผลิตของประเทศไทย และอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นและมีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากแนวโน้มการบริโภคสินค้าอาหารของโลกที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้มูลค่าการส่งออกอาหารประเทศไทยในปี พ.ศ. 2562 มีมูลค่า 30,538.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกอาหาร อันดับที่ 11 ของโลก มีส่วนแบ่งอาหารของไทยในตลาดโลกอยู่ที่ 2.51% เป็นอันดับ 2 ของเอเชียรองจากประเทศจีน และประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศผู้นำในการผลิตอาหารและเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุดของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2562) และอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปเน้นการใช้แรงงาน (Labor Intensive) จำนวนมากในการผลิตมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น (Bathla, 2014) โดยแรงงานมีกระจายอยู่ทุกภาคส่วนของห่วงโซ่ปุปทานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป จึงทำให้การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปช่วยเหลือการมีงานทำของแรงงาน ตรงกันข้ามกันหากเกิดปัญหาเกี่ยวกับแรงงานจะเป็นอุปสรรคสำหรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปได้ และจะส่งผลต่อการเสียเปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ชุตিকা เกียรติเรืองไกร, พรชนก เทพขาม, และ วชิรินทร์ ชินวรวัฒนา, 2563)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปมีปัจจัยแวดล้อมหลายอย่างที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ส่งผลกระทบต่อโรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการแปรรูปอาหาร เนื่องจากปัญหาความสมบูรณ์ของดิน การขาดแคลนน้ำ ภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง ตลอดจนบุคลากรในธุรกิจอาหารเริ่มไม่เพียงพอกับความต้องการ (กรมวิชาการเกษตร, 2559) อีกทั้งการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้การบริโภคในประเทศหดตัว และพบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานวัยหนุ่มสาว จึงเป็นสิ่งที่หลายประเทศหันมาให้ความสนใจกับความมั่นคงด้านอาหาร และกำลังกลายเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญที่สุดของโลก (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2561) ตลอดจนอุตสาหกรรม การผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงในอาหารทั่วโลก 3 แขนง ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ได้แก่ 1) ความต้องการมาตรฐานความปลอดภัยและความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ที่สูงขึ้นจากผู้บริโภคอาหาร 2) การเพิ่มขึ้นของความต้องการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพและผลิตภัณฑ์อาหารเสริม และ 3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากแหล่งโปรตีนทางเลือกซึ่งใช้พลังงาน ทรัพยากร และ ต้นทุนในการผลิตน้อยกว่าแหล่งโปรตีนจากสัตว์ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2560) นอกจากนี้

จากสถานะอุตสาหกรรมในการปรับเปลี่ยนโมเดลทางเศรษฐกิจของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปด้วยการนำเอาเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในกระบวนการผลิตอาหารและเทคโนโลยีด้านอาหาร และมาตรฐานทางด้านอนามัยในอุตสาหกรรมอาหาร ในการตรวจสอบย้อนกลับด้านความปลอดภัยอาหารแปรรูป ทำให้ผู้ผลิตอาหารแปรรูปขั้นตอนสุดท้ายต้องตรวจสอบและควบคุมคุณภาพที่มาของวัตถุดิบ กระบวนการผลิตทุกขั้นตอนและทุกกิจกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแปรรูปต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มาเป็นโอกาสในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เน้นการเพิ่มคุณค่าและความปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมอาหารให้อยู่ในระดับสากล (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2562)

นอกจากนั้น ในปัจจุบันแนวโน้มที่เกิดขึ้นทั่วโลกวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนเปลี่ยนแปลงไป ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคอาหารของผู้บริโภคสมัยใหม่ต้องการอาหารที่มีความสะดวกความรวดเร็วต่อการบริโภคมากขึ้น พฤติกรรมการบริโภคที่มีการคำนึงถึงเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านทางโซเชียลมีเดีย (Social Media) ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงความรู้ ข้อมูลและงานการวิจัยพัฒนาต่าง ๆ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น จึงให้ความสำคัญในการเลือกอาหารที่มีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานมีความปลอดภัย (Food Safety) ทำให้มีความเข้าใจในคุณค่าของอาหารแต่ละอย่างเพิ่มขึ้น รวมถึงกระแสนิยมเรื่องอาหารเพื่อสุขภาพและผลิตภัณฑ์อาหารเสริมในรูปแบบเฉพาะเจาะจง คำนึงถึงคุณภาพและคุณค่าทางโภชนาการ อาหารที่มีความปลอดภัยและดูแลใส่ใจต่อสุขภาพของตนเองมากกว่าเดิม ได้แก่ อาหารประเภทออร์แกนิก (Organic Food) อาหารที่ผ่านกระบวนการแปรรูปน้อย อาหารแปรรูปที่ใช้โปรตีนทางเลือก ลดโปรตีนจากเนื้อสัตว์ มีการบริโภคโปรตีนจากพืชมากขึ้น อาหารกลุ่ม Free From เป็นอาหารที่ปลอดสารก่อภูมิแพ้ ปราศจากสารปรุงแต่ง สารกันเสีย น้ำมันปาล์ม ไม่แต่งสี มีไขมันต่ำ มีน้ำตาลต่ำ อาหารฟังก์ชัน (Functional Foods) หรืออาหารเพื่อสุขภาพ เป็นอาหารที่ตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มทำหน้าที่ให้คุณค่าจำเป็นต่อร่างกาย ช่วยปรับปรุงระบบภูมิคุ้มกันของร่างกาย ชะลอการเสื่อมโทรมของอวัยวะ ลดความเสี่ยงจากโรค เช่น ผู้ออกกำลังกาย ผู้ใส่ใจความงาม กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มต้องการควบคุมน้ำหนัก อาหารทางการแพทย์ (Medical Foods) เป็นอาหารที่ออกแบบมาเพื่อใช้บำบัดรักษาผู้ป่วยเฉพาะโรค อาหารกลุ่มที่ผลิตขึ้นมาใหม่ทางนวัตกรรม (Novel Foods) เช่น ใช้บรรเทาโรค เสริมสร้างพลังงานในแต่ละช่วงวัยที่มีความต้องการสารอาหาร และอาหารที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดการบริโภคซ้ำ (Circular Consumption) เป็นการเน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า ควบคู่ไปกับการดูแลสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริโภคสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจอาหารแปรรูปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (อุตสาหกรรมมูลนิธิเพื่อสถาบันอาหาร, 2562) สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อผลการดำเนินงาน ทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องปรับตัวเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ และพัฒนาสินค้าที่ตรงกับ

ความต้องการและฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปให้มากยิ่งขึ้น โดยองค์การต้องเข้าไปทำความเข้าใจเรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริโภค และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะเข้าไปขยายตลาดให้ตอบโจทย์ผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ถึงแม้ว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยจะได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่มีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำ มีแหล่งวัตถุดิบในการผลิตจำนวนมาก แต่ก็ยังต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและมีศักยภาพการผลิตที่เท่าเทียมกัน หรือเหนือกว่า จำนวนคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ที่ต้องการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด และความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาที่จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จของธุรกิจ (Dobrivojevic, 2013; Li & Liu, 2014) ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแปรรูปเริ่มสร้างสินค้าที่มีนวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการต้องมีการกำหนดทิศทางธุรกิจอาหารแปรรูป เตรียมความพร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกลวางแผนดำเนินธุรกิจ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ด้วยการปรับเปลี่ยนมีวิธีคิดแบบนอกรอบ ไม่ยึดติดในสิ่งเก่าที่เคยทำ เปิดรับองค์ความรู้ใหม่ ๆ คิดอย่างสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับงานวิจัย เพื่อใช้สร้างสินค้านวัตกรรมใหม่เข้าไปขยายตลาดให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้ (Kotakoon, 2012) เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายนักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปในอนาคต เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง มีความสลับซับซ้อนในการผลิต ต้องใช้องค์ความรู้หลายแขนง และเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เพื่อเป็นการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจแก่องค์กร นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Mayer, Stadler, & Hautz, 2015; Kratzer, Meissner, & Roud, 2017) โดยมีแนวทางการบริหารจัดการ การส่งเสริมและสนับสนุนทางด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เข้าไปอยู่ในทุกระบวนการและทุกกิจกรรมขององค์กรจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง

จากกล่าวมาข้างต้น หากธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ต้องการเพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน เพิ่มศักยภาพขององค์กรให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว ในยุคที่เป็นยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ที่แข่งขันกันบนพื้นฐานของแรงงานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะ ทรัพยากรทางการจัดการขององค์กรที่สำคัญคือ ทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เก่งและมีคุณภาพจะทำให้ทรัพยากรทางการจัดการด้านอื่น ๆ ดีตามมา (Stahl et al., 2012) เนื่องจากพนักงานเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ เชื่อมโยงความรู้สร้างคุณค่าแก่งาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งความรู้ที่อยู่ในตัวของคนทุกคนสามารถพัฒนาขึ้นมาได้

หากได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้แสดงออกอย่างเหมาะสมจะนำมาซึ่งพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้ (Stojcic, Hashi, & Aralica, 2018) และยังพบว่าการสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การให้มีพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ จะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมได้ (Scullion, Colling, & Vaiman, 2016)

แนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรูปแบบภายใต้บริบททางด้านเศรษฐกิจและสังคม และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และจากงานวิจัยยังกล่าวว่า คุณลักษณะของบุคลากรที่ทุกธุรกิจต้องการคือต้องมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ และความสามารถ รวมถึงการแสดงออกเชิงพฤติกรรมอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน สิ่งนั้นคือพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมสำคัญพฤติกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นในตัวของคุณบุคลากรในองค์การ (De Jong & Den Hartog, 2010) ดังนั้นองค์การต้องทำการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้วยการสนับสนุนตั้งแต่กระบวนการสร้างความคิด ประเมินผลความคิด และข้อมูลย้อนกลับความคิดให้คุณบุคลากรได้ทราบและนำไปพัฒนาตนเอง (Hu, Gu & Chen, 2012) โดยมีแนวทางการจัดการด้วยการให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น กระตุ้นให้หามุมมองที่แตกต่างจากเดิมในปฏิบัติงาน เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่แบบไม่ปิดกั้น มีการทำงานเชิงรุก กล้ารับมือต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำ สร้างแรงบันดาลใจ มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น การออกแบบงานที่มีความหลากหลาย ส่งบุคลากรไปฝึกอบรม ทั้งภายในและภายนอกในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพิ่มตลอด และนำไปสู่การปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ที่องค์การกำหนดขึ้นได้ (นฤมล จิตรเอื้อ และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2562; Majeed, 2013; Rahomee & Mohanachandran, 2013) ตลอดจนสร้างบรรยากาศการทำงานให้คุณบุคลากรเกิดความเชื่อใจไว้วางใจกัน การจัดกิจกรรมหรือมีช่องทางให้ได้ มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนร่วมกัน นำไปสู่การเติมเต็มความรู้ ขยายความรู้ จุดประกายความคิด และสร้างผลงานใหม่ ๆ ออกมาร่วมกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมความรู้ขององค์การ เพื่อนำแนวคิดไปใช้ปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และสร้างนวัตกรรม แก่องค์การ (Dilmaghani et al., 2015; Afsar & Masood, 2017) จากการกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการของธุรกิจอาหารแปรรูปตามที่กล่าวมานั้น จะสามารถสร้างและพัฒนาให้เกิดแรงจูงใจจากภายในที่มีอิทธิพลเป็นแรงผลักดันให้คุณบุคลากรรู้ว่าตนเองมีศักยภาพ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งในการเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก ที่ส่งผลให้สามารถแสดงออกหรือสามารถกำหนดถึงการมีพฤติกรรมการทำงานที่จะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ตามที่ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องการต่อไปได้ และเมื่อธุรกิจมีบุคลากรที่มีพฤติกรรม

การทำงานเชิงสร้างสรรค์จำนวนมากยิ่งขึ้นเท่าไรย่อมหมายถึงการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน การมีโอกาสสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่องค์กรสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ มีความสามารถทางการตลาด เกิดผลดำเนินงานที่ดีในระยะยาว และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในที่สุด

การศึกษาเรื่องการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปจึงมีความน่าสนใจในการศึกษา เนื่องจากส่งผลกระทบต่อพนักงาน ลูกค้า องค์กร จากการพัฒนาวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การศึกษาเรื่องการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยผู้วิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อระดับของหน่วยในการวิเคราะห์ยังขาดการศึกษาแบบบูรณาการทั้งในส่วนของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์การและผลลัพธ์ในระดับองค์การที่เกิดขึ้นจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังไม่พบประเด็นพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มาจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและแนวทางการทำงานขององค์กร อีกทั้งการศึกษาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ควรศึกษาด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถทำความเข้าใจพฤติกรรมขององค์กรในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้คือ ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้ในงานวิจัยที่ผ่านมา และเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ อีกทั้งผลการวิจัยที่ได้รับสามารถเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยในการเตรียมพร้อมดำเนินงานด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร อันจะนำประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจแก่องค์กร และสร้างความความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2. ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบาย การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ทฤษฎีพื้นฐาน ได้แก่ 1) ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-Based View: KBV) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงการใช้ความรู้ความสามารถ และทรัพยากรที่อยู่ในองค์กรเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน และ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการการวิจัยทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-Based View: KBV)

ทฤษฎีฐานความรู้เป็นแนวคิดเกิดจากการศึกษาของ Alchian & Demsetz (1972) ที่ได้ศึกษาถึงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตที่ใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน ซึ่งผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงทรัพยากรที่นำมาใช้นั้นไม่มีทรัพยากรไหนที่ดีกว่ากัน แต่ความจริงแล้วความรู้ที่มีอยู่ในตัวกิจการต่างหากที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตจากการใช้ทรัพยากรที่เกิดขึ้น จึงนำมาสู่การศึกษาในเรื่องของทฤษฎีฐานความรู้ในเวลาต่อมา โดยกิจการได้พิจารณาถึงวิธีการในเรื่องของการรวบรวมเนื้อหา การบูรณาการ และการกระจายความรู้ ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดการสร้างมูลค่าที่ไม่ได้อาศัยจากทางด้านกายภาพหรือทรัพยากรทางการเงินขององค์กรแต่เป็นการสร้างความสามารถที่เกิดจากพื้นฐานของความรู้ โดยพื้นฐานของทฤษฎีฐานความรู้ในกิจการจะให้ความสำคัญกับเรื่องของกระบวนการและทรัพยากรที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับความรู้ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงความสามารถในตัวของบุคคลที่มาอยู่ร่วมกัน ตลอดจนสังคมและทรัพยากรขององค์กร โดยกิจการจะพยายามสร้างความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้มีความสอดคล้องและสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้และสร้างความยั่งยืน (Narasimha, 2000; Miller, 2002) ดังนั้นทำให้เห็นได้ว่าทฤษฎีฐานความรู้ จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในเรื่องของการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลทำให้กิจการมีความสามารถในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากได้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นจากฐานความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

ความเป็นมาของทฤษฎีฐานความรู้ พบว่าที่ผ่านมาทฤษฎีฐานความรู้มีการแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม (Acedo, Barroso, & Galan, 2006) กลุ่มแรก เป็นการพิจารณาถึงความใกล้ชิดกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based view) ซึ่งอ้างอิงถึงความรู้ที่มีความสำคัญมากกับกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรขององค์กร (Kogut & Zander, 1992; Conner & Prahalad, 1996) การรับรู้ทฤษฎีฐานทรัพยากรว่ามีความสำคัญและมีบทบาทในความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) จึงถือว่าทฤษฎีฐานความรู้ไม่เป็นเรื่องที่ห่างจากเรื่องของทฤษฎีฐานทรัพยากร โดยทฤษฎีฐานทรัพยากรจะเป็นเรื่องของความรู้ในเรื่องของทรัพยากรมากกว่าเรื่องที่เป็นลักษณะเฉพาะ กลุ่มที่สอง (Spender & Grant, 1996) ได้ให้ความสำคัญของการรวบรวมความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge และสังคม ซึ่งเป็นแนวทางที่อ้างอิงถึงที่อยู่ข้างในที่มีความแตกต่างกันของพฤติกรรมและข้อจำกัดที่ซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล โดยได้มีการสันนิษฐานว่าตัวบุคคลจะมีข้อจำกัดโดยอาศัยขอบเขตที่เป็นเหตุผล ผลของข้อจำกัดดังกล่าวนี้จะไม่รวมทั้งหมดของความรู้ที่อยู่ในองค์กรที่พบสำหรับบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่มันกระจายไปกับสมาชิกทุกคนในองค์กร (Grant, 1996) ทำให้เห็นได้ว่าความรู้จะไปช่วยยกระดับตัวบุคคลทำให้เกิดการบูรณาการความรู้ ซึ่งจะเป็หน้าทีหลักสำหรับองค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดการ

ความเป็นมาของทฤษฎีฐานความรู้ การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของความรู้ นักวิชาการได้จำแนกการให้ความหมายความรู้ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก เป็นความหมายเชิงกระบวนการ กล่าวหาว่า ความรู้เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากทักษะความเข้าใจ การค้นคว้า การศึกษาเล่าเรียน การสั่งสมประสบการณ์ และความสามารถเชิงปฏิบัติ กลุ่มสอง เป็นความหมายเชิงความจำ กล่าวหาว่า ความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการ และกระบวนการต่าง ๆ และกลุ่มสาม เป็นความหมายเชิงการนำไปใช้ กล่าวหาว่า ความรู้เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้จนเกิดความเข้าใจในสิ่งนั้น และสามารถระลึกได้เมื่อต้องการใช้ความรู้ (Khatchirian, 2014)

สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) กล่าวหาว่า ความรู้ของคนที่นั้นสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น หนังสือ ตำรา คู่มือ และ 2) ความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบฝังลึกที่อยู่ในคนที่เกิดจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในแต่ละเรื่อง หากมีการดึงความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้ หรือเปลี่ยนเป็นความรู้ใหม่ และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันเกิดเป็นความรู้ใหม่ โดยผ่านวงจร 4 รูปแบบของ Nonaka และ Takeuchi คือโมเดล SECI ประกอบด้วย 1) Socialization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงระหว่างกัน ผ่านการสังเกต การทำงานร่วมกัน และการลงมือปฏิบัติ 2) Externalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) ทำโดยวิธีการตั้งสมมติฐาน กรอบความคิด การเปรียบเทียบ ผ่านการพูดคุย และเล่าเรื่องราว 3) Combination เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) เป็นการทำให้ความรู้และสามารถนำไปใช้ได้ ผ่านการแยกแยะและแบ่งประเภทออกมา และ 4) Internalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit) ผ่านการอ่านหนังสือ เอกสาร แล้วทำความเข้าใจหรือ ลงมือปฏิบัติ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดหมุนเวียนซ้ำกันไป ทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ยิ่งองค์กรสนับสนุนให้กระบวนการทั้ง 4 เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยังเกลียวความรู้หมุนเร็วมากขึ้นเท่าไร ยิ่งจะทำให้เกิดความรู้เพื่อนำไปปรับใช้ประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น (Ndinguri, Prieto, & Machtmes, 2012; Rehman, Ityas, & Asghar, 2015)

ปัจจุบันด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและยังเป็นยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่แข่งขันกันบนพื้นฐานที่ใช้ความรู้ของบุคลากรในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การเพื่อความอยู่รอด สร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และสร้างความสามารถใหม่ ๆ แก่องค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์การธุรกิจต่าง ๆ ยอมรับและมีการนำทฤษฎีฐานความรู้เข้ามา

ประยุกต์ใช้กับองค์การ เพราะความรู้ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีลักษณะที่โดดเด่นในการกำหนดทรัพยากรด้านอื่น ๆ ขององค์การ เมื่อองค์การนำความรู้มาผสมผสานกับต้นทุนทางนวัตกรรมที่เกิดจากเทคโนโลยี จะเป็นทุนทางปัญญาในการเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการ ตลอดจนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Riahi-Belkaoui, 2003) หากองค์การมีการนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความรู้อย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการฐานความรู้ที่มีอยู่ในองค์การให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น (กนกพร กระจำแสง, 2562) โดยความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในด้านผลิตภัณฑ์หรือด้านบริการเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการนำพื้นฐานเรื่องความรู้ที่มีอยู่ในองค์การนำมาสกัดความรู้ที่สามารถขยายออกไปในส่วนของผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น นโยบาย แผนงาน วิธีการ กระบวนการทำงาน แต่ในความเป็นจริงความรู้ที่ซ่อนอยู่ในองค์การมักจะไม่ค่อยได้นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เท่าไร เช่น บางองค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยใช้ในการปฏิบัติงาน แต่องค์การยังขาดการนำความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ใช้หรือนำมาบูรณาการกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ขององค์การ ส่งผลทำให้การทำงานที่ออกมายังไม่ได้รับประโยชน์ที่สูงสุด (Theriou, Aggelidis, & Theriou, 2009) ดังนั้นความรู้ที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องมีการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างมูลค่าของความรู้และพัฒนาความรู้จนกลายเป็นแนวคิดใหม่หรือองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนองค์การจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อจะสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลทำให้องค์การสามารถจะประเมินถึงทรัพยากรที่เป็นความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีฐานความรู้ ตามแนวคิดของ Amabile (1998) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์เกิดจากการพัฒนาองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) พื้นฐานความรู้ ความชำนาญ 2) ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และ 3) แรงจูงใจ โดยพื้นฐานความรู้ความชำนาญเกิดจากการเรียนรู้และการได้ลงมือปฏิบัติ จนเกิดเป็นความรอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี และกลายเป็นความรู้ความสามารถและเป็นทักษะเฉพาะตัวที่สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานได้ และแนวคิดของ De Jong & Den Hartog (2008) ผู้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ เสนอว่า พฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์เป็นการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์การหรือที่ได้จากการทำงานไปประยุกต์ใช้ต่อไป เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมขึ้นแก่องค์การ การจะเกิดพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ได้ต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 มิติ ประกอบด้วย การแสวงหาโอกาส การริเริ่มความคิด การสร้างแนวทางร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ ตลอดจนบุคลากร

จะมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมากขึ้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีส่วนช่วยสนับสนุนในเรื่องพฤติกรรมเชิงรุก การเรียนรู้และคิดวิเคราะห์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีม และวัฒนธรรมขององค์กร ที่จะส่งผลต่อการมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และยังสามารถกล่าวได้ว่าความรู้ในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ การที่บุคลากรจะมีความรู้และความสามารถในงานมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความรู้เดิม ประสบการณ์ในการทำงาน และได้รับการฝึกอบรม (ภัทร์ชนัน สมสมาน และ สมประสงค์ โกศลบุญ, 2558; Stojic, Hashi, & Orlic, 2018) ตลอดจนองค์การควรจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความยินดีเต็มใจในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมความคิดและจัดเก็บความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Aziz & Rizkallah, 2015) และพบว่าบุคลากรที่มีความเชื่อใจ และมีความไว้วางใจในนวัตกรรมมากขึ้นจะมีความมุ่งมั่นและมีพลังขับเคลื่อนในการทำงานเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นตามมา (Bysted, 2013)

จากขอบเขตแนวคิดฐานความรู้ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นพื้นฐานในการบูรณาการแนวคิดถึงกรอบแนวคิดเพื่อสร้างตัวแปรการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เข้ากับทฤษฎีฐานความรู้ กล่าวคือเป็นการเสริมสร้างความรู้และการเรียนรู้ให้กับบุคลากรซึ่งจะเป็นจุดเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์การ เมื่อองค์การต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรและเกิดประสิทธิผลของนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น องค์การจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการจัดการฐานความรู้ให้เกิดความเหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การและการนำความรู้ที่มีในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยองค์การต้องสร้างการรับรู้ และสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้กับสมาชิกทุกคน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสนับสนุนจากองค์การ เพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้และการออกแบบความสามารถใหม่ที่มาจากศักยภาพของบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อให้้องค์การได้มาซึ่งศักยภาพในการแข่งขัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของทฤษฎีฐานความรู้เป็นพื้นฐานในการอธิบายองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ด้วยการที่้องค์การต้องให้ความสำคัญในบริบทของการส่งเสริมและสนับสนุนด้านความรู้ การเรียนรู้ กระบวนการความคิดและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานให้เกิดกับบุคลากรใน 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการความรู้ อย่างสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม

2.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการผสมผสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม 2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม 3) แนวคิดเชิงปริมาณ และ 4) แนวคิดเชิงระบบ โดยมุมมองทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มีฐานคิดที่ว่า ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Witjes & Lozano, 2016; Wijethilake, 2017) กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การรูปแบบเดิมอาจใช้ไม่ได้อีก การบริหารงานองค์การจึงต้องทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก และองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันจำเป็นต้องพิจารณาตัดสินใจหรือมีวิธีการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขเชิงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกันออกไปด้วย (Rosca, Arnold, & Bendul, 2017) ตามแนวคิดของ Fiedler (1967) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ ถือเป็นทฤษฎีที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริงเป็นแนวคิดทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบการควบคุมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ตลอดจนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ยังมองว่าในการบริหารไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด (No One Best Way of Organizing or Leading) หรือไม่มีวิธีการแก้ไขปัญหาคำดีที่สุดเพียงวิธีเดียว แต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาคำที่เกิดขึ้น ซึ่งสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าจะเลือกใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้น ๆ

การศึกษาทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ประกอบด้วย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Homburg, Artz, & Wieseke, 2012) โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จะเป็นองค์ประกอบที่อยู่ภายนอกองค์การไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนและไม่สามารถกำหนดรูปแบบขอบเขตอย่างชัดเจนได้ เป็นพลังผลักดันจากภายนอกองค์การที่จะส่งผลกระทบต่อดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์การ และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งพลังผลักดันจากภายนอกองค์การนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและก่อให้เกิดเป็นได้ทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อผลการดำเนินงานขององค์การในด้านของค่าใช้จ่าย ต้นทุน ยอดขาย รายได้ ส่วนแบ่งตลาด กำไร ผลិតภัณฑ์ การบริการ และพฤติกรรมลูกค้า (Anning-Dorson, 2016) องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด ด้วยการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความต้องการของบุคคลากรเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ ในการทำงานเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายเพียงอย่างเดียว (นพดล โควิชัยกุล, 2560)

ความสำคัญทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่าการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงด้วยมองการบริหารในเชิงปรัชญาไปสู่การบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง การนำไปใช้ประโยชน์นั้นต้องมีหลักการประกอบด้วย 1) การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 2) ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด 3) การผสมผสานแนวคิดระบบปิดและระบบเปิด 4) สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม 5) คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลภายในหน่วยงานเป็นหลัก และ 6) ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน (Markides, 2013) สำหรับการนำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ไปใช้ ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการบริหารและออกแบบขององค์การทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน ซึ่งความเป็นจริงทุกองค์การไม่ได้เหมือนกัน องค์การจำเป็นต้องปรับวิธีการจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์เมื่อต้องการให้องค์การดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และผลการดำเนินงานที่ดี

จากแนวคิดดังกล่าวทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จึงมุ่งให้ผู้บริหารให้ความสนใจกับตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารและต่อผลดำเนินงานขององค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถรับรู้ปัญหาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การได้อย่างชัดเจนตามสภาพความเป็นจริงและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ทางการบริหารจัดการที่มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินกิจการของแต่ละองค์การ (Robbins & Coulter, 2018) ตลอดจนรูปแบบการบริหารงานขององค์การต้องมีการปรับตัวยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนและการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความไม่แน่นอนเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและความพึงพอใจของพนักงานได้อย่างเหมาะสม (Luoma-aho et al., 2012)

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นไม่ได้มาจากการแข่งขันภายนอกหรือจากสภาพแวดล้อมภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว แต่โครงสร้างภายในองค์การผู้นำองค์การเป็นสิ่งสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย จึงควรมีการบริหารงานทำให้เกิดความยืดหยุ่นและนำไปสู่การพัฒนาในกระบวนการทำงานที่ดีขึ้นได้ ตลอดจนผู้นำต้องปรับพฤติกรรมและกิจกรรมในการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการนวัตกรรมขององค์การด้วย (Chen et al., 2016) ดังนั้นเพื่อให้การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจึงควรออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การได้ (Townsend, 2013) เช่นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ อิทธิพลจากคู่แข่งที่มีมากขึ้น พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากขอบเขตแนวคิดของการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายถึงกรอบแนวคิดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือการบริหารจัดการที่ผู้บริหารต้องกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างเหมาะสม อีกทั้งมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์การเกิดจากแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายของรัฐบาลยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการอุตสาหกรรมไทย 4.0 ที่มุ่งอุตสาหกรรมขับเคลื่อนด้วยปัญญา ความกดดันของอุตสาหกรรม กระแสการแข่งขันของผู้ประกอบการในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การเคลื่อนย้ายของกำลังแรงงานอย่างเสรี ผลักดันให้องค์การต้องปรับตัวและบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือให้ทันกับปัญหาดังกล่าว (Schuler, Jackson, & Tariquec, 2011; Jyoti & Rani, 2014) จึงทำให้ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ จะเป็นต้นทุนที่สำคัญต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ที่จะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ อันเกิดจากการคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้นการที่องค์การจะมีการสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมให้สำเร็จได้นั้น องค์การจึงต้องอาศัยแนวคิดของการบริหารเชิงสถานการณ์โดยปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลา ด้วยการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาข้างต้นทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จึงเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สามารถอธิบายลักษณะของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศกับตัวแปรหลักคือ การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้้องค์การปรับตัวและแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและรุนแรงได้ ตลอดจนเป็นแนวทางในการบริหารจัดการนำไปสู่ผลลัพธ์ประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การต่อไป

สรุปได้ว่าผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีพื้นฐานทั้งสองทฤษฎีมาปรับใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการเชื่อมโยงมโนทัศน์การวิจัย โดยใช้ทฤษฎีฐานความรู้เพื่ออธิบายถึงการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์การ ด้วยการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การ หากองค์การมีการเสริมสร้างความรู้และการเรียนรู้ให้กับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดึงความรู้

ความสามารถของบุคลากรและการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์การออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะสามารถสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่ยั่งยืนต่อไป ขณะเดียวกันผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางด้านการจัดการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และออกแบบความสามารถใหม่ที่มาจากศักยภาพของบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในองค์การ

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ โดยแบ่งหัวข้ออธิบายใน 3 ประเด็น ได้แก่ 3.1) แนวคิดพฤติกรรมการทำงาน 3.2) แนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และ 3.3) การบูรณาการแนวคิดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวคิดพฤติกรรมการทำงาน (Working Behavior)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญขององค์การสมัยใหม่ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ นอกจากการบริหารจัดการที่ดีแล้วสิ่งสำคัญคือองค์การต้องรับรู้ที่มาของพฤติกรรม และเข้าใจวิธีการปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่เข้ามาอยู่ร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานไว้หลากหลาย เช่น Albanese (1981) ได้อธิบายว่าพฤติกรรมการทำงานคือพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานรวมถึงการแสดงออกต่อสิ่งแวดล้อมในสังคมที่บุคคลได้ปฏิบัติงานอยู่ เช่นเดียวกับ ญัญฐิกา เจยามคม (2551) ระบุถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นการกระทำที่บุคลากรแสดงออก รวมถึงการกระทำที่เกี่ยวกับความคิดความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ขณะที่ Loper (1968) อธิบายว่าพฤติกรรมการทำงานเป็นการกระทำหรือการแสดงออกของพนักงานในทางใดทางหนึ่งเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าขณะปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน มีทั้งพฤติกรรมเชิงบวกซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์การ และพฤติกรรมเชิงลบไม่เป็นที่ต้องการขององค์การ (ตะวัน สาดแสง, 2548) ส่วน ลลิตา เกอเกลียง (2563) กล่าวไว้ว่าเป็นพฤติกรรมและกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ รวมถึงสิ่งที่บุคลากรแสดงออกมาขณะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังสรุปได้ว่าพฤติกรรมการทำงานเป็นสิ่งที่พนักงานแสดงออกเพื่อตอบโต้

สิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะที่ปฏิบัติงาน สามารถสังเกตวัดได้ตรงกันไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกาย (White, 1989) โดยพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านจิตใจ (Psychological Withdrawal) เช่น นั่งเหม่อลอยไม่ตั้งใจในการทำงาน หรือการแสดงออกด้วยการกระทำ (Physical Withdrawal) ทั้งเป็นพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาในทางไม่ดี เช่น ทำงานช้าลง หยุดพักนานเกินเวลางาน แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว การมาทำงานสาย การขาดงานบ่อย และการลาออกจากองค์กร และพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกในทางดี เช่น ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ผลการปฏิบัติได้มากกว่าที่ได้รับมอบหมาย (Baruch, 1968)

ดังนั้นงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงขอกำหนดความหมายของพฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การแสดงออกและการกระทำของบุคลากรในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลเสียต่อความสำเร็จของงาน โดยเน้นไปที่พฤติกรรมการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นการปฏิบัติงานที่ดีด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความสามารถ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคล โดยที่แต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมการทำงานจะเป็นพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่งของบุคคล อันเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคคลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งแต่ละคนจะมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมการทำงานที่พนักงานปฏิบัติภายในองค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ เช่น Smith, Organ, & Near (1983) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรต้องมี เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนภายใต้ระบบงานขององค์กร และ 2) พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (Extra-role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัตินอกเหนือจากที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ได้ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการนำข้อเสนอของทั้งสองแนวคิดมาทำการศึกษาเพิ่มเติมแล้วได้เป็นแนวคิดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB) โดยได้จำแนกคุณลักษณะของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย พฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมรับผิดชอบต่อและให้ความร่วมมือ (Organ, 1991)

ขณะที่ Podsakoff et al. (2000) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สรุปไว้ 7 ด้าน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่

พฤติกรรมความช่วยเหลือ พฤติกรรมการอดทนอดกลั้นหรือการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความจงรักภักดี ต่อองค์การ การปฏิบัติตามระเบียบขององค์การ ความคิดสร้างสรรค์ การทำความดีให้สังคม และ การพัฒนาตนเอง และงานวิจัยของ ฌ็อง-ฌัก กูเซอ (2551) ได้แบ่งคุณลักษณะพฤติกรรมของ พนักงาน ที่แสดงออกต่อการทำงานเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย พฤติกรรมการทำงานด้านการมีวินัย พฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบ พฤติกรรมการทำงานด้านมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรม การทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังพบว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จจากการทำงาน ในองค์การได้นั้นต้องมีพฤติกรรมที่ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่สำเร็จ ควบคุมและบริหารตนเองได้ มีเป้าหมาย และแผนการทำงาน มีเจตคติแบบชนะ-ชนะ เชื่อมั่นในการกำหนดชะตาชีวิตด้วยตนเอง มีคุณธรรม และการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (สิริอร วิชชาวุธ, 2544)

หากพิจารณาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยมีหลายประเด็น เช่น Baruch (1968) เสนอปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของ บุคคลในองค์การไว้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 2 ประการ ที่จะเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมการทำงาน คือ 1) แรงจูงใจของบุคคล (Motivation) แรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับความต้องการ ของบุคคลและความต้องการของบุคคลเป็นผลมาจากสภาพทางกาย (Physical Conditions) ได้แก่ บุคลิกภาพ ค่าเชื้อ ทักษะ ค่านิยม และมาจากสภาพของสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ (Social Condition) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนทางสังคม และ 2) ความสามารถของบุคคล (Ability) ความสามารถเป็นผลมาจากความสามารถทางปัญญา ระดับการศึกษา ประสบการณ์ การเรียนรู้ การฝึกอบรม และยังสามารถศึกษาพฤติกรรมการทำงาน จากผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตลอดจนข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร เช่น การเข้างานตรงตามเวลา การมาทำงานสาย การลางาน การขาดงานบ่อย เกิดความผิดพลาดในการ ทำงานการเกิดอุบัติเหตุขณะทำงาน ส่วนตามแนวคิดของ Robbins & Judge (2015) ได้ระบุว่า พฤติกรรมการทำงานเกิดจากปัจจัยด้านความสามารถซึ่งเป็นสมรรถภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุผลสำเร็จ โดยความสามารถของบุคคลในการทำงานแบ่งเป็น 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Abilities) เป็นขีดความสามารถของบุคคล ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการใช้สติปัญญา เช่น การพูด การนำเสนอ การใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา 2) ความสามารถทางกายภาพ (Physical Abilities) เป็นความสามารถของระบบต่าง ๆ ของร่างกาย หรือการมีสมรรถภาพทางกายที่ดีมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน เช่น ความแข็งแรง ความคล่องแคล่ว ความอดทน และ 3) ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน (The Ability-Job Fit) เป็นความสามารถของ บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2543) อธิบายว่าพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาจะเป็นผลมาจากหลายปัจจัย ได้แก่ 1) ความสามารถ (Capabilities) คนทุกคนต่างมีข้อจำกัดทางด้านความสามารถ จึงทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมาจึงแตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละคนที่มี และ 2) ความต้องการ (Needs) เนื่องจากคนแต่ละคนต่างมีจุดมุ่งหมายของความต้องการได้รับการตอบสนองแตกต่างกัน โดยความต้องการแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางจิตใจ ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) ที่กล่าวว่าบุคคลถูกกระตุ้นมาจากความปรารถนาที่จะสามารถมาสนองตอบตามความต้องการเฉพาะอย่างได้ (Maslow, 1954) 3) ความคาดหวัง (Expectancy) การตัดสินใจ การกระทำและการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนแต่ละคนที่แตกต่างกัน มาจากการพิจารณาและการคิดวิเคราะห์อย่างรอบคอบในสิ่งที่ต้องการสิ่งที่ควรจะเป็น เพื่อที่จะให้ได้ผลสำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้จึงจะถูกต้องและดีที่สุดตามความเข้าใจของบุคคลนั้น ตามทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่กล่าวว่าบุคคลเลือกรับรู้ตามที่ตนคาดหวัง (Vroom, 1964) เช่น บุคคลทำงานหนักขึ้นจากระดับปกติเมื่อบุคคลคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือรางวัลจากพฤติกรรมที่แสดงออกไปในการทำงาน ซึ่งบุคคลจะเพิ่มความพยายามมากยิ่งขึ้นเมื่อคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตนพึงพอใจ 4) การอ่านเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อม เป็นการที่บุคคลยึดถือตามพื้นฐานของประสบการณ์ และความต้องการที่มีมาจากอดีต (Past Experiences and Needs) ที่แตกต่างกันของคนแต่ละคน และ 5) ปฏิกริยาทางอารมณ์ (Affective Reactions) หรือปฏิกริยาด้านความรู้สึก เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งที่ชื่นชอบแตกต่างกัน โดยปฏิกริยาที่ปรากฏออกมาในส่วนของอารมณ์ (Emotion) หรือความรู้สึกนึกคิด (Feeling) จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ความชอบและไม่ชอบ ซึ่งส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมและยังส่งผลกระทบต่อความเข้าใจ การรับรู้ และความต้องการของบุคคลที่มีอยู่เดิม ตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เป็นปัจจัยทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความรู้สึกรักชอบงานและรู้สึกไม่ชอบงาน

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปงานวิจัยไว้ เช่น ญัฐิกา เจยาคม (2551) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นในโรงงานอุตสาหกรรม โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นพนักงานดีเด่นของโรงงานอุตสาหกรรม การผลิตอาหารทะเลแช่แข็งแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นในโรงงานอุตสาหกรรม ควรมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานด้านการมีวินัย พฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบ พฤติกรรมการทำงานด้านมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมการทำงานด้านความคิดสร้างสรรค์ ขณะที่ Jessica (2003) ทำการศึกษาความสำคัญของบุคลิกภาพ

กับพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มจ้างในประเทศจีน กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างาน พบว่าบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน โดยบุคลิกภาพด้านภาวะผู้นำสูงจะส่งผลทำให้หัวหน้างาน มีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำต่ำ และผลยังพบว่าบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านจริยธรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ Wayne (2006) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางสังคมและการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อ พฤติกรรมในการทำงาน พบว่าหัวหน้างานที่มีทักษะทางสังคมสูงและการสนับสนุนจากองค์การสูง มีพฤติกรรมในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีทักษะทางสังคมต่ำและการสนับสนุนจากองค์การต่ำ และ นิรมล ตันติศิริอนุสรณ์ และ สมชาย คุ่มพูล (2558) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม โอกาสก้าวหน้า และความมั่นคงในอาชีพ และสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรด้านผลงาน ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน และด้านการปฏิบัติตาม ระเบียบต่อหน่วยงาน (ลลิตา เกอเกลี้ยง, 2563)

จากการทบทวนวรรณกรรมจึงเห็นว่าการศึกษาพฤติกรรมการทำงานมีความสำคัญ ต่อองค์การ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และ การบริหารงานเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีอารมณ์ มีความรู้สึกนึกคิด และมีความต้องการ ดังนั้นการจะบริหารจัดการให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถทางการแข่งขัน และทำให้องค์การอยู่รอดได้ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมในองค์การ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ สามารถทำนายและนำมาใช้ในการส่งเสริมให้เกิด พฤติกรรมการทำงานตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การร่วมกันได้เป็นอย่างดี ตลอดจน กำหนดนโยบายและสามารถควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมในองค์การได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) พบว่าการสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ระบบต่าง ๆ อย่างสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน จะช่วยเสริมแรงและผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา คือพนักงานได้รับข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนจากผู้เกี่ยวข้องและได้รับการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพตามช่วงเวลา ที่เหมาะสม ถือเป็นเสริมสร้างการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในงานที่ทำ และมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้และองค์การ อันจะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดี ต่อไป

สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมพบว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมหนึ่งที่ต้องการส่วนใหญ่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บุคลากร เพื่อจะนำมาซึ่งความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จุดเริ่มต้นพัฒนามาจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะที่อยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนและสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้หากได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ได้แสดงออกอย่างเหมาะสมจะนำมาซึ่งการแสดงออกเชิงพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Oldham & Cummings, 1996; Chae, Seo, & Lee, 2015) เช่นเดียวกับแนวคิดของ Amabile (1998) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดผู้เสนอแนวคิดและมีผลงานวิจัยเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ได้กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นการผลิตของความคิดใหม่ในทุกกิจกรรมของมนุษย์ จากศาสตร์ไปสู่ศิลป์ โดยความคิดดังกล่าวต้องเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องแปลกประหลาด แต่ต้องเป็นความคิดแง่บวก เป็นการกระทำที่ไม่ทำร้ายใคร และเป็นการคิดสิ่งมีประโยชน์สร้างโอกาสใหม่ ๆ และ Chandler & Hanks (1994) อธิบายว่าความรู้ในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ในการทำงานได้ และบุคลากรจะมีความรู้และความสามารถในงานมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้เดิม ทักษะ ประสบการณ์การทำงาน ตลอดจนมีความสนใจใฝ่รู้และแสวงหาความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Amo, 2005)

โดยจุดเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มาจากความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร ทำให้นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การให้ความสนใจในการศึกษาว่านวัตกรรมขององค์กรเกิดขึ้นมาจากปัจจัยใด ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับความสนใจถูกศึกษามาเป็นเวลานานตลอดจนงานถูกตีพิมพ์ในวารสารการวิจัยเป็นจำนวนมาก โดยแนวคิดเริ่มจากงานของ Kanter (1988) ที่อธิบายถึงกระบวนการการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ผ่านมาและแนวทางการวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมในอนาคต รวมถึงให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยด้านนวัตกรรมครั้งต่อไปควรให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่สนับสนุนหรือกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม ซึ่งงานของ Kanter ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจนทำให้นักวิจัยหลายท่านนำแนวคิดมาวิจัยต่อยอด จนเกิดเป็นแนวคิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมขึ้นมา และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยหลายชิ้นผู้วิจัยไม่ได้ให้คำจำกัดความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมไว้ ขณะที่งานวิจัยอีกหลายชิ้นอ้างอิงความหมายของนักวิจัยที่ได้ทำวิจัยไว้ก่อนหน้านี้เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานมีหลายรูปแบบและขึ้นอยู่กับบริบทการให้คำจำกัดความให้สอดคล้องกับลักษณะของงานวิจัย

นักวิชาการผู้เสนอคำว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมไว้คนแรก คือ Scott & Bruce (1994) โดยอธิบายว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม (Innovative Behavior) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักถึงปัญหาและหาทางออก การแสวงหาการสนับสนุนความคิด และการทำให้เกิดต้นฉบับ ส่วน West & Farr (1990) ระบุว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการกระทำ 2 อย่างของบุคคล คือการคิดสร้างสรรค์และการทำให้เป็นจริง และ Kleysen & Street (2001) ผู้ศึกษาค้นคว้าเรื่องพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) อธิบายว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งของบุคลากรในองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลในการคิดทดลองสิ่งใหม่ ๆ มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดใหม่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและสร้างประโยชน์แก่องค์การ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) พฤติกรรมด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) 2) พฤติกรรมด้านความคิดริเริ่ม (Generativity) 3) พฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำความคิด (Championing) และ 4) พฤติกรรมด้านการประยุกต์ใช้ (Application) (Slatten & Mehmetoglu, 2011)

ต่อมาเมื่อแนวคิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมได้ถูกศึกษาอย่างแพร่หลายมากขึ้น จึงมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมที่ต่างออกไป เช่น Janssen (2000) ได้ให้คำนิยามที่แตกต่างไปเป็นคำว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior) อธิบายว่าเป็นความตั้งใจของบุคลากรที่พยายามจะสร้างแนวคิดใหม่ และนำแนวคิดใหม่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง ของกลุ่ม และขององค์การ ได้แบ่งมิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานออกเป็น 3 มิติ คือ 1) การสร้างความคิด 2) การสนับสนุนความคิด และ 3) การทำให้ความคิดเป็นจริง (Kanter, 1988; Janssen, 2004; Carimeli & Spreitzer, 2009; Young, 2012; Nijenhuis, 2015) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการผู้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ คือ De Jong & Den Hartog (2010) ระบุว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมโดยใช้ความคิดริเริ่ม นำทักษะความรู้ที่มีอยู่ในตนเองและองค์ความรู้ ในองค์การไปประยุกต์ใช้ต่อ เพื่อปรับปรุงการทำงาน โดยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) 2) การริเริ่มความคิด (Idea Generation) 3) การสร้างแนวร่วม (Championing) และ 4) การประยุกต์ใช้ (Application) แล้วยังมีนักวิจัยบางส่วนได้ศึกษาและอธิบายกระบวนการของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้มีมิติหรือองค์ประกอบที่ละเอียดมากขึ้นไป โดยแบ่งไว้เป็น 5 มิติ ประกอบด้วย 1) การตระหนักถึงปัญหา (Problem Recognition) 2) การสร้างความคิด (Idea Generation) 3) การพัฒนาความคิด (Idea Development) 4) การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด (Idea Championing) และ 5) การทำความคิดให้เกิดผล (Idea Implementation) (De Spiegelare et al., 2012)

นอกจากนี้นักวิชาการอื่น ๆ ได้ให้คำนิยามเช่นเป็นคำว่า พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Behaviors) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลที่เกิดจากความคิดจินตนาการ คิดนอกกรอบ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องของความคิดให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างจากเดิม และมีคุณประโยชน์ ด้วยการใช้ทักษะความรู้และประสบการณ์มาสร้างกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม (Guilford, 1988; Drucker, 2007) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) พฤติกรรมการแก้ไขปัญหา 2) พฤติกรรมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดและรับความคิดเห็นใหม่ 3) พฤติกรรมกล้าคิดกล้าแสดงออก และ 4) พฤติกรรมชอบคิดหาคำตอบ (อัจฉริยะ มานะกิจ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2563)

จากกรณีดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นว่านักวิจัยใช้คำนิยามว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม พฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรม ความสร้างสรรค์ในงานแต่งานวิจัยนี้ได้เลือกใช้คำว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพราะเห็นว่าคำว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์นั้นสื่อถึงบริบทที่ชี้เฉพาะถึงพฤติกรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นจะนำความคิดสร้างสรรค์มาทำให้เกิดผลจริงได้ ความคิดที่เป็นประโยชน์นำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ ๆ เรียกว่านวัตกรรม

การเกิดนวัตกรรมองค์กรได้จึงต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรมาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่และสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553) สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาไว้ เช่น De Beer, Pienaar, & Rothmann Jr (2013) อธิบายว่าลักษณะส่วนบุคคลและบริบทของตัวพนักงานเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในตัวพนักงานและเป็นตัวกำหนดผลกระทบของการประเมินตนเองของพนักงาน และพบว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขณะที่ Slatten & Mehmetoglu (2011) ศึกษาการมีส่วนร่วมในงานของบุคลากรต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมบริการ อธิบายว่าการให้ความสนใจการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของการมีส่วนร่วมในงาน การให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร ตลอดจนหากบุคลากรรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้สร้างความเข้มแข็งให้กับระดับของจินตนาการและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรเพิ่มขึ้น (Riquelme, Araya, & Escribano, 2000) และ แก้วตา ศรอดีศักดิ์ และ ชวนชื่น อัครกะฉนิชชา (2561) อธิบายว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร และแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค่นวัตกรรมและยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

นอกจากนี้ ธนภุต แซ่โค้ว (2558) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วย การสนับสนุนของผู้บริหารด้านนวัตกรรม แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม และบรรยากาศด้านนวัตกรรมในองค์การ อีกทั้งการจัดการนวัตกรรมให้เกิดอย่างยั่งยืน องค์การจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละองค์การ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การบูรณาการวิธีการที่หลากหลาย ความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาอย่างทันท่วงที (Szekely & Strebel, 2013)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การที่ดีขึ้น เนื่องจากเป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการผลิตของความคิด ซึ่งเป็นความคิดที่แปลกใหม่และความคิดที่เป็นประโยชน์นำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรม (ณัฐธิดา เจยาคม, 2551) อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์พบว่าการสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์การถือว่าเป็นความท้าทาย และการจะสร้างนวัตกรรมในองค์การเกิดอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องยากเช่นกัน สาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจากองค์การยังไม่สามารถบริหารจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้ต่อเนื่อง จึงทำให้ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมหรือรักษานวัตกรรมให้คงอยู่กับองค์การได้ในระยะยาว จึงทำให้ให้นักวิชาการมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และผลลัพธ์ของการสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างกว้างขวาง (De Jong, 2008; Chang et al., 2013; Agarwal, 2014; De Spiegelare et al., 2014; Dhar, 2015)

วิจัยนี้ผู้วิจัยจึงขอสรุปความหมายของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การบูรณาการและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความรู้ต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ค้นหาแสวงหาเรียนรู้ด้วยการเปิดรับสิ่งใหม่ สร้างวิธีการใหม่ในการทำงาน และเข้าไปมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ต่ออย่างเหมาะสมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปงานวิจัยและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาศักยภาพทีมงานเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Cook (1998)/ The creativity advantage is your organization the leader of the pack? (ที่มา: Industrain and Cummercial Training, 30(5), 179-184)	ความคิดสร้างสรรค์ ขององค์กร	บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ ความคิดสร้างสรรค์ ในมุมมองเชิงกลยุทธ์ นำสู่นวัตกรรมและ ความได้เปรียบ เชิงการแข่งขัน	-	<p>มองความคิดสร้างสรรค์ในมุมมองเชิงกลยุทธ์ ฐานะ ที่นำมาสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ความคิด สร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับบริบทที่เหมาะสม สำหรับการเกิดความคิดต่าง ๆ และนำไปสู่ ผลิตภัณฑ์และบริการเชิงนวัตกรรม โดยปัจจัย ที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม และภาวะผู้นำของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ 2) ให้ความสำคัญกับโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก 3) ระบบการ ให้รางวัลและการเติบโตทางสายอาชีพที่มีความ เหมาะสมกับกลยุทธ์ และ 4) สนับสนุนความ หลากหลายของบุคคลและทักษะ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Shalley & Gilson (2004)/ What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity (ที่มา: Leadership Quarterly, 15(1), 33-53)	ความคิดสร้างสรรค์ ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ	บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ ปัจจัยที่สามารถส่งเสริม และขัดขวางการสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน ขององค์การธุรกิจ	-	ตรวจสอบปัจจัยที่ส่งเสริมหรือขัดขวางความคิด สร้างสรรค์ของพนักงานในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์การ โดยเฉพาะการตรวจสอบบทบาทความ เป็นผู้นำและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ แตกต่างกันเพื่อพัฒนาบริบทของการทำงานที่ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งปัจจัยสาเหตุของ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในองค์การแบ่งเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ปัจจัย เกี่ยวกับงาน 3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะทางสังคม และ 4) ปัจจัยด้านองค์การ สุดท้ายการตรวจสอบ ผลกระทบในทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารที่ต้องการ และมีความสนใจในการวิจัยและพัฒนาเพิ่มเติม ตลอดจนเน้นทิศทางการใหม่ที่เป็นไปได้สำหรับ การศึกษางานวิจัยในอนาคต

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Afshari et al. (2011)/ Leadership and creativity (ที่มา: Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(10), 1591-1594)	ความคิดสร้างสรรค์ ของบุคคล	บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ บทบาทของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อ การสร้างความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน	-	ภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความคิด สร้างสรรค์ของผู้ตาม เช่น วิสัยทัศน์ สนับสนุน นวัตกรรม การสื่อสารทางความคิด การให้กำลังใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นตัวกำหนด นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสามารถสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามผ่านแรงจูงใจภายใน การให้อำนาจผู้ตาม สร้างบรรยากาศสนับสนุนนวัตกรรมการทำงาน โดยผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพล เชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงกระตุ้นใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ4) การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมเชิง สร้างสรรค์ของพนักงาน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Hu, Gu, & Chen (2013)/ How and when Does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?: Critical review and future direction (ที่มา: Nankai Business Review International, 4(2), 147-166)	ความคิดสร้างสรรค์ ขององค์กร	บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ ภาวะผู้นำต่อความคิด สร้างสรรค์ขององค์กร และนวัตกรรม	-	ผลกระทบของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งครอบคลุมระดับและรวมถึงบริบทภายใน และภายนอก นักวิชาการส่วนใหญ่พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และนวัตกรรม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของ องค์กรและนวัตกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่ผลการวิจัยยังพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมในฐานตัวแปรกลาง (Mediators) และตัวแปรแทรก (Moderators) ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร รวมถึงตัวแปร เชิงบริบทบางตัวแปรเช่นกัน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Khorshidi, Abdoli, & Khorshidi (2013)/ Identify factors affecting organizational creativity: A literature review (ที่มา: International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 4(5), 1214-1220)	ความคิดสร้างสรรค์	บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ พัฒนาการอบแนวคิด เกี่ยวกับตัวกำหนด ความคิดสร้างสรรค์	-	พัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับตัวกำหนดความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การ: การมีส่วนร่วม อีสระในการแสดงออกมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะภาวะผู้นำ: แบบมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ และการพัฒนากลุ่มที่มีประสิทธิภาพ 3) วัฒนธรรมองค์การ: เปิดรับความสั่นไหวของการสื่อสาร การรับความเสี่ยง การริเริ่มความคิดด้วยตนเอง ความปลอดภัยในการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ 4) ทรัพยากรและทักษะ: ทรัพยากรที่เพียงพอ ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และงานที่ท้าทาย และ 5) โครงสร้างและระบบขององค์การ: เน้นโครงสร้างแบบราบ ระบบการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมและสนับสนุน และให้รางวัล

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Szekely & Strebekel (2013)/ Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability (ที่มา: Corporate Governance International Journal of Business in Society, 13(5), 467-481)	การจัดการนวัตกรรม อย่างยั่งยืน: 1. การสร้างความร่วม ในการสร้างนวัตกรรม 2. การเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก 3. การบูรณาการวิธีการ ทำงานที่หลากหลาย	บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ แนวทางปฏิบัติเพื่อสร้าง การจัดการนวัตกรรม อย่างยั่งยืนขององค์กร ธุรกิจต่าง ๆ	-	องค์การจำเป็นต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของ ผู้บริโภคและจากกฎระเบียบใหม่ของภาครัฐ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อประสิทธิผลขององค์กร รักษาการเติบโตทาง เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ตลอดจนจะต้องปรับเปลี่ยน รูปแบบของนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะ ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการ ในการสร้างนวัตกรรม 3 ประการ อันได้แก่ ความร่วมมือกันในการสร้างนวัตกรรม การมี วิสัยทัศน์ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา อย่างทันท่วงทีที่เป็นการทำงานเชิงรุก และ การบูรณาการวิธีการทำงาน ที่หลากหลายในการ สร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>ประเวช ชุ่มเกษรภูกิจ และ ศศิมาจ ญ วิเชียร (2561)/ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ในการทำงาน: แนวคิด ปัจจัย สาเหตุ ความท้าทาย (ที่มา: วารสารพฤติกรรม ศาสตร์เพื่อการพัฒนา, 10(1), 25-41)</p>	<p>พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการทำงาน: 1. การสร้างความคิด 2. การสนับสนุนความคิด 3. การทำให้ความคิด เป็นจริง</p>	<p>บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ แนวคิด คำนิยาม มิติ ปัจจัยสาเหตุ และความท้าทาย</p>	<p>-</p>	<p>พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็น พฤติกรรมของพนักงานในการสร้าง สนับสนุนและ ประยุกต์ใช้ความคิดกับผลิตภัณฑ์หรือขั้นตอนการ ทำงานใหม่ โดยสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจะแก้ไขปัญหาของ องค์กรได้ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการ ทำงานแบ่งลักษณะออกเป็นมิติ แต่ละมิติมีงานวิจัย พฤติกรรมที่สร้างนวัตกรรมในขั้นตอนที่แตกต่างกัน การที่พนักงานมีส่วนร่วมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง นับว่าพนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการ ทำงานแล้ว ในส่วนปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมในการทำงานแบ่งเป็น "ได้แก่ ปัจจัย ส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ปัจจัย คุณลักษณะทางสังคม และปัจจัยด้านองค์การ</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>พูนเพิ่ม เสรีขยสวัสดิ์ (2561) / พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากรที่มีความสำคัญ ต่ออุตสาหกรรมไม่祉ของ ประเทศไทย (ที่มา: วารสารมหาวิทยาลัย ศิลปากร, 38(1), 233-259)</p>	<p>พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากร</p>	<p>บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ คุณลักษณะพฤติกรรม/ ของบุคคลที่จะทำงาน ในอุตสาหกรรมไม่祉 ของประเทศไทย</p>	<p>-</p>	<p>อุตสาหกรรมไม่祉ของประเทศไทยต้องการบุคลากร จำนวนมากเพื่อรองรับการเจริญเติบโต บุคลากรจึง ต้องมีทักษะความรู้ความสามารถที่หลากหลาย และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย 11 ข้อ ได้แก่ 1) เป็นตัวของตัวเอง 2) ชอบทำสิ่งที่ ซับซ้อน ยอมรับในสิ่งที่ไม่แน่นอนและสิ่งที่เป็น ข้อขัดแย้ง 3) มีความมุ่งมั่น 4) มีความคิดอิสระ 5) มีอารมณ์ขัน 6) มีความยืดหยุ่น 7) ชอบทำสิ่งที่ แปลกใหม่ 8) ช่างสงสัยและชอบตั้งคำถาม 9) มีนิสัยคิดหาคำตอบด้วยตนเอง 10) มีความ ฉับไวที่จะมองเห็นปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และชัดเจน 11) กล้าคิดกล้าแสดงออก และ 12) มีความสามารถในการแก้ปัญหา</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>นฤมล จิตรเอื้อ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2562)/ การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อ สร้างประสิทธิผลของ นวัตกรรมและผลการ ดำเนินงานขององค์กร (ที่มา: วารสารบริหารธุรกิจ เทคโนโลยีมหานคร, 16(1), 200-229)</p>	<p>พฤติกรรมการทำงาน อย่างสร้างสรรค์: 1. การสร้างความคิด ที่แตกต่าง 2. เปลี่ยนแปลงทำงาน เชิงรุก 3. พัฒนาการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 4. ความร่วมมือ ในการพัฒนา 5. การจัดการ ความหลากหลาย 6. การบูรณาการความรู้ อย่างสร้างสรรค์</p>	<p>บทความวิชาการ การทบทวนวรรณกรรม/ การสร้างกรอบแนวคิด และข้อเสนอการวิจัย การส่งเสริมพฤติกรรม การทำงานอย่าง สร้างสรรค์</p>	<p>-</p>	<p>สร้างกรอบแนวคิดและข้อเสนอการวิจัย ศึกษา การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ ได้แก่ การสร้างความคิดที่แตกต่าง เปลี่ยนแปลงการ ทำงานเชิงรุก พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความ ร่วมมือในการพัฒนา การจัดการความหลากหลาย และการบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ส่งผลต่อ ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของนวัตกรรมและ ผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การ เชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โดยมีตัวแปรกำกับคือความรุนแรง ในการแข่งขัน ที่จะมีบทบาทต่อความสัมพันธ์ ประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Bharadwaj (2000)/ Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? (ที่มา: Journal of Product Innovation Management, 17(6), 424-434)	-	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับองค์การ/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารของธุรกิจ ในอุตสาหกรรม หลากหลาย คือ ธนาคาร โทรคมนาคมผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ และ ธุรกิจ บริการสุขภาพ จำนวน 634 ตัวอย่าง	ตัวแปรสาเหตุ	นักวิจัยรายงานว่าเกิดจากการสร้างสรรค์ ส่วนบุคคลเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยพนักงาน แต่ละคนในการใช้ทักษะความรู้และความสามารถ ของตัวเองในการคิดค้นพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในส่วนการ สร้างสรรค์ขององค์การเป็นสิ่งที่องค์การได้กำหนด แนวทางเครื่องมือ จัดหาและอำนวยความสะดวก เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ของ บุคลากร ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การจะส่งผลให้เกิด นวัตกรรมแก่องค์การ และยังองค์การที่มีระดับ ความคิดสร้างสรรค์ของทั้งสองร่วมกันสูงมากเท่าไร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมที่สูงขึ้นตาม ไปด้วยเสมอ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Rose, Kumar, & Yen (2006)/ Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-sized Enterprises in Malaysia (ที่มา: Journal of Social Sciences, 2(3), 74-80)	-	การวิจัยผลสำรวจ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับองค์การ/ ผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้ประกอบการของ ธุรกิจ SMEs ในประเทศมาเลเซีย ที่เข้าร่วมโครงการศึกษา	ตัวแปรสาเหตุ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลหรือทุนมนุษย์ เป็น แนวคิดในการคิดค้นทำสิ่งใหม่ ๆ การเข้าใจตลาด และพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี ผลการวิจัยผู้ประกอบการจำนวนมากได้ยืนยันว่า การเริ่มส่วนบุคคลเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญของ ธุรกิจ โดยธุรกิจที่มีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มในตนเอง และมี ทัศนคติเชิงรุก จะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของ ธุรกิจอย่างเห็นได้ชัด ผู้บริหารจึงควรมีการกำหนด กลยุทธ์และวางแผนดำเนินงาน เพื่อส่งเสริม และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เพื่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Pansuppawatt & Ussahawanitchakit (2011) / Strategic organizational creativity of medical and cosmetic businesses in Thailand: An empirical investigation of the antecedents and consequences. (ที่มา: International Journal of Strategic Management, 11(2), 1-25)	ความคิดสร้างสรรค์ ขององค์กร: 1. การพัฒนานวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง 2. การปฏิบัติด้านวิจัย และพัฒนาที่โดดเด่น 3. การใช้เทคโนโลยี ที่สำคัญ	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับองค์การ/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารธุรกิจทาง การแพทย์และ เครื่องสำอาง ในประเทศไทย จำนวน 197 ธุรกิจ	ตัวแปรสาเหตุ	กลยุทธ์การสร้างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ที่จำเป็น ประกอบด้วย 1) การพัฒนานวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง 2) การปฏิบัติด้านวิจัยและพัฒนาที่ โดดเด่น และ 3) การใช้เทคโนโลยีที่สำคัญที่ส่งผล ต่อความเป็นเลิศทางธุรกิจและความอยู่รอดของ องค์กร นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่าความเป็น เลิศทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความ ได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จของ องค์กร ตลอดจนความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย สนับสนุนทำให้ธุรกิจเกิดความอยู่รอดอย่างยั่งยืนได้

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>ธวัชร อางศรี, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์, และ บริดา อัครนิจตระการ (2561)/ รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการ ธุรกิจในอนาคตสหกรณ์ไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลาง และขนาดย่อม ที่มา: วารสารวิชาการ นวัตกรรมสื่อสารสังคม, 6(1), 169-179)</p>	<p>-</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับองค์การ/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้ประกอบการธุรกิจ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ขนาด กลางและขนาดย่อม ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ปทุมธานี สมุทรปราการ พระนครศรีอยุธยา และชลบุรี จำนวน 287 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรสาเหตุ</p>	<p>ผู้ประกอบกิจการที่รู้จักปรับตัว มุ่งมั่นเรียนรู้ เปิดใจ รับสิ่งใหม่ การทำงานเชิงรุก กล้าเสี่ยง มีมุมมอง ดำเนินธุรกิจที่แตกต่าง และการมีความคิด สร้างสรรค์ขององค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จทำให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ใน กระบวนการทำงาน ทำให้การทำงานเกิดความ สอดคล้อง กระชับ และรวดเร็วขึ้น ตลอดจนการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างและโดดเด่นจาก คู่แข่ง นำไปสู่ผลสำเร็จของผู้ประกอบการในการ สร้างการเติบโตของยอดขาย ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนารวมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Chang & Chiang (2007)/ A study on how to elevating organizational creativity of design organization (ที่มา: International Association of Societies of Design Research, The Hongkong Polytechnic University, 12th to 15th November 2007)	ความคิดสร้างสรรค์ ขององค์กร	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับกลุ่ม/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรของ บริษัทออกแบบ ในประเทศ Taiwan	ตัวแปรผลลัพ์	ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่เน้นการออกแบบ 2) บรรยากาศของทีม 3) วัฒนธรรมของกลุ่ม/ องค์กร 4) กระบวนการในการออกแบบ และ 5) แรงจูงใจ โดยวิธีการพัฒนาในเรื่องความคิด สร้างสรรค์ขององค์กร ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การสะสม ประสบการณ์การออกแบบของทีม การเยี่ยมชม บริษัทออกแบบในต่างประเทศ การไปเยี่ยมชมงาน แสดงผลงานออกแบบทั้งในและต่างประเทศ และประสบการณ์ทำงานออกแบบที่หลากหลาย กลยุทธ์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร จะมีวิธีการแตกต่างกันตามสถานการณ์และ แตกต่างกันแต่ละองค์การ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Gómez Jiménez (2010)/ Employee creativity and Culture: Evidence from an examination of culture's influence on perceived employees' creativity in Spanish organizations (ที่มา: Dotoral Thesis Departament d'empresa i tecnologia Universitat Ramon Llull)	ความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากร	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรขององค์กร เอกชนจำนวน 10 บริษัท ในประเทศสเปน จำนวน 198 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพ์	วัฒนธรรมมีอิทธิพลสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน มีการวิเคราะห์ในระดับบุคคล ใน 3 มิติที่แตกต่าง ได้แก่ วัฒนธรรมประจำชาติ วัฒนธรรมองค์กร และความเชื่อค่านิยมส่วนบุคคล โดยความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีพนักงานรับรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองและยังมาจากงานสนับสนุนจาก ผู้จัดการ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Dul & Ceylan (2011)/ Work environments for employee creativity (ที่มา: Ergonomics, 54(1), 12-20)	ความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากร	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ พนักงานในหน่วยงาน R&D นอกอวกแบบผลิตภัณฑ์ หรือเน้นการตลาด จำนวน 409 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพธ์	องค์การต้องการบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมกระบวนการ พบว่าปัจจัย ส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผล ต่อความคิดสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อม การทำงานที่สร้างสรรค์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เชิงสร้างสรรค์และสามารถสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Dul, Ceylan, & Jaspers (2011)/ Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment (ที่มา: Human Resource Management, 50(6), 715-734)	ความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากร	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ คนงานในธุรกิจ SMEs ทั้งหมด 27 แห่ง ในประเทศเนเธอร์แลนด์ จำนวน 274 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคมและ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพมีผลต่อความคิด สร้างสรรค์ของบุคคล และนำสู่ผลการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ ดังนั้นการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน เชิงนวัตกรรม องค์กรจึงต้องมีการจัดการ ทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ พนักงาน และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อ ต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา/ บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2554)/ พฤติกรรมสร้างสรรค์ และบริบทของ การทำงาน ในองค์กรจากอิทธิพลของ ความกล้าเสี่ยง (ที่มา: จุฬาลงกรณ์ธุรกิจ ปริทัศน์, 33(127), 33-58)	พฤติกรรมสร้างสรรค์ ของบุคลากร	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรจากองค์การต่าง ๆ ที่กําลังศึกษาอยู่ในหลักสูตร บริหารธุรกิจหรือการจัดการ ในระดับปริญญาโท ของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง จำนวน 289 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	ศึกษาอิทธิพลส่งผ่านของพฤติกรรมความกล้า เสี่ยงกล้าปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการนำ แนวคิดต่าง ๆ มาเรียนรู้และปฏิบัติจริง และ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ยังพบว่าพฤติกรรม ความกล้าเสี่ยงกล้าปฏิบัติเป็นปัจจัยพื้นฐาน สำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ของ บุคลากร นอกจากนี้พฤติกรรมกล้าเสี่ยงกล้า ปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้สึก เช่น ความสนุกกับงาน ความพร้อมต่อ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนช่วยผลักดันให้ บุคลากรเริ่มลงมือปฏิบัติ กล้าลงมือทดลองถูก นำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดพฤติกรรม สร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องไม่ว่าผลการลงมือทำหรือ ปฏิบัตินี้จะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาระบบงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา/ บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>ดิวนันท์ ศิวพิทักษ์, นพพร ศรีวรวิไล, และ อดิสร ณ อุบล (2555)/ ปัจจัยด้านการจัดการ นวัตกรรมขององค์กรธุรกิจ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการ สร้างสรรค์นวัตกรรมของ พนักงาน (ที่มา: วารสาร BU Academic Review, 11(1), 1-15)</p>	<p>พฤติกรรมการ สร้างสรรค์นวัตกรรม: 1. ความคิดสร้างสรรค์ ของพนักงาน 2. พฤติกรรม การปฏิบัติงาน เชิงรุก 3. ความมีนวัตกรรม ของพนักงาน 4. พฤติกรรม การแสวงหาโอกาส</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ พนักงานและผู้บริหาร องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมวัสดุ จำนวน 116 องค์กร ที่มีรายชื่อบนฐานข้อมูล ในการนิคมอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย ผู้บริหาร 116 ตัวอย่าง และ พนักงาน 890 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>ตัวแปรระดับพนักงานที่ส่งผลทางตรงต่อ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ส่วน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่ง อิทธิพล ทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ของพนักงานโดยส่งผ่านตัวแปร การเป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับตัวแปรระดับ องค์กรที่ส่งผลทางตรงต่อ พฤติกรรมการ สร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ บรรยากาศการสร้างสรรค์นวัตกรรมและยังพบว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยส่งผ่านตัวแปรบรรยากาศการสร้างสรรค์นวัตกรรม</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>ตีวพร โปทยานนท์ (2555)/ พฤติกรรมของผู้นำและ สภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษาคณะการธุรกิจไทย ที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยม ปี 2552 (ที่มา: วารสารพัฒนาบริหาร ศาสตร์, 52(3), 193-214)</p>	<p>ความสร้างสรรค์ในงาน ของบุคลากร: 1. ด้านการแสวงหา โอกาส 2. ด้านความคิดริเริ่ม 3. ด้านการวิเคราะห์ ข้อมูล 4. การเป็นผู้นำความคิด 5. ด้านการประยุกต์ใช้</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรองค์การธุรกิจ ในประเทศไทยที่ได้รับ รางวัลสุดยอดองค์การ แห่งนวัตกรรม ประจำปี 2552 ประกอบด้วย 2 องค์การ จำนวน 452 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>พฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรมี ความสัมพันธ์กันเชิงบวก และ พฤติกรรม ของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพล โดยตรงต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร นอกจากนี้ทั้งสองตัวแปรยังมีอิทธิพลร่วมต่อ ความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในกรณีที่ พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นงานร่วมกับ สภาพแวดล้อมการทำงานทางด้านจิตใจ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ร่วมกับ สภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคม และ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงร่วมกับ สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสังคม</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Kim, Kumar, & Kumar (2012)/ Relationship between quality management Practices and innovation (ที่มา: Journal of Operations Management, 30(4), 295-315.	-	วิจัยเชิงปริมาณ/ บริษัทเอกชนในกลุ่ม อุตสาหกรรมการผลิต ที่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO 9000 และ ธุรกิจบริการในประเทศจีน จำนวน 242 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพธ์	แนวทางปฏิบัติทางด้านจัดการคุณภาพมี อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์และการสร้างประสิทธิผลของ นวัตกรรมขององค์กรในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการทำงาน และด้านการจัดการ ยังพบว่าเกิดการนวัตกรรมขององค์กรได้มาจาก ผู้นำและองค์การมีแนวทางการบริหารจัดการ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และจัดสรร ทรัพยากรให้บุคลากรมีส่วนร่วม การสร้าง ความสัมพันธ์ให้สมาชิกยอมรับความคิด ความรู้ ของกันและกัน ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ สินค้า หรือเป็นวิธีการใหม่ ในการปรับปรุง การทำงาน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จและสร้าง การแข่งขันขององค์กร

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Parjanen (2012)/ Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity (ที่มา: Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 7(1), 109-128)	Three questions emerged: 1. How to support creativity at work? 2. How to manage Creativity or innovation? 3. What are the sources of ideas?	การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก/ พนักงานของบริษัท โทรคมนาคม ในประเทศไทยปีแลนด จำนวน 18 คน	ตัวแปรผลลัพธ์	วิธีการผลักดันพนักงานเพื่อสนับสนุนให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ ควรมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ ถึงความจำเป็นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิธีการที่พนักงานให้ คุณค่าเรื่องความคิดสร้างสรรค์และเกิด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันได้ 3) วิธีการ ความคิดสร้างสรรค์ต้องการวิธีการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการ สร้างความร่วมมือกันในแต่ละสถานการณ์ 4) ภาวะผู้นำ มีบทบาทสำคัญในการกำหนด เป้าหมายสำหรับความคิดสร้างสรรค์และ ตั้งศักยภาพทั้งหมดของปัจเจกบุคคลและของ ทีมเพื่อความคิดสร้างสรรค์ของส่วนรวม

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Zhang & Bright (2012)/ Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises (ที่มา: Journal of Chinese Entrepreneurship, 4(2), 26–45)	-	การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก/ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารระดับกลาง ของบริษัทก่อสร้างหริภุญไชย ที่เป็นกรณีศึกษา 3 แห่ง จำนวน 27 คน	ตัวแปรผลลัพธ์	บทความต้องการสำรวจคำจำกัดความและความสำคัญของผู้คนที่มีศักยภาพสูง ตลอดจนบริบทของวัฒนธรรมจีนที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดบุคคลที่มีศักยภาพสูงในบริบทของบริษัทเอกชนเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทรัพยากรของบริษัทจีน พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการกำหนดความหมายและคุณสมบัติของผู้คนที่มีศักยภาพสูง ทำให้ความหมายและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแตกต่างจากในมิติของทางตะวันตก ตลอดจนการให้ความสำคัญในบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังมีผลมาจากลักษณะการบริหารจัดการของบริษัทที่สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Solmaz & Indra (2013)/ Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs (ที่มา: International Journal of Business and Management, 8(5), 1-12)	พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ พนักงานและผู้บริหาร ระดับสูงของธุรกิจ SMEs ทั้งการผลิตและบริการ ในประเทศไทยเฉลี่ย จำนวน 61 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลสัมฤทธิ์	การศึกษาเพื่อกำหนดอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของพนักงานซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการศึกษาได้พิจารณาถึงมิติต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบรรยากาศขององค์กรและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจ พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน พบว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ตามมิติที่แตกต่างกันของบรรยากาศองค์กร โดยสิ่งที่ทำนายผลดีที่สุดคือความชัดเจนของการกำหนดโครงสร้าง ภารกิจขององค์กร และการสนับสนุนของผู้นำ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาศักยภาพการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พัฒนาศักยภาพการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
พรทิพย์ ไชยฤกษ์ และ ขวัญกมล ดอนขวา (2557)/ ความผูกพันต่อองค์กรและ พัฒนาศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากรสถาบันวิจัย แสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) (ที่มา: วารสารเทคโนโลยี สุรนารี, 8(2), 61-70)	พัฒนาศักยภาพเชิงสร้างสรรค์: 1. ด้านการแสวงหา โอกาส 2. ด้านความคิดริเริ่ม 3. ด้านผู้นำทางความคิด 4. ด้านการประยุกต์ใช้	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน สถาบันวิจัยแสง ซินโครตรอน (องค์การมหาชน) จำนวน 156 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพธ์	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการรับรู้และด้าน พฤติกรรม มีผลต่อปัจจัยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้านการแสวงหาโอกาส ความคิดริเริ่ม ผู้นำทาง ความคิด และการประยุกต์ใช้ โดยความผูกพันต่อ องค์กรด้านการรับรู้มีผลต่อพฤติกรรมเชิง สร้างสรรค์ด้านการประยุกต์ใช้มากที่สุดและมีผล ต่อด้านการแสวงหาโอกาสน้อยที่สุด ความผูกพัน ต่อองค์กรในด้านพฤติกรรมของบุคลากรมีผลต่อ พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการแสวงหาโอกาส มากที่สุดและมีผลต่อด้านการประยุกต์ใช้น้อย ที่สุด สำหรับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ไม่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมและด้านอื่น

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาระบบการดำเนินงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>องค์อร ประจันเขตต์ และ สุชาดา นันทะไชย (2557)/ โมเดลสมการโครงสร้างเชิง เส้นของพฤติกรรมการทำงาน ที่มุ่งนวัตกรรมของอาจารย์ พยาบาลในสถาบันสมทบ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (ที่มา: Journal of The Royal Thai Army Nurses, 15(3), 371-378)</p>	<p>พฤติกรรมการทำงาน ที่มุ่งนวัตกรรม: 1. การสร้างความคิดใหม่ 2. การนำความคิดไปใช้</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ อาจารย์พยาบาล สถาบันสมทบ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 9 แห่ง จำนวน 394 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>ตัวแปรองค์การแห่งนวัตกรรมมีอิทธิพลทางอ้อม ต่อพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งนวัตกรรมโดยผ่าน แรงจูงใจภายในต่อการทำหน้าที่และกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ ส่วนภาวะผู้นำด้าน นวัตกรรม และทักษะหลักที่เกี่ยวข้องในงานส่งผล ทางอ้อมต่อพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งนวัตกรรม ผ่านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ ตลอดจนยังพบทักษะหลักที่เกี่ยวข้องในงาน แรงจูงใจภายในต่อการทำหน้าที่ และ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ ซึ่งเป็น องค์ประกอบปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กัน องค์การควรมีการให้ความสำคัญเพื่อนำไปสู่ พฤติกรรมสร้างสรรค์ที่ดี</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Liu & Pearson (2014)/ The importance of talent management: A study of Chinese organizations (ที่มา: Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies, 7(3), 153-172)	-	การวิจัยผสมวิธี/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ เจ้าของกิจการและ ผู้บริหาร รวม 71 คน ในประเทศไทย ใช้วิธีการตอบ แบบสอบถาม 50 คน และสัมภาษณ์ในฐานะ ผู้ให้ข้อมูลหลัก 21 คน	ตัวแปรผลลัพธ์	การจัดการความสามารถของบุคลากรที่มี ศักยภาพในฐานะที่เป็นพื้นฐานทรัพยากรทางการ จัดการ และทราบแนวปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรใน รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานทั้งรูปแบบ ดั้งเดิมและการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เข้ามา ปรับใช้ ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์กรและ กระบวนการที่เป็นโครงสร้างแบบเป็นทางการมี อิทธิพลในการขัดขวางการดำเนินงานด้านการ จัดการคนเก่ง โดยคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมี อิทธิพลอย่างมากต่อการ บูรณาการจัดการคนเก่ง เนื่องจากเป็นตัวกำหนดแนวทางการบริหาร จัดการของบทบาทผู้นำในสภาพแวดล้อมของ ประเทศนั้น ๆ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>วสันต์ สุทธาวาศ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2558)/ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมระดับบุคคล ในสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ที่มา: วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 8(1), 530-545.)</p>	<p>พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรม: 1. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. กระบวนการคิด 3. การนำเสนอความคิด 4. การผลักดันความคิด 5. การพัฒนางาน</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ นักวิชาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 299 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ได้แก่ เครือข่ายทางสังคม การเปิดกว้างทางความคิด และลักษณะการคิดริเริ่ม องค์การสามารถนำ ผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการส่งเสริมพฤติกรรมของ บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะด้านลักษณะการ คิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีความแนวทางการพัฒนาให้ บุคลากรมีทักษะการคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานใน หน้าที่ผ่านแนวทางต่าง ๆ การปรับปรุงการ บริหารจัดการให้ทันสมัยยืดหยุ่นที่ช่วยให้เกิด ความรู้ความเข้าใจและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ รวมถึงด้านเครือข่ายทางสังคมการเปิดกว้างทาง ทางคิดผ่านการเรียนรู้กลุ่มและการจัดการความรู้</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
พรธณพิลาศ เกิดวิชัย (2559)/ การพัฒนารูปแบบ สภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ ออนไลน์ตามแนวคิดหุ้นส่วน ภาคเอกชนที่เสริมสร้าง พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ของครูปฐมวัย (ที่มา: ปริญญาครุศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)	พฤติกรรมการสร้าง นวัตกรรม: 1. การแสวงหา ความคิด 2. การสร้าง แนวความคิดใหม่ 3. การผลักดันความคิด 4. การทำความคิดให้ เกิดขึ้นจริง	การวิจัยแบบผสานวิธี การศึกษาเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครูปฐมวัยจำนวน 398 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 9 คน การศึกษาเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับปฐมศึกษา จำนวน 9 คน และ ครูปฐมวัย จำนวน 10 คน	ตัวแปรผลลัพธ์	องค์ประกอบของรูปแบบสภาพแวดล้อม เชิงสร้างสรรค์ออนไลน์ตามแนวคิดหุ้นส่วน ภาคเอกชนมีอิทธิพลเสริมสร้างพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมของครูปฐมวัย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ทรัพยากรของบริษัท เทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพแวดล้อมเชิง สร้างสรรค์ และความเป็นเจ้าของผลงาน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>นฤมล จิตรเอื้อ, สุดารัตน์ พิมลรัตน์กานต์, และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561)/ การรับรู้บรรยากาศ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงาน</p> <p>เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรสาย วิชาการมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง (ที่มา: วารสารบริหารธุรกิจ ศรีนคริทรวิโรฒ, 9(1), 76-86)</p>	<p>พฤติกรรมการทำงาน</p> <p>เชิงสร้างสรรค์:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การแสวงหาโอกาส 2. การริเริ่มความคิด 3. การสร้างแนวร่วม 4. การประยุกต์ใช้ 	<p>การวิจัยแบบผสมวิธี</p> <p>การศึกษาเชิงปริมาณ</p> <p>ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยของรัฐ แห่งหนึ่งจำนวน 450 คน</p> <p>การศึกษาเชิงคุณภาพ</p> <p>การสัมภาษณ์เชิงลึก</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารสถาบัน 4 คน หัวหน้าสาขาวิชา 7 คน อาจารย์สายวิชาการ 5 คน</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>ปัจจัยสาเหตุการรับรู้บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การ 2) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ 3) ความมีอิสระและการมีส่วนร่วม 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 6) การพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน 7) การจัดการความขัดแย้ง และ 8) ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกลางที่มีอิทธิพลระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาระบบการดำเนินงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พัฒนาระบบการดำเนินงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>นฤมล จิตรเอื้อ, และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2561)/ รับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม ทำงานอย่างสร้างสรรค์และ ผลการปฏิบัติงานเชิง นวัตกรรมผ่านความผูกพัน ต่อองค์การด้านจิตใจ ของอาจารย์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (ที่มา: วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 14(2), 349-380)</p>	<p>พัฒนาระบบการดำเนินงาน อย่างสร้างสรรค์: 1. การแสวงหาโอกาส 2. การริเริ่มความคิด 3. การสร้างแนวร่วม 4. การประยุกต์ใช้</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ อาจารย์มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 330 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>1) การรับรู้ความยุติธรรมในด้านกระบวนการ ด้านผลตอบแทน และด้านปฏิสัมพันธ์มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ องค์การด้านจิตใจ 2) ความผูกพันต่อองค์การ ด้านจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม การทำงานอย่างสร้างสรรค์และผลการ ปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม 3) พฤติกรรม ทำงานอย่างสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม และ 4) ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ เป็น ตัวแปรกลางระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์การและพฤติกรรมการทำงานอย่าง สร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาระบบการดำเนินงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
รัชพงษ์ ชัชวาลย์, คณน ไตรจันทร์ และ อิศร์มณัฐ รินไธสง (2561)/ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ พฤติกรรมการสร้างสรรค์ นวัตกรรมของพนักงานองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ของประเทศไทย (ที่มา: วารสารเทคโนโลยี ภาคใต้, 11(1), 113-124)	พฤติกรรมการสร้างสรรค์ นวัตกรรม: 1. การสำรวจโอกาส 2. การสร้างความคิด 3. การทำให้ความคิด ถูกยอมรับ 4. การนำไปประยุกต์ใช้	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ พนักงานองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ของประเทศไทย จำนวน 900 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพธ์	1) บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานมี ผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ 2) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม 3) การสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กรมี อิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์ นวัตกรรมส่งผ่านบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรม ของทีมงาน และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์ นวัตกรรมส่งผ่านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อ บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานและ การมุ่งเน้นการเรียนรู้

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาระบบงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>สุชมาล เกิดนอก และ มัลลิกา สังข์สินท์ (2561)/ แบบจำลองเชิงสาเหตุของ ความไว้วางใจในนวัตกรรม ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม: ความมุ่งมั่นและพลัง ขับเคลื่อนในการทำงานเป็น ตัวแปรเชื่อมโยง (ที่มา: วารสารการพัฒนาระบบงาน ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 10(2), 33-57)</p>	<p>พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม: 1. การสร้างความคิด 2. การนำเสนอ แนวความคิด 3. กระบวนการนำ ความคิดไปปฏิบัติ</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ บุคลากรในบริษัทธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 14 บริษัท ที่มี รายชื่อในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย (SET) ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 380 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>1) ความไว้วางใจในนวัตกรรมมีผลต่อตัวแปร พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม 2) ความไว้วางใจใน นวัตกรรมมีผลทางอ้อมต่อตัวแปรพฤติกรรม เชิงนวัตกรรมผ่านตัวแปรคือ ความมุ่งมั่นและ พลังขับเคลื่อนในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีความไว้วางใจในนวัตกรรมเพิ่มขึ้น จะมีความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของ พนักงานที่เพิ่มขึ้น จากข้อค้นพบการศึกษานี้ องค์การควรมีการสร้างควมไว้วางใจใน นวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกับการสร้าง ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิง นวัตกรรมเพิ่มขึ้น</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Joo & Bennett (2018)/ The Influence of Proactivity on Creative Behavior, Organizational Commitment, and Job Performance: Evidence from a Korean Multinational (ที่มา: Journal of International & Interdisciplinary Business Research, 5(2), 1-21)	พฤติกรรมเชิงรุก	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ พนักงานในบริษัทข้ามชาติ สี่ภูมิภาคพลีโต้ ที่มีชื่อเสียงระดับโลก Fortune Global 500 จำนวน 293 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพ์	พฤติกรรมเชิงรุกมีความสัมพันธ์อย่างมากกับ พฤติกรรมสร้างสรรค์องค์การ ความมุ่งมั่นและ ประสิทธิภาพการทำงานในบทบาทตามหน้าที่ โดยรวม แล้วผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรม เชิงรุกส่วนใหญ่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงใน ความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพการ ทำงานถูกแสดงเพื่อโต้ตอบกับพฤติกรรมเชิงรุก ในระดับของความมุ่งมั่นขององค์กร แสดงให้ เห็นว่ามีการปฏิสัมพันธ์ทั้งคู่ความก้าวหน้า และความเป็นอิสระของงานที่มีอิทธิพลต่อการ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Riaz, Xu, & Hussain (2018)/ Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A chinese perspective (ที่มา: Administrative Sciences, MDPI, Open Access Journal, 8(3), 1-14)	พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม: เชิงสร้างสรรค์	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ พนักงานองค์กรต่าง ๆ ในประเทศจีน จำนวน 402 ตัวอย่าง	ตัวแปรผลลัพธ์	จากหลักการของทฤษฎีความรู้ความเข้าใจทาง สังคมการศึกษาได้ตรวจสอบผลของการเติบโต ในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผ่านการสนับสนุนจากองค์กร ข้อมูลถูกรวบรวม ในช่วงเวลาสามจุดจากผู้เข้าร่วมที่ดำรงตำแหน่ง ต่าง ๆ ในองค์กรของจีน พบว่า 1) ความก้าวหน้า ในการทำงานของพนักงานมีผลเชิงบวกกับ การสนับสนุนขององค์กรด้านนวัตกรรม 2) พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานมีผล เชิงบวกกับความก้าวหน้าในการทำงาน และ 3) การสนับสนุนจากองค์กรด้านนวัตกรรมและ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมส่งผลต่อความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานของพนักงาน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>ตรีทิพ บุญเยี่ยม (2554)/ ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมระดับบุคคล และระดับกลุ่มงานเพื่อสร้าง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใน บริษัทเอกชนของไทย (ที่มา: ปริญญาวิทยาศาสตร ดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาการ วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยูกต์, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ)</p>	<p>พฤติกรรมสร้างสรรค์ ระดับบุคคลและระดับ กลุ่มงาน: 1. การสร้างความคิด 2. การสนับสนุนความคิด 3. การทำให้ความคิด เป็นจริง</p>	<p>การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคลและกลุ่ม/ สมาชิกในกลุ่มงานที่ดูแล การวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท กลุ่มมีสมาชิก 3-13 คน ผู้ตอบแบบสอบถามคือ หัวหน้ากลุ่มงาน และ สมาชิกในกลุ่มงาน จำนวน 177 ตัวอย่าง จากกลุ่มงาน 45 กลุ่ม</p>	<p>ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables)</p>	<p>ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมใน ระดับบุคคลมากที่สุดคือลักษณะการคิดริเริ่ม รองลงมาลักษณะเปิดกว้างทางความคิด ส่วน เครือข่ายทางสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในระดับกลุ่ม และอิทธิพลข้ามระดับ จากตัวแปรในระดับกลุ่มมาสู่พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในระดับบุคคล โดยการสนับสนุน นวัตกรรมขององค์การและพฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในระดับกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมในระดับบุคคล ทำให้องค์การ สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีคิดริเริ่มและเปิดกว้าง ทางความคิดเข้ามาทำงานการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อคิดสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ แก่บริษัท</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาระบบการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา/ บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
ทศพร บุญวิฑูรย์ (2558)/ ความคิดสร้างสรรค์ของ องค์การเพื่อสร้างนวัตกรรม บริการและผลการดำเนินงาน ของธุรกิจ-ปรากฏการณ์เชิง ประจักษ์ของโรงพยาบาลไทย (ที่มา: ปริญญาปรัชญาดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร)	ความคิดสร้างสรรค์ ขององค์การ: 1. ความสนใจ ทางความคิดใหม่ 2. งานที่มีความท้าทาย 3. อิสระในการทำงาน 4. การเปลี่ยนแปลง เชิงรุก 5. การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 6. การเชื่อมโยง อย่างสร้างสรรค์	การวิจัยแบบผสานวิธี การศึกษาระดับปริญญา ศึกษานโยบายวิเคราะห์ ระดับองค์การ/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ โรงพยาบาลในประเทศไทย จำนวน 180 ตัวอย่าง การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารโรงพยาบาล ที่ได้รับการรับรอง มาตรฐานสากล จำนวน 7 โรงพยาบาล	ตัวแปรส่งผ่าน	การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการ แต่ไม่ส่งผลต่อความถี่ในทางความคิดแปลกใหม่ งานที่มีความท้าทาย และอิสระในการทำงาน นวัตกรรมบริการมีผลต่อการดำเนินงาน ความรุนแรงการแข่งขันไม่มีผลกับ นวัตกรรมบริการและ ผลการดำเนินงาน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความพร้อมด้านทรัพยากรมี ผลต่อความคิดสร้างสรรค์องค์กร ทุกด้านโครงสร้าง เชิงยืดหยุ่นมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ด้านอิสระในการทำงานและการเชื่อมโยงอย่าง สร้างสรรค์ แต่ไม่ส่งผลต่อความถี่ในทางความคิด แปลกใหม่ งานที่มีความท้าทาย การเปลี่ยนแปลง เชิงรุกและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษา/ บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
อุมพร กาญจนตลอด (2558)/ ความสัมพันธ์เชิง สาเหตุและผลลัพธ์ของ ประสิทธิภาพในการจัดการ นวัตกรรมหลักฐานเชิง ประจักษ์ของเทศบาล ในประเทศไทย (ที่มา: วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ จัดการ, มหาวิทยาลัย ศิลปากร)	พฤติกรรมจัดการ นวัตกรรม: 1. การพัฒนา 2. การริเริ่มสร้างสรรค์ 3. การประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ให้มี คุณภาพประสิทธิภาพ	การวิจัยแบบผสมวิธี การศึกษาเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับองค์การ/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ปลัดเทศบาลและ นายกเทศมนตรี จำนวน 344 ตัวอย่าง การศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ปลัดเทศบาล เป็นเทศบาลที่ได้รับรางวัล การบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดีและรางวัลพระปกเกล้า จำนวน 7 คน	ตัวแปรส่งผ่าน	1) ประสิทธิภาพการจัดการนวัตกรรมของ เทศบาลเป็นรูปแบบการจัดการดำเนินงาน และการให้บริการจากการริเริ่มสร้างสรรค์ และ การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ 2) การจัดการนวัตกรรมส่งผลต่อ ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรนำไปสู่ผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ 3) ปัจจัยที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ ด้านการจัดการทรัพยากรที่มีระบบและ พัฒนาการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน และด้าน การจัดการความรู้ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามามี จัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีผู้ใช้ช่องทาง การเข้าถึงข้อมูลรวดเร็ว

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Stojic, Hashi, & Orlic (2018)/ Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in The United Kingdom (ที่มา: European Journal of Innovation Management, 21(4), 564-580)	ความคิดสร้างสรรค์ ของบุคคล	การทบทวนวรรณกรรม/ การออกแบบ และ แนวทางการจัดการ ความคิดสร้างสรรค์ของ ธุรกิจต่าง ๆ ในสหราชอาณาจักร	ตัวแปรส่งผ่าน	บทความศึกษาการจ้างพนักงานที่มีทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกันส่งผลต่อ การสร้างนวัตกรรมและประสิทธิภาพการผลิต อย่างไร ตลอดจนเพื่อทราบว่าความคิด สร้างสรรค์ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการนวัตกรรม และประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทต่าง ๆ แต่ละธุรกิจออกแบบและแนวทางในการจัดการ ความคิดสร้างสรรค์อย่างไร ดังนั้นจึงเป็นความ ท้าทายของผู้บริหารเพราะถ้าผู้นำไม่มีทักษะ ความสามารถในการ จูงใจหรือผลักดันให้ บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ออกมาใช้ประโยชน์ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจไม่สามารถสร้างสรรค์สินค้า และบริการใหม่ ๆ ออกมาให้แก่ธุรกิจได้

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการพัฒนาระบบการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>ฐิติมา พูลเพชร, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข (2561)/ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ของการสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมใน องค์การหลักฐานเชิงประจักษ์ ของโรงงานผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ที่รับสิทธิ BOI ในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา (ที่มา: วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยพาร์อิสเทอร์, 12(1), 39-155)</p>	<p>การสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรม: 1. การมุ่งเน้นทำงาน เป็นทีม 2. องค์กรแห่ง การเรียนรู้ 3. การสร้างคุณค่าในงาน 4. การเปิดกว้างทาง ความคิด 5. การให้ความสำคัญ ผู้มีส่วนร่วมกับงาน ที่ทำทนาย</p>	<p>การศึกษาเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ที่ ระดับองค์การ/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ ผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ที่รับสิทธิ BOI ในจังหวัด พระนครศรีอยุธยา จำนวน 296 ตัวอย่าง</p>	<p>ตัวแปรส่งผ่าน</p>	<p>1) การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การมี ผลกระทบทางตรงต่อที่มีต่อความเป็นเลิศ ในการตลาดรูปแบบใหม่และการจัดการรูปแบบ ใหม่ 2) ความเป็นเลิศในการตลาดรูปแบบใหม่ และการจัดการรูปแบบใหม่มีผลทางตรงต่อผล ดำเนินงานขององค์การ และ 3) การบริหารการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และการสร้างระบบการจัดการทรัพยากร มนุษย์มีผลกระทบทางตรงต่อการสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การ ผลลัพธ์ที่ได้ใช้ ในการวางนโยบาย และการกำหนดแผนระยะ ยาวของธุรกิจเพื่อการแข่งขันสู่ความสำเร็จของ อุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ใน ประเทศไทย</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	องค์ประกอบของ พฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
Hong et al. (2018)/ Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity: the moderation of collectivism in Chinese Context (ที่มา: Chinese Management Studies, 12(2), 268-286)	ความคิดสร้างสรรค์	การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ ระดับบุคคล/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้จัดการและพนักงาน ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ประเทศจีน	ตัวแปรส่งผ่าน	อิทธิพลของนวัตกรรมองค์การ 2 ประเภท ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ได้แก่ นวัตกรรมที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ ความรู้ใหม่ (Exploratory Innovation) และ นวัตกรรมที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ ที่มีอยู่เดิม (Exploitative Innovation) โดย นวัตกรรมทั้ง 2 ประเภทนี้จะช่วยเพิ่มความคิด สร้างสรรค์ของพนักงานโดยการสร้าง สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้พนักงานสามารถ สร้างแรงบันดาลใจและแลกเปลี่ยนข้อมูลความ ความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานสามารถ สร้างความคิดแปลกใหม่ขึ้นมาได้

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (ต่อ)

ผู้วิจัย/ชื่อเรื่อง (ที่มา)	การแบ่งองค์ประกอบ ของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ ศึกษา/บริบทที่ศึกษา	ลักษณะตัวแปร	ข้อค้นพบการวิจัย/ข้อสรุปที่สำคัญ
<p>กนกพร กระจ่างแสง (2562)/ การจัดการนวัตกรรมเชิง สร้างสรรค์ของโรงพยาบาล เอกชนในประเทศไทยสู่ ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของ องค์กร (ที่มา: วิทยานิพนธ์ปรัชญา ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการ จัดการ, มหาวิทยาลัย ศิลปากร)</p>	<p>การจัดการนวัตกรรม เชิงสร้างสรรค์: 1. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก 2. การเรียนรู้สิ่งใหม่ อย่างต่อเนื่อง 3. การเชื่อมโยง อย่างสร้างสรรค์ 4. การบูรณาการ เทคโนโลยี</p>	<p>การวิจัยแบบผสานวิธี การศึกษาระดับปริญญา ศึกษานโยบายวิเคราะห์ ระดับองค์การ/ ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารระดับสูง โรงพยาบาลเอกชน จำนวน 347 ตัวอย่าง การศึกษาระดับคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารระดับสูงของ โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่าน การรับรองคุณภาพ มาตรฐานการรักษาระดับ สากล JCI จำนวน 6 คน</p>	<p>ตัวแปรส่งผ่าน</p>	<p>1) การจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม และผลการดำเนินงาน 2) ความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรม มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร 3) การรับรู้ความรุนแรง ในการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการ จัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ และ 4) ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ สามารถนำ ผลการศึกษานี้ไปใช้ในการบริหารจัดการเพิ่ม ผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการบริหารจัดการเพิ่ม ศักยภาพและผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับ องค์กรซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดี ขึ้นและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง ยั่งยืนต่อไป</p>

จากตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

กลุ่มที่ 1 วิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะของตัวแปรสาเหตุ (Antecedent) พบว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในระดับหน่วยวิเคราะห์คือองค์การ ซึ่งมักศึกษาในบริบทอิทธิพลของความคิดสร้างสรรค์ขององค์การต่อตัวแปรผลลัพธ์ที่มีลักษณะเป็นความสามารถ (Capability) และผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์การ เช่น ความสามารถทางการตลาด ในการเข้าถึงลูกค้าและตอบสนองลูกค้า ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ผลประกอบการของธุรกิจ นวัตกรรม ขณะเดียวกันมีงานวิจัยที่ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ในระดับบุคคล มักศึกษาในบริบทอิทธิพลของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลต่อตัวแปรตาม เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 2 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะของตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence) พบว่างานวิจัยที่ศึกษาหน่วยวิเคราะห์ระดับบุคคลส่วนใหญ่ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นผลมาจากคุณลักษณะและพฤติกรรมขององค์การ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ โครงสร้างการบริหาร ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมกลุ่ม เครือข่ายทางสังคม บรรยากาศของทีม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และอีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความสามารถและการดำเนินการขององค์การ เช่น การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยส่วนหนึ่งมุ่งศึกษาการนิยามและการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงการศึกษาเชิงเปรียบเทียบพฤติกรรมสร้างสรรค์ที่มีความแตกต่างกันของแต่ละธุรกิจ

กลุ่มที่ 3 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะของตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) อิทธิพลของความสามารถและการดำเนินงานขององค์การ เช่น ความพร้อมทรัพยากรขององค์การ การรับรู้ความรุนแรงในการแข่งขัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อผลลัพธ์ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล เช่น ประสิทธิภาพในการผลิต นวัตกรรมบริการ ผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในฐานะตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรกำกับยังคงมีจำนวนน้อย

นอกจากนี้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมักศึกษาพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในบริบทอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม องค์การบริหารส่วนตำบล โรงแรม โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา บริษัทเทคโนโลยี บริษัทโทรคมนาคม ธุรกิจข้ามชาติ ขณะที่งานวิจัยที่มุ่งศึกษาในบริบทของธุรกิจอาหารแปรรูปยังพบไม่มากนัก

3.3 การบูรณาการแนวคิดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์การที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างไร้รูปแบบภายใต้บริบททางด้านเศรษฐกิจและสังคม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และแรงกดดันของอุตสาหกรรมที่ทวีความรุนแรงตลอดเวลา แตกต่างจากในอดีตที่เคยเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องกำหนดกลยุทธ์ และมีการวางแผนจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์และปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนลดความเสี่ยงที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างกำไร การแข่งขัน ความอยู่รอด และโอกาสในการเติบโตขององค์การ

พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นพฤติกรรมที่องค์การธุรกิจต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เนื่องจากเป็นกุญแจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต (De Jong & Den Hartog, 2010) ซึ่งพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นบริบทของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานภายในองค์การที่ทำให้เกิดนวัตกรรม โดยมีจุดกำเนิดมาจากทักษะ ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ ของตัวบุคคลและเกิดจากกลุ่มคนที่ปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์การ (Hoy & Miskel, 2008) แต่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ จึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถขององค์การเป็นผู้ดำเนินการจัดการเพื่อให้พนักงานรู้ว่าผู้บริหารและองค์การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ อีกทั้งบุคลากรจะมีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มากขึ้นเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลและบริบทขององค์การที่มีส่วนช่วยส่งเสริม โดยการสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การที่นำไปสู่การเกิดนวัตกรรม (Scullion, Colling, & Vaiman, 2016) ในเรื่องของ การส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มที่แตกต่าง เปิดกว้างเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างไม่ปิดกั้น การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง (Joo & Bennett, 2018; Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018) การจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและเต็มใจในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรได้ดึงองค์ความรู้ที่มีออกมาใช้ประโยชน์ ตลอดจนผลักดันให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าแก่งาน หน่วยงาน และองค์การ (Solmaz & Indra, 2013) จากที่กล่าวมาข้างต้นหากองค์การมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ยิ่งจำนวนมากเท่าไรย่อมหมายถึงการนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และผลการดำเนินงานขององค์การที่ดีขึ้น (Parjanen, 2012)

ผู้วิจัยจึงพัฒนาตัวแปรการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขึ้นมา โดยอาศัย การบูรณาการแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานของทฤษฎีฐานความรู้และทฤษฎี การบริหารเชิงสถานการณ์มาปรับใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการเชื่อมโยงมิติทัศน์ของการวิจัย กล่าวคือ ในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ องค์การต้องตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยเฉพาะการแข่งขันของธุรกิจบนพื้นฐานของสมรรถนะของ ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมี ด้วยการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มากที่สุด เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การ หากองค์การ มีการเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดึงศักยภาพของบุคลากรและ นำความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์การออกมาใช้สร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและนำไปสู่ผล การดำเนินงานขององค์การ แต่เนื่องจากความผันผวนของสภาพแวดล้อม แรงกดดันของอุตสาหกรรม การแข่งขันของผู้ประกอบการในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ การเคลื่อนย้ายของกำลังแรงงานอย่างเสรี การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ของกำลังแรงงาน พฤติกรรมของผู้บริโภคสมัยใหม่ ตลอดจน วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน ผลักดันให้ทุกองค์การต้องปรับตัวและ บริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือให้ทันกับปัญหาดังกล่าว โดยเฉพาะธุรกิจอาหารแปรรูป ควรเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน เร่งสร้างความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์ ที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การอย่างยั่งยืน

จากการพัฒนาตัวแปรการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์งานวิจัยนี้จึงสามารถ อธิบายความหมายของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Work Behavior Management) หมายถึง การสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานด้วยการที่องค์การ มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากเดิม รู้จักเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้น ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน มีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าไปมีส่วนร่วม แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ความคิดภายใต้ความรู้ความสามารถ ของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน และมีการพัฒนา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ (Kirton, 1994; Janssen, 2005; Carmeli & Spreitzer, 2009; De Jong & Den Hartog, 2010; Young, 2012; Nijenhuis, 2015; Riaz, Xu, & Hussain, 2018) อย่างไรก็ตามการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีองค์ประกอบ หลายประการ ซึ่งประเด็นสำคัญและน่าสนใจมีความครอบคลุมตามขอบเขตแนวคิดพื้นฐานความรู้ และมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้าง ความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการ ความรู้สร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างความคิดที่แตกต่าง (Creating Different Ideas)

หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในการทำงานอยู่เสมอ สนับสนุนให้หามุมมองที่แตกต่าง แปลกใหม่ เป็นประโยชน์ไปจากเดิมในการทำงาน มีการให้คำแนะนำ และให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน แก่พนักงานทราบเสมอ เพื่อให้พนักงานนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน

ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานความรู้นำมาเชื่อมโยงกับการสร้างความคิดที่แตกต่าง จากการศึกษาของ Alchian & Demsetz (1972) พบว่าประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตขององค์กร เกิดจากการนำทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ในตัวองค์กรออกมาใช้ ซึ่งเป็นความสามารถที่ไม่ได้อาศัย ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรแต่เป็นความสามารถที่เกิดจากพื้นฐานของความรู้ในองค์กร เนื่องจากองค์กรได้ให้ความสำคัญในเรื่องของกระบวนการและทรัพยากรที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับ ความรู้ การวิเคราะห์ถึงความสามารถในตัวบุคคลที่มาอยู่รวมกัน และการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากฐานความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและองค์กร (Conner & Prahalad, 1996) ทำให้ ทฤษฎีฐานความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญทำให้องค์การมีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้น ส่งผลให้มีความสามารถการแข่งขันเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการแข่งขันและ สร้างนวัตกรรม แต่ต้องประกอบด้วยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนามาจากความคิดสร้างสรรค์ (Setabutr, 2012) สอดคล้องกับแนวคิด Amabile (1998) อธิบายว่าความสร้างสรรค์ของบุคลากร เกิดจากการพัฒนาองค์ประกอบส่วนพื้นฐานของความรู้ความชำนาญ (Expertise) เป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านการปฏิบัติงานที่เกิดจากการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติจนเกิดเป็นความรอบรู้เป็นทักษะเฉพาะตัว ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี และกลายเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่า รวมถึงเป็นความฉลาดรอบรู้ ความสามารถ ทางสติปัญญา จึงกล่าวได้ว่าพื้นฐานของความรู้ความชำนาญเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทาง ความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลได้ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ มักถูกเรียกว่าเมล็ดพันธุ์แห่งนวัตกรรม องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงทั่วโลกต่างใช้ความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความสำเร็จ สร้างความสามารถทางการแข่งขัน และ ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร (Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018) เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นพื้นฐานสำคัญในการอธิบายการพัฒนาทางความคิดที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอน วิธีการ กระบวนการ ทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ ที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ต่องานและองค์กร (Gong et al., 2009)

นอกจากนี้ปัจจุบันปัจจัยแห่งความสำเร็จของบุคคลและองค์กรธุรกิจไม่จำกัดแค่เรื่องของ การมีความรู้เพียงเท่านั้น เนื่องจากวิทยาการสมัยใหม่และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น จึงทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญเรื่องความสามารถในการคิดสิ่งที่แตกต่าง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2554) อย่างไรก็ตามความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่พรสวรรค์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่สามารถพัฒนาบุคลากรเกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ได้ ด้วยการให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้จนมีความเชี่ยวชาญพร้อมด้วยประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมในการทำงานและบริบทขององค์การที่สนับสนุน ด้วยเหตุนี้องค์การในยุคปัจจุบันจึงพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความคิดสร้างสรรค์ (จุฑารัตน์ บันดาลสิน, 2557) เพราะบุคคลเป็นแหล่งกำเนิดของความคิดใหม่ ๆ จึงทำให้งานวิจัยจำนวนมากในปัจจุบันนี้สนใจศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ปัจจัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลมากขึ้น (Howkins, 2013)

การสร้างความคิดที่แตกต่างจึงเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เรื่องที่องค์กรควรคำนึงถึงเป็นอย่างแรก คือ กระบวนการคิดหรือการคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของมนุษย์และเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่อยู่ในตัวบุคคล (Feist, 1998; Chae, Seo, & Lee, 2015) โดยตามแนวคิดของ Amabile (1998) อธิบายว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคคลมาจากทักษะการคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นความสามารถทางสมองของบุคคลในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ นำมาสร้างกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบ หรือเป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ของพื้นฐานความรู้และความชำนาญมาใช้ประโยชน์ในการคิดค้นหาสิ่งใหม่ที่แตกต่างแปลกใหม่ เป็นประโยชน์แก่งานและองค์การ ส่วน De Jong & Den Hartog (2010) ผู้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ เสนอว่าหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์คือ การริเริ่มความคิด (Idea Generation) เป็นการคิดสิ่งใหม่ หามุมมองที่แตกต่าง การคิดแก้ปัญหา หรือการคิดปรับปรุงและพัฒนาสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น โดยการนำความคิดที่มีอยู่เดิมนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งการริเริ่มความคิดเป็นทักษะสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้ สอดคล้องกับ Slatten & Mehmetoglu (2011) อธิบายว่าความคิดริเริ่มถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพราะเป็นการที่บุคคลมีกระบวนการคิดพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ จากนั้นจะมีการจัดลำดับความคิดและแสวงหาถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นกับประสบการณ์ที่มี เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงแก่งานและองค์การ และ กัลยา แก้วมา (2558) อธิบายว่าความคิดที่แตกต่างเป็นองค์ประกอบหนึ่งของพฤติกรรมสร้างสรรค์ เป็นความสามารถที่แสดงออกจากกระบวนการทางความคิด แสดงออกได้ในลักษณะพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เป็นเชิงบวก และมีการนำความคิดไปใช้ปรับปรุงหรือทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่จนกลายเป็นนวัตกรรมองค์การในที่สุด นอกจากนี้การคิดสร้างสรรค์เป็นหนึ่งใน

ในศักยภาพเชิงจิตวิทยาที่สำคัญของมนุษย์ในการแสวงหาโอกาส ขยายขอบเขตความคิดออกไปสู่ความคิดใหม่ ๆ ไม่ยึดติดแต่ภายใต้กรอบความคุ้นเคยเดิม ๆ ที่เคยทำมา เพื่อช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมใหม่ที่แตกต่างออกไป ได้ค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดมาใช้ในการทำงาน แก้ไขปัญหา และเป็นความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ (Guilford, 1980; Blašková, 2014)

งานวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความคิดที่แตกต่าง เช่น Janssen (2005) พบว่าการก่อให้เกิดกระบวนการคิดที่แตกต่างองค์การต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีอิสระในการสร้างความคิดใหม่สำหรับปัญหาที่ยากในการแก้ไข การค้นหาวิธีการทำงานใหม่ด้านเทคนิค กระบวนการ และสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการสร้างสรรคขององค์การให้เกิดขึ้นอย่างเนื่องเป็นสิ่งที่จะต้องมีการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนจัดกิจกรรมที่มุ่งสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์อย่างเท่าเทียม ก่อให้เกิดการสร้างสรรคคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และผลการดำเนินงานที่ดี (Hajihashemi, 2011) สอดคล้องกับ ญัฐฎีกา เจยาคม (2551) พบว่าการคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลคิดสิ่งที่แตกต่างกันจากเคยทำมาก่อน ซึ่งเกิดมาจากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมาบูรณาการกับสถานการณ์ปัจจุบัน ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่อาจเป็นเพียงการแก้ไขข้อบกพร่องเล็กน้อยของงาน เมื่อการคิดสร้างสรรค์ของคนทั้งองค์การมารวมกันจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างมากแก่องค์การ เพราะแสดงให้เห็นว่าองค์การมีการสร้างบรรยากาศการทำงานจนทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่เชิงบวก เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และนำไปสู่การสร้างผลงานต่อองค์การ ส่วน Flaatin (2007) พบว่าการมีความลื่นไหลทางความคิดใหม่เป็นแนวทางที่องค์การสนับสนุนกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดที่แตกต่างเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เรียนรู้แก้ปัญหาทางงานด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ทศพร บุญวัชรภักย์, 2558) นอกจากนั้นความลื่นไหลทางความคิดใหม่จะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพิ่มมากยิ่งขึ้น เมื่อองค์การให้ความสำคัญสื่อสารให้พนักงานรับรู้ว่าองค์การให้ความสำคัญกับเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลด้วยการสนับสนุนตั้งแต่กระบวนการสร้างความคิด การประเมินผลความคิด และผลสะท้อนกลับของความคิด เพื่อบุคลากรได้นำข้อมูลกลับไปพัฒนาตนเอง ค้นหามุมมองที่จะนำกลับมาใช้แก้ไข้ปัญหาต่อไป (Hu, Gu, & Chen, 2013)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการสร้างความคิดที่แตกต่างในมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการจัดการทรัพยากรขององค์การ ด้วยปัจจุบันเป็นยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้และให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์การต้องใช้ทักษะและความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเข้ามาขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การ ตลอดจนการเกิดนวัตกรรมในองค์การไม่ได้เกิดมาจากการออกแบบของเครื่องจักรและเทคโนโลยี แต่ปัจจัยที่ทำให้เกิด

นวัตกรรมได้จริงคือความรู้ของทรัพยากรบุคคล (Amabile, 2012) แต่ความรู้ของบุคคลอย่างเดียวไม่เพียงพอสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจขององค์กรได้ตลอด แต่ต้องประกอบด้วยพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรด้วย (Cerne et al., 2017) จึงทำให้จุดเริ่มต้นสำหรับการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เรื่องแรกที่องค์กรควรคำนึงถึงคือการสร้างความคิดที่แตกต่าง เนื่องจากเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่อยู่ในตัวบุคคล (Amabile, 1998; Chae, Seo, & Lee, 2015) เป็นพฤติกรรมที่ทำให้เกิดมุมมองทางความคิดริเริ่ม ทักษะการทำงานใหม่ที่ต่างจากเดิม และสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่ลูกค้าและองค์กร อีกทั้งพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าองค์กรไม่คำนึงถึงโครงสร้างการบริหารและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและกระตุ้นในการสร้างความคิดที่แตกต่าง จากเหตุผลที่กล่าวมาทำให้องค์กรต้องศึกษาทำความเข้าใจและวิเคราะห์ถึงความรู้ความสามารถในตัวบุคคลที่มาอยู่ร่วมกันและดึงศักยภาพที่โดดเด่นของบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมและการบูรณาการแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์กับทฤษฎีฐานความรู้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาการสร้างความคิดที่แตกต่างเป็นองค์ประกอบหนึ่งของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การเปิดโอกาสแก่พนักงานให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระในการปฏิบัติงาน การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจตามสถานการณ์ที่สำคัญขององค์กร การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มหาวิธีการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม การส่งเสริมให้พนักงานหามุมมองที่แตกต่างแปลกใหม่จากเดิมเพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ และการประเมินสิ่งที่พนักงานได้คิดริเริ่มว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบและพัฒนาตนเอง

2. การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (Proactive Work Change)

หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานให้มีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้ารู้จักเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ มองสิ่งต่าง ๆ ในแง่บวก ยอมรับและปรับตัวต่อความไม่แน่นอน รู้จักปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ความคุ้นเคย แบบแผนเดิม ๆ มองปัญหาพร้อมทางออกของปัญหาหลายมุมมองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และรู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีตเตรียมวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ไว้รองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานความรู้นำมาเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก จากการศึกษาของ Grant & Ashford (2008) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกเป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วใช้ความรู้คาดคะเนไปยังผลลัพธ์ที่ต้องการ วางแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายตามที่ต้องการหรือป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

ในอนาคตและลงมือทำตามแผนที่วางไว้ การทำงานเชิงรุกเป็นเรื่องที่มี 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับปัญหาและมิติเกี่ยวกับโอกาส โดยมิติในแง่ของปัญหา การทำงานเชิงรุกเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่หรือการกระทำต่าง ๆ ที่สามารถป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนมิติในแง่ของโอกาส การทำงานเชิงรุกเป็นการเล็งเห็นโอกาสที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าแล้วมีการเตรียมการวางแผนไว้เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสได้อย่างรวดเร็ว (พรณราย อักษรถึง, 2560) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกจึงมีความสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นถึงวิกฤตและโอกาส และเตรียมวางแผนรับมือสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ แสดงให้เห็นว่าหากบุคลากรมีคุณลักษณะการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่อบุคคลและองค์กร เช่น เจตคติในการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลประกอบการ (Thompson, 2005)

ตามแนวคิดของ Amabile (1998) อธิบายว่าแรงจูงใจ (Motivation) เป็นพลังผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมตลอดจนยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้น แรงจูงใจประกอบด้วยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นแรงที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือสิ่งที่ยังการเป็นผู้กำหนดขึ้นมากระตุ้นทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ สวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่งงาน และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นความปรารถนาอันแรงกล้าภายในใจของบุคคล เช่น ความเต็มใจยินดีร่วมมือในการดำเนินงาน ชอบงานที่ทำทลายความสามารถ ความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหา การทำงานเชิงรุก ความสนใจใฝ่เรียนรู้ แต่แรงจูงใจภายนอกไม่สามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีเสมอไป แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลมากกว่า เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพยายามจะคิดแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจภายในสูงจะมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละความพยายามง่าย ๆ แต่คนที่มีแรงจูงใจภายในต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย แสดงว่าบุคลากรที่มีแรงจูงใจภายในงานสูงจึงมีแนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่สูงกว่า บุคลากรที่มีแรงจูงใจในงานต่ำ (Chen, Li, & Leung, 2016) ซึ่งให้เห็นว่าหากองค์กรมีแนวทางจัดการสร้างบรรยากาศและสนับสนุนทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาให้เกิดแรงจูงใจจากภายในขึ้น จะนำไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมนวัตกรรมของบุคคลในสถานที่ทำงาน (Grant & Berry, 2011)

การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกจึงเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ตามการศึกษาของ Bateman & Crant (1993) ระบุว่าคุณลักษณะของบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกคือชอบเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ ไม่หยุดคิดที่จะนำเสนอ ชอบเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้ตามหาวิธีการที่จะทำสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากวิธีการเดิมที่เคยกระทำมาก่อน พร้อมเผชิญหน้ามองทางออกของปัญหาในหลาย ๆ มุมมองต่อสถานการณ์ มีการเตรียมวางแผนรับมือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าเสมอ มีความมานะพยายามแน่วแน่ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคโดยง่าย

ตั้งเป้าหมายหรือสร้างมาตรฐานการทำงานและมุ่งมั่นลงมือกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หากองค์การต้องการทำให้บุคลากรมีบุคลิกภาพเชิงรุกหรือแสดงออกถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุกได้ องค์การต้องมีการสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น สนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์การทำงาน มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันและวางแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่ ผลลัพธ์ที่ดีขององค์การ (ทศพร บุญวิเศษราชัย, 2558) สอดคล้องกับ ภัทร์ชนัน สมสมาน และ สมประสงค์ โกศลบุญ (2558) อธิบายว่าคุณลักษณะเชิงรุกเป็นปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลประการ หนึ่งของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน เป็นพฤติกรรมของบุคคลในการแสดงความมุ่งมั่น ในการนำเสนองาน ช่วยให้การดำเนินงานรวดเร็ว มี การวางแผนและพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมได้ (Amo, 2005)

งานวิจัยศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก เช่น Parker, Williams, & Turner (2006) พบว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านบุคลิกภาพเชิงรุก และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การมีอิสระในงาน ความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของพนักงาน ส่วน Hauksdottir (2011) พบว่าการคิดเชิงบวกและการมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่บวก รู้จักปรับเปลี่ยนวิธีคิด ยอมรับปรับตัวต่อความไม่แน่นอน ความคิดเชิงบวก ยังเป็นกุญแจสำคัญเชิงพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนการคิดเชิงบวก ยังมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์การในภาพรวม เช่น ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม การกำหนด เป้าหมายที่สูงขึ้น เพิ่มความพยายามในการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การดีขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกได้รับการยอมรับจากนักวิชาการในทางสาขา วิทยาศาสตร์ว่าองค์การใดมีแนวทางการส่งเสริมบุคลากรที่มุ่งเน้นไปสู่ความเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ในตัวเองหรือสภาพแวดล้อมการทำงานในอนาคต และหากองค์การมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงาน เชิงรุกในองค์การมากเท่าใดจะนำมาซึ่งความสำเร็จแก่องค์การ เพราะบุคคลเหล่านี้จะเข้าร่วมกิจกรรม ขององค์การ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การอย่างยินดีและเต็มใจ จึงช่วยให้กระบวนการ ทำงานเกิดการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสามารถพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ (Bateman & Crant, 1993; Grant & Ashford, 2008; Parker & Collins, 2010; Travis, 2011) และ Nisula (2013) พบว่าองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นองค์การที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ของตัวเองและโลกได้อย่างสม่ำเสมอ โดยบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกถือเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่ง หรือองค์ประกอบส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่จะช่วยทำให้องค์การเกิด การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในทิศทางที่ดีขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกในมิติที่เกี่ยวกับความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากในยุคปัจจุบันจากการเมืองเศรษฐกิจสังคมและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีผลต่อองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นสร้างความแตกต่าง ปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานในการสร้างมูลค่าเพิ่มและแสวงหารูปแบบในการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้แข่งขันในการตลาด (Stanley, Mohr, & Sengupta, 2014; Wijethilake, 2017) จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกมีความจำเป็นสำหรับการสร้างความสำเร็จในการทำงานและการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด เพราะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นถึงวิกฤติและโอกาส และเตรียมวางแผนไว้รับมือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อจะช่วยลดผลกระทบหรือฉกฉวยประโยชน์ที่จะเกิดจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (Barak, Watted, & Haick, 2016; Bossle, Barcellosa, & VieirabLoi, 2016) องค์กรจึงต้องมีแนวทางการจัดการส่งเสริมและสนับสนุนทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในที่แสดงออกถึงความพยายามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของตนเองเชิงรุก และหากองค์กรมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกมากเท่าใดจะนำมาซึ่งความสำเร็จแก่ตัวพนักงานและองค์กรที่นำไปสู่ศักยภาพการทำงาน ประสิทธิภาพของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและการบูรณาการแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ กับทฤษฎีฐานความรู้ จึงระบุได้ว่าการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกมีผลต่อความสามารถขององค์กรช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญได้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกเป็นองค์ประกอบที่สองของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ปิดกั้นในมุมมองเชิงกว้างและเชิงลึก กระตุ้นให้พนักงานใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและคู่แข่ง สนับสนุนให้พนักงานนำเสนอความคิดไว้รองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนให้พนักงานร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางในอนาคต

3. การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Development)

หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานสนใจแสวงหาความรู้ กระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเรียนรู้ผ่านการอบรมและกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานในอดีตนำมาปรับเปลี่ยนการทำงานอยู่เสมอ ตลอดจนการจัดกิจกรรมและการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานเกิดความเชื่อใจไว้วางใจ นำไปสู่การพูดคุย แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจใหม่ การเติมเต็มความรู้ และขยายความรู้ของพนักงาน

ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานความรู้นำมาเชื่อมโยงกับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรมความเป็นมาของทฤษฎีฐานความรู้สามารถจำแนกการให้ความหมายความรู้ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก กล่าวว่าความรู้เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาค้นคว้า การศึกษาเล่าเรียน การลงมือปฏิบัติ การสั่งสมประสบการณ์ กลุ่มสอง กล่าวว่าความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ และกลุ่มสาม กล่าวว่าความรู้เป็นผลจากการเรียนรู้จนเข้าใจในสิ่งนั้น และสามารถระลึกได้เมื่อต้องการใช้ความรู้นั้น (Khatchirian, 2014) ส่วนแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) อธิบายว่าความรู้ของคนแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร และ 2) ความรู้แบบฝังลึก เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นตัวอักษร ซึ่งความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่เป็นความรู้แบบฝังลึกเป็นความรู้ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในแต่ละเรื่องของบุคคล หากมีการดึงความรู้แบบฝังลึกออกมาใช้ประโยชน์ และยังมีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการหมุนเวียนซ้ำกันไปมามากเท่าไร จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ให้บุคคลได้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สร้างประโยชน์กับองค์การได้มากขึ้น (Rehman, Ityas, & Asghar, 2015) และสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าการเกิดความรู้เชิงลึกเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องสนใจใฝ่รู้และแสวงหาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการเรียนรู้เชิงลึกจะมีผลเชิงบวกสามารถสร้างกระบวนการทำงานใหม่ ๆ กระบวนการผลิตที่แตกต่าง ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และมูลค่าผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มสูงขึ้น (Katila & Ahujam, 2002)

นอกจากนี้ตามการศึกษาของ ระเบิด พันภัย (2557) อธิบายว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นการที่บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการสืบค้นแสวงหาความรู้ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพตนเองในการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่วน Huber (1991) อธิบายว่ากระบวนการทำให้ความรู้นั้นถูกแพร่กระจายไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในองค์กร โดยการแพร่กระจายความรู้ทั่วทั้งองค์กรนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่การเรียนรู้ภายในองค์กร ด้วยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ของสมาชิก สอดคล้องกับ Grant (1996) อธิบายว่าการแบ่งปันความรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือช่วยกระจายและการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลเข้าสู่การเป็นความรู้ขององค์กร ทำให้ระดับความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น สามารถใช้ความรู้มาสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมได้มากขึ้นและต่อเนื่อง (Yang, 2007) นอกจากนี้ความสำเร็จในการจัดการความรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมาจากบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้มุ่งมั่นในการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการทำงาน (Chen & Shiu, 2015) นอกจากนี้องค์กรในปัจจุบันต้องสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยการแสวงหารวบรวมความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร (Shih, Chang, & Lin, 2010) ตลอดจนองค์กรต้องพยายามสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ทำให้สมาชิกแต่ละคนขององค์กรตระหนักและยอมรับการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทักษะ

ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันทั้งภายในทีมและข้ามทีมโดยปราศจากอคติ เพื่อปรับปรุงคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Dilmaghani et al., 2015)

การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นบริบทของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำให้เกิดนวัตกรรม โดยมีจุดกำเนิดมาจากความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Hoy & Miskel, 2008) ของตัวบุคคลและเกิดจากกลุ่มคนภายในองค์กรที่ปฏิสัมพันธ์แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จนเกิดความรู้ ความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร (Amabile, 1996; Cerne et al., 2017) โดยความรู้ที่มีประสิทธิภาพเกิดจากบุคลากรในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนด้านการศึกษา การออกแบบการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้จากภายนอกและภายในองค์กร (อุดมรัตน์ จรัสศรี, 2560) การแสวงหาความรู้จากทั้งภายในและภายนอก ทำให้องค์กรเข้าถึงความรู้ที่มีความหลากหลายจากแหล่งต่าง ๆ มากขึ้น เกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่สามารถพัฒนาพฤติกรรมพนักงานและพัฒนาองค์กร ส่งผลต่อการนำไปใช้พัฒนานวัตกรรมและให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจเพิ่มขึ้น (Konstantinos et al., 2011) นอกจากนี้ Marquardt (2011) ระบุว่าองค์กรควรมีการจัดกิจกรรมที่เอื้อให้บุคคลและกลุ่มได้มีโอกาสมาปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ สร้างความเข้าใจความรู้ใหม่ร่วมกัน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงพื้นฐานสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ที่จะนำไปสู่ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Onag, Tepeci, & Basalp, 2014) สอดคล้องกับ ศิวพร โปทยานนท์ (2555) อธิบายว่าสภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานของพนักงาน เมื่อผู้นำให้อิสระแก่บุคลากรในการทำงาน สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ให้ความสำคัญการฝึกอบรม และพัฒนาแก่บุคลากรอยู่เสมอ สนับสนุนให้สมาชิกทำงานและคิดร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจ ให้เกียรติกัน ส่งผลให้เกิดผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพสูงขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในมิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อความรู้ขององค์กร และถือว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไทยให้ก้าวไปข้างหน้าในยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ในปัจจุบัน ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้น ที่จะเข้าไปปรับเปลี่ยนความรู้ ความคิด และพฤติกรรมการทำงานที่จะสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้มากขึ้น องค์กรจึงต้องกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณค่า ด้วยการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่มุ่งเน้นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ของบุคลากรในการทำงาน รวมถึงปลูกฝังให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสวงหาการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก

องค์การ เพื่อยกระดับความรู้เป็นหนทางสู่การเติบโตและเพิ่มขีดความสามารถองค์การในระยะยาว (Cummings & Worley, 2015) อีกทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในระดับต่าง ๆ (Escriba-Esteve & Montoro-Sanchez, 2012) เพื่อสร้างวัฒนธรรมความรู้ที่ทำให้บุคลากรได้แสดงออกในความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจใหม่ การขยายความรู้ ช่วยเติมเต็มช่องว่างของความรู้ที่ขาดหายไป สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับองค์การที่จะเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะเชื่อมโยงไปยังทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่สามารถสร้างรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน สร้างสรรค์ความรู้ สร้างนวัตกรรมแก่องค์การ เพื่อทำให้องค์การอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มากระทบ

จากการทบทวนวรรณกรรมและการบูรณาการแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์กับทฤษฎีฐานความรู้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาการพัฒนารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่สามของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย สนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะเพิ่มทักษะความรู้และความสามารถ สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้ข้อผิดพลาดการทำงานในอดีตนำมาปรับเปลี่ยนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จัดกิจกรรมให้พนักงานมีโอกาสพูดคุยกันอย่างเปิดเผยในการเติมเต็มและขยายความรู้ร่วมกัน และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจกันนำไปสู่การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (Creative Knowledge Integration)

หมายถึง การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ภายในองค์การด้วยการผสมผสานกับทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การให้เกิดประโยชน์ โดยการมีแหล่งหรือพื้นที่ในการรวบรวมข้อมูล มีระบบจัดเก็บความรู้ ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และสนับสนุนให้สมาชิกในทุกระดับเข้าถึงแหล่งความรู้ เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ และสามารถเชื่อมโยงนำความรู้ออกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานความรู้นำมาเชื่อมโยงกับการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ จะพบว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งภายในองค์การ ความรู้จะมีความเชื่อมโยงถึงผลประโยชน์ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ที่กระทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการแบ่งปันความรู้ ถ่ายโอนประสบการณ์ ประโยชน์ที่เกิดอาจจะไม่ใช่การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจแต่อาจเป็นผลประโยชน์ทางสังคมได้ ซึ่งการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์นี้จะทำให้องค์การสามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและยกระดับความสามารถขององค์การเพิ่มมากขึ้น (Jadesadalug & Ussahawanitchakit, 2009) อีกทั้ง Nonaka & Takeuchi (1995) ระบุว่า การสร้าง

องค์ความรู้เกิดขึ้นผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความรู้แบบชัดแจ้งและความรู้แบบแฝงเร้น ทำให้เกิดกระบวนการแปลงสภาพ 4 ประการ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ประกอบด้วย Socialization Externalization Combination และ Internalization โดยเฉพาะบุคลากรที่มีทักษะความรู้สามารถส่งเสริมการรวบรวมความรู้ได้โดยผ่านกระบวนการ Externalization เพื่อเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง เช่นเดียวกับ Hogel, Parboteeah, & Munson (2003) อธิบายว่าความรู้ขององค์การสามารถเกิดจากกระบวนการการแลกเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกและความรู้แบบชัดแจ้งผ่านการปฏิสัมพันธ์ในขณะที่กิจกรรมทางสังคมร่วมกันด้วยความยินดีเต็มใจและร่วมมือที่จะถ่ายทอดข้อมูลความรู้ (ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง, 2560) นอกจากนี้องค์การต้องมีการสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางให้บุคลากรใช้ในการติดต่อสื่อสารและใช้เป็นเครือข่ายของความรู้ภายในองค์การ (อาภามาส นิโกรธา และ นพดล เจนอักษร, 2562) ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าไปแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการรวบรวมบันทึกและจัดเก็บองค์ความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถดึงข้อมูลความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนางานและคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม (ฐิติมา พูลเพชร, 2560; Addleson, 2000)

งานวิจัยเกี่ยวข้อง เช่น คมกริช นันทะโรจพงษ์ (2562) อธิบายว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการเป็นการแบ่งปันความรู้ ทักษะต่าง ๆ และประสบการณ์ที่ปรากฏในลักษณะชัดแจ้งและลักษณะฝังลึกให้แพร่กระจายไปทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกันของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การผ่านกิจกรรม เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้ง Nooshinfard & Nemati-Anaraki (2014) ได้เสนอว่าบทบาทสำคัญในการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการรวบรวมและการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งแบบชัดแจ้งและแบบไม่ชัดแจ้ง เริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์การ เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกนั้นกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคนทีละคนทีละส่วนเป็นผู้มีส่วนในการสร้างทุนทางปัญญา แล้วนำความรู้มาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการกระจายแลกเปลี่ยนและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ส่วน จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549) ระบุไว้ว่าทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อให้บุคคลใช้ค้นหา รวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และหากองค์การยังมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะสามารถดึงความรู้ไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรมแก่องค์การในที่สุด (Marquardt, 2011)

การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์จึงเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น Jadesadalug & Ussahawanitchakit (2009) กล่าวว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ถือเป็นศักยภาพอย่างหนึ่งขององค์การในการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดผลในด้านการเพิ่มผลผลิตและ

ผลการดำเนินงานขององค์การได้ แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไป องค์การสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เกิดพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมเพื่อให้องค์การอยู่รอดและเติบโตได้ ขณะที่ นพรัตน์ มีศรี และ อมรินทร์ เทวตา (2561) ศึกษาความสัมพันธ์การจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการวิเคราะห์และจัดทำคลังความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง และ วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒผล (2563) อธิบายว่าการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์จะสามารถพัฒนาบุคลากรไปสู่พฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ได้ผู้บริหารต้องค้นหาความเก่งของบุคลากรแต่ละคนให้พบแล้วส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความเก่งให้ก้าวหน้าขึ้นไปตลอดจนนำความเก่งของบุคลากรมาเชื่อมโยงกันเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ในมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรขององค์การที่จัดว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์การ เนื่องจากในปัจจุบันความรู้และนวัตกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและถือเป็นความท้าทายที่สำคัญในการแข่งขันของธุรกิจ หากองค์การใดไม่สามารถเรียนรู้และจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ก็ย่อมยากที่จะดำรงอยู่รอดได้ ถึงแม้ว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง สามารถสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ได้เป็นอย่างดีก็ตาม แต่หากขาดแนวทางจัดการทรัพยากรความรู้ก็ไม่อาจนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะความรู้แบบฝังลึกที่เป็นบ่อเกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งความรู้แบบฝังลึกนั้นยากที่จะถูกถ่ายทอดออกมาในลักษณะของลายลักษณ์อักษร แต่ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Lee & Yang, 2000) ด้วยเหตุนี้้องค์การจึงต้องให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ โดยองค์การอาศัยฐานความรู้และทุนปัญญาของคนในองค์การ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ มีการพัฒนาต่อยอดความคิดนอกกรอบไปสู่การปฏิบัติก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทำให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

จากการทบทวนวรรณกรรมและการบูรณาการแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์กับทฤษฎีฐานความรู้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบที่สี่ของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การมีแหล่งในการรวบรวมข้อมูลความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษรจัดเก็บอย่างเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ การมีแหล่งหรือพื้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นช่องทางการสื่อสารขององค์การให้พนักงานสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน และมีระบบการรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการถ่ายโอนแบ่งปันความรู้ให้ทุกคนในองค์การเข้าถึงความรู้ และดึงออกไปใช้ประโยชน์พัฒนางานที่ปฏิบัติ

5. ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (Cooperation in Innovation Development)

หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานการทำงานเป็นทีมและสร้างความร่วมมือกันระหว่างสายงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ให้สอดคล้องกับทรัพยากรและบริบทขององค์กรที่มี รวมถึงร่วมกันคิดค้นสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กรได้จริง

ตามแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับฐานความรู้นำมาเชื่อมโยงกับความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม เช่น Cramm et al. (2013) กล่าวว่าความรู้ที่อยู่ในองค์กรจะมาจากตัวบุคคลแล้วยังมาจากสมาชิกภายในองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแบ่งปันความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในทีม ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (Mach & Baruch, 2015) การศึกษาของ Cameron & Freeman (1991) อธิบายว่าความสามารถทางนวัตกรรมสามารถสร้างได้จากเครือข่ายหรือความร่วมมือของสมาชิกภายในองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ด้วยการที่สมาชิกทุกคนเห็นถึงคุณค่าของความรู้และมีการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการนำเสนอวิธีการ กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ (Grant, 1996) สอดคล้องกับ Alavi & Tiwana (2002) ได้นำเสนอเกี่ยวกับคุณค่าของความรู้ไว้ว่าความรู้ขององค์กรจะได้รับการตระหนักว่ามีคุณค่าต่อเมื่อความรู้ได้ถูกแพร่กระจายไปทั่วทั้งองค์กรโดยสมาชิกขององค์กร แล้วมีการใช้ประโยชน์จากความรู้ขององค์กรต่าง ๆ ด้วยการแปลงทุนทางปัญญาขององค์กร เพื่อใช้วิเคราะห์แก้ไขปัญหา พัฒนาผลิตภัณฑ์ และส่งมอบบริการใหม่ อีกทั้งยังกล่าวได้ว่าการใช้ประโยชน์จากความรู้แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กร ว่าองค์กรใช้ความรู้ให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรในการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Cepeda-Carrion et al., 2017)

ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ตามการศึกษาของ Janssen (2000) อธิบายว่าการก่อให้เกิดการร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมองค์กรทำได้โดยการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้มีการระดมความคิดสร้างสรรค์ ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน อีกทั้งการร่วมมือทำงานของทีมเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมแล้ว และยังเป็นปัจจัยที่สำคัญสามารถกำหนดความสำเร็จในองค์กร เนื่องจากการร่วมมือของทีมทำให้เกิดทักษะที่มีความหลากหลาย การสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่มีการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความคิดและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมองค์กร (Ricardo, Juan Antonio, & Carlos, 2016) สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในงานของบุคลากรต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมบริการ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยของการมีส่วนร่วมในองค์กรของบุคลากรมีผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากร มีการเชื่อมโยงกัน จากการศึกษาเมื่อผู้บริหารเห็นในคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในงาน

และมีการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร แสดงถึงผู้บริหารให้ความสนใจเชิงกลยุทธ์ของการพัฒนาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Slatten & Mehmetoglu, 2011) และ คิวะนันท์ คิวพิทักษ์ (2554) ศึกษาเกี่ยวกับการให้ความร่วมมืออันเป็นส่วนหนึ่งของตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ กล่าวคือการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเป็นการปฏิบัติของพนักงานที่กระทำนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เพื่อส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ Borg et al. (2011) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติแนวคิด พฤติกรรมการทำงานที่สมาชิกทุกคนยึดถือและใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารต้องสร้างหรือจัดการวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ของบุคลากรให้เกิดขึ้น อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่ประสิทธิผลของนวัตกรรม (Zhang & Bartol, 2010; Hofstetter & Harpaz, 2015)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม ตามแนวคิดของ Festinger (1950) เป็นบุคคลแรกที่ได้นำเสนอแนวคิดและสร้างแรงดึงดูดให้เกิดการรวมตัวของสมาชิกและร่วมมือกันทำงานเป็นทีมเพื่อไปถึงเป้าหมาย เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนการทำงานในองค์การนั้นไม่สามารถทำงานสำเร็จด้วยตัวคนเดียวได้แต่ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคล (พสุ เดชะรินทร์, 2549) ขณะที่ ชัยรารวรรณ มีทรัพย์ทอง (2560) อธิบายถึงทีมพลวัตว่าเป็นการผลึกกำลังทำงานของสมาชิกของทีมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการยกระดับศักยภาพของทีมให้สูงขึ้นจากการใช้สติปัญญาและความสามารถรวมกัน สร้างบรรยากาศการทำงานของทีมเป็นแบบเปิด มีการสื่อสารถ่ายทอดทักษะความเป็นเลิศข้ามสายงาน มีความเชื่อใจไว้วางใจ ความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน มีแผนการปฏิบัติในอนาคตรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คำนึงถึงเป้าหมายของกิจการเป็นหลัก เพื่อพัฒนาเป็นองค์กรรวมและยกระดับประสิทธิภาพการทำงานทั่วทั้งองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Salas, Vessey, & Estrada (2015) อธิบายไว้ว่าการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การที่เกิดจากบุคลากรร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งในบริบทที่เป็นวัฒนธรรมแบบเปิดกว้างทางความคิด การมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันจะสามารถเติมเต็มนวัตกรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์การได้ อีกทั้งการเสริมสร้างการทำงานร่วมกันของทีมงานที่คืบหน้าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อนวัตกรรมและมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การที่สูงขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของทีมที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมและประสิทธิภาพขององค์การได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้จำนวนมาก (Jalal, 2016; Van der Haar et al., 2017)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมในมิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญที่ใช้สร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจ ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่องค์กรต่าง ๆ ล้วนจำเป็นต้องอยู่รอด ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ภายนอก เรียนรู้จากประสบการณ์จากกันและกันภายในองค์กร นำข้อมูลและความรู้มาพัฒนาความคิดในการวิเคราะห์แก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น การทำตลาดรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มโอกาส และสร้างความสามารถทางการแข่งขันแก่ธุรกิจ (Edmondson, 2012; Volberda, Van Den Bosch, & Mihalache, 2014) โดยการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเพื่อการแข่งขันนั้นจะต้องมีทีมงานที่ดี ให้ความร่วมมือปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ อันเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ (Organ & Ryan, 1995; Kernodle, 2007) ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างแนวทางจัดการที่มีการเชื่อมโยงทีมงานและองค์ความรู้ต่าง ๆ เข้ามาด้วยกัน กำหนดเป้าหมายการทำงานและกระตุ้นให้แต่ละส่วนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของตนเองอย่างสอดคล้องประสานกับทีมอื่น ๆ สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือทำงานกันทั้งตามสายงานและระหว่างสายงาน เพื่อจุดประกายความคิดและสร้างผลงานร่วมกัน ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่ประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและการบูรณาการแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ กับทฤษฎีฐานความรู้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมเป็นองค์ประกอบที่ห้าของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย สนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม หาแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สนับสนุนให้พนักงานสร้างความร่วมมือกันระหว่างสายงานได้เห็นมุมมองต่างจากเดิมสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ออกมารวมกัน และสนับสนุนให้พนักงานร่วมกันคิดค้นสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่องสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและองค์กรได้จริง

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อสังเคราะห์และนำมาเป็นแนวทางอธิบายผลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม (Effectiveness of Innovation) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาแล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดของความสัมพันธ์ ดังนี้

1. อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม

อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง ด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม โดยการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในระดับองค์การ ที่สามารถพัฒนาขึ้นเพื่อบริหารจัดการบุคลากรที่มีทักษะความรู้ขององค์การให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก้าวเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นพฤติกรรมที่องค์การธุรกิจต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เนื่องจากเป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานของความเข้มแข็งขององค์การ แต่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ จึงต้องอาศัยให้องค์การเป็นผู้ดำเนินการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ส่งเสริม และผลักดัน หากองค์การสามารถจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขัน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้ในการประเมินสถานการณ์สำหรับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งจะเป็นปัจจัยหรือสมรรถนะสำคัญจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ รวมถึงองค์การมีการแสวงหาโอกาสบนพื้นฐานของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่องค์การมีอยู่ สามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แล้วนำมาปรับเปลี่ยนเป็นความสามารถและโอกาสใหม่ทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งมีการพัฒนาให้มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาองค์การ ทำให้เกิดเป็นความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นผลให้องค์การสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อขับเคลื่อนให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (De Jong & Den Hartog, 2010; Parjanen, 2012; Solmaz & Indra, 2013; Szekely & Strebler, 2013; Stojic, Hashi, & Orlic, 2018; Hong et al., 2018)

ประสิทธิผลของนวัตกรรม (Effectiveness of Innovation)

ดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index) เป็นผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามเป้าหมายตามได้กำหนดไว้ ประสิทธิภาพไม่ได้เน้นเพียงแค่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า อย่างประหยัด การลดระยะเวลา การลดต้นทุน แต่แนวคิดการหาดัชนีประสิทธิผล จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าขนาดของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือผลสำเร็จของการดำเนินงาน หากพิจารณาถึงประสิทธิผลของนวัตกรรมหรือความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ 1) กระบวนการในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) ขั้นแรกการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ถัดไปการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ และสุดท้ายการนำไปปฏิบัติจริง 2) ทรัพยากรทางนวัตกรรม (Innovation Resource) การให้ความสำคัญทางด้านทุนทางสังคมและทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

และ 3) ความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม มาจากความสามารถของผู้บริหารในการจัดการนวัตกรรม โดยผู้บริหารมีความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานตั้งแต่การสร้างความคิด การแลกเปลี่ยนความคิด การสร้างกรอบแนวคิด การทดสอบแนวคิด จนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดความไม่แน่นอน จัดการความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ (Goodman, Flether, & Schneider, 1980) เช่นเดียวกับ อุมาพร กาญจนคลอด (2558) ได้นำเสนอว่าประสิทธิผลในการจัดการนวัตกรรมเป็นรูปแบบวิธีในการจัดการ กระบวนการทำงาน และการให้บริการขององค์การที่มาจากการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

นวัตกรรม มาจากคำบาลีสันสกฤต คือ “นว” แปลว่า ใหม่ และ “กรรม” หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ ส่วนคำว่า Innovation เป็นคำภาษาอังกฤษที่มีรากศัพท์จากภาษาละตินว่า “nova” ซึ่งแปลว่า “ใหม่” หรือ “innovare” แปลว่า “การทำให้ใหม่ขึ้นมา” (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2555) แนวคิดการเกิดนวัตกรรมเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาทางเศรษฐกิจ คือองค์การจะมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นหาวิธีการในการผลิตสินค้าหรือนำเสนอบริการรูปแบบใหม่ ซึ่งนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นมาดีขึ้นมากว่าเดิมจะทำให้สินค้าและบริการรูปแบบเก่าหายไป โดยวิธีการใหม่ที่ใช้จำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ และความสามารถใหม่ ส่งผลทำให้ทักษะแบบเดิมที่ทำงานซ้ำ ๆ ถูกแทนที่เนื่องจากหมดประโยชน์หรือเสื่อมความนิยมลงเรื่อย ๆ จากกล่าวมานวัตกรรมจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สร้างความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมาย เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจให้กับองค์การ (Walker, Damanpour, & Devece, 2011)

ความหมายของนวัตกรรมมีนักวิชาการให้ไว้หลากหลาย เช่น Schumpeter (1939) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นสิ่งที่สามารถรับรู้จากตัวบุคคลด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม แบบแผนของพฤติกรรม โดยเป็นด้านใหม่ที่เกิดขึ้นภายใต้จิตใจและทัศนคติของบุคคล เช่นเดียวกับ Rogers (2003) กล่าวว่านวัตกรรมเป็นการริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ ๆ เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์การ ขณะที่ Du Plessi (2007) ระบุว่านวัตกรรมเป็นการสร้างความรู้และความคิดใหม่ เพื่อให้ผลลัพธ์ใหม่ทางธุรกิจ ส่วน สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2559) อธิบายว่านวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดจากนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดธุรกิจใหม่ที่นำไปสู่การลงทุนใหม่อันส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ขณะที่ Jones (2013) ระบุว่านวัตกรรมเป็นการพัฒนาเทคนิคและวิธีการในการดำเนินกิจกรรมการผลิตสินค้าใหม่ นำเสนอการบริการรูปแบบใหม่และสร้างตลาดใหม่ (Kallio, Paula, & Satu, 2012; Certo & Certo, 2016) และ Kim, Kumar, & Kumar (2012) อธิบายว่านวัตกรรมเป็นการปรับปรุงกระบวนการในการผลิต การให้บริการ และการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่นำไปสู่ความสำเร็จในด้านการตลาดต่อไป

แนวคิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มีผู้ใช้อย่างกันแพร่หลายแต่มีทัศนคติของความคิดสร้างสรรค์มีความโดดเด่นและชัดเจนแตกต่างจากแนวความคิดของนวัตกรรม (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Howkins, 2013) โดยที่ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม แต่นวัตกรรมเป็นกระบวนการระดับองค์การซึ่งเป็นความสำเร็จของการนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจนเกิดผลได้จริง (Amabile, 2012) การจะทำให้นวัตกรรมเกิดขึ้นองค์การต้องสร้างความสามารถของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในเรื่องนวัตกรรม โดยสร้างให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร (Tamayo-Torres et al., 2016) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tidd, Bessant, & Pavitt (2005) เสนอปัจจัยสำหรับการจัดการนวัตกรรมในเรื่องทรัพยากรทางนวัตกรรมไว้ว่า เนื่องจากในอดีตการลงทุนเพื่อการสร้างนวัตกรรม จะมุ่งเน้นการจัดสรรงบประมาณการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการจัดการหรือว่าจ้างบุคลากรที่มีคุณภาพจากภายนอกเข้ามาทำงาน จึงทำให้เกิดเหตุการณ์บุคลากรที่มีคุณค่าลาออกจากองค์การไปที่เรียกว่า สมอingle ซึ่งปัญหาสำคัญต่อกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์การ การจัดการนวัตกรรมในองค์กรสมัยใหม่ทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญต่อการจัดหา การพัฒนา และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพให้คงอยู่ในระบบของการจัดการนวัตกรรมขององค์การ รวมถึงการศึกษาการจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานพบว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในองค์การแต่ละประเภทได้รับอิทธิพลจากปัจจัยไม่เหมือนกัน

ประเภทของนวัตกรรมมีนักวิชาการได้นำเสนอประเภทไว้หลากหลายและแตกต่างกัน เช่น Harvard Business School (2003) แบ่งนวัตกรรมตามรูปแบบลักษณะของการเปลี่ยนแปลงเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมแบบเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงและมีส่วนในการเพิ่มเติม สามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งเก่าหรือตัวเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่แล้ว โดยการบริหารจัดการการสร้างหรือทำสิ่งใหม่ที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม 2) นวัตกรรมแบบเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสิ่งใหม่สร้างความเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีหรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นมาแทนที่เทคโนโลยีในรูปแบบเก่า ๆ ในขณะที่ Jay & Leonard (2001) นำเสนอว่านวัตกรรมแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือสินค้า (Product Innovation) เป็นการนำความคิดใหม่มาใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Eric et al., 2012) และ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการนำความคิดใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต กระบวนการบริการขององค์การ โดยนวัตกรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการนำผลิตภัณฑ์และบริการมาใช้ (Kristina, 2011)

นอกจากนี้นักวิชาการกลุ่มอื่นได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้มากกว่า 2 ประเภท เช่น Tidd, Bessant, & Pavitt (2005) เสนอว่านวัตกรรมแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านสินค้าและบริการ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต และกระบวนการส่งมอบ 3) นวัตกรรมด้านตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านการนำเสนอหรือการวางตำแหน่งของสินค้าและบริการ และ 4) นวัตกรรมด้านกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดและกระบวนทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็นส่วนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2559) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมบริการ 3) นวัตกรรมกระบวนการ 4) นวัตกรรมการตลาด และ 5) นวัตกรรมองค์กร และ Robert (1995) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์การใช้งานออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์ให้เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำเสนอคุณค่าตามความต้องการของตลาด 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) การเปลี่ยนวิธีการผลิตสินค้าหรือนำเสนอบริการในลักษณะที่แตกต่างจากเดิม โดยอาศัยเทคนิคความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน มาพัฒนาและสร้างสรรค์กระบวนการดำเนินงานให้มีศักยภาพที่สูงมากขึ้น 3) นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) เป็นการใช้ความรู้ทางด้านการบริหารมาปรับปรุงระบบโครงสร้างขององค์กรในลักษณะการให้พนักงานมีส่วนร่วมส่งเสริมให้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ 4) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นการนำเสนอการให้บริการที่มีรูปแบบใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเก่า 5) นวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินทางธุรกิจที่สามารถจะสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ 6) นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) เป็นการพัฒนาการตลาดรูปแบบใหม่ด้วยการปรับปรุง ออกแบบผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาด 7) นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้าง กระบวนการ การปฏิบัติงาน การตลาด เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประเภทของนวัตกรรมยังไม่มีข้อสรุปแน่ชัดว่า นวัตกรรมสามารถแบ่งได้กี่ประเภท เพราะนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไป (Gurhan, 2011) ผู้วิจัยขอสรุปว่าในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา อันส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องปรับตัวและรับมือให้ทันต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนกระแสความนิยมในเรื่องนวัตกรรมทำให้องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นที่จะส่งผลในทางบวกกับผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมในองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จะเกี่ยวข้องกับองค์การ 5 ปัจจัย คือ 1) โครงสร้างองค์การ การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นต้องอาศัยความร่วมมือกันภายในองค์การ ออกแบบโครงสร้างองค์การต้องมีความยืดหยุ่น การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีการติดต่อสื่อสารแบบข้ามสายงาน และเน้นการสื่อสารแบบแนวตั้ง 2) ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการนวัตกรรมต้องอาศัยองค์ความรู้ใหม่ที่มาจากความคิดของบุคลากรในองค์การ ถ้าองค์การสามารถนำความรู้ของบุคลากรแต่ละคนมาประกอบรวมกัน จะทำให้เกิดกรอบความคิดที่สร้างสรรค์และสามารถนำไปใช้แข่งขันทางธุรกิจได้ 3) กระบวนการ การดำเนินกิจกรรมภายในองค์การ กระบวนการ ขั้นตอนต่าง ๆ ต้องประสานกัน ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อความเข้าใจ และการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) กลยุทธ์ ความสามารถทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ถ้าองค์การมีกลยุทธ์ที่ดี และ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการนวัตกรรมให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว รวมถึงช่วยการจัดการความรู้ขององค์การด้วยการบูรณาการโครงสร้าง เทคโนโลยี กระบวนการ และความรู้ของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2548) และการศึกษาของ Martins & Terblanche (2003) เสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ 2) โครงสร้างองค์การ 3) กลไกการสนับสนุน 4) การส่งเสริมพฤติกรรมแก่บุคลากรที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม และ 5) ระบบการสื่อสารแบบเปิด

การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของนวัตกรรม สามารถอธิบายความหมายของประสิทธิผลของนวัตกรรม หมายถึงความสามารถขององค์การในการสร้างให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือผลของความสำเร็จด้านนวัตกรรมที่วัดจากแนวคิด เทคนิค วิธีการ กระบวนการ สิ่งใหม่ที่เกิดมาจากการใช้ความรู้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่อยู่ในองค์การ เพื่อมาช่วยปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนางานอย่างเป็นระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านนวัตกรรมขององค์การ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อพัฒนาเป็นตัวแปรประสิทธิผลของนวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Value Added Products) 2) ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (Potential of Work Processes) และ 3) ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Value Added Products)

มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ หมายถึง การเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณสมบัติ มีคุณค่า ประโยชน์การใช้ การสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัวของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตรงความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

การดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจต้องหาวิธีการในการรับมือต่อสถานการณ์และสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ด้วยการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งส่งผลทำให้ธุรกิจต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ด้วยการการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่ที่ไม่ซ้ำรูปแบบเดิม ๆ (Tseng & Lee, 2014) รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เนื่องจากผลิตภัณฑ์ใหม่มีบทบาทสำคัญต่อบริษัทผู้ผลิตในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในการสร้างจุดแข็งและขีดความสามารถทางการแข่งขัน (สุดารัตน์ พิมลรัตน์กานต์, 2562; Batra, 2016) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ทำให้สามารถตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้า ส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า จนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (O'Cass, Ngo, & Siahtiri, 2015)

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์มีนักวิชาการได้ให้ไว้หลากหลาย เช่น Argandona (2011) ได้อธิบายว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจจะเกิดขึ้นได้เมื่อลูกค้า พึงพอใจที่จะซื้อสินค้า ยิ่งสินค้ามีคุณค่าสามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังต่อผู้บริโภคมากเท่าไรจะยิ่งกระตุ้นลูกค้าพร้อมที่จะใช้จ่ายซื้อสินค้านั้นเพิ่มขึ้นตาม ขณะที่ Freeman (1984) กล่าวว่ามูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์มาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดทางนวัตกรรม เพื่อต่อยอดสร้างความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น โดยเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ด้วยแนวคิดใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการออกแบบ การเลือกวัตถุดิบ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ ให้มีรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Shu et al., 2014) นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่ามูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์มาจากคุณค่าด้านประสบการณ์ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีจุดเด่นที่แตกต่างและแปลกใหม่ เพิ่มรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นการนำเสนอเรื่องราวที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าด้านความคุ้มค่า คุณค่าด้านประโยชน์ใช้สอยของผลิตภัณฑ์ สร้างคุณค่าทางด้านกายภาพและด้านจิตใจแก่ลูกค้า รวมถึงการสร้างความประทับใจและสร้างประสบการณ์ให้เกิดขึ้นกับลูกค้าที่แตกต่างออกไปจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง อันเป็นการเพิ่มประสบการณ์ที่ดีที่สุดที่ได้รับในการใช้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ (Smith, 2006; Smith & Colgate, 2007)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันคือธุรกิจต้องเน้นในเรื่องของมาตรฐาน คุณภาพ ประโยชน์ และมูลค่าเพิ่มที่ลูกค้าจะได้รับ ซึ่งนำไปสู่กลยุทธ์การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผลกำไรที่ดีขึ้น และส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้น (Lofsten, 2014) อีกทั้งจากการแข่งขันทางการตลาดที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลทำให้ธุรกิจต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าจึงถือเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยธุรกิจต้องนำความคิดเห็น ความต้องการ และข้อเรียนเรียนของลูกค้าเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยแก้ไข

ปัญหาข้อร้องเรียนให้ลดน้อยลง และสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นตรงตามความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น (Disatnik, & Steinhart, 2015) นอกจากนี้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ต้องการวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนภายในองค์การและจากประสบการณ์ร่วมระหว่างองค์การกับลูกค้าที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกมาให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเกิดผลการดำเนินงานที่ดี และสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (Petrakis, Kostis, & Valsamis, 2015)

ผู้วิจัยจึงพัฒนามูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์เป็นองค์ประกอบที่หนึ่งของประสิทธิผลของนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายให้เลือกซื้อได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความแตกต่างกัน การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณสมบัติ ประโยชน์ใช้สอยและเพิ่มมูลค่าให้แตกต่างจากคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวยากต่อการลอกเลียนแบบ และการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2) ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (Potential of Work Process)

ศักยภาพของกระบวนการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการนำแนวคิด เทคนิค วิธีการ กระบวนการทำงาน และการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ปรับเปลี่ยน จัดการขั้นตอนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและกระบวนการผลิต ส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รับมือและปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ถึงแม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถูกมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่านวัตกรรมทางด้านการกระบวนการ แต่นวัตกรรมกระบวนการถือได้ว่ามีความสำคัญเช่นเดียวกันในการทำงานที่จะทำให้องค์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ ซึ่งนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมมาตรฐานคุณภาพกระบวนการทำงาน ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs) รวมถึงมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการผลิตอย่างต่อเนื่อง (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001)

นอกจากนี้ศักยภาพของกระบวนการทำงานยังรวมถึงการสร้างผลงานหรือสร้างผลสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้ต้องมีความคุ้มค่าสร้างคุณค่าได้มากกว่าทรัพยากรที่ได้ใช้ลงไป สามารถสร้างปริมาณการผลิตได้สูงขึ้นกว่าเดิม โดยที่ต้นทุนไม่ได้เพิ่มขึ้น หรือปริมาณการผลิตได้เหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนที่ลดน้อยลง (กชกร เอ็นดูราษฎร์, 2550) ซึ่งการจะลดต้นทุนการผลิตเน้นการผลิตในปริมาณที่มากขึ้น และสามารถคงไว้หรือยกระดับคุณภาพมาตรฐานของกระบวนการทำงานและกระบวนการผลิต เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องคิดค้นหาแนวคิด วิธีการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของกระบวนการทำงานและกระบวนการผลิต สามารถแข่งขันในการนำเสนอราคาขายที่ต่ำออกสู่ตลาดได้ สร้างการเติบโตของยอดขายและกำไร (Marriott et al., 2013)

การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรและองค์กรได้พัฒนาด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดีขึ้นกว่าเดิม และผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (Bornay-Barrachina, López-Cabrales, & Valle-Cabrera, 2016) โดยการจะเพิ่มศักยภาพของกระบวนการทำงาน องค์กรต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการผลิต กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Process) มีแนวคิดในการออกแบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ภายใต้สภาพสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความไม่แน่นอนปรับตัวตอบรับและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาให้ได้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานทางธุรกิจ (Batra, 2016)

ผู้วิจัยจึงพัฒนาศักยภาพกระบวนการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สองของประสิทธิผลของนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย นำเทคนิคการจัดการรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานด้วยการลดการสูญเสียและลดต้นทุน

3) ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability)

ความสามารถทางการตลาด หมายถึง การจัดการแนวทางดำเนินงานเกี่ยวกับช่องทางการตลาด การเข้าถึงกลุ่มลูกค้า การสื่อสารทางการตลาดที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ความต้องการและการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ

การจัดการการตลาดถือเป็นทรัพยากรทางการจัดการที่ใช้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์ทางการตลาดที่ขับเคลื่อนในกิจกรรมการแสวงหาผลประโยชน์ทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น (Darroch & McNaughton, 2002) เช่น การหาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ การหาวิธีการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น การสื่อสารทางการตลาดที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ข้อมูลข่าวสารของธุรกิจได้อย่างรวดเร็วหลากหลายช่องทาง การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้นมาช่วยกระตุ้นการซื้อผลิตภัณฑ์ การหาวิธีรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ตลอดจนการสำรวจตลาดมากขึ้นเพื่อนำข้อมูลของลูกค้า คู่แข่งขันมาปรับใช้ร่วมกันหรือนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าในการหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ และการเป็นผู้นำตลาด ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเลิศในการตลาดรูปแบบใหม่และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Baker & Sinkula, 2009) เช่นเดียวกับแนวคิด Ejrarni, Salehi, & Ahmadian (2016) ระบุว่ากลยุทธ์การแข่งขันในรูปแบบใหม่ คือความสามารถในการปฏิบัติงานในการวางแผนรูปแบบทางการตลาด ที่สร้างกลยุทธ์ความแตกต่าง การมุ่งเน้นลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ อันส่งผลทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ อีกทั้งองค์กรที่มีศักยภาพทางการตลาดที่แข็งแกร่งและมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว (Alan, 2016)

การศึกษาของ Miha, Ji, & Youngmin (2010) ระบุว่านวัตกรรมไม่ได้มีเพียงแค่ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายและความเป็นเลิศการตลาดรูปแบบใหม่ เช่นเดียวกับ สุวนาด ทองสองยอด และ ภีรกาญจน์ ไคนุ่นนา (2561) กล่าวว่ากลยุทธ์การพัฒนาช่องทางการตลาดให้มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่ที่มีผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายทางการตลาดและความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งธุรกิจควรมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต ตัวแทนจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการรายอื่น องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งทำให้องค์กรสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง แลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือสร้างข้อตกลงอันเป็นประโยชน์ร่วมกันของธุรกิจ (Athikomkulchai & Jadesadalog, 2015) นอกจากนี้การทำธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Orientation) ด้วยการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว โดยสามารถแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับลูกค้าได้อย่างดีมีการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขายให้กับลูกค้าตามเงื่อนไขที่ให้ไว้ รวมถึงการสร้างความเชื่อถือและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้าในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (กรธวัฒน์ สกมลฤทธิเดช, สุกิจ ขอเชื้อกลาง, และ ลภัสรดา จ่างแก้ว, 2560; Li & Zheng, 2014; Wang et al., 2015)

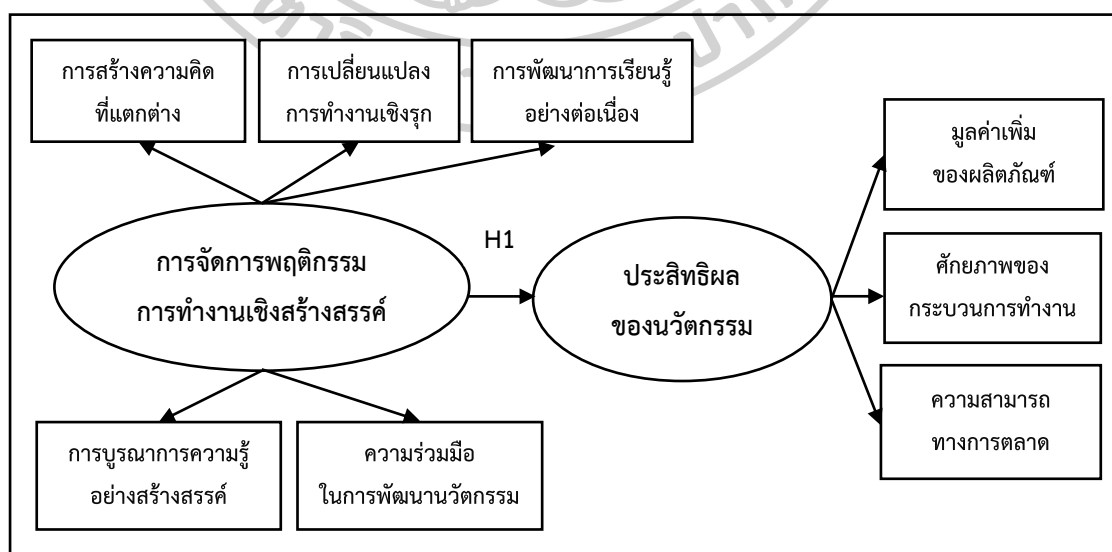
ผู้วิจัยจึงพัฒนาความสามารถทางการตลาดเป็นองค์ประกอบที่สามของประสิทธิผลของนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย การมีช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ทำให้ลูกค้ารับรู้และติดต่อกิจการได้สะดวกรวดเร็วขึ้น การให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้านำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว และการมีช่องทางในการเข้าถึงตัวแทนจำหน่าย เจ้าของปัจจัยการผลิต และองค์กรพันธมิตรทางธุรกิจอื่น ๆ ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

จากทบทวนวรรณกรรมมีงานวิจัยและงานวิชาการสรุปถึงการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมไว้ เช่น Khazanachi, Lewis, & Boyer (2007) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้เกิดนวัตกรรมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มาจากองค์การได้ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การสนับสนุนเปิดกว้างทางความคิด การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ การให้อิสระในการตัดสินใจ การยอมรับความคิดที่แตกต่าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ (Teresa et al., 2015) ขณะที่ Stojcic, Hashi, & Orlic (2018) อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์มักถูกเรียกว่าเมล็ดพันธุ์แห่งนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการเกิดผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ คือสามารถนำเสนอแนวคิดวิธีการในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ นำเสนอรูปแบบการบริการใหม่ ๆ สร้างศักยภาพของกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น และนำสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (พยัต วุฒิรงค์, 2552; Dul & Ceylan, 2011) เช่นเดียวกับ Getz & Robinson (2003) นำเสนอแนวคิดว่าการปรับปรุง

พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถสร้างนวัตกรรมและสร้างรายได้แก่ธุรกิจ มาจากพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ของบุคลากร แสดงให้เห็นว่าความสามารถขององค์การมาจากทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การได้ ดังนั้นในเมื่อพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมแก่องค์การ หากองค์การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรมีระดับความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ยิ่งมีมากขึ้นเท่าไรจะยิ่งส่งผลต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมที่สูงขึ้นตามไปด้วยเสมอ (Bharadwaj, 2000; Meriam, 2005) สอดคล้องกับ Riaz, Xu, & Hussain (2018) พบว่าพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสนับสนุนผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม (นฤมล จิตรเอื้อ และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2561)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นบนฐานคติของทฤษฎีฐานความรู้และแนวคิดการจัดการความรู้ ทรัพยากรที่นำมาใช้ทำให้เกิดศักยภาพในการทำงานและสร้างความสำเร็จของธุรกิจมาจากฐานความรู้ที่มีอยู่ในตัวของกิจการ ส่งผลทำให้ธุรกิจมีความสามารถในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากการนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้หรือมีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (Alchian & Demsetz, 1972) นอกจากนั้นหากองค์การมีความสามารถในการจัดการความรู้ที่ดี องค์การจะสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่องค์การ (Darroch, 2005) ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2

สมมติฐานที่ 1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม



ภาพที่ 2 อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม

2. อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง ด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรสามารถจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ที่มีระดับที่สูงขึ้น สามารถดึงความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจ จะเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่การสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร (Stojic, Hashi, & Aralica, 2018)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงานช่วงที่ผ่านมาและยังสามารถทำนายอนาคตของธุรกิจได้ การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจมีหลายมิติบางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่งแต่อาจไม่สำคัญกับองค์กรอื่นได้ โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ เช่น Wadongo et al. (2010) ได้ให้ความหมายสำหรับผลการดำเนินงานของธุรกิจว่าแสดงถึงผลลัพธ์หรือความสำเร็จจากการปฏิบัติงานของธุรกิจ ขณะที่ De Clercq, Dimov, & Thongpapanl (2010) อธิบายว่าผลการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป้าหมาย และ Sandvik & Sandvik (2003) ระบุว่าผลการดำเนินงานธุรกิจก็คือคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้ลูกค้า การเติบโตยอดขาย และส่วนแบ่งการตลาด

ประเภทของผลการดำเนินงานจากการทบทวนวรรณกรรมมีนักวิชาการได้นำเสนอประเภทไว้หลากหลายมิติ เช่น งานวิจัยของ Clark (1999) ศึกษากลยุทธ์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาด สามารถวัดผลการดำเนินงานด้านการตลาดออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านเป็นการเงิน วัดจากผลกำไรและกระแสเงินสดของธุรกิจ และ 2) ด้านไม่ใช่การเงิน วัดจากความพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้าและคุณค่าของตราสินค้า ส่วน Lumpkin & Dess (1996) ระบุว่าผลการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ด้านเป็นการเงินและด้านข้อมูลการเติบโตของกิจการ เช่นเดียวกับ สุภางค์ นันทา (2555) อธิบายว่าผลการดำเนินงานของธุรกิจมี 2 ลักษณะ คือ ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงินกับด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธุรกิจ และ Richard et al. (2009) กำหนดองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กรไว้ 3 ประการ คือ ด้านเป็นตัวเงิน ด้านผลตอบแทนทางการตลาด และด้านผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ Santos & Brito (2012) อธิบายว่าการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ และด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

นอกจากนี้ Kaplan & Norton (1996) ได้นำเสนอผลการปฏิบัติงานขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านมูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐศาสตร์ (Economical Value Added: EVA) และด้านมูลค่าเพิ่มด้านการตลาด (Marketing Value Added: MVA) ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรวัดได้จาก 4 องค์ประกอบ คือ 1) ผลิตภาพขององค์กร (Organizational Productivity) เป็นความสามารถในการผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด ลดต้นทุน ราคาที่แข่งขันในตลาดได้ สร้างภาพลักษณ์ที่ดี และได้รับการยอมรับของตลาด 2) ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization Effectiveness) เป็นประสิทธิภาพของกระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงานในทุกกิจกรรมของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร 3) การจัดลำดับเทียบชั้น (Industrial Ranking) เป็นการเปรียบเทียบในการจัดลำดับตำแหน่งทางการตลาดของผู้บริโภค และ 4) ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย (Target Group Satisfaction) ธุรกิจสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และรักษาครองตำแหน่งตลาดนั้นได้นาน เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลให้ผลประกอบการด้านการเงินที่เติบโตสูงขึ้น หากองค์กรสามารถรักษาผลการปฏิบัติงานของมิตินี้ไว้ได้นาน พร้อมกับพัฒนาระบบและกระบวนการในองค์กรควบคู่ไปพร้อมกัน จะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และเกิดศักยภาพโดยรวมเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตามสำหรับความหมายและประเภทของผลการดำเนินงานของธุรกิจมีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหลายมุมมองขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ในแต่ละบริบท ซึ่งความหมายและการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในแง่มุมมองอย่างแคบจะมุ่งเฉพาะความสำเร็จทางด้านการเงินเท่านั้น แต่ในปัจจุบันข้อมูลผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินอย่างเดียวคงไม่เพียงพอสำหรับการรายงานผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพราะไม่สามารถบ่งบอกแนวโน้มในอนาคตและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้ ทำให้นักวิจัยจำนวนมากจึงเริ่มให้ความสนใจศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ที่เป็นเพียงตัวเลขหรือตัวเงินแค่นั้น ควรแสดงความหมายและเป็นตัวชี้วัดผลที่กว้างขึ้น เพื่อแสดงถึงผลลัพธ์หรือความสำเร็จขององค์กรด้านอื่น ๆ ในอีกหลายมุมมอง ทั้งทางตรงและทางอ้อม (Wadongo et al., 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง การวัดผลประกอบการขององค์กรหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานขององค์กรที่แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และชี้วัดความสำเร็จจากการดำเนินขององค์กร ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อพัฒนาเป็นตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance) และ 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Performance) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance)

ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานที่ชี้วัดด้วยตัวเลขหรือ ตัวเงิน สามารถวัดได้จากรายได้จากการขายสินค้า การเติบโตของยอดขาย กำไรสุทธิ และการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งตลาด

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยหากพิจารณาถึงผลการดำเนินงานขององค์การที่เป็นตัวเลขหรือตัวเงินที่ถูกนำมาใช้เพื่อการประเมินผลหรือชี้วัดถึงความสำเร็จของธุรกิจ เช่น การศึกษาของ Richard et al. (2009) ได้กำหนดองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์การไว้ทั้งหมด 3 ประการ คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านเป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน 2) ผลการดำเนินงานด้านผลตอบแทนทางการตลาด ได้แก่ การเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และ 3) ผลการดำเนินงานด้านผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ได้แก่ อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ส่วน De Clercq, Dimov, & Thongpapanl (2010) ระบุว่าผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์การด้านที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้าและบริการ การเติบโตของยอดขาย และส่วนครองตลาด เช่นเดียวกับ Kitapci, Aydin, & Celik (2012) พบว่าผลการดำเนินงานด้านการเงินวัดมูลค่าจากยอดขาย การเติบโตของยอดขาย และผลกำไรโดยรวมของบริษัท และ Santos & Brito (2012) อธิบายว่าการประเมินความสำเร็จของธุรกิจสามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานทางด้านเศรษฐกิจวัดจาก อัตราส่วนทางการเงิน ความสามารถในการสร้างกำไรของธุรกิจ และการเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด

ผู้วิจัยจึงพัฒนาผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินเป็นองค์ประกอบที่หนึ่งของผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การเติบโตของยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างกำไรได้มากขึ้น และส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นจากในอดีต

2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Performance)

ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินสามารถวัดได้จากการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ขององค์การ ชื่อเสียงขององค์การ การรักษามาตรฐานลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยหากพิจารณาถึงผลการดำเนินงานขององค์การที่ไม่เป็นตัวเงินที่ถูกนำมาใช้เพื่อการประเมินผลหรือชี้วัดถึงความสำเร็จขององค์การ เช่น การศึกษาของ De Clercq, Dimov, & Thongpapanl (2010) ระบุว่าผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความพึงพอใจจากลูกค้า การรักษามาตรฐานลูกค้า โอกาสทางการตลาด ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การ (Kitapci, Aydin, & Celik, 2012) ขณะที่ Vélez-González, Pradhan, & Weech-Maldonado (2011) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การที่ไม่ใช่ตัวเงินวัดจากการรับรู้ความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับบริษัท ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ความมั่นใจในการคงอยู่ของ

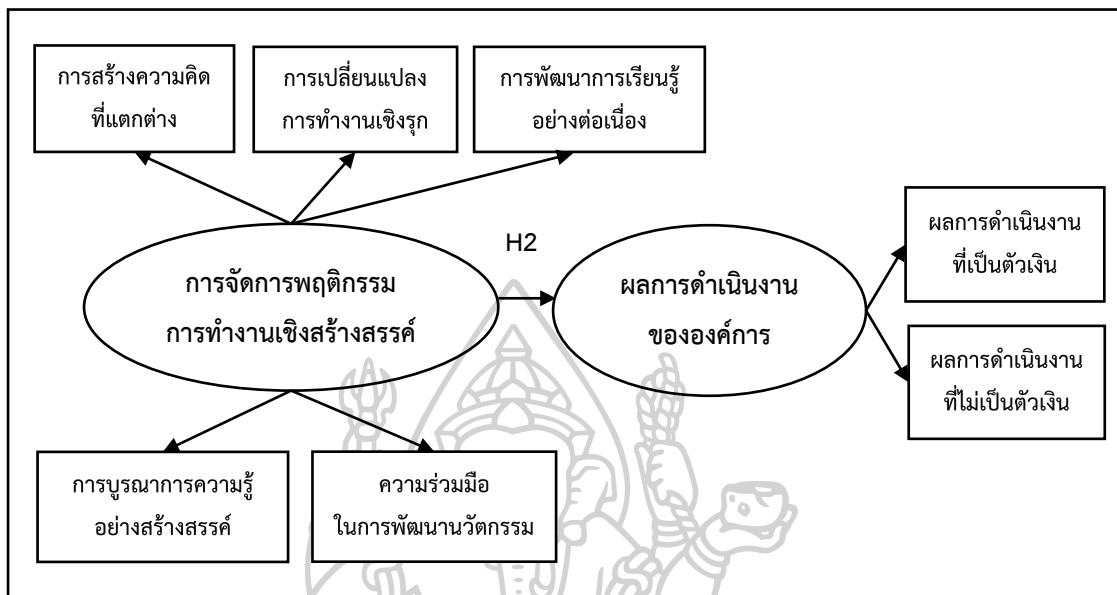
ธุรกิจในระยะยาว และ Santos & Brito (2012) อธิบายว่าการชี้วัดผลความสำเร็จขององค์การสามารถชี้วัดได้จากการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า ผลประกอบการทางด้านสังคม และผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยจึงพัฒนาผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นเป็นตัวเงินเป็นองค์ประกอบที่สองของผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักจากลูกค้ามากขึ้น มีภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอย่างต่อเนื่อง และลูกค้าใหม่จำนวนเพิ่มขึ้น

การศึกษางานวิจัยและงานวิชาการเกี่ยวกับอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เช่น ทศพร บุญวัชรภักย์ (2558) พบว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์การด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งด้านเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (กนกพร กระจำแสง, 2562) เช่นเดียวกับ Mannix, & Neale (2005) อธิบายว่าองค์การที่มีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์การทำงานสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถแก้ไขปัญหา มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับบุคคลอื่นอย่างต่อเนื่อง มีการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์การ จะส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานทั้งด้านตัวเงินและด้านไม่ใช่ตัวเงินเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ Calantone, Cavusgil, & Zhao (2002) กล่าวถึงการมุ่งเน้นเรื่องฐานความรู้ว่าเป็นแนวคิดที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์การ การสร้างและการใช้ความรู้ในการสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ตามแนวคิดของนักวิชาการตะวันตกมุ่งศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ของธุรกิจทางการเงิน โดยพบว่าพฤติกรรมอันพึงประสงค์จากบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และศักยภาพสูง สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การและมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย (Gruman & Saks, 2011)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นบนฐานคติของทฤษฎีฐานความรู้และแนวคิดการจัดการความรู้ ที่มีมุมมองว่าความรู้และนวัตกรรมเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 3

สมมติฐานที่ 2 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรง
เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 3 อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

3. อิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

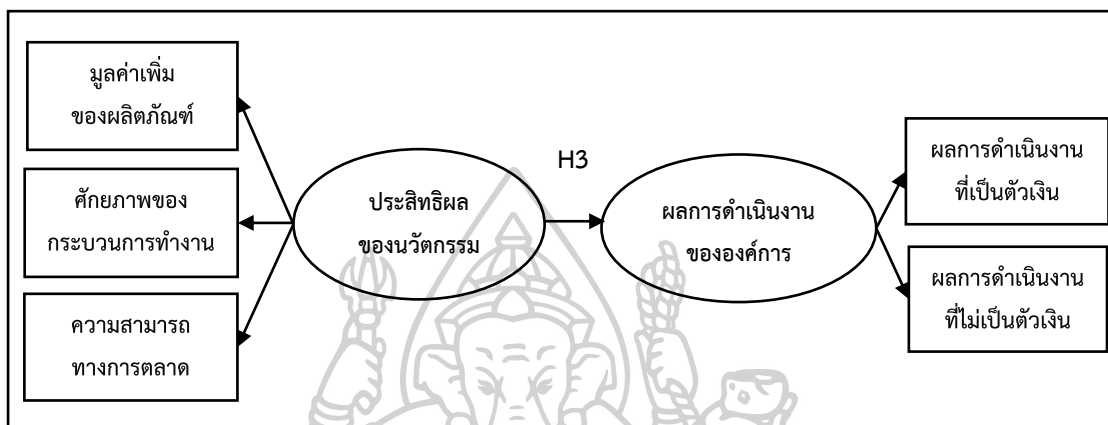
ประสิทธิผลของนวัตกรรมนอกจากทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์กับผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว และยังพบว่าประสิทธิผลของนวัตกรรมถือว่าเป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่านวัตกรรมเป็นสาเหตุสำคัญต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและการมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากนวัตกรรมทำให้ระดับผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับองค์กรที่ไม่มีการจัดการนวัตกรรม (Kemp et al., 2003; Weerawardena et al., 2015) เนื่องจากนวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม จากการนำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาและเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่ม และส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างก้าวกระโดด

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ชัชรารวรรณ มีทรัพย์ทอง (2560) พบว่าความสามารถทางนวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาดมีผลต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ส่วนการศึกษาธุรกิจ 144 แห่งในประเทศสเปนของ Camison & Villar-López (2014) พบว่าความสามารถเชิงนวัตกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรมองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่ง ขณะที่ Storey & Easingwood (1999) กล่าวว่าความสำเร็จจากการมีนวัตกรรมขององค์กรส่งผลประโยชน์หลายอย่างแก่ธุรกิจนอกเหนือจากผลดำเนินงานด้านการเงิน เช่น การรักษาลูกค้ารายเก่า ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อตราสินค้าเพิ่มขึ้น การเปิดโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ การดึงดูดลูกค้ารายใหม่ ส่วนครองตลาดที่สูงขึ้น ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับ Alam et al. (2013) อธิบายว่านวัตกรรมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบพื้นฐานที่องค์กรใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิผล เพื่อให้สามารถแข่งขันทางตลาดและสร้างชื่อเสียงที่ดีต่อการรับรู้ในสายตาของลูกค้า เนื่องจากความสามารถด้านนวัตกรรมมีอิทธิพลมากต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประสิทธิภาพทางการเงิน การเติบโตทางการตลาดโดยรวมดีขึ้น อีกทั้ง Martinez-Roman, Tamayo, & Gamero (2017) ได้ศึกษานวัตกรรมและอิทธิพลการเติบโตทางการตลาดของบริษัทก่อสร้างในภูมิภาคอันดาลูซิอาประเทศสเปน กล่าวว่านวัตกรรมสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจก่อสร้าง รวมถึงนวัตกรรมยังสามารถสร้างผลกำไรในช่วงวิกฤตได้ และ Eshima & Anderson (2017) ยังอธิบายเพิ่มเติมไว้ว่าผลของนวัตกรรมทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมได้ และหากองค์กรมีความเป็นเลิศด้านการจัดการด้านต่าง ๆ จะเป็นเสมือนเครื่องมือที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และการตลาดขององค์กรในสายตาของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพร้อมที่จะจ่ายเงินเพิ่มขึ้น หากสินค้ามีคุณค่าเพิ่มและตอบสนองความต้องการได้สมบูรณ์มากขึ้น นำมาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น และความได้เปรียบการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ในระยะยาว (Kirner, Kinkel, & Jaeger, 2009; Schultz, Salomo, & Talke, 2013) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายชิ้นระบุว่าประสิทธิผลของนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในด้านที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน ตลอดจนสร้างความสามารถทางการแข่งขัน (Langerak, Hultink, & Robben, 2004; Ledwith & O'Dwyer, 2008; Davila, Epstein, & Shelton, 2013; Fidel, Schlesinger, & Cervera, 2015; Edler & Fagerberg, 2017; Fagerberg, 2018)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นบนฐานคติของแนวคิดมุมมองฐานนวัตกรรม (Innovation-based View: IBV) อธิบายว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการจัดการกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และวิธีคิดที่แตกต่าง เพื่อนำมาสู่การเกิดนวัตกรรม ผลการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Costello & Donnellan, 2011)

ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 4

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิผลของนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 4 อิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

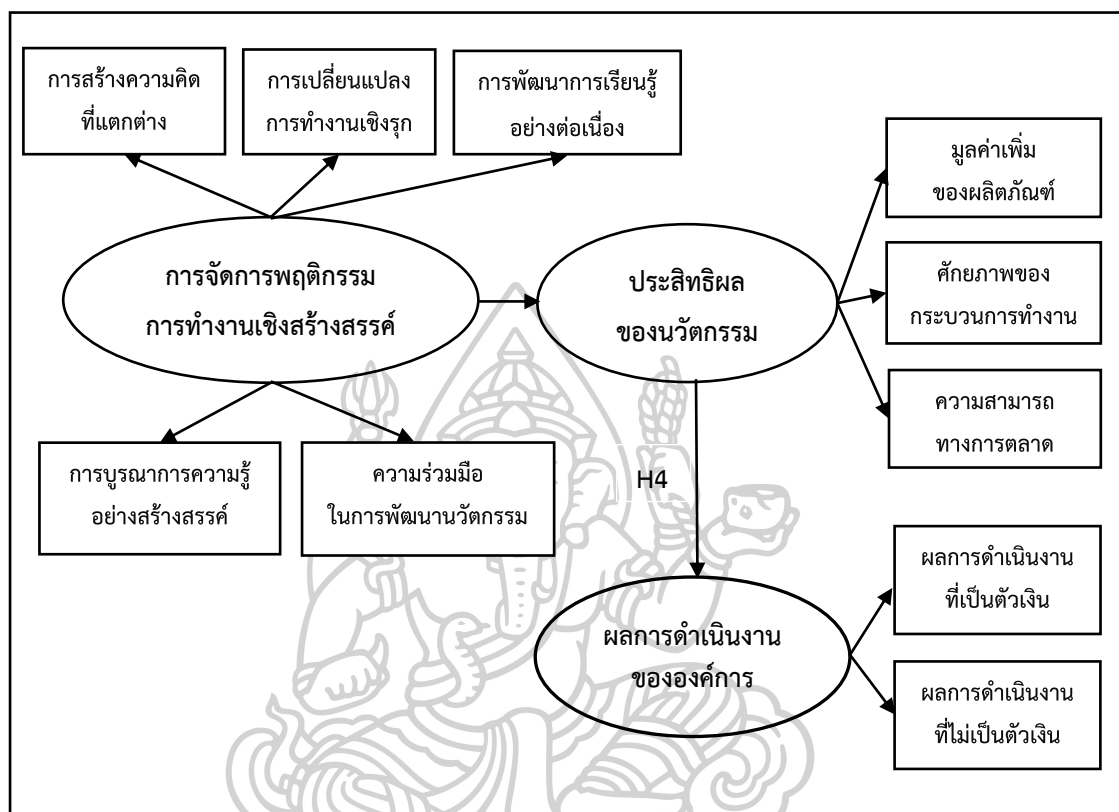
อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม และประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยพบว่ามีงานวิจัยหลายงานที่ชี้ให้เห็นถึงการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน เนื่องจากความสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขององค์กรเป็นผลลัพธ์ของระบบสังคมองค์กร อันเกิดจากคุณลักษณะบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างคน และบริบทองค์กร ได้แก่ การเรียนรู้ บรรยากาศในการทำงาน (ฐิติมา พูลเพชร, 2560) ทำให้เกิดการพัฒนาและใช้ศักยภาพเชิงสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติเชิงนวัตกรรม สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลประกอบการที่ดี และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัตได้

จากการทบทวนวรรณกรรมมีงานวิจัยและวิชาการสรุปอิทธิพลการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน เช่น พิรุณศิริศักดิ์ (2559) พบว่าความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ส่วนงานวิจัยของ ทศพร บุญวัชรภักย์ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงแรมบูติกไทย ผลพบว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ กนกพร กระจำแสง (2562) อธิบายว่าการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ และการบูรณาการด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน เช่นเดียวกับ Stegmeier (2008) นำเสนอว่าองค์การที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความสามารถเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนความคิด สนับสนุนให้หาแนวทางการปฏิบัติใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์การที่ส่งผลต่อผลกำไรที่สูงขึ้นและนำไปสู่นวัตกรรมขององค์การ ขณะที่ Kim, Kuma, & Kumar (2012) กล่าวว่า การจะเกิดนวัตกรรมขององค์การได้เกิดมาจากองค์การมีแนวทางการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ การสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การยอมรับความคิดและความรู้ของกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่ผู้ประกอบการรู้จักปรับตัว มุ่งมั่นเรียนรู้ เปิดใจรับรู้สิ่งใหม่ ทำงานเชิงรุก กล้าเสี่ยง มีมุมมองในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่าง รวมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างโดดเด่นจากคู่แข่ง การปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ นำไปสู่ผลสำเร็จของธุรกิจในการสร้างการเติบโตของรายได้ ยอดขาย ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ (ฉัทธร อาจศรี และคณะ, 2561) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องหลายชิ้นระบุว่า การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Rose, Kumar, & Yen, 2006; Pansuppawatt & Ussahawanitchakit, 2011; De Spiegelare et al., 2012; Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018)

ผู้วิจัยจึงอาศัยหลักการและความเชื่อมโยงของโมเดลดังกล่าวบนฐานคติของทฤษฎีฐานทรัพยากร ทฤษฎีฐานความรู้ และแนวคิดมุมมองฐานนวัตกรรมที่มีมุมมองว่าความรู้และนวัตกรรมเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือองค์การมีทรัพยากรและความสามารถโดยมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้น ได้แก่ ความมีคุณค่า เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่สามารถหามาทดแทนได้ ซึ่งงานวิจัยนี้้องค์การมีทรัพยากรคือ ทรัพยากรมนุษย์ และองค์ความรู้ ส่วนความสามารถคือ ความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ทำให้้องค์การเกิดความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งชั้น จะส่งผลทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อพัฒนาสมมติฐานการวิจัยในการทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 4 และแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 5

สมมติฐานที่ 4 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 5 อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน

5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงปัจจัยสาเหตุ (Antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Transformational Leadership) 2) โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure) และ 3) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management Capabilities) โดยสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ ดังนี้

1. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Transformational Leadership)

การศึกษาภาวะผู้นำเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างยิ่งภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น หากแต่การปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงอันจะก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ เกิดจากบุคคลที่ช่วยผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นคือผู้นำองค์กร (Gibson et al., 2012) เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถให้การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนบนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร จนทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา ซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตัวของผู้นำและบุคลากรเพื่อที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Chew, Cheng, & Petrovic-Lazarevic, 2006)

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำมีนักวิชาการทำการศึกษามานานหลายทศวรรษ ในช่วงแรกศึกษาถึงแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ต่อมาแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มุ่งเน้นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะของผู้นำ จนปลายทศวรรษที่ 1960 เกิดแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ มีมุมมองว่าสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างกันไป กล่าวคือผู้นำต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ (นฤมล จิตรเอื้อ, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และ นลินณัฐ ตีสวัสดิ์, 2560) และกลางทศวรรษ 1970 แนวคิดภาวะผู้นำเปลี่ยนไปสู่กระบวนการเชิงบูรณาการ โดยรวบรวมแนวคิดเชิงคุณลักษณะ แนวคิดเชิงพฤติกรรม และแนวคิดเชิงสถานการณ์ ได้อธิบายถึงอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญมี 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาร์มี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (สมชาย รุ่งเรือง และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2560)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับบริบทของการบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้วางไว้ร่วมกัน รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและสามารถนำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นทฤษฎีหนึ่งที่มีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไรรูปแบบ (Bass & Riggio, 2006) แต่อย่างไรก็ตามในสภาพแวดล้อมที่มี

การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้การทำงานและการแก้ปัญหาที่ยืดติดแบบแผนเดิม ๆ อาจใช้ไม่ได้ผลมากเท่าใดนัก องค์การธุรกิจสมัยใหม่จึงต้องพยายามพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์การตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (นฤมล จิตรเอื้อ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2562) โดยการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ครั้งนี้ ผู้วิจัยบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass (1985) และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ Ash & Persall (1999) ซึ่งการวิจัยเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ยังพบน้อยมาก จึงมีความน่าสนใจในการทำการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายทางการศึกษาเกี่ยวกับจิตวิทยาองค์การ โดยนักวิชาการท่านแรกที่น่าสนใจเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ James MacGregor Burns ปี ค.ศ. 1978 พยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม โดยอธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นบุคคลที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของค่านิยมและอุดมคติ และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการการของมาสโลว์ (Burns, 1978) ต่อมานักวิชาการคือ Bernard Morris Bass ปี ค.ศ. 1985 ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยได้ขยายและปรับปรุงจากพื้นฐานแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม กล่าวคือผู้นำประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดีทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเชื่อใจไว้วางใจและเคารพยกย่องในตัวผู้นำซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตาม สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการศึกษาของ Bass & Avolio (1994) ได้เสนอมามี 4 องค์ประกอบใช้ชื่อย่อว่า “4I’s” ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือผู้นำสร้างแรงจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ตามหาแนวทางใหม่ ๆ นำมาแก้ปัญหา และ 4) การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือผู้นำให้การดูแลใส่ใจผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญ

สำหรับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ได้รับการพัฒนาโดย Ash & Persall (1999) กล่าวว่าบทบาทภาวะผู้นำจึงไม่ได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำอีกทอดหนึ่ง” โดยหน้าที่สำคัญของผู้บริหารไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ค่านิยมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีนิกวิชาการได้ให้ค่านิยมแตกต่างกันไปตามเนื้อหา ขอบเขต มุมมอง และสถานการณ์ ซึ่งสามารถจำแนกค่านิยมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้เป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มแรก ให้ค่านิยมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะการนำ (Leading) เป็นความสามารถของผู้นำในการนำผู้อื่นผ่านกระบวนการและวิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างที่ไม่เคยกระทำมาก่อน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ กลุ่มที่สอง ให้ค่านิยมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในลักษณะการประสานงาน (Connecting) เป็นความสามารถของผู้นำในการประสานงานให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดที่แตกต่างออกมาในเชิงสร้างสรรค์ (กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารนิกวิชาการ ได้ให้องค์ประกอบไว้หลายรูปแบบและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทักษะหนึ่งในคุณสมบัติของผู้นำคือควรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ (แพง ชินพงศ์, 2558) รวมถึงการฝึกการคิดให้กับบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มมีความคิดที่หลากหลาย คิดอย่างรวดเร็ว และละเอียดลออ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2553)

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำมาบูรณาสร้างเป็นแนวคิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จึงสามารถอธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีการยกระดับขึ้นโดยยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตัวผู้นำและผู้ตามเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม เพื่อพัฒนาเป็นตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Creative Ideological Influence) 2) การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Creative Work Support) และ 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (Creative Individualized Consideration) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Creative Ideological Influence)

หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนบนพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ในการสร้างวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์แก่พนักงานให้เกิดความเข้าใจและมุ่งปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ร่วมกัน ตลอดจนการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ การมองหาแนวทางการดำเนินงานหลายมุมมองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

2) การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Creative Work Support) หมายถึง

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา

กล้าเผชิญหน้าปัญหาที่มีอยู่ ตลอดจนให้พนักงานวางแผนและตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จด้วยตนเอง

3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (Creative Individualized Consideration) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ตระหนักถึงควมมีคุณค่าของบุคคล การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคน ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และสามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกันมาสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

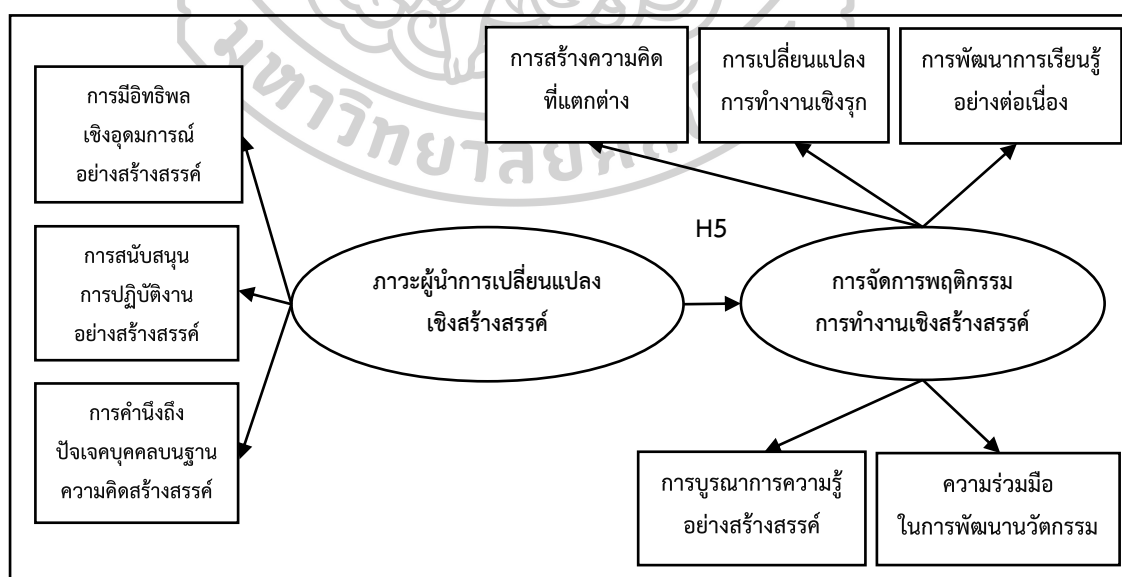
แนวโน้มกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเทคโนโลยีและการพัฒนาด้านดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์การเพิ่มขึ้น ล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและสร้างพื้นที่ที่สามารถยืนหยัดอยู่ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้ต้องอาศัยบุคลากรในองค์การช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์การ (ณัฏฐพันธ์ เจริญนนท์, 2556; Yukl, 2010) ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผนตัดสินใจ สั่งการ และควบคุมให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น เนื่องจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การค่อนข้างซับซ้อน อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรและประสิทธิภาพการทำงาน (Pietersen, 2002) ผู้นำจึงต้องมีความพร้อมด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่สำคัญ เช่น ความสามารถทางการสื่อสาร การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์การไปสู่ความสำเร็จ (Riaz & Haider, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น Castellano (2012) อธิบายว่า ปัจจัยลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำ การรับรู้ความยุติธรรม ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดี พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ มีผลการปฏิบัติงานและผลดำเนินงานที่ดี (Hon & Lui, 2016) ขณะที่ Khan, Aslam, & Riaz (2012) ระบุว่าผู้นำควรเป็นตัวอย่งที่ดีสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นร่วมกัน (Afsar, Badir, & Saeed, 2014) ตลอดจนผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็น ให้อิสระการคิดสร้างสรรค์ เน้นการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน กระตุ้นให้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาและหาแนวทางแก้ไข (ระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์, 2560) จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ เกิดความผูกพันต่อองค์การ ที่นำไปสู่การสร้างพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ได้ในที่สุด (Slatten, & Mehmetoglu, 2011) และ ศิวะนนท์ ศิวพิทักษ์ (2554) อธิบายว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาวิธีการสร้างพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ของพนักงาน โดยแต่ละองค์การมีแนวทางจัดการที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคนแต่ละองค์การและแต่ละประเภท สำหรับตัวแปรระดับองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Sattayaraksa & Boon-itt, 2016) นอกจากนี้ Zhang & Bartol (2010) พบว่าผู้บริหารกระตุ้นแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรม จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการคิดเชิงสร้างสรรค์และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมนวัตกรรม (ฉันทภูพันธ์ เจริญนันท์, 2556) รวมถึงการส่งเสริมจากผู้บริหารจะเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถปรับตัวให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลง สร้างโอกาสใหม่ ๆ และเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาสต่อการดำเนินงาน (ธนกฤต แซ่ไคว้, 2558)

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์กับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จะผลักดันให้การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประสบความสำเร็จ และบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ก่อให้เกิดแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ต่อไป ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์กับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 5 และแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 6

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์



ภาพที่ 6 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

2. อิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure)

โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เป็นแนวทางการจัดกิจกรรมให้เป็นกลุ่มอย่างเป็นระเบียบ มีการแบ่งงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานระหว่างบุคลากรและกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงโครงสร้างองค์การยังเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การให้กับกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ (นฤมล จิตรเอื้อ, 2563) โดยการออกแบบโครงสร้างองค์การสามารถอธิบายได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร (Mechanistic Organization) และโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organization) ซึ่งเป็นการแบ่งตามความเชี่ยวชาญในงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดการควบคุม การจัดแผนงาน การรวมและกระจายอำนาจ และความเป็นทางการขององค์การ (Robbins, DeCenzo, & Wolter, 2019)

โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีนักวิชาการกลุ่มแรกทำการศึกษไว้ได้แก่ Burns & Stalker (1961) ได้อธิบายว่าโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเป็นลักษณะโครงสร้างที่ให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของมนุษย์ จึงมีส่วนทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองนั้นมีคุณค่าทางความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจและมีเจตคติที่ดีต่องานและองค์การ ผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับคนอื่นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นการกระทำระหว่างกันภายในแนวราบระหว่างเพื่อนร่วมงาน แนวตั้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน และระหว่างแผนกแบบข้ามสายงาน ซึ่งทำให้มีการผูกพัน เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ในงาน สอดคล้องกับ Yang, Lin, & Wang (2013) อธิบายว่าโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตออกแบบให้มีโครงสร้างลักษณะแบนราบ (Flat Organization) เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เข้ามาในระบบภายในมีความยืดหยุ่นการทำงานสูง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เน้นการสื่อสารแบบสองทาง มีการกระจายอำนาจ เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบข้อบังคับ (Brown, Rose, Gordon, 2016) เพื่อทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาองค์การได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วเท่าทันต่อสถานการณ์ตลาด คู่แข่ง พฤติกรรมผู้บริโภค และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับมุมมองของระบบเปิดตามทฤษฎีระบบ (System Theory) อธิบายว่าองค์การระบบแบบเปิดจะต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งองค์การจะได้รับผลกระทบหรืออิทธิพลจากสภาพแวดล้อม จึงทำให้องค์การต้องปรับตัวเองทั้งในเชิงรุก (Proactive)

และเชิงรับ (Reactive) เพื่อความอยู่รอดกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม องค์การที่ล้มเหลวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องเผชิญกับปัญหามากมายและไม่สามารถอยู่รอดได้ (Liao, Chuang, & To, 2011) โครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับมุมมองระบบเปิด จึงต้องเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวเองได้อย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป (Bennis, 2011) ตลอดจนองค์การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักรู้ถึงอุปสรรคที่เข้ามาคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกและร่วมมือกันพัฒนาแนวทางในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ เพื่อให้องค์การปรับตัวอยู่รอดเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ อย่างมั่นคงแข็งแรงและดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด (Robbins & Coulter, 2018)

ความสามารถในการปรับตัวหรือความยืดหยุ่นขององค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้ความสามารถของฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบในการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมกับความต้องการที่จะดำรงรักษาความมั่นคงและความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน (Steers, 1977) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อวางแผนตอบสนองเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาหรือพร้อมปรับเปลี่ยนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เป็นพลวัต เนื่องจากองค์การที่อยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริงได้นั้นคือองค์การที่ต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาจนสามารถพัฒนาให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัยได้ (กรธวัฒน์ สกลศุทธเดช, 2559) รวมถึงบุคลากรต้องมีทักษะความรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดใจรับสิ่งใหม่ กล้าคิดนอกกรอบ คิดสิ่งที่แตกต่างจากเดิม กล้าลองใช้ความรู้ใหม่ในการปรับปรุงและพัฒนางาน (Gibson et al., 2012) ดังนั้นความตื่นตัวของผู้บริหารต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและสำเร็จขององค์การในยุคปัจจุบัน ยิ่งองค์การได้ใช้ความรู้ เทคนิค รูปแบบและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในการดำเนินงานตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมมากขึ้นเท่าใด องค์การยังสามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น (Lunenburg & Ornstein, 2012)

โดยที่ผ่านมานักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาและยอมรับว่าโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตรเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นโครงสร้างองค์การที่ทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือกัน เนื่องจากมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Christiansen, 2000; Lamore, 2009; Rotrak, 2015; Paisanpanichkul, 2017) แต่อย่างไรก็ตามองค์การควรมีแนวทางจัดการและพัฒนาที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคนแต่ละองค์การและแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ให้ได้มากที่สุด (ศิวัชนันท์ ศิวพิทักษ์, นพพร ศรีวารีโล, และ อติศร ญ อุบล, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตจึงสามารถอธิบายความหมายของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต หมายถึง โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบนราบ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการออกแบบงานที่กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตรงตามความรู้ความสามารถของพนักงาน เน้นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการออกแบบลักษณะงานที่มีความท้าทาย มีการใช้ทักษะความสามารถหลายด้านในการทำงาน ตลอดจนสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยให้พนักงานเปิดกว้างทางความคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ มีความสนใจเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่องานแผนงานและองค์การ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม เพื่อพัฒนาเป็นตัวแปรโครงสร้างขององค์การแบบมีชีวิต โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) และ 2) การออกแบบงานที่หลากหลาย (Multiple Task Design) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Management)

การบริหารงานแบบยืดหยุ่น หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ไม่มีข้อบังคับและกฎระเบียบในการทำงานที่แน่นอนตายตัว มีการกระจายอำนาจให้พนักงานทุกคนมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เน้นผลการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ ให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานกัน เต็มใจและยินดีในการสื่อสารแลกเปลี่ยน และเปิดเผยข้อมูลระหว่างกันของพนักงานทุกระดับ

การบริหารงานแบบยืดหยุ่นมีความเกี่ยวข้องเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต จากการศึกษานี้ของ Drucker (2007) ระบุว่าองค์การต้องมีการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น มีบุคลากรหรือทีมงานที่เชี่ยวชาญ สามารถจัดอุปสรรคระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อทำให้เกิดความลื่นไหลและปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนไม่แน่นอน ส่วน Dust, Resick, & Mawritz (2014) อธิบายว่าการบริหารงานแบบยืดหยุ่นเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่ากฎระเบียบที่เข้มงวด และสนับสนุนความยืดหยุ่นในการทำงาน สอดคล้องกับ Burns and Stalker (1961) อธิบายว่าองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการทำงานให้มีความคล่องตัวมีความยืดหยุ่นสูง เพื่อให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงาน พร้อมกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และ นรวิวัฒน์ ชุตินวงศ์ และ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี (2554) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตออกแบบให้มีลักษณะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการกระจาย

อำนาจในการตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ปัจจัยที่ถือว่าสำคัญที่สุดคือการทำให้อุบลากรู้สึกว่าตนมีส่วนสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องมีการสื่อสารแบบเปิดในการให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่บุคลากร สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ เป็นมิตร เกิดทัศนคติที่ดี เต็มใจและยินดีที่จะสื่อสาร แลกเปลี่ยน เปิดเผยข้อมูลระหว่างกัน (Dust, Resick & Mawritz, 2014)

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารงานแบบยืดหยุ่นต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น Tidd, Bessant, & Pavitt (2005) อธิบายว่าบรรยากาศการทำงานที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม สิ่งที่ต้องการควรทำเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ คือการพัฒนาระบบโครงสร้างองค์กร กระบวนการสื่อสาร นโยบายการฝึกอบรม ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ ส่วน พยัต วุฒิรงค์ (2562) ระบุว่าองค์การที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิด การจัดการความรู้ สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในงาน การเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ จะทำให้กระตุ้นความคิดริเริ่มของบุคลากร เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และ Zacher & Rosing (2015) ได้เสนอแนะว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์การบริหารจัดการรูปแบบใหม่แทนการบริหารแบบดั้งเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีกฎข้อบังคับค่อนข้างเข้มงวด ควรมีการออกแบบโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่น ที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ลดข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกันเป็นทีมทั้งสายงานเดียวกันและระหว่างสายงาน มีการสื่อสารกันแบบเปิด สนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการยอมรับในความผิดพลาด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการอธิบายถึงความยืดหยุ่นในการทำงานและการตัดสินใจในกระบวนการต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยจึงพัฒนาการบริหารงานแบบยืดหยุ่นเป็นองค์ประกอบที่หนึ่งของโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต ซึ่งประกอบด้วย สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่ามุ่งเน้นกฎระเบียบ มีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ การให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การอย่างเปิดเผยแก่พนักงาน และการสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจเกิดความร่วมมือในการประสานงานร่วมกัน

2) การออกแบบงานที่หลากหลาย (Multiple Task Design)

การออกแบบงานที่หลากหลาย หมายถึง การออกแบบลักษณะงานที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีการออกแบบงานที่มีความสำคัญ มีความท้าทายความรู้ความสามารถ ลักษณะงานที่ได้ใช้ทักษะหลาย ๆ ประการในการปฏิบัติงาน และมีการตั้งเป้าหมายของการทำงานในระดับสูง

การออกแบบงานที่หลากหลายมีความเกี่ยวข้องเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตร โดย Gibson et al. (2012) กล่าวว่าสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์การจะสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายได้นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลที่สามารถรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ทุกองค์การต้องการบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานตามคุณลักษณะของงานได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน ซึ่งงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติอยู่ผลจะออกมาเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับว่าองค์การมีการออกแบบลักษณะงานอย่างไร เพราะการออกแบบงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Schermerhorn, 2012) และตามแนวคิดของ Hackman & Oldham (1980) อธิบายถึงรูปแบบคุณลักษณะของงานควรพิจารณาใน 5 ด้าน ประกอบด้วย ความหลากหลายทางทักษะ ความเป็นเอกลักษณ์มีความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน และการให้ผลสะท้อนกลับของงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (ภูวนาล วิสุทธากร และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2558) สอดคล้องกับ Ekvall (1996) ระบุว่าองค์การต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสนใจและความถนัดของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานรู้สึกว่างานที่รับผิดชอบมีความสำคัญสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ ที่สำคัญมีการกำหนดลักษณะงานให้มีความน่าสนใจ มีลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลายในการทำงานให้สำเร็จ เพื่อสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานและเป็นแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการออกแบบงานที่หลากหลายต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น Amabile (1997) ระบุว่าพนักงานที่ถูกผลักดันด้วยการสร้างคุณค่าให้เกิดในงานจะนำไปสู่การสร้างความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยความสามารถในความคิดสร้างสรรค์จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่นวัตกรรมต่าง ๆ ขณะที่ Joanna, Leonas, & Jelena (2015) อธิบายว่าองค์การที่ยอมรับและเคารพบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับงานที่ท้าทาย ส่งเสริมให้มีความคิดใหม่ ๆ มีอิสระในการทำงาน ส่งเสริมความพยายามทำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ต้องกลัวความล้มเหลว การป้อนกลับข้อมูลการทำงาน และให้รู้จักยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นบทบาทสำคัญในการทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการค้นคว้า ปรับปรุง พัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นแก่องค์การ สอดคล้องกับ Nedelko & Potocan (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อการบริการจัดการด้านพฤติกรรมที่มีคุณค่าของพนักงาน พบว่าการให้อิสระการทำงานในการทดลองให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ การยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ การให้รางวัลกับความสำเร็จด้านนวัตกรรม การส่งเสริมให้ลองพยายามทำสิ่งต่าง ๆ กล้าเสี่ยงในการทำงาน การให้เลือกเป้าหมายการทำงานของตนเอง จะเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่นวัตกรรม

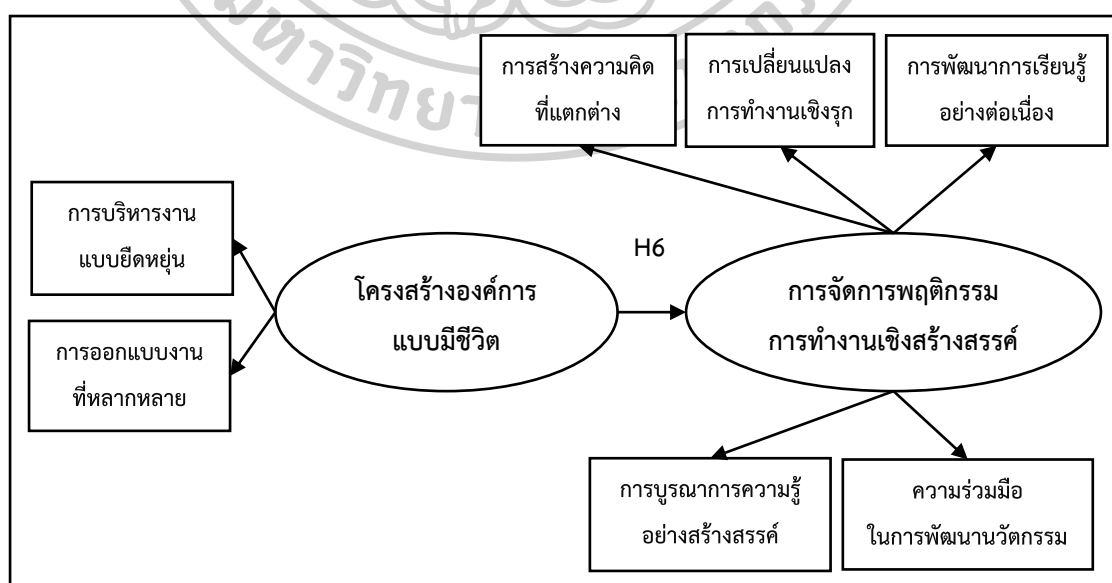
ผู้วิจัยจึงพัฒนาการออกแบบงานที่หลากหลายเป็นองค์ประกอบที่สองของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ตรงตามความรู้และความสามารถ มีการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การมอบหมายงานที่ใช้ทักษะและความสามารถหลาย ๆ ด้านในการทำงาน และการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในระดับสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยและงานวิชาการพบว่า มีสรุปถึงโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น การศึกษาของ Janssen (2000) อธิบายแนวคิดการก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ว่า องค์การควรมีออกแบบโครงสร้างและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ให้มีความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ช่วยนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ โดยสิ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ ได้แก่ การจัดโครงการองค์การที่ดี มีแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เวลาในการทำงานที่เพียงพอ งานที่มีความท้าทาย ความมีอิสระในงานที่ทำ มีตั้งเป้าหมายการทำงาน (Nicoli, 2012) สอดคล้องกับ Salehi & Yaghtin (2015) อธิบายว่าการเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขั้นตอนที่จำเป็นอย่างยิ่งคือองค์การต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันและมีการกำหนดนโยบายที่สามารถจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากความคิดเชิงนวัตกรรมจะสามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยทุกคนในองค์การที่ยึดถือในวัตถุประสงค์เดียวกันร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริงแก่องค์การ ซึ่งได้มาจากฐานความรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ องค์การจึงต้องส่งเสริมและปลูกฝังพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ อีกทั้งองค์การควรจัดตั้งหน่วยงานสำหรับรับผิดชอบเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้เป็นบุคลากรที่มีพฤติกรรมความมุ่งมั่นในความคิดใหม่ ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของความคิดใหม่นั้นด้วย (Beheshtifar, & Kamani-Fard, 2013) และ Gomes, Machado, & Alegre (2015) ได้อธิบายว่าโครงสร้างขององค์การที่มีความยืดหยุ่นและมีบุคลากรที่มีทักษะความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย นำไปสู่ความอยู่รอดในระยะยาวขององค์การที่มีผลต่อการเปิดตลาดในรูปแบบใหม่ ที่ไม่ได้มีอยู่แค่ภายในประเทศเท่านั้น แต่สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์มีการเติบโตในตลาดโลกได้ นอกจากนี้ Neves & Eisenberger (2014) อธิบายถึงโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวเป็นความเต็มใจขององค์การที่จะรับกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการกระจายอำนาจการบริหารเพื่อให้เกิดความมีอิสระในความคิดและตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา ไม่กลัวความผิดพลาด ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิม ๆ ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ นอกเหนือจากงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการประเมินตามผลงานและให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน

หากอธิบายด้วยทฤษฎีพื้นฐานคือทฤษฎีการการบริหารเชิงสถานการณ์ พบว่าทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน เนื่องจากองค์การที่เหมาะสมที่สุดคือองค์การที่มีกระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น รวมถึงความเชื่อ พฤติกรรม และความต้องการของสมาชิกในองค์การด้วย (Witjes & Lozano, 2016) ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ท้าทายในการบริหารจัดการขององค์การ ในการปรับโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลให้การวัดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขององค์การมากขึ้น

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากลักษณะสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ได้แก่ การบริหารงานแบบยืดหยุ่นและการออกแบบงานที่หลากหลายเป็นเครื่องมือทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง สนับสนุนการเรียนรู้ เปิดใจกว้างเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กระตุ้นให้ใช้ความคิดในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรต่อไป ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 6 และแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 7

สมมติฐานที่ 6 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์



ภาพที่ 7 อิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

3. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management Capabilities)

ในปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Change) ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในทุกด้านอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างมุ่งจะสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยอาศัยองค์ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศจึงไม่ใช่แค่ตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น หากแต่เป็นปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้าไปในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร (Berman & Hagan, 2006) จากที่กล่าวมา องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามา มีบทบาทในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งการพัฒนาองค์กรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องอาศัยสมาชิกในองค์กรร่วมมือช่วยกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่องค์กร การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ผู้บริหารจึงต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญมีวิสัยทัศน์วางแนวทางดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงสุด

จากแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) เป็นทฤษฎีกล่าวถึงการที่ธุรกิจให้ความสนใจในเรื่องทรัพยากรในองค์กร การที่องค์กรจะได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรพิจารณาถึงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่แทนที่จะพิจารณาการแข่งขันในด้านต้นทุนกับตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยองค์กรควรวางแผนพัฒนาทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก (Wernerfelt, 1984) ทำให้หลายองค์กรธุรกิจดำเนินกลยุทธ์ด้วยการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มีองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงและโอกาสในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และสำหรับการใช้สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน (Handoko, Smith, & Indriani, 2017)

Voon-Hsien et al. (2013) นำเสนอไว้ว่าการจัดการเทคโนโลยีเป็นเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการจัดการเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการด้านความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน การเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีใหม่ และเทคโนโลยีในอนาคตที่ส่งผลต่อทักษะความรู้ในการทำงานของบุคลากรและความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (Cao & Li, 2013) องค์กรจึงต้องมีการวางรูปแบบและการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร โดยการใช้ขีดความสามารถทางด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศจำเป็นต้องใช้เป็นกลยุทธ์ในการสนับสนุน พัฒนาระบบงาน ใช้กำกับควบคุมดูแลภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สอดคล้องกันของวัฒนธรรมองค์กร (Soken & Barnes, 2014) และยังมีอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความสามารถขององค์กรในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างชาญฉลาด ด้วยการเปิดรับความรู้ใหม่และการได้มาซึ่งเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศจากภายนอกกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ภายในองค์กร และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสามารถขององค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันให้สอดคล้องเหมาะสมในภาวะที่โลกมีการแข่งขันบนพื้นฐานทางความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ (คมกริช นันทะโรจวงศ์, 2562)

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศจึงสามารถอธิบายความหมายของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความพร้อมหรือความสมบูรณ์ของทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กร การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่าง ๆ แก่พนักงานทุกคนอย่างเพียงพอและเหมาะสม การบริหารจัดการด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในการทำงานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ และสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อพัฒนาเป็นตัวแปรความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Readiness) 2) ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (Personnel Availability to Information Technology) และ 3) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (Information Technology Integration with Work) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Readiness)

ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสมบูรณ์ของทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร มีการจัดเตรียมที่เพียงพอและเหมาะสมกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันความก้าวหน้าและพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทอย่างกว้างขวางต่อการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานมากขึ้นและกลายเป็นเครื่องมือสำคัญของการดำเนินงานในองค์กรที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ โดยองค์การธุรกิจส่วนใหญ่ต่างให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ (Quinn, 1992) จากการศึกษาของ Liu (2018) กล่าวว่าองค์กรธุรกิจต้องมีพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมีเพียงพอต่อการใช้งาน เพื่อสามารถทำให้ผู้ใช้งานสามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ระบบเครือข่ายและซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานเพื่อมาช่วยในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเพิ่มศักยภาพในการทำงาน อีกทั้งมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร และสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น กุลทิพย์ ศาสตร์ระจุ (2558) อธิบายว่าความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากรขององค์กร และนำมาต่อยอดความรู้ในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ยกกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ขณะที่ ระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์ (2560) สรุปว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญในการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากร เนื่องจากอุปกรณ์เครื่องมือมีผลกระทบต่อการทำงาน หากขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือหรือเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นในการทำงานจะกลายเป็นข้อจำกัดทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างเต็มที่ตามต้องการได้

ผู้วิจัยจึงความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบที่หนึ่งของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมาใช้งาน มีอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีเพียงพอต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สร้างนวัตกรรมด้านต่าง ๆ และการมีเครือข่ายความร่วมมือการขอใช้อุปกรณ์เครื่องมือและสารสนเทศในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

2) ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (Personnel Availability to Information Technology)

ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กิจกรรมมีพนักงานที่มีความเพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานขององค์การ มีการจัดอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจเพิ่มทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เพียงพอต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานเป็นอย่างดี และสนับสนุนให้พนักงานนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการปฏิบัติงานกับการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงออกมาส่งผลต่อการบริหารจัดการงานในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้องค์การปรับตัวเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ก่อนคู่แข่งชั้นได้ (ปรวีร์ เขียววิจิตร และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2561) สอดคล้องกับการศึกษาของ Deshpande (2012) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการที่องค์การปรับเปลี่ยนจากสถานการณ์การทำงานรูปแบบเดิม ๆ มองหาวิธีการในการทำงานรูปแบบใหม่ที่เข้ามาช่วยเพิ่มศักยภาพการทำงาน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมถึงมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่นำไปสู่การพัฒนาความสามารถของความรู้ในการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และ Wang et al. (2015) อธิบายว่าองค์การต้องฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการใช้งานด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีต่อธุรกิจ และสนับสนุนให้นำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับงานที่กำลังทำอยู่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์ และ เกิดศิริ เจริญวิศาล (2562) อธิบายว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายใต้การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีเพื่อผลักดันพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซีในประเทศไทยให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เหล่านี้คือพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการปรับตัวและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรม สอดคล้องกับ Kirton (1994) กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการปรับตัวมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรในเรื่องการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดรับความคิดและประสบการณ์ใหม่ ๆ การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ และสนับสนุนให้นำเข้ามาประยุกต์ใช้

ในการปฏิบัติงาน (Cao & Li, 2013) อีกทั้งพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์คิดค้นหาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และเพิ่มมูลค่าแก่ เศรษฐกิจขององค์กร (Storr, 1988)

ผู้วิจัยจึงพัฒนาความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบ ที่สองของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย องค์กรมีการวางแผน อบรมระยะยาวเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเกิดขึ้น มีการอบรม ความรู้เพื่อเข้าใจพื้นฐานการนำเทคโนโลยีใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และมีการส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาวิจัยและพัฒนาสร้าง ผลงานใหม่ ๆ แก่องค์กร

3) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (Information Technology Integration with Work)

การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้สร้างฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ สนับสนุนแผนงาน วางแผนกลยุทธ์ และใช้ในการตัดสินใจ กิจกรรมด้านต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนากิจกรรมด้านต่าง ๆ ขององค์กร

การพัฒนาประเทศไทยตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เข้ามาช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการ รูปแบบใหม่ที่เป็นเชิงนวัตกรรม ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ เล็งนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ส่งผลให้องค์กรต้องให้ความสำคัญส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานเชิงปรับตัว เรียนรู้ ยอมรับและนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดใน สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด (Tesarin, 2016) ซึ่งการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงานเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากการสนับสนุนบุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในองค์กรและการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานและ ใช้ในการแข่งขันทาง ธุรกิจ รวมถึงถ้าองค์กรยังมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว และ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรถึงจะอยู่รอดได้ในโลกเข้าสู่ยุคแห่ง การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (ปรวีร์ เขียววิจิตร และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2561)

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงานต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพฤติกรรมหนึ่งของบุคลากรในองค์กร โดยเกิดจากการที่บุคลากรมีความสนใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนทำให้เกิดเป็นความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สามารถใส่ความคิดสร้างสรรค์เพิ่มเติมเข้าไปเพื่อให้ความรู้นั้นมาเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าหรือสร้างสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าต่อยอดให้เกิดการทำงานรูปแบบใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการตลาดรูปแบบใหม่ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับธุรกิจยุคดิจิทัล ซึ่งพฤติกรรมของบุคลากรเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งถือเป็นพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่บุคลากรต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับตนเอง (พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์ และ เกิดศิริ เจริญวิศาล, 2562) เช่นเดียวกับ Chennamaneni, Teng & Raja (2013) กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนในกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่การสร้าง การจัดเก็บ การแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ง่าย ดำเนินงานได้อย่างเกิดความสะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าไปเรียกใช้ข้อมูลความรู้มาวิเคราะห์ปรับปรุงพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรสูงขึ้น และ Hahn, Lee, & Lee (2015) ได้อธิบายว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้จะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกันมากยิ่งขึ้น และยังส่งผลต่อพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

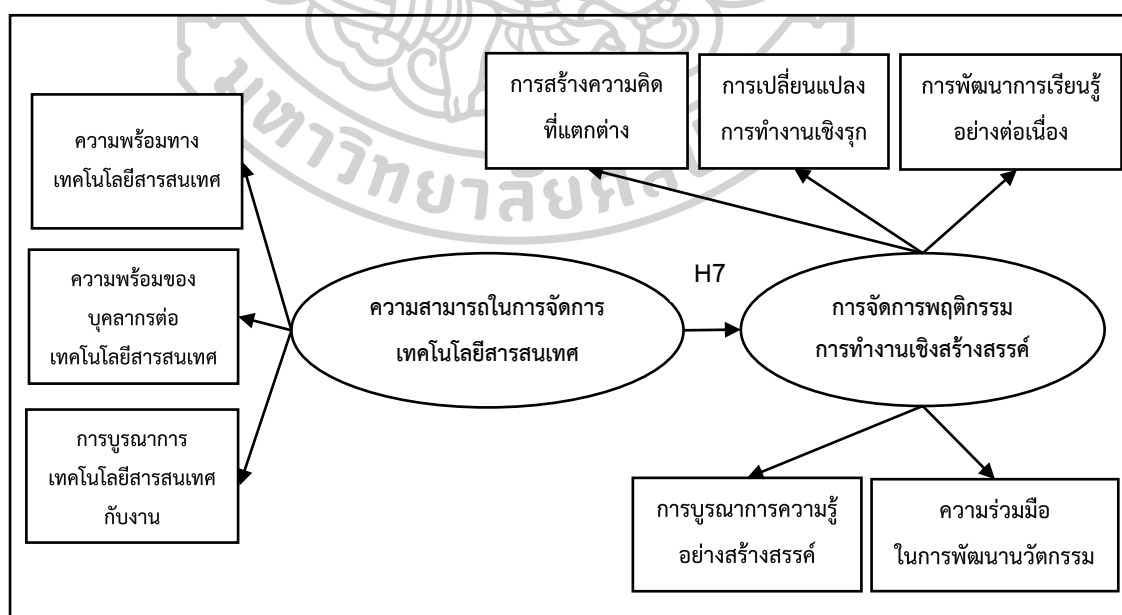
ผู้วิจัยจึงพัฒนาการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงานเป็นองค์ประกอบที่สามของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างฐานข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้รวบรวมวิเคราะห์ ประมวลผล และกระจายไปผู้ใช้งานกิจกรรมต่าง ๆ มีโปรแกรมสำเร็จรูปให้พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่ายและสะดวก และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีงานวิจัยและงานวิชาการได้ทำการศึกษาถึงความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่นการศึกษาของ Barney, Wright, & Ketchen (2001) ระบุว่าจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร เนื่องจากนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กรเป็นความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร และส่วนหนึ่งเกิดจากบุคลากรที่มีพฤติกรรมเต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเปิดกว้างทางความคิดที่สามารถเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ เลิกยึดติดกับการทำงานรูปแบบเก่าและวิธีการที่เคยใช้มา ยอมรับมุมมองหรือแนวคิดที่แตกต่างจากผู้อื่น มุ่งสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน (Roach, Ryman, & White, 2014) และ พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์ และ เกิดศิริ เจริญวิศาล (2562) อธิบายว่าการบูรณาการความรู้ ความคิด

สร้างสรรค์ และเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้เกิดการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์เกิดจากการปรับตัวนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้กับงาน

การวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถทางเทคโนโลยีขององค์กรที่เปรียบเสมือนอาวุธยุทธภัณฑ์ที่ใช้ในการแข่งขัน (อรอุมา โต้ะยามา, สมลักษณ์ คงเมือง, และ มนูญ โต้ะยามา, 2558) ถ้าธุรกิจสามารถเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรได้ นอกจากเป็นการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในความรู้สึกของลูกค้า จึงเป็นหน้าที่ของธุรกิจที่ต้องประยุกต์ใช้และดัดแปลงเทคโนโลยีเหล่านั้นให้สอดคล้องกับเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมถึงค้นหาและสร้างโอกาสแก่ธุรกิจในการพัฒนาเทคโนโลยีขึ้นมาใหม่ให้ล้ำหน้ากว่าคู่แข่ง (Ahlstrom, 2010) ผู้วิจัยจึงพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 7 และแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 8

สมมติฐานที่ 7 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์



ภาพที่ 8 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

6. สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

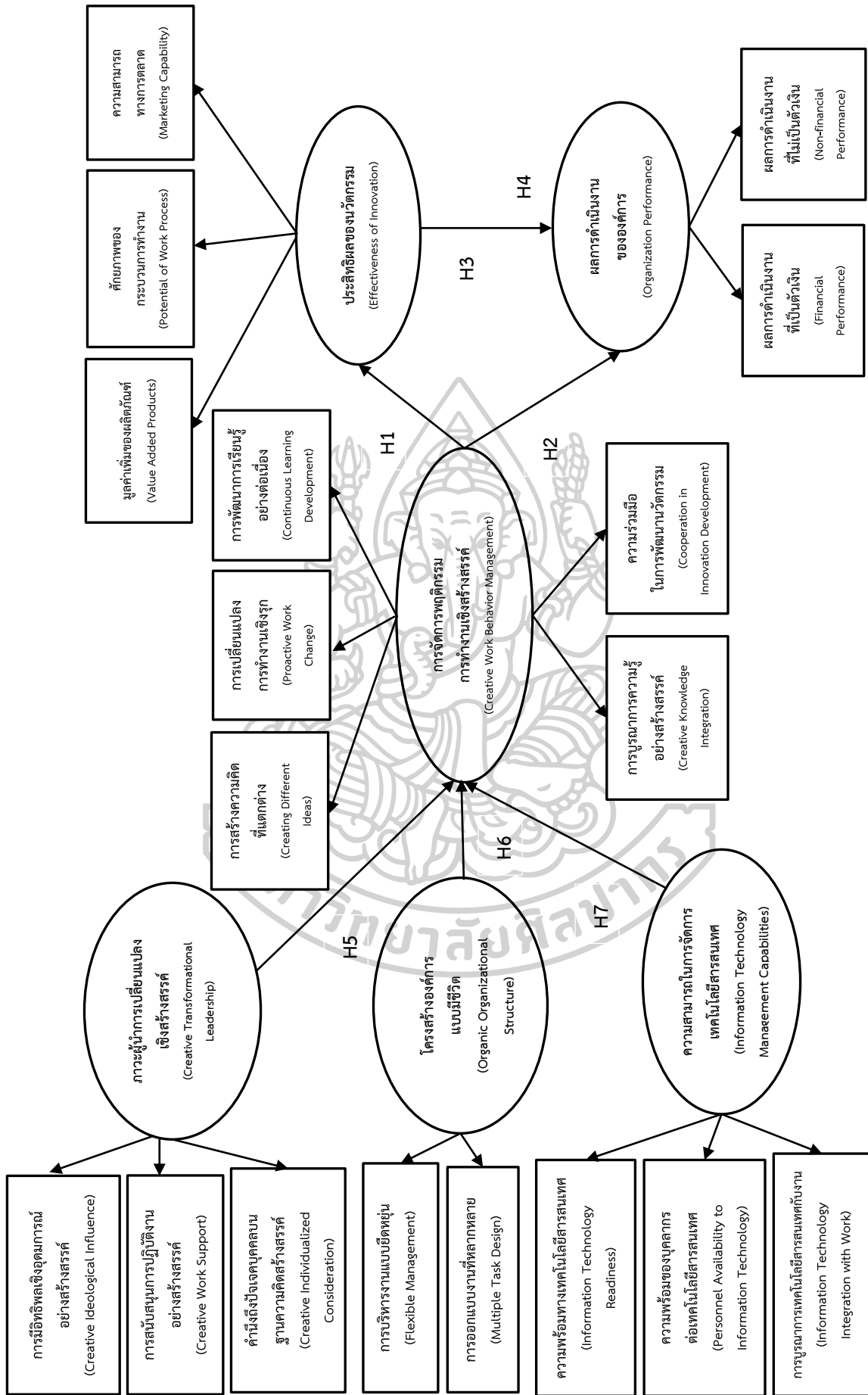
จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย สามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัย ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐาน	รายละเอียดของสมมติฐาน
H1	สมมติฐานที่ 1: การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม
H2	สมมติฐานที่ 2: การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
H3	สมมติฐานที่ 3: ประสิทธิผลของนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
H4	สมมติฐานที่ 4: การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน
H5	สมมติฐานที่ 5: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
H6	สมมติฐานที่ 6: โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
H7	สมมติฐานที่ 7: ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

7. การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีพื้นฐานและการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้พัฒนารอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร นำเสนอรายละเอียดได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย และ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) เป็นการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อช่วยขยายความ ตรวจสอบ ยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูลผลวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้สถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยโดยหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์กร โดยมีวิธีวิทยาที่ใช้สำหรับการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. วิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative research) มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มุ่งศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพื่อเสริมและสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ และความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิต

ที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โฟริลิตา, 2559) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ท่าน คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยพิจารณาคุณสมบัติของธุรกิจและผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ดำเนินกิจกรรมในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พิจารณาจากองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์การ โดยการใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของขนาดกิจการที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ ไม่เกิน 50 คน จำนวน 50-200 คน และจำนวนมากกว่า 200 คน รวมถึงเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมืองและอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

ในบทนี้ระเบียบวิธีวิจัยสามารถอธิบายโดยเรียงลำดับตามหัวข้อดังนี้ 1) ขั้นตอนการวิจัย และ 2) ระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุด และแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาสังเคราะห์และสังเคราะห์สร้างกรอบแนวความคิด (Conceptual Framework) และตัวแปรในการวิจัยจัดทำโครงร่างการการวิจัย (Proposal) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบต่อจากนั้นขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย

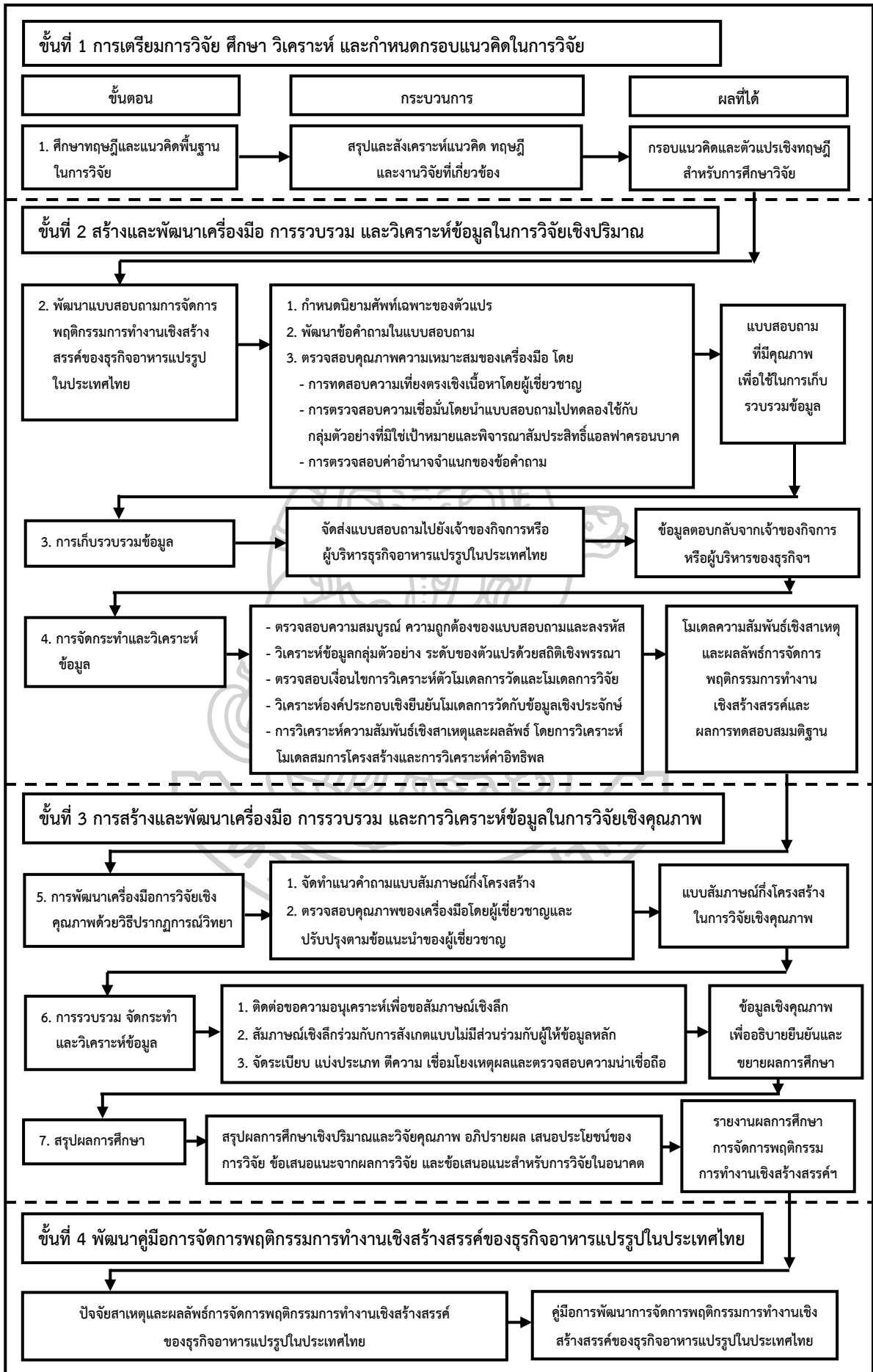
ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดนิยามเชิงทฤษฎี (Conceptual Definition) และนิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definition) ของตัวแปรในกรอบแนวความคิดการวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรม พัฒนาข้อคำถามในแบบสอบถามการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item of Objective Congruence index: IOC) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมนำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุรกิจ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบค่าความเที่ยง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค โดยต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นและยอมรับได้ (Cronbach, 1990) แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จากกลุ่มตัวอย่างคือเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยจำนวน 1,800 ชุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เมื่อแบบสอบถามได้รับกลับมามีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ตรวจสอบว่าถูกต้องเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงพื้นฐานในการวิเคราะห์ทางสถิติ มีการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างและการวิเคราะห์ค่าอิทธิพล (Structural Equation Modeling)

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่ออธิบายยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดในการดำเนินการได้แก่ การจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) หาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) กับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยจำนวน 9 ท่าน เพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นและการดำเนินการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจากธุรกิจที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นและวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผลการวิจัย เสนอผลประโยชน์ของการวิจัย ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต จัดทำรายงานการวิจัย และพัฒนาคู่มือการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปสู่ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข เมื่อแก้ไขเรียบร้อยแล้วจึงเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ และเมื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้วนั้น จึงจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอนหลักที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 10





ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากภาพที่ 10 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวคิดการศึกษาวิจัย เพื่อทดสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบปัญหาของการวิจัย และตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการอธิบายผลให้กระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจำแนกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยใช้หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์การ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลสถานประกอบการที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 7,386 ธุรกิจ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกออกตามภาค

ลำดับที่	ภาค	ประชากร (ธุรกิจ)
1	กรุงเทพมหานครและกลาง	3,890
2	ตะวันออกเฉียงเหนือ	928
3	เหนือ	868
4	ใต้	660
5	ตะวันออก	596
6	ตะวันตก	444
รวม		7,386

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงพาณิชย์, สถิติข้อมูลจำนวนธุรกิจประเภทอาหารที่จดทะเบียนการค้า จำแนกออกตามภาค, เข้าถึงเมื่อ 29 กันยายน 2562, เข้าถึงจาก <https://datawarehouse.dbd.go.th/index>

2. การสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากรายชื่อธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ข้อมูลสถานประกอบการที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 7,386 ธุรกิจ ในการวิจัยใช้วิธีวิทยาสถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดตัวอย่าง คือ 10-20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร (Hair et al., 2010; Kline, 2011) การวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 18 ตัวแปร และผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ 20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 360 ธุรกิจ เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์เป็นหลัก ผู้วิจัยได้คำนึงถึงอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม (Response Rate) เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นตามเกณฑ์ การแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ต้องมีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้ที่ร้อยละ 20 (Aaker, Kumar, & Day, 2007) โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้อยู่ที่จำนวนไม่น้อยกว่า 360 ธุรกิจ การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อให้มีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้ที่ร้อยละ 20 จึงต้องส่งเป็น 5 เท่าของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังนั้นได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 1,800 ธุรกิจ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในนามขององค์การ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความเข้าใจ และมีความสามารถทางการบริหารจัดการมีมุมมองเชิงองค์การ สามารถเป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ ในการตอบแบบสอบถามได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การดำเนินการการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยสมาชิกทุกหน่วยประชากรมีโอกาสถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเท่ากันและข้อมูลที่รวบรวมได้ จะนำมาทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถนำผลการวิจัยไปอ้างอิงสู่ประชากรในภาพรวมได้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ, 2552) ผู้วิจัยเลือกวิธีการการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มตามภาค จากนั้นใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ตามการจัดสรรแบบสัดส่วนจำนวนประชากรจากสถานประกอบการที่มีรายชื่ออยู่ในธุรกิจอาหารแปรรูป เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนและสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้คือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,800 ธุรกิจ

สำหรับการวิจัยนี้ได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน (Returned Questionnaires) ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องมีความสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 510 ฉบับ คิดเป็นอัตราตอบกลับของข้อมูลทั้งหมดร้อยละ 28.33 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้เพราะสอดคล้องกับเกณฑ์การตอบกลับของแบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์ที่ระบุว่าควรมีอัตราการตอบกลับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และคิดเป็น 28.33 เท่าของ

จำนวนตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ศึกษาตามสัดส่วนประชากรออกเป็นกลุ่มตามภาค

ลำดับที่	ภาค	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามสัดส่วน	กลุ่มตัวอย่าง ตอบกลับแบบสอบถาม
1	กรุงเทพมหานครและกลาง	3,890	950	196
2	ตะวันออกเฉียงเหนือ	928	225	89
3	เหนือ	868	210	78
4	ใต้	660	160	58
5	ตะวันออก	596	145	53
6	ตะวันตก	444	110	36
	รวม	7,386	1,800	510

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Transformational Leadership: CTL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Creative Ideological Influence: CII) 2) การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Creative Work Support: CWS) และ 3) การคำนึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (Creative Individualized Consideration: CIC)

3.1.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure: OOS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Management: FM) และ 2) การออกแบบงานที่หลากหลาย (Multiple Task Design: MTD)

3.1.3 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management Capabilities: ITMC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Readiness: ITR) 2) ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (Personnel Availability to Information Technology: PAIT) และ 3) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (Information Technology Integration with Work: ITIW)

3.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Work Behavior Management: CWBM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างความคิดที่แตกต่าง (Creating Different: CDI) 2) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (Proactive Work Change: PWC) 3) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Development: CLD) 4) การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (Creative Knowledge Integration: CKI) และ 5) ความร่วมมือในการพัฒนาวัตกรรม (Cooperation in Innovation Development: CID)

2.2 ประสิทธิภาพของนวัตกรรม (Effectiveness of Innovation: EOI) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Value Added Products: VAP) 2) ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (Potential of Work Process: PWP) และ 3) ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability: MC)

2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance: OP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance: FP) และ 2) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Performance: NFP)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการศึกษาวัดเชิงปริมาณตามวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามของตัวแปรทั้ง 2 กลุ่มที่ศึกษา โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของจากเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพของนวัตกรรม ผลการดำเนินงานขององค์กร และปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้ (ภาคผนวก ก)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานปัจจุบัน มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะการดำเนินกิจการ ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจจนถึงปัจจุบัน จำนวนพนักงานทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน

สถานที่ตั้งของธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักที่ธุรกิจใช้ในการแปรรูป กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูปด้านต่าง ๆ หรือไม่ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ใน 5 ประเด็น จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 1) การสร้างความคิดที่แตกต่าง จำนวน 5 ข้อ 2) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก จำนวน 5 ข้อ 3) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 4 ข้อ 4) การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ จำนวน 3 ข้อ และ 5) ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม จำนวน 3 ข้อ มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ใน 2 ประเด็น จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพของนวัตกรรม จำนวน 13 ข้อ และ 2) ผลการดำเนินงานขององค์กร จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ใน 3 ประเด็น จำนวน 33 ข้อ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 12 ข้อ 2) โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต จำนวน 9 ข้อ และ 3) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

5. การสร้างเครื่องมือ การวัดตัวแปร และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือการวิจัย การวัดตัวแปร และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

5.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review) เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ นิยามปฏิบัติการตัวแปร และสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามของการวิจัยต่อไป

5.1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาทั้งหมด 18 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย การวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย การวัดตัวแปรการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ การวัดตัวแปรผลลัพธ์ของประสิทธิผลของนวัตกรรม และการวัดตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐาน การวิจัยต่อไป

5.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแบบกรอบแนวคิดการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมของการใช้ภาษา และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย และปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน โดยจัดทำหนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร แนบพร้อมทั้งแบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถาม คุชฌ์นิพนธ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้องเที่ยงตรง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่ (ภาคผนวก ค)

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ศศิมาจ ญ วิเชียร รองคณบดีฝ่ายบริหารกิจการองค์กร วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2) รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒน์ ยาวิราช อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

3) รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพไพฑูรย์ ประธานหลักสูตรการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4) อาจารย์ ดร.सानิตย์ หนูนิล ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

5) อาจารย์ ดร.ประชา ต้นเสนีย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร โครงการบริหารธุรกิจ มหามบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

6) ดร.กฤษฎา โสภา ผู้อำนวยการส่วนงานการตลาดและสารสนเทศ บริษัท อ่าพลฟู๊ดส์ โพรเซสซิง จำกัด

7) คุณศรียา เอียดเสน ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ บริษัทโออิชิ เทรตติ้ง จำกัด

5.1.5 ตรวจสอบผลการประเมินและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาอีกครั้ง

5.2 การวัดตัวแปร

การวัดตัวแปรปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 การวัดตัวแปรการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

5.2.1.1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ เป็นการวัดการส่งเสริมและสนับสนุนขององค์การให้บุคลากรคิดริเริ่ม เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ มีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น และมีการเชื่อมโยงความคิดความรู้และสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยวัดได้จาก 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การสร้างความคิดที่แตกต่าง ประกอบด้วย 5 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) เปิดโอกาสแก่พนักงานให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (2) การให้พนักงานมีส่วนร่วมวางแผนและตัดสินใจในงานที่สำคัญ (3) ส่งเสริมพนักงานคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีกว่าเดิม (4) ส่งเสริมพนักงานหามุมมองที่แตกต่างเพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ และ (5) การประเมินสิ่งที่พนักงานคิดริเริ่มว่าใช้ได้จริงเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ทราบและพัฒนาตนเอง

2) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ประกอบด้วย 5 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ปิดกั้น (2) กระตุ้นให้พนักงานใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (3) ส่งเสริมพนักงานปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ (4) ส่งเสริมให้พนักงานเสนอความคิดแก้ไขปรับปรุงงานไว้รองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และ (5) สนับสนุนให้พนักงานร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

3) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) สนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง (2) สนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาและเรียนรู้ข้อผิดพลาดนำมาปรับเปลี่ยนการทำงาน (3) จัดกิจกรรมให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (4) สร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความไว้วางใจเชื่อใจกันนำไปสู่การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การรวบรวมข้อมูลความรู้ในรูปแบบลายลักษณ์อักษรที่จัดเก็บเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ (2) มีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นช่องทางการสื่อสารให้พนักงานแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ร่วมกัน และ (3) มีระบบการรวบรวมและการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันเพื่อให้พนักงานได้เข้าถึงและดึงออกมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน

5) ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) สนับสนุนให้พนักงานเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม (2) สนับสนุนให้พนักงานสร้างความร่วมมือระหว่างสายงานเพื่อจุดประกายความคิดและสร้างผลงานใหม่ ๆ ร่วมกัน และ

(3) ส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันคิดสร้างผลงานออกมาและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและต่อองค์กร

5.2.2 การวัดตัวแปรผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

5.2.2.1 ประสิทธิภาพของนวัตกรรม เป็นการวัดความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จด้านนวัตกรรมขององค์กร ด้วยการนำเทคนิคและวิธีการที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้มาปรับปรุงและพัฒนางาน โดยวัดได้จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) **มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์** ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายให้ลูกค้าได้เลือกซื้อตามความต้องการที่มีความแตกต่างกัน (2) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณสมบัติ ประโยชน์ และเพิ่มมูลค่าให้แตกต่างจากคู่แข่ง (3) ผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเพื่อการลอกเลียนแบบ และ (4) วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2) **ศักยภาพของกระบวนการทำงาน** ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) นำเทคนิคการจัดการรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน (2) ปรับเปลี่ยนลดขั้นตอนในกระบวนการทำงาน (3) การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และ (4) เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานด้วยการลดการสูญเสียและลดต้นทุน

3) **ความสามารถทางการตลาด** ประกอบด้วย 5 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) มีช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (2) การสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ทำให้ลูกค้ารับรู้และติดต่อกิจการได้สะดวกรวดเร็วขึ้น (3) ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้านำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ (4) มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว และ (5) มีช่องทางในการเข้าถึงตัวแทนจำหน่าย เจ้าของปัจจัยการผลิต และองค์กรพันธมิตรทางธุรกิจอื่น ๆ ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

5.2.2.2 ผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการวัดผลประกอบการขององค์กรจากการปฏิบัติงานที่แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และชี้วัดความสำเร็จจากการดำเนินงานขององค์กร โดยวัดได้จาก 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1) **ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นตัวเงิน** ประกอบด้วย 3 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การเติบโตของยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (2) สร้างกำไรได้มากขึ้น และ (3) ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นจากในอดีต

2) **ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่เป็นตัวเงิน** ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักจากลูกค้ามากขึ้น (2) มีภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอย่างต่อเนื่อง และ (4) ลูกค้าใหม่จำนวนเพิ่มขึ้น

5.2.3 การวัดตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์

5.2.3.1 **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์** เป็นการวัดคุณลักษณะของผู้นำที่ยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตัวผู้นำและผู้ตามเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้ โดยวัดได้จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) **การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์** ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนบนพื้นฐานความคิดสร้างสรรค์ (2) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีพลังที่มุ่งมั่นตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (3) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์แก่พนักงานให้เกิดความเข้าใจและมุ่งปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่องค์การกำหนดไว้ร่วมกัน และ (4) การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และมองหาแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลายให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) **การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์** ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและรับรู้ในความสามารถของตนเอง (2) การกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์ผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง (3) ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่จะเกิดขึ้นและกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา และ (4) สนับสนุนพนักงานคิดและตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จอย่างเป็นระบบ

3) **การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์** ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละบุคคล (2) การพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงานบนพื้นฐานความแตกต่าง (3) การปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมในฐานะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่าขององค์การ และ (4) การให้ความสำคัญกับความสามารถแต่ละบุคคลและสามารถดึงความรู้และศักยภาพออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

5.2.3.2 **โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต** เป็นการวัดความยืดหยุ่นในการปรับตัวขององค์การจากการออกแบบลักษณะงานและกำหนดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ โดยวัดได้จาก 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1) **การบริหารงานแบบยืดหยุ่น** ประกอบด้วย 5 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (2) ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่ามุ่งเน้นกฎระเบียบ (3) มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ (4) การให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การอย่างเปิดเผยแก่พนักงาน และ (5) ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจเกิดความร่วมมือในการประสานงานร่วมกัน

2) การออกแบบงานที่หลากหลาย ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม ในประเด็นเกี่ยวกับ (1) กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามความรู้และความสามารถ (2) การมอบหมายงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถ (3) การมอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถหลายด้าน และ (4) กำหนดเป้าหมายของการทำงานในระดับสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5.2.3.3 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการวัดความพร้อมของทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การว่าสามารถนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยวัดได้จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม ในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมาใช้งาน (2) มีอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีเพียงพอต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน (3) ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สร้างนวัตกรรมด้านต่าง ๆ และ (4) มีเครือข่ายความร่วมมือการขอใช้อุปกรณ์เครื่องมือและสารสนเทศในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

2) ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) มีการวางแผนอบรมระยะยาวเตรียมความพร้อมแก่พนักงานรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเกิดขึ้น (2) มีการอบรมความรู้แก่พนักงานเพื่อเข้าใจพื้นฐานการนำเทคโนโลยีใช้ในการปฏิบัติงาน (3) พัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และ (4) ส่งเสริมให้พนักงานนำเทคโนโลยีมาวิจัยและพัฒนาสร้างผลงานใหม่ ๆ แก่องค์การ

3) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน ประกอบด้วย 4 ข้อคำถามในประเด็นเกี่ยวกับ (1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างฐานข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ (2) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้รวบรวม วิเคราะห์ ประมวลผล และกระจายไปผู้ใช้งานกิจกรรมต่าง ๆ (3) มีโปรแกรมสำเร็จรูปให้พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่ายและสะดวก และ (4) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ

5.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

5.3.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์ปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยที่สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) และนำมาปรับปรุงข้อคำถามจากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยค่า IOC

(Item of Objective Congruence Index) = $\sum R/N$ จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นรายข้อคำถาม โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถาม ในแบบสอบถามได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976) จากการทดสอบพบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.86-1.00

โดยมีกำหนดการให้คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ค่า IOC \geq 0.50 หมายถึง ข้อคำถามตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

ค่า IOC $<$ 0.50 หมายถึง ข้อคำถามไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

5.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของ แบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อนำไปใช้แก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ใช้วิธีการวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient: α) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) โดยนำ แบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้าน ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ธุรกิจ (ภาคผนวก ง) แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและยอมรับได้ (Hair et al., 2010) จากการตรวจสอบ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.924-0.934 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.932 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 5

5.3.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) เป็นการตรวจสอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปร สังเกตได้ว่าสอดคล้องกับกรอบแนวคิดหรือไม่ และเพื่อยืนยันโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ของทุกตัวแปรสังเกตได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป เพื่อแสดงว่าตัวแปรสังเกตดังกล่าวอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี (Hair et al., 2010) จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้างพบว่าตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานตั้งแต่ 0.644-0.869 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 5

5.3.4 การหาอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) เพื่อพิจารณาข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Hair et al., 1998; Best & Kahn, 2006) จากการตรวจสอบหาค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทั้งหมดในงานวิจัยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.584-0.818 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปค่าความเชื่อมั่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามจำแนกรายด้าน

ตัวแปร	จำนวน ข้อ คำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าอำนาจ จำแนก (Discriminant Power)
1. การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM)				
1.1 การสร้างความความคิด ที่แตกต่าง (CDI)	5	0.934	0.664	0.636
1.2 การเปลี่ยนแปลงการทำงาน เชิงรุก (PWC)	5	0.933	0.684	0.734
1.3 การพัฒนาการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง (CLD)	4	0.934	0.666	0.633
1.4 บูรณาการความรู้ อย่างสร้างสรรค์ (CKI)	3	0.929	0.646	0.668
1.5 ความร่วมมือในการพัฒนา นวัตกรรม (CID)	3	0.928	0.710	0.662
2. ประสิทธิภาพของนวัตกรรม (EOI)				
2.1 มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (VAP)	4	0.929	0.644	0.603
2.2 ศักยภาพของกระบวนการ ทำงาน (PWP)	4	0.928	0.666	0.657
2.3 ความสามารถทางการตลาด (MC)	5	0.928	0.711	0.679

ตารางที่ 5 สรุปค่าความเชื่อมั่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม
จำแนกรายด้าน (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน ข้อ คำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าอำนาจ จำแนก (Discriminant Power)
3. ผลการดำเนินงานขององค์การ (OP)				
3.1 ผลการดำเนินงานขององค์การ ที่เป็นตัวเงิน (FP)	3	0.930	0.656	0.623
3.2 ผลการดำเนินงานขององค์การ ที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP)	4	0.927	0.741	0.693
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL)				
4.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ อย่างสร้างสรรค์ (CII)	4	0.924	0.869	0.818
4.2 การสนับสนุนการปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์ (CWS)	4	0.926	0.796	0.743
4.3 การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล บนฐานความคิดสร้างสรรค์ (CIC)	4	0.925	0.847	0.801
5. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (OOS)				
5.1 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FM)	5	0.926	0.795	0.742
5.2 การออกแบบงานที่หลากหลาย (MTD)	4	0.927	0.770	0.710
6. ความสามารถทางการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITMC)				
6.1 ความพร้อมทางเทคโนโลยี สารสนเทศ (ITR)	4	0.927	0.760	0.700
6.2 ความพร้อมของบุคลากรต่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ (PAIT)	4	0.925	0.851	0.809
6.3 การบูรณาการเทคโนโลยี สารสนเทศกับงาน (ITIW)	4	0.929	0.663	0.584

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยด้วยการตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่จำแนกตามรายด้านมีค่าระหว่าง 0.924-0.934 ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนด ดังกล่าวสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยได้

5.3.5 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง มีความเหมาะสม ตรงประเด็นในการสื่อสาร และจึงจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

6.1 จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลรายชื่อและสถานที่ตั้งธุรกิจอาหารแปรรูปที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และเป็นธุรกิจอาหารแปรรูปที่ยังมีสถานะดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน มีจำนวนทั้งสิ้น 7,386 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 29 กันยายน 2562)

6.2 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างคือ 10-20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร (Hair et al., 2010; Kline, 2011) การวิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 18 ตัวแปร และผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ 20 หน่วยต่อตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ 360 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้คำนึงถึงอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม เนื่องจากวิธีการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์มีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 20 (Aaker, Kumar, & Day, 2007) จึงต้องส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 5 เท่าของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้มีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงได้วางแผนส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวนทั้งสิ้น 1,800 ฉบับ

6.3 การดำเนินการการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ความน่าจะเป็น โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยจำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มตามภาค ได้แก่ กรุงเทพมหานครและภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา โดยคำนึงถึงสัดส่วนชั้นภูมิใดมีประชากรมากควรได้รับเลือกในการสุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่มากกว่า จากนั้นใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง จากประชากรให้ได้จำนวนและสัดส่วนตามกำหนดไว้คือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,800 ธุรกิจ จากสถานประกอบการที่มีรายชื่ออยู่ในธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

6.4 ดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบส่งพร้อมกับแบบสอบถามไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษา (ภาคผนวก จ)

6.5 จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามไปยังเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลส่งทางไปรษณีย์ ตามชื่อและที่ตั้งปัจจุบันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำนวน 1,800 ฉบับ โดยแบบสอบถามแต่ละชุด ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และติดตามการตอบกลับ มีการกำหนดประเภทการส่งไปรษณีย์เป็นแบบไปรษณีย์ลงทะเบียน เพื่อป้องกันการสูญหายและให้ผู้วิจัยสามารถใช้รหัสการจัดส่งในการติดตามและตรวจสอบสถานะของการจัดส่งเอกสารได้ทางเว็บไซต์และทางแอปพลิเคชันของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (บริการ Track and Trace) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แนบซองติดแสตมป์พร้อมจำหน่ายของซึ่งระบุชื่อและที่อยู่ของผู้วิจัย เพื่อการจัดส่งแบบสอบถามกลับ ไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถาม โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 25 พฤษภาคม 2562 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 และเมื่อผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปครบระยะเวลา 45 วัน ผู้วิจัยได้ติดตามการตอบกลับ เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาให้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด

6.6 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน (Returned Questionnaires) โดยหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องมีความสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 510 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 28.33 ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การตอบกลับของแบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์ที่ระบุว่าควรมีอัตราการตอบกลับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Aaker, Kumar, & Day, 2007) และคิดเป็น 28.33 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม	จำนวน (ฉบับ)
จำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์	1,800
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น	598
จำนวนแบบสอบถามที่มีเนื้อหาไม่ถูกต้องหรือไม่สมบูรณ์	88
จำนวนแบบสอบถามที่มีเนื้อหาถูกต้องและสมบูรณ์	510
สรุปอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 28.33	

7. การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และทำการใส่รหัสเพื่อใช้ในการแปลผล จากนั้นจึงนำมาประมวลผลโดยใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานปัจจุบัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะการดำเนินกิจการ จุดจดทะเบียนของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน จำนวนพนักงานทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน สถานที่ตั้งของธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักที่ธุรกิจใช้ในการแปรรูป กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูปด้านต่าง ๆ หรือไม่ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

7.3 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 6 ด้าน ในแบบสอบถาม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การสร้างความคิดที่แตกต่าง 2) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก 3) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ และ 5) ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ใน 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพของนวัตกรรม ได้แก่ มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด และ 2) ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ 2) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ได้แก่ การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และการออกแบบงานที่หลากหลาย และ 3) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนาและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผลการดำเนินการวิจัย ตลอดจนได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้ (ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์, 2551; Best, 1977)

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 - 4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

7.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

7.4.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าสัมบูรณ์ของความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 เพื่อแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

7.4.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อใช้ทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation of Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554; Hair et al., 2006)

7.4.3 การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้ (Hair et al., 2010)

7.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

7.5.1 การพัฒนาโมเดลการวัด (Measurement Model) จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูป โดยมีโมเดลการวัด 6 โมเดล ได้แก่ โมเดลวัดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) โมเดลวัดประสิทธิผลของนวัตกรรม (EOI) โมเดลการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) โมเดลวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) โมเดลการวัดโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (OOS) และโมเดลการวัดความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITMC)

7.5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

7.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องกับโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

7.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยขั้นตอนการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

7.6.1 การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

7.6.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า ค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA)

7.6.3 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ต่อผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

และประสิทธิผลของนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ พิจารณาจากค่าน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

8.1 สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

8.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่

8.2.1 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน

8.2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

8.2.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

8.2.4 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power) โดยการคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนจากการตอบข้อคำถามในแต่ละข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งหมดด้วยวิธี (Item-Total Correlation) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

8.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย

8.3.1 การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ พิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) ซึ่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 เพื่อแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษามีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

8.3.2 การทดสอบภาวะตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient of correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 เพื่อแสดงว่าไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554; Hair et al., 2010)

8.4 การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายตัวแปรอื่นโดยปราศจากความคลาดเคลื่อน ส่วนค่าอื่นๆ จะแปรความหมายได้ ดังนี้ (Hair et al., 2010)

- 0.80 ขึ้นไป เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
 0.70-0.79 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
 0.60-0.69 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
 0.50-0.59 เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
 น้อยกว่า 0.50 ไม่เหมาะสมที่นำข้อมูลชุดนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2010)

8.5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้สำหรับการวิจัย ประกอบด้วย

8.5.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

8.5.1.1 การทดสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

1) ค่าไคสแควร์ (Chi-square/ χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไคสแควร์มีค่า p-value มากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000; Hair et al., 2010; Kline, 2011) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

2) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ χ^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไคสแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไคสแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไคสแควร์จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000; Schumacker & Lomax, 2010) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

3) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระลบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al, 2010) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

4) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normal Fit Index: NFI) หมายถึง ค่าดัชนีเปรียบเทียบตัวแบบที่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง ว่ามีความสอดคล้องมากกว่าตัวแบบที่ไม่มีการประมาณเส้นทางระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด หากมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2012) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไคสแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไคสแควร์ของโมเดลอิสระซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกันหรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al, 2010; Byrne, 2016) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

6) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยจะต้องคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al, 2010; Byrne, 2016) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

7) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่ามีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Sigauw, 2000) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05
p-value	$p > 0.05$
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$
CFI	≥ 0.90
NFI	≥ 0.90
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
RMSEA	< 0.05

8.5.1.2 ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบนั้นประกอบด้วยข้อคำถามหรือตัวชี้วัดที่มีความสัมพันธ์ภายในที่ดีต่อกัน (Internal Consistency) ซึ่งแสดงถึงความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) ซึ่งควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010; Hair et al., 2017)

8.5.1.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) หมายถึง ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ไชยันต์ สกุลศรีประเสริฐ, 2556; Hair et al., 2010; Hair et al., 2011; Hair et al., 2017)

8.5.1.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วย ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

8.5.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 8.5.1.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการแสวงหาองค์ความรู้โดยการพิจารณาปรากฏการณ์ทางสังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อแสวงหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งจะให้ความสนใจข้อมูลเชิงความรู้สึก ความนึกคิด ความหมาย ค่านิยม หรืออุดมการณ์ของบุคคลนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ (สุภางค์ จันทวานิช, 2559) โดยผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของการดำเนินการวิจัย สำหรับการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Qualitative Research) ในการแสวงหาความรู้ และความจริงจากปรากฏการณ์และประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น โดยตรง (ชาย โพธิ์สิตา, 2559) มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์และประสบการณ์จากความคิดของคนใน ซึ่งเป็นเจ้าของประสบการณ์หรืออยู่ในปรากฏการณ์ (Insider View) ในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยอาศัยกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (ประไพพิมพ์ สุธีสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) สำหรับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ (Criteria) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีข้อมูลที่มากและข้อมูลที่ลึกตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาและมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Information-rich Cases) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก

เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ดำเนินกิจกรรมในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจากองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์การโดยการใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และสำหรับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมตามขนาดของกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน คือ ไม่เกิน 50 คน จำนวน 50-200 คน และจำนวนมากกว่า 200 คน รวมถึงเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมืองและอุตสาหกรรมที่อยู่ในต่างจังหวัด เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตลอดจนการใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเป็นข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไป

2. เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ที่มีแนวคำถาม (Interview Guidelines) เพื่อเป็นแนวทางสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยพิจารณาจากองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์การโดยการใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม มีขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน รวมถึงเป็นกิจการที่อยู่ในเมืองและกิจการที่อยู่ต่างจังหวัด ตามหลักการพิจารณาธุรกิจที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ของการเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ (ภาคผนวก ข)

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจอาหารแปรรูป

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 5 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 การสร้างเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีความไวในเชิงทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) ดังนั้นในการพัฒนาแนวคำถาม (Interview Guidelines) ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถพัฒนาแนวคำถามให้สอดคล้องกับตัวแบบ (Model) และวัตถุประสงค์ของการวิจัยและร่างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นคำถามเปิดกว้างและยืดหยุ่นต่อการตอบ สามารถปรับให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ติความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามการวิจัย

3.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ภายหลังจากผู้วิจัยจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างแล้ว จึงดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ โดยนำแนวคำถามสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาแนวคำถามในการสัมภาษณ์ในด้านความครอบคลุมเนื้อหา ความครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัยความถูกต้องเหมาะสมของข้อคำถาม ความถูกต้องของโครงสร้างและภาษาที่ใช้ จากนั้นปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น เพื่อให้แบบสัมภาษณ์สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน และได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. การเตรียมการและการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบัณฑิตวิทยาลัยนำส่งไปยังผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ (ภาคผนวก ฉ)

4.2 จัดเตรียมเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แนวคำถามสัมภาษณ์ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบบสังเกต รวมทั้งอุปกรณ์การจดบันทึกภาคสนามต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และเครื่องเขียน

4.3 การเตรียมตัวเข้าสัมภาษณ์ เนื่องจากในการวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวนักวิจัยเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ ผู้วิจัยจึงเตรียมตัวก่อนเข้าสัมภาษณ์โดยการศึกษาคำถาม ระเบียบเรียงประเด็น การสัมภาษณ์และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์ ความเหมาะสมในการใช้ภาษา การแต่งกายตลอดจนการศึกษาภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหาร ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ผลผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจนั้น ๆ จากนั้นติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการนัดหมายวันเวลาและสถานที่ล่วงหน้า โดยให้เป็นไปตามวันเวลาและสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสะดวก และยืนยันการนัดหมายเมื่อใกล้ถึงวันและเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดความพร้อมมากที่สุดในการสัมภาษณ์

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participation Observation) โดยผู้วิจัยเริ่มจากการแนะนำตนเอง อธิบายเรื่องและวัตถุประสงค์ของการศึกษา เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก การนำข้อมูลไปใช้ และประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบวัตถุประสงค์และให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย และเริ่มสัมภาษณ์ตามแนวคำถามสัมภาษณ์ โดยการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นและเข้าสู่คำถามต่าง ๆ ตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กระทำเช่นนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนไปจนกว่าจะหมดประเด็นคำถาม ข้อมูลที่ได้เกิดการซ้ำกันและไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น (Saturation of Data) แล้วจึงสิ้นสุดการสัมภาษณ์ จดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริงและจดในประเด็นที่สำคัญ รวมถึงมีการสังเกตบริบทและสภาพแวดล้อมระหว่างการสัมภาษณ์

4.5 การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดำเนินการโดยผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยเพื่อเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากข้อมูลที่จะได้รับมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลักและการรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตัว อธิบายถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอนการศึกษา รายละเอียดการนำข้อมูลไปใช้ และย้ำให้ผู้ให้ข้อมูลทราบว่า การสัมภาษณ์นี้เป็นความลับ ซึ่งไม่มีการเปิดเผยชื่อ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตลอดจนข้อมูล

ใด ๆ ที่สื่อหรือบ่งชี้ถึงองค์การ ในการนำเสนอข้อมูลจะใช้นามสมมติแทนการใช้ชื่อจริงและข้อมูลจริง และนำเสนอข้อมูลเชิงวิชาการในภาพรวมเท่านั้น หลังจบการรายงานผลการศึกษาผู้วิจัยจะทำลายข้อมูล ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ

5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การจัดทำข้อมูล ภายหลังจากการบันทึกข้อมูลครอบคลุมทุกหัวข้อที่ต้องการศึกษาผู้วิจัยจัดระเบียบข้อมูลโดยถอดข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในลักษณะคำต่อคำ รวมถึงรายละเอียดที่มีใช้คำพูด จากนั้นพิมพ์เป็นบทสัมภาษณ์ (Transcript) และอ่านวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักทุกรายโดยอาศัยการตีความ (Interpret) นำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาให้รหัสข้อมูล (Coding) จัดแบ่งประเภทข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกัน มีนัยเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน (Category) และใส่รหัสเดียวกัน เพื่อกลับกรองข้อมูลให้เหลือเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ของการวิจัย แล้วประมวลผลเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างแนวคิดและข้อมูลเชิงประจักษ์ สร้างข้อสรุปเชิงนามธรรมจากปรากฏการณ์ที่พบ จากนั้นตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อช่วยลดความผิดพลาดในการตีความโดยใช้มุมมองที่หลากหลายในการยืนยันความหมายที่ชัดเจนและถูกต้อง (สุภางค์ จันทวานิช, 2559) ประกอบด้วย การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

5.1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เป็นการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่ แหล่งข้อมูลด้านสถานที่ และแหล่งข้อมูลด้านบุคคล โดยแหล่งข้อมูลด้านสถานที่ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่มาจากการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน ซึ่งในที่นี้คือธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ที่เป็นองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์การโดยการใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยพิจารณาให้มีความครอบคลุมตามขนาดของกิจการที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน รวมถึงเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมืองและอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด และแหล่งข้อมูลด้านบุคคล พิจารณาข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักภายใต้วิธีการเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์เรื่องเดียวกัน ซึ่งในที่นี้คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานบริหาร

5.1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) โดยการใช้มุมมองของแนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกันมาใช้ในการตีความข้อมูลชุดเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบข้อค้นพบที่มีความแตกต่างกันมาน้อยเพียงใด ซึ่งในการวิจัยนี้อาศัยทฤษฎี 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-Based View) และ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ร่วมกับทฤษฎีและแนวคิดอื่น ๆ เช่น ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร แนวคิดพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการสนับสนุนและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ตีความข้อมูลเชิงคุณภาพ

5.1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายเพื่อรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมระหว่างการประชุม เพื่อทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ เมื่อผู้วิจัยจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) ทั้งในเชิงกายภาพและเชิงเนื้อหาให้เป็นระบบระเบียบแล้วดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอนของ ชาย โพรสิตา (2559) ดังนี้

5.2.1 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) โดยคัดสรรข้อความต่าง ๆ ที่อยู่ในข้อมูลตรงประเด็นกับเรื่อง ออกมากำหนดรหัสเป็นวลีหรือถ้อยคำที่มีความกระชับ มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เหลือเพียงส่วนที่นำไปใช้วิเคราะห์ต่อได้ แล้วนำข้อมูลมาจำแนกเป็นกลุ่ม (Clustering) และหาแบบแผน (Pattern) ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อสรุป

5.2.2 การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการเขียนพรรณนาจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จากประสบการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งได้เชื่อมโยงข้อมูลและจัดระเบียบเข้าด้วยกันแล้ว

5.2.3 การสร้างข้อสรุป ตีความ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Conclusion, Interpretation and Verification) โดยสังเคราะห์ข้อความย่อยที่มีความหมายที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป ตีความหมายของข้อค้นพบ และการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงประเด็น และน่าเชื่อถือเพื่อยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัย (นิศา ชูโต, 2551) จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาอธิบาย ขยายความ และยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนและกลุ่มลึกมากยิ่งขึ้นเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย และ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ซึ่งใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบปัญหาของการวิจัย และตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยในการอธิบายผลให้กระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น (อโณทัย งามวิชัยกิจ, 2558) ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเรียงลำดับการนำเสนอตามแผนการวิจัย ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การทดสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อย

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ตอนที่ 2 ความสำคัญและองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมาย คำเฉพาะตลอดจนสัญลักษณ์และอักษรย่อ เพื่อใช้แทนค่าทางสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ที่ศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรที่ศึกษา

ตารางที่ 8 ชื่อและอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	อักษรย่อ
1. การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Work Behavior Management)	CWBM
1.1 การสร้างความคิดที่แตกต่าง (Creating Different Ideas)	CDI
1.2 การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (Proactive Work Change)	PWC
1.3 การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Development)	CLD
1.4 การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (Creative Knowledge Integration)	CKI
1.5 ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (Cooperation in Innovation Development)	CID
2. ประสิทธิภาพของนวัตกรรม (Effectiveness of Innovation)	EOI
2.1 มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Value Added Products)	VAP
2.2 ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (Potential of Work Process)	PWP
2.3 ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability)	MC
3. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	OP
3.1 ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance)	FP
3.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Performance)	NFP
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Transformational Leadership)	CTL
4.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Creative Ideological Influence)	CII
4.2 การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Creative Work Support)	CWS
4.3 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (Creative Individualized Consideration)	CIC
5. โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure)	OOS
5.1 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Management)	FM
5.2 การออกแบบงานที่หลากหลาย (Multiple Task Design)	MTD

ตารางที่ 8 ชื่อและอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรที่ศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	อักษรย่อ
6. ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management Capabilities)	ITMC
6.1 ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Readiness)	ITR
6.2 ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (Personnel Availability to Information Technology)	PAIT
6.3 การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (Information Technology Integration with Work)	ITIW

2. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

ตารางที่ 9 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ

ค่าสถิติ	สัญลักษณ์/อักษรย่อ
1. ค่าเฉลี่ย (Mean)	\bar{X}
2. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	S.D.
3. ค่าความเอน้ (Skewness)	Skew
4. ค่าความโด่ง (Kurtosis)	Kur
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)	r
6. ค่าอัตราส่วนวิกฤต (Critical Ratio)	C.R.
7. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	S.E.
8. ค่าสถิติทดสอบที (t-distribution)	t
9. ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-distribution)	F
10. ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of Square)	SS
11. ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)	MS
12. ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	MD
13. นัยสำคัญทางสถิติ (Significant)	Sig
14. ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	R^2

ตารางที่ 9 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าทางสถิติ (ต่อ)

ค่าสถิติ	สัญลักษณ์/อักษรย่อ
15. ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability)	CR
16. ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)	AVE
17. ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square)	χ^2
18. ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)	df
19. ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square)	χ^2/df
20. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)	CFI
21. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)	GFI
22. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)	AGFI
23. ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normal Fit Index)	NFI
24. ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Root of Mean Square Residuals)	SRMR
25. ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA
26. ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)	CN
27. ค่าความน่าจะเป็น (Probability Value)	p-value
28. ค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Regression Weights)	λ
29. อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)	DE
30. อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)	IE
31. อิทธิพลรวม (Total Effects)	TE

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในนามธุรกิจ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงานปัจจุบัน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=510)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	173	33.92
	หญิง	337	66.08
	รวม	510	100.00
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	73	14.31
	30 - 40 ปี	206	40.39
	41 - 50 ปี	121	23.73
	50 ปีขึ้นไป	110	21.57
	รวม	510	100.00
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	2.35
	ปริญญาตรี	286	56.08
	สูงกว่าปริญญาตรี	212	41.57
	รวม	510	100.00
ประสบการณ์ ในการทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	66	12.94
	5 - 10 ปี	170	33.33
	11 - 15 ปี	74	14.51
	16 - 20 ปี	67	13.14
	มากกว่า 20 ปี	133	26.08
	รวม	510	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าของกิจการ	166	32.55
	ผู้บริหารระดับสูง	190	37.25
	ผู้บริหารหรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	139	27.25
	อื่น ๆ	15	2.95
	รวม	510	100.00

จากตารางที่ 10 สามารถสรุปได้ ดังนี้

ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 66.08 และเป็นเพศชาย จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 33.92 ตามลำดับ

ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30-40 ปี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 40.39 รองลงมาอายุ 41-50 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 23.73 อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 21.57 และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 14.31

ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 56.08 รองลงมาระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 41.57 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.35

ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 26.08 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 14.51 ประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 13.14 และประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 12.94

ด้านตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 37.25 รองลงมาเป็นเจ้าของกิจการ จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 32.55 ตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 27.25 และตำแหน่งงานอื่น ๆ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 2.95

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ทุณการจดทะเบียนของธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจจนถึงปัจจุบัน จำนวนพนักงานทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน สถานที่ตั้งของธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักที่ธุรกิจใช้ในการแปรรูป กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ และรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูป แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

(n=510)

ข้อมูลทั่วไป	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ลักษณะการจดทะเบียน ประกอบธุรกิจ	ห้างหุ้นส่วน	231	45.29
	บริษัทจำกัด	212	41.57
	บริษัทมหาชนจำกัด	66	12.94
	อื่น ๆ	1	0.20
	รวม	510	100.00
ลักษณะของการดำเนิน ธุรกิจ	กิจการของคนไทย	328	64.31
	กิจการร่วมกับบริษัทต่างประเทศ	159	31.18
	กิจการของต่างชาติที่มาลงทุนในไทย	23	4.51
	รวม	510	100.00
ทุนการจดทะเบียน ของธุรกิจ	น้อยกว่า 50 ล้านบาท	297	58.24
	50-100 ล้านบาท	156	30.59
	101-200 ล้านบาท	43	8.43
	มากกว่า 200 ล้านบาท	14	2.75
	รวม	510	100.00
ระยะเวลาการดำเนินงาน ของธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	น้อยกว่า 10 ปี	144	28.24
	10-20 ปี	238	46.67
	21-30 ปี	55	10.78
	มากกว่า 30 ปี	73	14.31
	รวม	510	100.00
จำนวนพนักงานทั้งหมด ของธุรกิจในปัจจุบัน	น้อยกว่า 50 คน	179	35.10
	50-100 คน	259	50.78
	101-200 คน	48	9.41
	มากกว่า 200 คน	24	4.71
	รวม	510	100.00

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ (ต่อ)

(n=510)

ข้อมูลทั่วไป	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานที่ตั้งของธุรกิจ	ภาคเหนือ	78	15.30
	ภาคกลาง	196	38.43
	ภาคใต้	58	11.37
	ภาคตะวันตก	36	7.06
	ภาคตะวันออก	53	10.39
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	89	17.45
	รวม	510	100.00
วัตถุประสงค์หลักที่ธุรกิจใช้ในการแปรรูป	พืช/ผลไม้	174	34.12
	ปศุสัตว์	237	46.47
	ประมง	99	19.41
	รวม	510	100.00
กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ	คนไทย	305	59.80
	ชาวต่างชาติ	48	9.41
	คนไทยและชาวต่างชาติ	157	30.79
	รวม	510	100.00
กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูปด้านต่าง ๆ หรือไม่	ไม่เคยได้รับ	430	84.31
	เคยได้รับ	80	15.69
	รวม	510	100.00

จากตารางที่ 11 สามารถสรุปได้ ดังนี้

ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ธุรกิจที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วน 231 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 45.29 รองลงมาจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด 212 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 41.57 จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด 66 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 12.94 และจดทะเบียนในรูปแบบอื่น ๆ 1 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 0.20

ด้านลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ส่วนใหญ่ลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นประเภทกิจการของคนไทย จำนวน 328 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 64.31 รองลงมาเป็นกิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศ จำนวน 159 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 31.18 และเป็นกิจการของต่างชาติที่มาลงทุนในไทย จำนวน 23 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 4.51

ด้านทุนการจดทะเบียนของธุรกิจ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีทุนการจดทะเบียนธุรกิจน้อยกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 297 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 58.24 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีทุนการจดทะเบียน 50-100 ล้านบาท จำนวน 156 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 30.59 ธุรกิจที่มีทุนการจดทะเบียน 101-200 ล้านบาท จำนวน 43 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 8.43 และธุรกิจที่มีทุนการจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท จำนวน 14 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 2.75

ด้านระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจจนถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินงานจนถึงปัจจุบัน 10-20 ปี จำนวน 238 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 144 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 28.24 และธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 73 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 14.31

ด้านจำนวนพนักงานทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 50-100 คน จำนวน 259 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 50.78 รองลงมาเป็นธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน จำนวน 179 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 35.10 ธุรกิจที่มีจำนวนพนักงาน 101-200 คน จำนวน 48 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 9.41 และเป็นธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 24 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 4.71

ด้านสถานที่ตั้งของธุรกิจ ส่วนใหญ่ธุรกิจที่ตั้งอยู่ภาคกลาง จำนวน 196 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 38.43 รองลงมาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 89 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 17.45 ภาคเหนือ จำนวน 78 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 15.30 ภาคใต้ จำนวน 58 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 11.37 ภาคตะวันออก จำนวน 53 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 10.39 และภาคตะวันตก จำนวน 36 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 7.06

ด้านวัตถุดิบหลักที่ธุรกิจใช้ในการแปรรูป ส่วนใหญ่ธุรกิจมีวัตถุดิบหลักใช้ในการแปรรูปจากปศุสัตว์ จำนวน 237 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 46.47 รองลงมาวัตถุดิบหลักจากพืช/ผลไม้ จำนวน 174 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 34.12 และวัตถุดิบหลักจากประมง จำนวน 99 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 19.41

ด้านกลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ ส่วนใหญ่ธุรกิจมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นคนไทย จำนวน 305 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 59.80 รองลงมาธุรกิจมีกลุ่มลูกค้าเป็นคนไทยและชาวต่างชาติ จำนวน 157 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 30.79 และธุรกิจมีกลุ่มลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ จำนวน 48 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 9.41

ด้านรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูป ส่วนใหญ่ธุรกิจไม่เคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูปด้านต่าง ๆ จำนวน 430 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 84.31 รองลงมาเป็นธุรกิจที่เคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูปด้านต่าง ๆ จำนวน 80 ธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 15.69

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจ อาหารแปรรูปในประเทศไทย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการความรู้อย่างต่อเนื่อง และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม มีรายละเอียดความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรม
การทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยรวม

(n=510)

การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การสร้างความคิดที่แตกต่าง	4.44	0.35	มากที่สุด
การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก	4.35	0.39	มากที่สุด
การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.39	0.45	มากที่สุด
การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์	4.30	0.48	มากที่สุด
ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม	4.33	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.36	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 แสดงระดับความเห็นโดยรวมของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ระดับความคิดเห็นของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง
จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

การสร้างความคิดที่แตกต่าง	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจการได้เปิดโอกาสให้ พนักงานได้ มีการแลกเปลี่ยน เปลี่ยนความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงานได้อิสระ	-	-	9	153	348	4.66	0.51	มากที่สุด
	-	-	(1.76)	(30.00)	(68.24)			
2. กิจการให้พนักงานเข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจในงานสำคัญ ขององค์กรอยู่เสมอ	1	3	26	159	321	4.56	0.64	มากที่สุด
	(0.20)	(0.59)	(5.10)	(31.18)	(62.94)			
3. กิจการส่งเสริมให้พนักงาน มีความคิดริเริ่ม หาวิธีการ แก้ไขปัญหา และปรับปรุง กระบวนการทำงานที่ปฏิบัติ อยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม	-	2	58	224	226	4.32	0.69	มากที่สุด
	-	(0.39)	(11.37)	(43.92)	(44.31)			
4. กิจการส่งเสริมให้พนักงานหา มุมมองที่แตกต่างแปลกใหม่ จากเดิมเพื่อสร้างสรรค์ ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์	1	4	52	236	217	4.30	0.70	มากที่สุด
	(0.20)	(0.78)	(10.20)	(46.27)	(42.55)			
5. กิจการมีการประเมิน สิ่งที่ พนักงานคิดริเริ่มว่าสามารถ นำไปใช้ได้จริงเพื่อเป็นข้อมูล ย้อนกลับให้พนักงานทราบ และพัฒนาตนเอง	1	6	61	189	253	4.35	0.75	มากที่สุด
	(0.20)	(1.18)	(11.96)	(37.06)	(49.61)			
รวมเฉลี่ย						4.44	0.35	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.66 รองลงมาคือ กิจกรรมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในงานที่สำคัญขององค์กรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานหามุมมองที่แตกต่างแปลกใหม่จากเดิม เพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

การเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทุกเรื่องโดยไม่ปิดกั้นเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ในมุมมองเชิงกว้างและมุมมองเชิงลึก	-	1	57	207	245	4.36	0.68	มากที่สุด
	-	(0.20)	(11.18)	(40.59)	(48.04)			
2. กิจกรรมกระตุ้นให้พนักงานได้ใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อให้ยอมรับและปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา	1	7	62	187	253	4.34	0.76	มากที่สุด
	(0.20)	(1.37)	(12.16)	(36.67)	(49.61)			

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก
จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=510)

การเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
3. กิจการส่งเสริมให้พนักงาน ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและ วิธีการทำงานให้ทันต่อ สถานการณ์การเปลี่ยน แปลงและคู่แข่ง	1 (0.20)	5 (0.98)	76 (14.90)	194 (38.04)	234 (45.88)	4.28	0.76	มากที่สุด
4. กิจการส่งเสริมให้พนักงาน นำเสนอความคิด เพื่อ แก้ไขปรับปรุงงานด้าน ต่าง ๆ ไว้รองรับเหตุการณ์ ที่จะเกิดขึ้นเสมอ	-	6 (1.18)	54 (10.59)	191 (37.45)	259 (50.78)	4.38	0.72	มากที่สุด
5. กิจการสนับสนุนให้ พนักงานได้ร่วมมือกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในปัจจุบัน เพื่อวางแผน และกำหนดทิศทางใน อนาคต	-	4 (0.78)	59 (11.57)	173 (33.92)	274 (53.73)	4.41	0.72	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.35	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
ด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจการสนับสนุนให้พนักงานร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ในปัจจุบัน เพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 รองลงมาคือ กิจการส่งเสริม
ให้พนักงานนำเสนอความคิด เพื่อแก้ไขปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ไว้รองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเสมอ
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจการส่งเสริมให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีคิดและ
วิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและคู่แข่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

การพัฒนาการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจการสนับสนุนให้ พนักงานแสวงหาความรู้ ทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ที่จะเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง อย่างต่อเนื่อง	-	2	74	183	251	4.34	0.73	มากที่สุด
	-	(0.39)	(14.51)	(35.88)	(49.22)			
2. กิจการสนับสนุนให้พนักงาน มองปัญหาเรียนรู้ข้อผิดพลาด จากการทำงานในอดีตนำมา ปรับเปลี่ยนและพัฒนา การทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างสม่ำเสมอ	-	4	73	193	240	4.31	0.74	มากที่สุด
	-	(0.78)	(14.31)	(37.84)	(47.06)			
3. กิจการจัดกิจกรรมเพื่อให้ พนักงาน มีโอกาสพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเปิดเผยเพื่อเติมเต็ม และขยายความรู้ร่วมกันของ พนักงานทุกระดับ	-	6	38	190	276	4.44	0.68	มากที่สุด
	-	(1.18)	(7.45)	(37.25)	(54.12)			
4. กิจการสร้างบรรยากาศในการ ทำงานเพื่อให้พนักงานเกิด ความไว้วางใจ เชื่อใจกัน นำไปสู่การแบ่งปันและการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของ พนักงาน	-	-	41	184	285	4.48	0.64	มากที่สุด
	-	-	(8.04)	(36.08)	(55.88)			
รวมเฉลี่ย						4.39	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจกัน นำไปสู่การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมาคือ กิจกรรมจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเปิดเผย เพื่อเติมเต็มและขยายความรู้ร่วมกันของพนักงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากการทำงานในอดีตนำมาปรับเปลี่ยนและพัฒนาการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

การบูรณาการความรู้ อย่างสร้างสรรค์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมมีแหล่งในการรวบรวมข้อมูลความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร หนังสือ ตำรา วิทยุ ซีดี วีซีดี จัดเก็บอย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ ประโยชน์ของพนักงาน	1 (0.20)	3 (0.59)	68 (13.33)	185 (36.27)	253 (49.61)	4.35	0.74	มากที่สุด
2. กิจกรรมมีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นช่องทางสื่อสารขององค์การ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน	-	7 (1.37)	89 (17.45)	164 (32.16)	250 (49.02)	4.29	0.80	มากที่สุด

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์
จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=510)

การบูรณาการความรู้ อย่างสร้างสรรค์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
3. กิจกรรมมีระบบในการ รวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้ ที่ได้จากการถ่ายโอน แบ่งปันความรู้จากภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อให้ทุกคนในองค์การ เข้าถึงความรู้ และดึงออกไป ใช้ประโยชน์พัฒนางานที่ ตนเองปฏิบัติได้	-	22	51	200	237	4.28	0.81	มากที่สุด
	-	(4.31)	(10.00)	(39.22)	(46.47)			
	รวมเฉลี่ย					4.30	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงาน
เชิงสร้างสรรค์ ด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมมีแหล่งในการรวบรวม
ข้อมูลความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร หนังสือ ตำรา ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ จัดเก็บอย่างเป็น
ระบบ ง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 รองลงมาคือ
กิจกรรมมีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นช่องทางการสื่อสารขององค์การ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไป
แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุดคือ กิจกรรมมีระบบในการรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการถ่ายโอน แบ่งปันความรู้จาก
ภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ทุกคนในองค์การเข้าถึงความรู้ และดึงออกไปใช้ประโยชน์พัฒนา
งานที่ตนเองปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม
จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

ความร่วมมือ ในการพัฒนานวัตกรรม	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงาน เกิดการทำงานร่วมกันเป็น ทีมเพื่อร่วมกันหาแนวทาง ในการปรับปรุงกระบวนการ หรือขั้นตอน การทำงานให้มี ประสิทธิภาพ มากขึ้น	-	1	48	238	223	4.34	0.65	มากที่สุด
	-	(0.20)	(9.41)	(46.67)	(43.73)			
2. กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงาน สร้างความร่วมมือกัน ระหว่างสายงานเพื่อให้ พนักงานได้เห็นมุมมองที่ต่าง จากเดิม เพื่อจุดประกาย ความคิดสร้างสรรค์ผลงานที่ เป็นประโยชน์ออกมาร่วมกัน	-	6	71	229	204	4.24	0.73	มากที่สุด
	-	(1.18)	(13.92)	(44.90)	(40.00)			
3. กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงาน ร่วมกันคิดค้นสร้างสรรค์ ผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง สามารถนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อการทำงาน และต่อองค์กรได้จริง	-	13	59	137	301	4.42	0.79	มากที่สุด
	-	(2.55)	(11.57)	(26.86)	(59.02)			
รวมเฉลี่ย						4.33	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงาน
เชิงสร้างสรรค์ ด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมส่งเสริมให้พนักงาน
ร่วมกันคิดค้น สร้างสรรค์ผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

และต่อองค์การได้จริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 รองลงมาคือ กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานสร้างความร่วมมือกันระหว่างสายงาน เพื่อให้พนักงานได้เห็นมุมมองที่ต่างจากเดิม เพื่อจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ออกมาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียดความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพของนวัตกรรม ประกอบด้วย มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของนวัตกรรม โดยรวม

(n=510)

ประสิทธิภาพของนวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์	4.31	0.45	มากที่สุด
ศักยภาพของกระบวนการทำงาน	4.28	0.43	มากที่สุด
ความสามารถทางการตลาด	4.32	0.70	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.30	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 แสดงระดับความเห็นโดยรวมของประสิทธิภาพของนวัตกรรม พบว่าระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพของนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
ประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=510)

มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมมีผลิตภัณฑ์ที่ หลากหลายเพื่อให้ลูกค้า ได้เลือกซื้อตามความ ต้องการที่มีแตกต่างกัน	-	11	58	256	185	4.21	0.72	มากที่สุด
	-	(2.16)	(11.37)	(50.20)	(36.27)			
2. กิจกรรมมีการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมให้ มีคุณสมบัติประโยชน์ และเพิ่มมูลค่าให้แก่ ผลิตภัณฑ์ให้มีความ แตกต่างจากคู่แข่ง	-	3	58	231	218	4.30	0.69	มากที่สุด
	-	(0.59)	(11.37)	(45.29)	(42.75)			
3. กิจกรรมมีผลิตภัณฑ์ที่มี ความเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัวยากต่อการ ลอกเลียนแบบได้จากคู่แข่ง	-	3	51	192	264	4.41	0.69	มากที่สุด
	-	(0.59)	(10.00)	(37.65)	(51.76)			
4. กิจกรรมมีการวิจัยและ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาดอย่าง ต่อเนื่องเพื่อตอบสนอง พฤติกรรมลูกค้าที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	1	4	71	189	245	4.32	0.75	มากที่สุด
	(0.20)	(0.78)	(13.92)	(37.06)	(48.04)			
รวมเฉลี่ย						4.31	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านมูลค่าเพิ่ม
ของผลิตภัณฑ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมมีผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ยากต่อการลอกเลียนแบบ

ได้จากคู่แข่งชั้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกซื้อตามความต้องการที่มีความแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านศักยภาพของกระบวนการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=510)

ศักยภาพของกระบวนการทำงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. กิจกรรมสามารถนำเทคนิค หรือวิธีการจัดการรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	-	7	77	183	243	4.30	0.77	มากที่สุด
2. กิจกรรมสามารถปรับเปลี่ยนและลดขั้นตอนในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของการบริหารจัดการ	2	7	69	187	245	4.31	0.78	มากที่สุด
3. กิจกรรมมุ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อทำการยกระดับคุณภาพ มาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น	1	7	71	205	226	4.27	0.76	มากที่สุด

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
ประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านศักยภาพของกระบวนการทำงาน จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

(n=510)

ศักยภาพของ กระบวนการทำงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
4. กิจกรรมมุ่งเน้นการ เพิ่มประสิทธิภาพใน กระบวนการทำงาน ด้วยการลดการ สูญเสียเพื่อลดต้นทุน การดำเนินงานลง	-	7	54	266	183	4.23	0.69	มากที่สุด
	-	(1.37)	(10.59)	(52.16)	(35.88)			
	รวมเฉลี่ย					4.28	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของนวัตกรรม
ด้านศักยภาพของกระบวนการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28
เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมสามารถปรับเปลี่ยน ลดขั้นตอน
ในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมาคือ
กิจกรรมสามารถนำเทคนิคหรือวิธีการจัดการรูปแบบใหม่ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อ
การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมมุ่งเน้น
การเพิ่มประสิทธิภาพ ในกระบวนการทำงานด้วยการลดการสูญเสีย เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานลง
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
ประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านความสามารถทางการตลาด จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

ความสามารถทางการตลาด	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจการมีช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่ ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อนำเสนอสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ	1 (0.20)	4 (0.78)	58 (11.37)	220 (43.14)	227 (44.52)	4.48	2.94	มากที่สุด
2. กิจการมีวิธีการสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ ทำให้ลูกค้ารับรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารทางการตลาดต่าง ๆ และติดต่อกับกิจการได้สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น	-	15 (2.94)	93 (18.24)	170 (33.33)	232 (45.49)	4.21	0.84	มากที่สุด
3. กิจการให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้า โดยนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร	2 (0.39)	6 (1.18)	91 (17.84)	177 (34.71)	234 (45.88)	4.25	0.81	มากที่สุด
4. กิจการมีการมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาวเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี	-	10 (1.96)	61 (11.96)	218 (42.75)	221 (43.33)	4.27	0.75	มากที่สุด
5. กิจการมีช่องทางในการเข้าถึงตัวแทนจัดจำหน่าย เจ้าของปัจจัยการผลิต และพันธมิตรทางธุรกิจอื่น ๆ ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน	-	7 (1.37)	43 (8.43)	220 (43.14)	240 (47.06)	4.36	0.69	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.32	0.70	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของนวัตกรรม ด้านความสามารถทางการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมมีช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมาคือ กิจกรรมมีช่องทางในการเข้าถึงตัวแทนจัดจำหน่าย เจ้าของปัจจัยการผลิต และพันธมิตรทางธุรกิจอื่น ๆ ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมมีวิธีการสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ทำให้ลูกค้ารับรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารทางการตลาดต่าง ๆ และติดต่อกับกิจการได้สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

4.2 ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวม

(n=510)

ผลการดำเนินงานขององค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน	4.31	0.79	มากที่สุด
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน	4.31	0.44	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.31	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 22 แสดงระดับความเห็นโดยรวมของผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าความคิดเห็นของผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน จำแนกเป็นรายชื่อ
(n=510)

ผลการดำเนินงาน ที่เป็นตัวเงิน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมมีการเติบโต ของยอดขายเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง	-	10	39	215	246	4.45	1.93	มากที่สุด
	-	(1.96)	(7.65)	(42.16)	(48.24)			
2. กิจกรรมสามารถ สร้างกำไรได้มากขึ้น กว่าในอดีต	-	6	88	208	208	4.21	0.76	มากที่สุด
	-	(1.18)	(17.25)	(40.78)	(40.78)			
3. กิจกรรมมีส่วนแบ่ง ทางการตลาดเพิ่มขึ้น จากในอดีต	-	9	78	191	232	4.27	0.78	มากที่สุด
	-	(1.76)	(15.29)	(37.45)	(45.49)			
รวมเฉลี่ย						4.31	0.79	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร
ด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 เมื่อพิจารณา
เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมมีการเติบโตของยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 รองลงมาคือ กิจกรรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นจากในอดีต มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.27 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมสามารถสร้างกำไรได้มากขึ้นกว่าในอดีต มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.21

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
ผลการดำเนินงานขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน จำแนกเป็นรายชื่อ
(n=510)

ผลการดำเนินงาน ที่ไม่เป็นตัวเงิน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจการมีชื่อเสียงและ เป็นที่รู้จักมากขึ้น	-	-	51	261	198	4.29	0.64	มากที่สุด
	-	-	(10.00)	(51.18)	(38.82)			
2. กิจการมีภาพลักษณ์ ที่ดีในมุมมองของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	4	85	211	210	4.23	0.75	มากที่สุด
	-	(0.78)	(16.67)	(41.37)	(41.18)			
3. กิจการมีลูกค้าเก่า กลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ ซ้ำอย่างต่อเนื่อง	1	11	61	164	273	4.37	0.79	มากที่สุด
	(0.20)	(2.16)	(11.96)	(32.16)	(53.53)			
4. กิจการมีลูกค้าใหม่ จำนวนเพิ่มขึ้นจาก ในอดีต	1	5	49	206	249	4.37	0.71	มากที่สุด
	(0.20)	(0.98)	(9.61)	(40.39)	(48.82)			
รวมเฉลี่ย						4.31	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร
ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31
เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจการมีลูกค้าเก่ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำ
อย่างต่อเนื่อง และกิจการมีลูกค้าใหม่จำนวนเพิ่มขึ้นจากในอดีตในจำนวนที่เท่ากันคือ มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.37 รองลงมาคือ กิจการมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ส่วนข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีรายละเอียดความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน ดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยรวม

(n=510)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์	4.31	0.42	มากที่สุด
การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	4.44	1.18	มากที่สุด
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์	4.37	0.63	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.37	0.74	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 แสดงระดับความเห็นโดยรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์พบว่า ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์
จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=510)

การมีอิทธิพล เชิงอุดมการณ์ อย่างสร้างสรรค์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. ผู้บริหารแสดง แบบอย่างที่ดีในด้าน ความคิดสร้างสรรค์ แสดงออกถึงความรู้ และความสามารถ เพื่อให้พนักงานยกย่อง ศรัทธา	-	-	63	174	273	4.41	0.70	มากที่สุด
	-	-	(12.35)	(34.12)	(53.53)			
2. ผู้บริหารแสดงออกถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีพลังมุ่งมั่น ตั้งใจอย่าง แน่วแน่เพื่อทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	1	3	53	176	277	4.42	0.72	มากที่สุด
	(0.20)	(0.59)	(10.39)	(34.51)	(54.31)			
3. ผู้บริหารสามารถสื่อสาร ด้านวิสัยทัศน์ให้เกิด ความเข้าใจและมุ่ง ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ องค์กรกำหนดไว้	1	8	108	162	231	4.20	0.84	มาก
	(0.20)	(1.57)	(21.18)	(31.76)	(45.29)			
4. ผู้บริหารแสวงหาโอกาส ทางธุรกิจใหม่ ๆ โดยหา แนวทางการดำเนินงาน ที่หลากหลาย เพื่อทัน การเปลี่ยนแปลง	-	13	70	224	203	4.21	0.77	มากที่สุด
	-	(2.55)	(13.73)	(43.92)	(39.80)			
รวมเฉลี่ย						4.31	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีพลังมุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ แสดงออกถึงความรู้และความสามารถ เพื่อให้พนักงานเกิดการยกย่องศรัทธา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์แก่พนักงานให้เกิดความเข้าใจมุ่งปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อไปสู่เป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

การสนับสนุน การปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และ รับรู้ถึง ความสามารถของตนเอง	-	2	78	206	224	4.35	1.90	มากที่สุด
	-	(0.39)	(15.29)	(40.39)	(43.93)			
2. ผู้บริหารกระตุ้นทาง บัญญาให้พนักงาน คิดสร้างสรรค์ผลงาน ออกมาอย่างต่อเนื่อง	-	2	61	194	252	4.37	0.70	มากที่สุด
	-	(0.39)	(11.96)	(38.04)	(49.41)			
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ พนักงานตระหนักถึง ความสำคัญของปัญหา ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา พร้อมกล้าเผชิญหน้ากับ ปัญหา	1	13	48	169	279	4.49	2.37	มากที่สุด
	(0.20)	(2.55)	(9.41)	(33.14)	(54.71)			

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

(n=510)

การสนับสนุน การปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
4. ผู้บริหารสนับสนุน ให้พนักงานตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วย ตนเองตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งสำเร็จอย่าง เป็นระบบ	-	5	52	242	211	4.53	3.09	มากที่สุด
	-	(0.98)	(10.20)	(47.45)	(41.37)			
	รวมเฉลี่ย					4.44	1.18	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา พร้อมกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่จะเกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และรับรู้ถึงความสามารถของตนเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35

ตารางที่ 28 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=510)

การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคลบนฐาน ความคิดสร้างสรรค์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการยอมรับฟังความ คิดเห็นที่แตกต่างกันของ พนักงานแต่ละบุคคล	-	3	77	183	245	4.40	1.91	มากที่สุด
	-	(0.59)	(15.10)	(35.89)	(48.04)			
2. ผู้บริหารพัฒนาความรู้ ความสามารถของ พนักงานบนพื้นฐานความ แตกต่างแต่ละบุคคล	-	2	72	204	232	4.31	0.72	มากที่สุด
	-	(0.39)	(14.12)	(40.00)	(45.49)			
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อ พนักงานแต่ละคนอย่าง เท่าเทียมกันในฐานะที่ เป็นทรัพยากรที่มีความ สำคัญและมีคุณค่าต่อ องค์กร	1	6	77	161	265	4.34	0.79	มากที่สุด
	(0.20)	(1.18)	(15.10)	(31.57)	(51.96)			
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับความสามารถของแต่ละ บุคคลที่แตกต่างกัน โดยสามารถดึงความรู้ ศักยภาพที่โดดเด่นของ พนักงานออกมาสร้างสิ่ง ใหม่ที่เกิดประโยชน์ในการ ทำงานแก่องค์กร	-	1	50	185	274	4.44	0.67	มากที่สุด
	-	(0.20)	(9.80)	(36.27)	(53.73)			
รวมเฉลี่ย						4.37	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 28 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามารถของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน โดยสามารถดึงความรู้ศักยภาพที่โดดเด่นของพนักงาน ออกมาสร้างสิ่งใหม่ที่เกิดประโยชน์ในการทำงานแก่องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน บนพื้นฐานความแตกต่างแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

5.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วย การบริหารงานแบบยืดหยุ่น และการออกแบบงานที่หลากหลาย

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต โดยรวม

(n=510)

โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การบริหารงานแบบยืดหยุ่น	4.31	0.37	มากที่สุด
การออกแบบงานที่หลากหลาย	4.35	0.44	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.33	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 29 แสดงระดับความเห็นโดยรวมของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต พบว่า ระดับความคิดเห็นของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=510)

การบริหารงาน แบบยืดหยุ่น	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมสามารถ ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์การในการทำงาน เพื่อความเหมาะสมกับ สภาพแวดล้อม	-	-	22	254	234	4.42	0.57	มากที่สุด
	-	-	(4.31)	(49.80)	(45.88)			
2. กิจกรรมส่งเสริมการ ทำงานที่มุ่งเน้นที่ผลการ ปฏิบัติงานมากกว่าจะ มุ่งเน้นที่กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน ที่เข้มงวด	-	1	94	212	203	4.21	0.74	มากที่สุด
	-	(0.20)	(18.43)	(41.57)	(39.80)			
3. กิจกรรมมีการบริหาร งานแบบกระจายอำนาจ โดยมอบหมายอำนาจ การตัดสินใจให้แก่ พนักงานในการทำงาน	-	1	69	203	237	4.32	0.72	มากที่สุด
	-	(0.20)	(13.53)	(39.80)	(46.47)			
4. กิจกรรมให้ความสำคัญ กับการให้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับ องค์การอย่างเปิดเผย แก่พนักงาน	-	5	77	197	231	4.28	0.75	มากที่สุด
	-	(0.98)	(15.10)	(38.63)	(45.29)			

ตารางที่ 30 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

(n=510)

การบริหารงาน แบบยืดหยุ่น	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
5. กิจกรรมมีการสร้าง บรรยากาศที่ทำให้ พนักงานเกิดความ ไว้วางใจ เกิดการร่วมมือ ประสานงาน ยินดีที่จะ สื่อสารแลกเปลี่ยน ข้อมูลในการทำงาน ร่วมกันได้อย่างเปิดเผย ตามลักษณะสายงาน และระหว่างสายงาน	-	4	40	263	203	4.30	0.65	มากที่สุด
	-	(0.78)	(7.84)	(51.57)	(39.80)			
	รวมเฉลี่ย					4.31	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 30 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต
ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 เมื่อพิจารณา
เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การในการทำงาน
เพื่อความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการบริหารงาน
แบบกระจายอำนาจ โดยมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
4.32 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานมากกว่า
มุ่งเน้นกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานที่เข้มงวด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ตารางที่ 31 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้านการออกแบบงานที่หลากหลาย จำแนกเป็นรายข้อ
 (n=510)

การออกแบบงาน ที่หลากหลาย	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
1. กิจกรรมมีการออกแบบ งานที่มีการกำหนด อำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบได้ ตรงตามความรู้และ ความสามารถของ พนักงาน	-	1	71	200	238	4.32	0.71	มากที่สุด
	-	(0.20)	(13.92)	(39.22)	(46.67)			
2. กิจกรรมมีการออกแบบ งานที่มีความท้าทาย ความรู้ ความสามารถ และมีคุณค่าให้พนักงาน ปฏิบัติงาน	-	2	78	204	226	4.28	0.73	มากที่สุด
	-	(0.39)	(15.29)	(40.00)	(44.31)			
3. กิจกรรมมีการออกแบบ งานที่ทำให้พนักงานต้อง ใช้ทักษะความรู้และ ความสามารถหลายด้าน ในการปฏิบัติงาน	1	5	56	186	262	4.38	0.73	มากที่สุด
	(0.20)	(0.98)	(10.98)	(36.47)	(51.37)			
4. กิจกรรมมีการกำหนด เป้าหมายของการทำงาน ในระดับสูงเพื่อจะสร้าง ขวัญและแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	-	4	44	208	254	4.40	0.68	มากที่สุด
	-	(0.78)	(8.63)	(40.78)	(49.80)			
รวมเฉลี่ย						4.35	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 31 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตด้านการออกแบบงานที่หลากหลาย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในระดับสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการออกแบบงานที่ทำให้พนักงานต้องใช้ทักษะความสามารถหลายด้านในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมมีการออกแบบงานที่มีความท้าทายความรู้ ความสามารถและมีคุณค่าให้พนักงานปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28

5.3 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวม

(n=510)

ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.28	0.44	มากที่สุด
ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.36	0.46	มากที่สุด
การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน	4.34	0.45	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.32	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 32 แสดงระดับความเห็นโดยรวมของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

ตารางที่ 33 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=510)

ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. กิจกรรมให้ความสำคัญการจัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย	-	13	56	239	202	4.24	0.74	มากที่สุด
	-	(2.55)	(10.98)	(46.86)	(39.61)			
2. กิจกรรมมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การปฏิบัติงานเพียงพอและสมบูรณ์ต่อความต้องการของพนักงาน	-	-	94	176	240	4.29	0.76	มากที่สุด
	-	-	(18.43)	(34.51)	(47.06)			
3. กิจกรรมมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ที่นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร	1	4	89	178	238	4.27	0.79	มากที่สุด
	(0.20)	(0.78)	(17.45)	(34.90)	(46.67)			
4. กิจกรรมมีเครือข่ายความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน	-	5	50	236	219	4.31	0.69	มากที่สุด
	-	(0.98)	(9.80)	(46.27)	(42.94)			
รวมเฉลี่ย						4.28	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 33 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมมีเครือข่ายความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 รองลงมาคือ กิจกรรมมีอุปกรณ์ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสมบูรณ์ต่อความต้องการของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

ตารางที่ 34 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. กิจกรรมมีการวางแผนอบรมระยะยาว ในการเตรียมความพร้อมแก่พนักงานเพื่อรองรับต่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเกิดในอนาคต	-	2	60	236	212	4.29	0.68	มากที่สุด
2. กิจกรรมมีการอบรมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่พนักงานเพื่อให้มีความเข้าใจพื้นฐานในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	3	72	171	263	4.36	0.76	มากที่สุด

ตารางที่ 34 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

(n=510)

ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
3. กิจกรรมพัฒนาด้านทักษะความรู้ และความสามารถของพนักงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง	-	3	61	182	264	4.39	0.72	มากที่สุด
	-	(0.59)	(11.96)	(35.69)	(51.76)			
4. กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้เทคโนโลยีในการวิจัยปรับปรุงและพัฒนา เพื่อสร้างผลงานใหม่ ๆ แก่องค์กร	1	9	36	200	264	4.41	0.72	มากที่สุด
	(0.20)	(1.76)	(7.06)	(39.22)	(51.76)			
รวมเฉลี่ย						4.36	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 34 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการวิจัยปรับปรุงพัฒนา เพื่อสร้างผลงานใหม่ ๆ แก่องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 รองลงมาคือ กิจกรรมพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของพนักงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมมีการวางแผนอบรมระยะยาวในการเตรียมความพร้อมแก่พนักงาน เพื่อรองรับต่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเกิดในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

ตารางที่ 35 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน จำแนกเป็นรายข้อ

(n=510)

การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
1. กิจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการบริหารและใช้การตัดสินใจทางธุรกิจ	-	2 (0.39)	71 (13.92)	158 (30.98)	279 (54.71)	4.40	0.74	มากที่สุด
2. กิจการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้รวบรวมประมวลผล และกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังผู้ใช้งาน เพื่อใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจกิจกรรมด้านต่าง ๆ	1 (0.20)	1 (0.20)	89 (17.45)	181 (35.49)	238 (46.67)	4.28	0.77	มากที่สุด
3. กิจการมีโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยประโยชน์ให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและได้ใช้งานข้อมูลสารสนเทศได้ง่ายและสะดวกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	-	10 (1.96)	67 (13.14)	192 (37.65)	241 (47.25)	4.30	0.77	มากที่สุด
4. กิจการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร	-	5 (0.98)	45 (8.82)	218 (42.75)	242 (47.45)	4.37	0.68	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย						4.34	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 35 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างฐานข้อมูลภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการและใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กิจกรรมนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้รวบรวมข้อมูล ประมวลผล และกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังผู้ใช้งาน เพื่อใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจในกิจกรรมด้านต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28

ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบลักษณะข้อมูลของตัวแปรสังเกตซึ่งต้องมีการแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากส่งผลต่อวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยการพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกต รายละเอียดดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต

(n=510)

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
1. การสร้างความคิดที่แตกต่าง (CDI)	-.564	.418
2. การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (PWC)	-.262	-.709
3. การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CLD)	-.504	-.412
4. การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (CKI)	-.500	-.130
5. ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (CID)	-.412	-.489
6. มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (VAP)	-.569	.328
7. ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (PWP)	-.496	.091
8. ความสามารถทางการตลาด (MC)	-.135	-.250
9. ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP)	-.341	-.937
10. ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP)	-.509	.034
11. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (CII)	-.247	-.212
12. การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (CWS)	-.503	-.509

ตารางที่ 36 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต (ต่อ)

(n=510)

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
13. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (CIC)	-0.482	-0.645
14. การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FM)	-0.153	-0.225
15. การออกแบบงานที่หลากหลาย (MTD)	-0.452	-0.198
16. ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITR)	-0.260	-0.431
17. ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (PAIT)	-0.576	-0.137
18. การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (ITIW)	-0.257	-0.558

จากตารางที่ 36 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้ ระดับต่ำสุดเท่ากับ -0.569 และสูงสุดเท่ากับ -0.135 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 ส่วนค่าความโด่งต่ำสุดเท่ากับ -0.937 และสูงสุดเท่ากับ 0.328 ซึ่งค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -10 ถึง +10 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) สามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้นอย่างเหมาะสม



ตารางที่ 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	CDI	PWC	CLD	CKI	CID	VAP	PWP	MC	FP	NFP	CII	CWS	CIC	FM	MTD	ITR	PAIT	ITIW	
Mean	4.665	4.561	4.322	4.302	4.346	4.365	4.341	4.284	4.378	4.406	4.339	4.312	4.443	4.478	4.345	4.288	4.278	4.339	
SD	0.509	0.639	0.686	0.697	0.749	0.684	0.758	0.765	0.720	0.722	0.734	0.741	0.684	0.641	0.743	0.799	0.813	0.652	
CDI	1																		
PWC	.573**	1																	
CLD	.460**	.460**	1																
CKI	.409**	.517**	.516**	1															
CID	.363**	.444**	.508**	.442**	1														
VAP	.350**	.517**	.472**	.547**	.317**	1													
PWP	.566**	.530**	.465**	.485**	.463**	.416**	1												
MC	.204**	.309**	.288**	.312**	.304**	.242**	.335**	1											
FP	.269**	.334**	.323**	.362**	.218**	.396**	.369**	.169**	1										
NFP	.473**	.501**	.429**	.476**	.484**	.393**	.561**	.311**	.281**	1									
CII	.500**	.529**	.485**	.614**	.456**	.545**	.535**	.302**	.332**	.457**	1								
CWS	.164**	.178**	.221**	.136**	.160**	.163**	.179**	.096**	.096**	.179**	.228**	1							
CIC	.278**	.371**	.362**	.462**	.386**	.363**	.311**	.708**	.190**	.362**	.434**	.134**	1						
FM	.491**	.465**	.404**	.500**	.363**	.466**	.526**	.322**	.304**	.469**	.607**	.180**	.408**	1					
MTD	.375**	.478**	.465**	.465**	.466**	.449**	.465**	.324**	.305**	.469**	.513**	.181**	.386**	.435**	1				
ITR	.408**	.542**	.456**	.438**	.429**	.502**	.479**	.300**	.292**	.541**	.588**	.182**	.400**	.523**	.500**	1			
PAIT	.444**	.557**	.477**	.575**	.435**	.483**	.485**	.329**	.319**	.476**	.601**	.169**	.452**	.535**	.506**	.546**	1		
ITIW	.467**	.482**	.499**	.459**	.521**	.418**	.495**	.257**	.185**	.452**	.599**	.213**	.333**	.536**	.491**	.511**	.492**	1	

**p-value < 0.01

จากตารางที่ 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต ทั้ง 18 ตัวแปร จำนวน 171 คู่ มีความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.096 -0.614 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นระดับความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับที่ไม่สูงเกินไป โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าไม่เกิน 0.80 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่ก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554; Hair et al., 2006) การทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่า ค่า KMO ที่ได้คือ 0.938 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก และค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's test = 4441.605, df = 153, Sig = 0.000) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตในการวิจัยจึงไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นได้ (Hair et al., 2010)

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง (First Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของข้อคำถามที่สามารถเป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรสังเกตในแต่ละองค์ประกอบย่อยได้หรือไม่ ซึ่งประกอบด้วย

ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความคิดที่แตกต่าง (CDI) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (PWC) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CLD) การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (CKI) และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (CID) 2) ประสิทธิภาพของนวัตกรรม (EOI) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (VAP) ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (PWP) และความสามารถทางการตลาด (MC) และ 3) ผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP)

ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (CII) การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (CWS) และการคำนึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (CIC) 2) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตร (OOS) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FM) และการออกแบบงานที่หลากหลาย (MTD) และ 3) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITMC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร

ได้แก่ ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITR) ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (PAIT) และการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (ITIW)

โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)

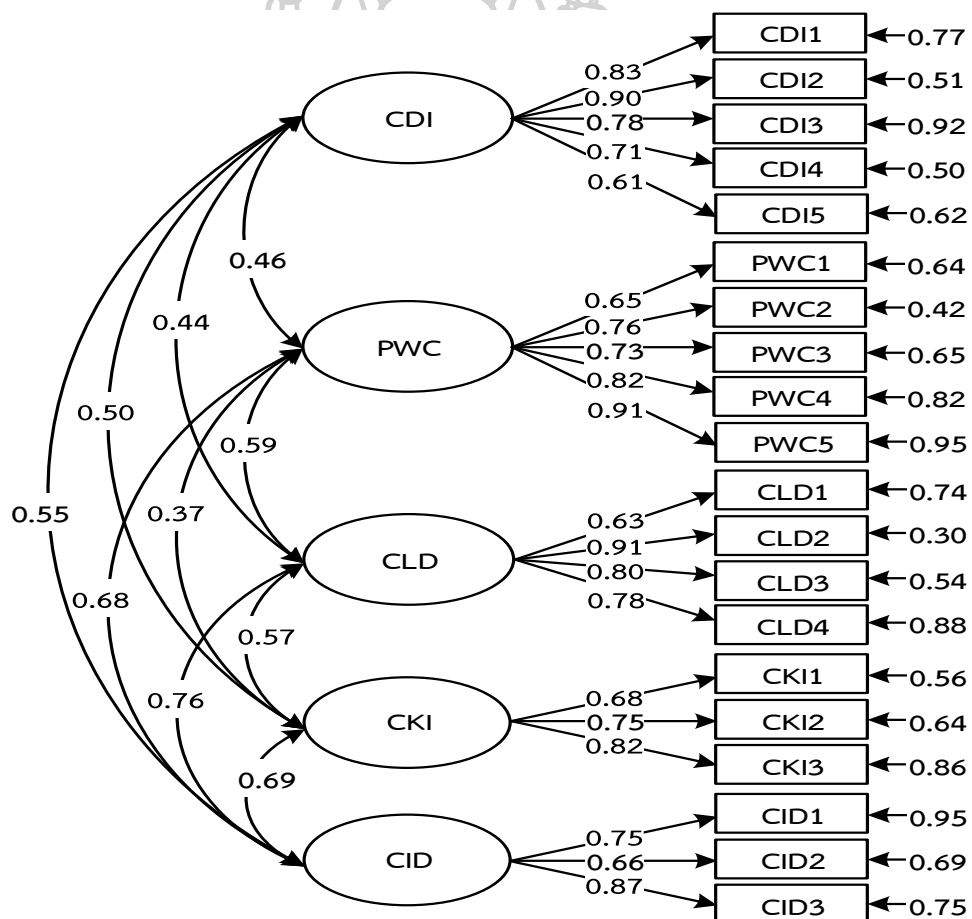
7.1 การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อยของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลโดยวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างความคิดที่แตกต่าง (CDI) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (PWC) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CLD) การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ (CKI) และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (CID) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	98.93	-
df	-	88	-
p-value	$p > 0.05$	0.19	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.12	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 38 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 98.93 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.19 (p-value เท่ากับ 0.19) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.12 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังภาพ 11



Chi-Square=98.93, df=88, P-value=0.19992, RMSEA=0.016

ภาพที่ 11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 39 สรุปองค์ประกอบย่อยด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบย่อย ด้านการจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM)	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
CDI	CDI 1	0.83	0.596	0.879
	CDI 2	0.90		
	CDI 3	0.78		
	CDI 4	0.71		
	CDI 5	0.61		
PWC	PWC 1	0.65	0.606	0.883
	PWC 2	0.76		
	PWC 3	0.73		
	PWC 4	0.82		
	PWC 5	0.91		
CLD	CLD 1	0.63	0.618	0.864
	CLD 2	0.91		
	CLD 3	0.80		
	CLD 4	0.78		
CKI	CKI 1	0.68	0.565	0.883
	CKI 2	0.75		
	CKI 3	0.82		
CID	CID 1	0.75	0.585	0.806
	CID 2	0.66		
	CID 3	0.87		

จากภาพที่ 11 และตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้แก่ การสร้างความคิดที่แตกต่าง (CDI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.61-0.90 การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (PWC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.65-0.91 การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CLD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.63-0.91 การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (CKI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68-0.82 และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (CID) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.66-0.87 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.565-0.618 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) แสดงว่า โมเดลการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.864-0.883 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) แสดงว่าโมเดลการวัดมีความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

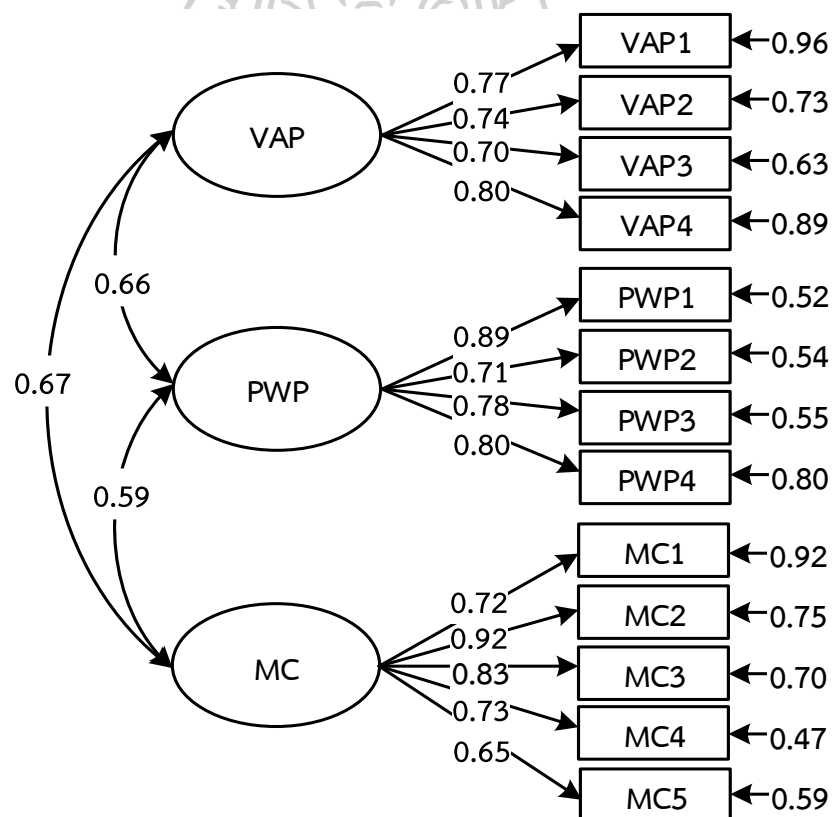
7.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลของนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม (EOI) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (VAP) ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (PWP) และความสามารถทางการตลาด (MC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของประสิทธิผลของนวัตกรรม

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	41.06	-
df	-	32	-
p-value	$p > 0.05$	0.13	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.28	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของประสิทธิผลของนวัตกรรม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 41.06 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.13 (p-value เท่ากับ 0.13) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.28 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 12



Chi-Square=41.06, df=32, P-value=0.13086, RMSEA=0.024

ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของประสิทธิผลของนวัตกรรม

ตารางที่ 41 สรุปองค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม

องค์ประกอบย่อย ด้านประสิทธิผล ของนวัตกรรม (EOI)	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
VAP	VAP 1	0.77	0.567	0.839
	VAP 2	0.74		
	VAP 3	0.70		
	VAP 4	0.80		
PWP	PWP 1	0.89	0.636	0.874
	PWP 2	0.71		
	PWP 3	0.78		
	PWP 4	0.80		
MC	MC 1	0.72	0.601	0.881
	MC 2	0.92		
	MC 3	0.83		
	MC 4	0.73		
	MC 5	0.65		

จากภาพที่ 12 และตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง พบว่า องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม (EOI) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (VAP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70-0.80 ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (PWP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.71-0.89 และความสามารถทางการตลาด (MC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.65-0.92 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.567-0.636 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) แสดงว่า โมเดลการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.839-0.881 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) แสดงว่าโมเดลการวัดมีความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

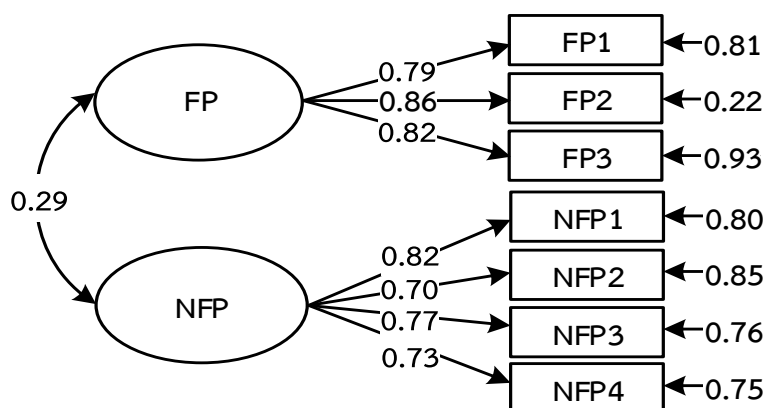
7.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงานขององค์การ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของผลการดำเนินงานขององค์การ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	2.00	-
df	-	3	-
p-value	$p > 0.05$	0.57	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.66	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 42 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของผลการดำเนินงานขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 2.00 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.57 (p-value เท่ากับ 0.57) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.66 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 13



Chi-Square=2.00, df=3, P-value=0.57168, RMSEA=0.000

ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของผลการดำเนินงานขององค์การ

ตารางที่ 43 สรุปลองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบย่อย ด้านผลการดำเนินงาน ขององค์การ (OP)	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
FP	FP 1	0.79	0.678	0.863
	FP 2	0.86		
	FP 3	0.82		
NFP	NFP 1	0.82	0.572	0.841
	NFP 2	0.70		
	NFP 3	0.77		
	NFP 4	0.73		

จากภาพที่ 13 และตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.86 และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.70-0.82 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง

0.572- 0.678 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) แสดงว่า โมเดลการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.841-0.863 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) แสดงว่าโมเดลการวัดมีความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

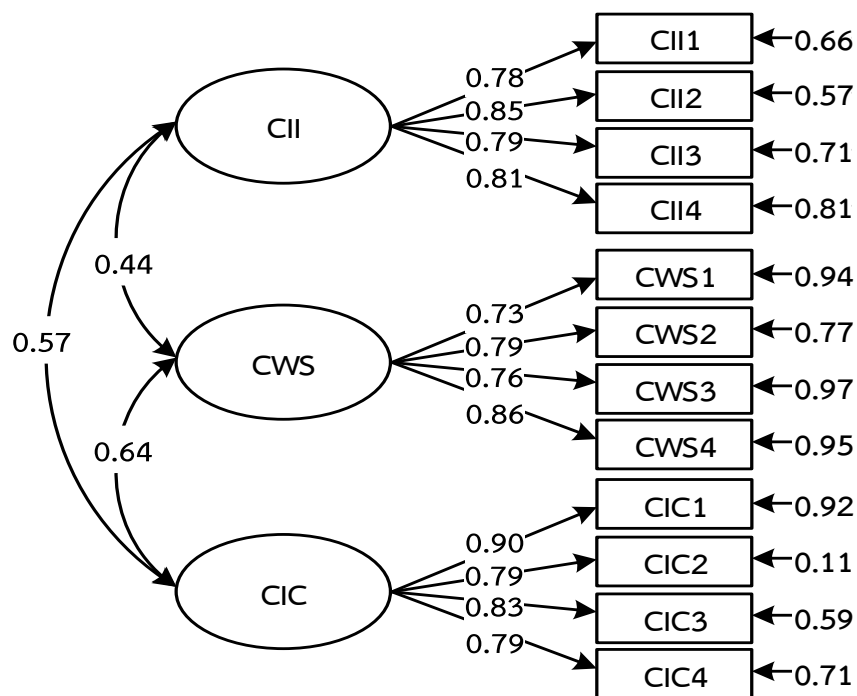
7.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (CII) การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (CWS) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (CIC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	47.57	-
df	-	39	-
p-value	$p > 0.05$	0.16	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.21	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 47.57 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.16 (p-value เท่ากับ 0.16) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.21 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 14



Chi-Square=47.57, df=39, P-value=0.16329, RMSEA=0.021

ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 45 สรุปองค์ประกอบย่อยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบย่อย ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ (CTL)	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
CII	CII 1	0.78	0.652	0.882
	CII 2	0.85		
	CII 3	0.79		
	CII 4	0.81		
CWS	CWS 1	0.73	0.618	0.865
	CWS 2	0.79		
	CWS 3	0.76		
	CWS 4	0.86		
CIC	CIC 1	0.90	0.686	0.897
	CIC 2	0.79		
	CIC 3	0.83		
	CIC 4	0.79		

จากภาพที่ 14 และตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง พบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (CII) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.78-0.85 การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (CWS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73-0.86 และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (CIC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.90 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.618-0.686 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) แสดงว่า โมเดลการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.865-0.897 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) แสดงว่าโมเดลการวัดมีความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

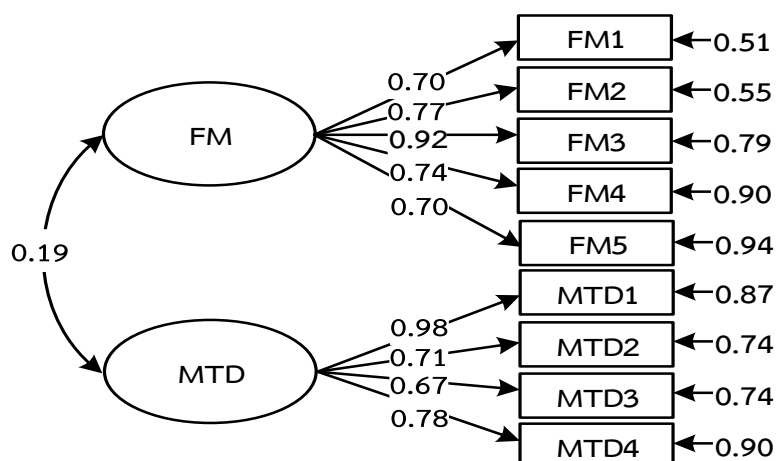
7.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบย่อยของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (OOS) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FM) และการออกแบบงานที่หลากหลาย (MTD) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	14.89	-
df	-	10	-
p-value	$p > 0.05$	0.13	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.48	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 46 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 14.89 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.13 (p-value เท่ากับ 0.13) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.48 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีรายละเอียดดังภาพที่ 15



Chi-Square=14.89, df=10, P-value=0.13621, RMSEA=0.031

ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ตารางที่ 47 สรุปองค์ประกอบย่อยด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

องค์ประกอบย่อย ด้านโครงสร้างองค์การ แบบมีชีวิต (OOS)	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
FM	FM 1	0.70	0.593	0.897
	FM 2	0.77		
	FM 3	0.92		
	FM 4	0.74		
	FM 5	0.70		
MTD	MTD 1	0.98	0.630	0.869
	MTD 2	0.71		
	MTD 3	0.67		
	MTD 4	0.78		

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (OOS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70-0.92 และการออกแบบงานที่หลากหลาย (MTD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.67-0.98 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.593-0.630 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) แสดงว่า โมเดลการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.869-0.897 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) แสดงว่าโมเดลการวัดมีความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

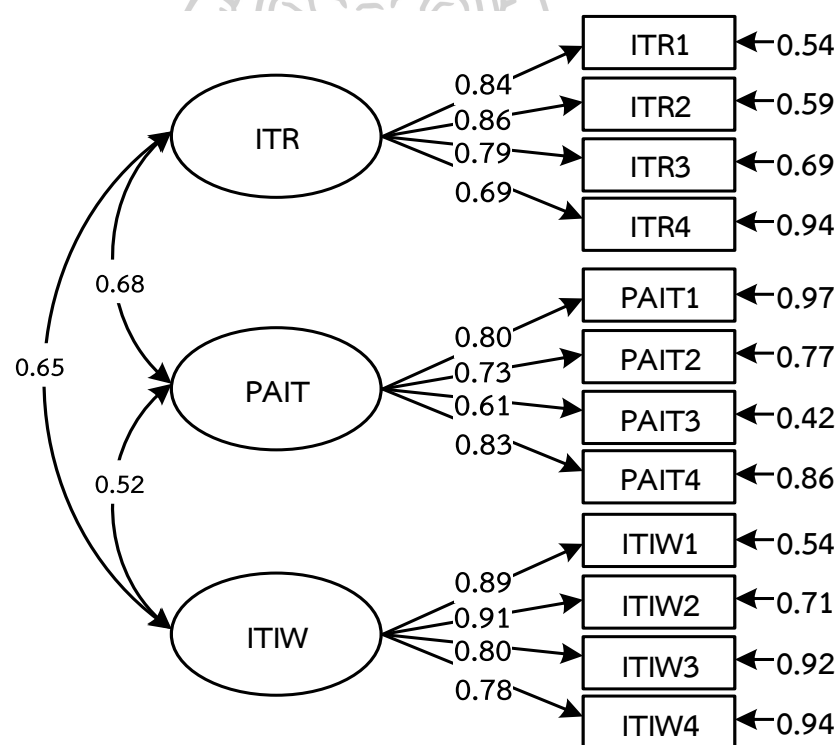
7.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบย่อยของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลโดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITMC) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITR) ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (PAIT) และการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (ITIW) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	38.50	-
df	-	29	-
p-value	$p > 0.05$	0.11	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.32	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 48 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 38.50 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.11 (p-value เท่ากับ 0.11) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.32 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีรายละเอียดดังภาพที่ 16



Chi-Square=38.50, df=29, P-value=0.11163, RMSEA=0.025

ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 49 สรุปองค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบย่อย ด้านความสามารถ ในการจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศ (ITMC)	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
ITR	ITR 1	0.84	0.636	0.874
	ITR 2	0.86		
	ITR 3	0.79		
	ITR 4	0.69		
PAIT	PAIT 1	0.80	0.558	0.833
	PAIT 2	0.73		
	PAIT 3	0.61		
	PAIT 4	0.83		
ITIW	ITIW 1	0.89	0.717	0.909
	ITIW 2	0.91		
	ITIW 3	0.80		
	ITIW 4	0.78		

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งพบว่า องค์ประกอบด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITMC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.69-0.86 ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (PAIT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.61-0.83 และการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (ITIW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.78-0.91 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.558-0.717 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) แสดงว่า โมเดลการวัดมีความเที่ยงตรง และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.833-0.909 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) แสดงว่าโมเดลการวัดมีความเชื่อมั่นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและเพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรสังเกตในการเป็นตัวแทนที่แท้จริงของแต่ละองค์ประกอบหลักทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพของนวัตกรรม ผลการดำเนินงานขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)

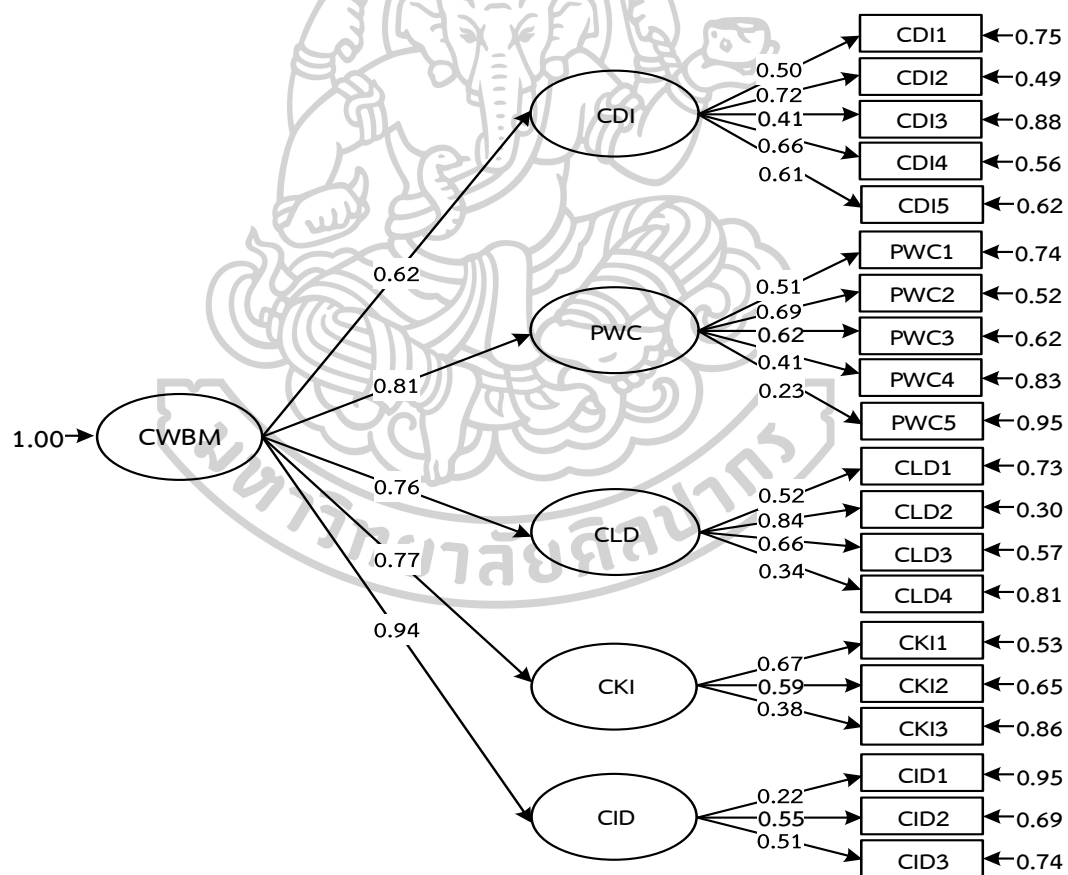
8.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	79.55	-
df	-	87	-
p-value	$p > 0.05$	0.70	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.91	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 50 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 79.55 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.70 (p-value เท่ากับ 0.70) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.91 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 17



Chi-Square=79.55, df=87, P-value=0.70214, RMSEA=0.000

ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 51 สรุปองค์ประกอบหลักด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิง สร้างสรรค์	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
CWBM	CDI	0.62	5	0.618	0.888
	PWC	0.81	2		
	CLD	0.76	4		
	CKI	0.77	3		
	CID	0.94	1		

จากภาพที่ 17 และตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง (CDI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.62 ด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (PWC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CLD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 ด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (CKI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 และด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (CID) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.618 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) และเมื่อพิจารณา ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.888 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์(CWBM) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (CID) รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (PWC) การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ (CKI) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (CLD) และการสร้างความคิดที่แตกต่าง (CDI) ตามลำดับ

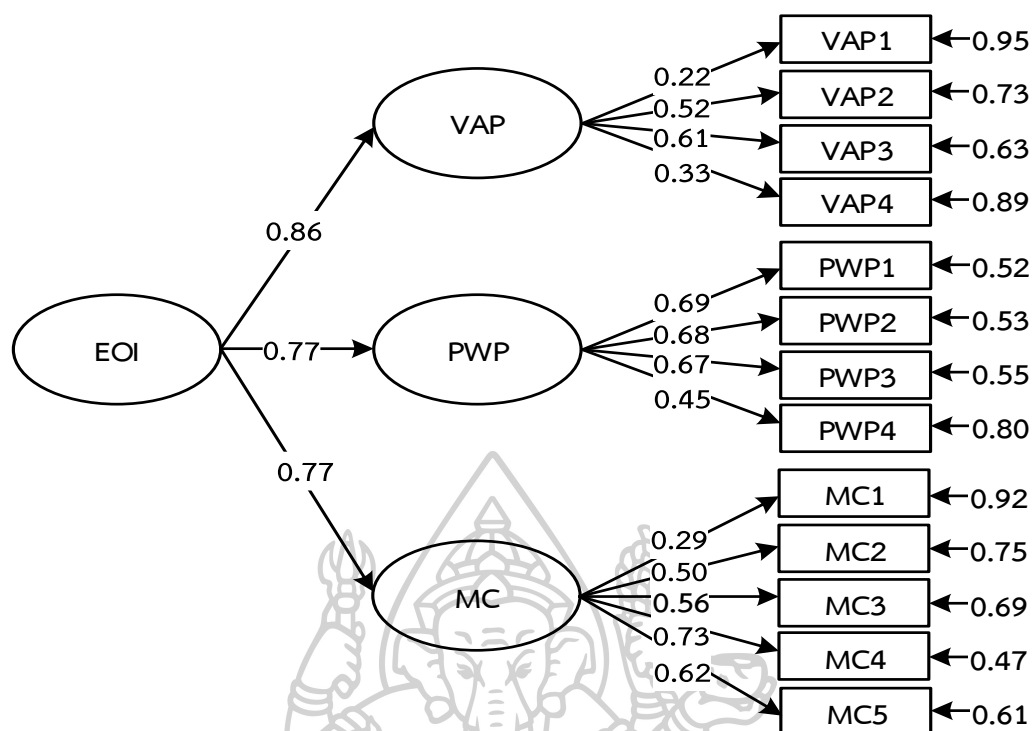
8.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของนวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 52

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของประสิทธิผลของนวัตกรรม

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	35.90	-
df	-	31	-
p-value	$p > 0.05$	0.24	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.15	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 52 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของประสิทธิผลของนวัตกรรม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 35.90 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.24 (p-value เท่ากับ 0.24) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.15 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.01 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 18



Chi-Square=35.90, df=31, P-value=0.24962, RMSEA=0.018

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของประสิทธิผลของนวัตกรรม

ตารางที่ 53 สรุปองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม

องค์ประกอบหลัก ด้านประสิทธิผล ของนวัตกรรม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
EOI	VAP	0.86	1	0.636	0.839
	PWP	0.77	2		
	MC	0.77	3		

จากภาพที่ 18 และตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (VAP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 ด้านศักยภาพของกระบวนการทำงาน (PWP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 และด้านความสามารถทางการตลาด (MC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย

ที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.636 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) และเมื่อพิจารณา ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.839 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม มีความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม (EOI) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (VAP) รองลงมาคือ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (PWP) และความสามารถทางการตลาด (MC) ตามลำดับ

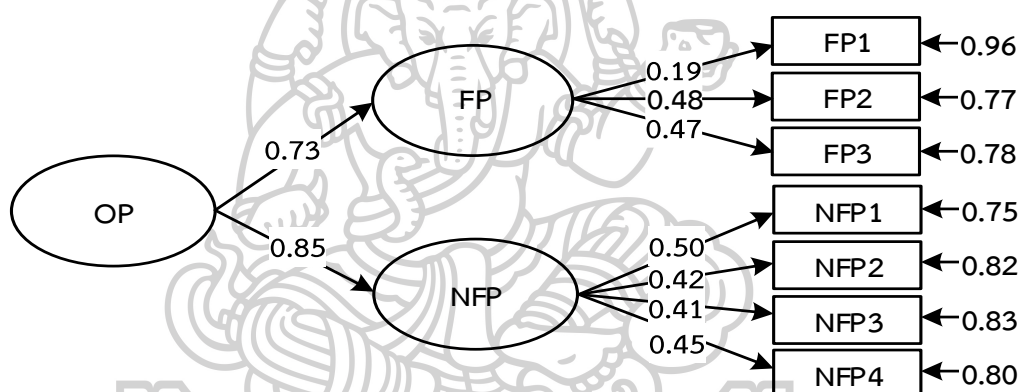
8.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียด ดังตารางที่ 54

ตารางที่ 54 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของผลการดำเนินงานขององค์กร

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	6.32	-
df	-	7	-
p-value	$p > 0.05$	0.50	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.90	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 54 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของผลการดำเนินงานขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 6.32 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.50 (p-value เท่ากับ 0.50) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



Chi-Square=6.32, df=7, P-value=0.50306, RMSEA=0.000

ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของผลการดำเนินงานขององค์การ

ตารางที่ 55 สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
OP	FP	0.73	2	0.627	0.770
	NFP	0.85	1		

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 55 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.73 และ ด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 ซึ่งค่าน้ำหนักของ ตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.627 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.770 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFP) รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (FP) ตามลำดับ

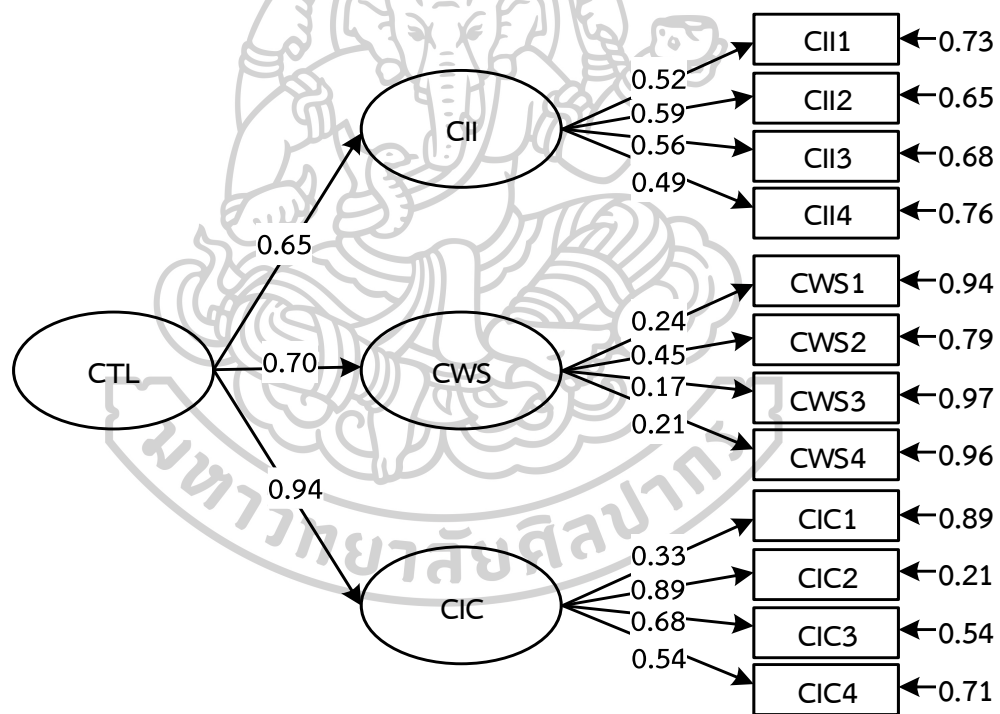
8.4 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียด ดังตารางที่ 56

ตารางที่ 56 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	34.13	-
df	-	36	-
p-value	$p > 0.05$	0.55	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.94	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 56 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 34.13 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.55 (p-value เท่ากับ 0.55) ค่าไค สแควร์พาร์ต (χ^2/df) เท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบที่รูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 20



Chi-Square=34.13, df=36, P-value=0.55772, RMSEA=0.000

ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 57 สรุปองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลัก ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
CTL	CII	0.65	3	0.598	0.813
	CWS	0.70	2		
	CIC	0.94	1		

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 57 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (CII) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.65 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (CWS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70 และด้านการคำนึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (CIC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.598 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.813 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การคำนึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (CIC) รองลงมาคือ การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (CWS) และการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (CII) ตามลำดับ

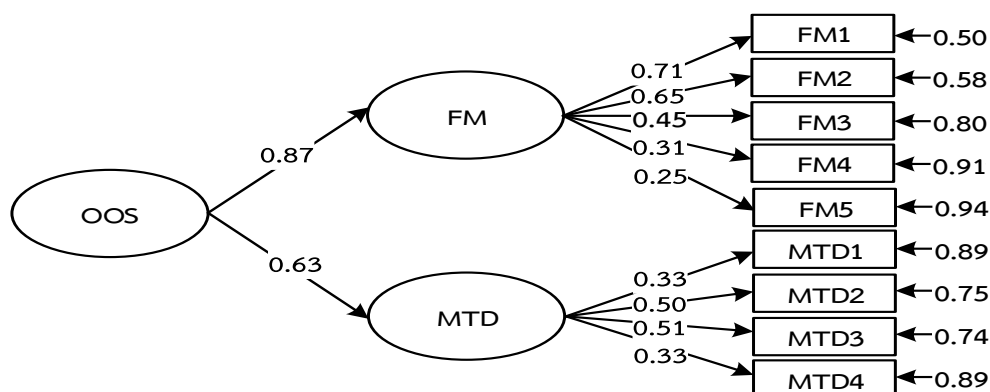
8.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 58

ตารางที่ 58 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	7.20	-
df	-	8	-
p-value	$p > 0.05$	0.51	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.90	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 58 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 7.20 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.51 (p-value เท่ากับ 0.51) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีรายละเอียดดังภาพที่ 21



Chi-Square=7.20, df=8, P-value=0.51547, RMSEA=0.000

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ตารางที่ 59 สรุปลงองค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

องค์ประกอบหลัก ด้านโครงสร้าง องค์การแบบมีชีวิต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
OOS	FM	0.87	1	0.576	0.726
	MTD	0.63	2		

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 59 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 และ ด้านการออกแบบงานที่หลากหลาย (MTD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.63 ซึ่งค่าน้ำหนักของ ตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.576 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.726 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต มีความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต (OOS) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (FM) รองลงมาคือ การออกแบบงานที่หลากหลาย (MTD) ตามลำดับ

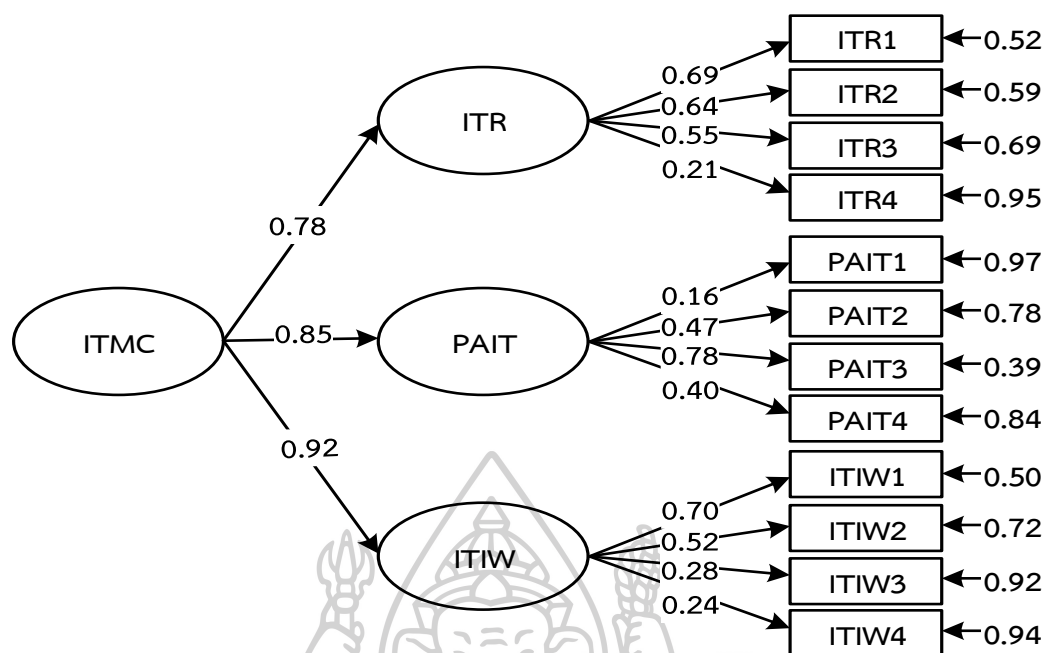
8.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 60

ตารางที่ 60 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	22.71	-
df	-	26	-
p-value	$p > 0.05$	0.64	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.90	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 60 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 6.32 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.64 (p-value เท่ากับ 0.64) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีรายละเอียดดังภาพที่ 22



Chi-Square=22.71, df=26, P-value=0.64904, RMSEA=0.000

ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 61 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถ ในการจัดการ เทคโนโลยี สารสนเทศ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
ITMC	ITR	0.78	3	0.725	0.887
	PAIT	0.85	2		
	ITIW	0.92	1		

จากภาพที่ 22 และตารางที่ 61 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78 ด้านความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (PAIT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และด้านการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (ITIW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92

ซึ่งค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.725 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2017) และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่าเท่ากับ 0.887 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITMC) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน (ITIW) รองลงมาคือ ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITR) และความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (PAIT) ตามลำดับ

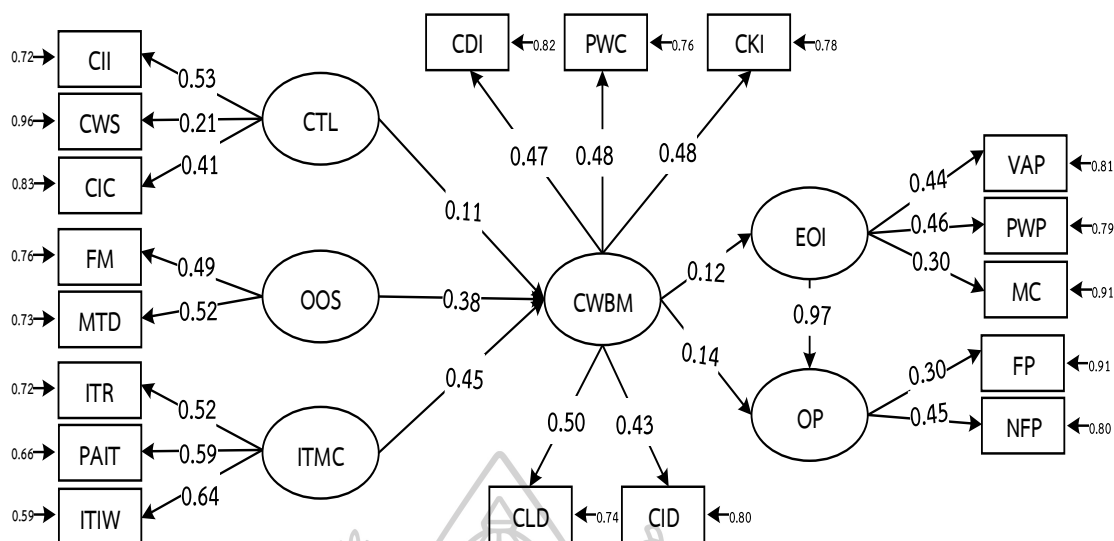
ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลสมมติฐานการวิจัยหรือโมเดลความสัมพันธ์การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไคสแควร์ (χ^2) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความคลาดสัมพันธ์กันได้จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 62

ตารางที่ 62 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการ
พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ > 0.05	87.34	-
df	-	112	-
p-value	$p > 0.05$	0.95	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	0.77	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 62 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 87.34 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.95 (p-value เท่ากับ 0.95) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 0.77 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย รายละเอียดดังภาพที่ 23



Chi-Square=87.34, df=112, P-value=0.95917, RMSEA=0.000

ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

จากภาพที่ 23 ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อทดสอบและอธิบายสมมติฐานของการวิจัย ประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 63

ตารางที่ 63 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปร เชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	การจัดการพฤติกรรม การทำงาน เชิงสร้างสรรค์ (CWBM)			ประสิทธิผล ของนวัตกรรม (EOI)			ผลการดำเนินงาน ขององค์กร (OP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชิงสร้างสรรค์ (CTL)	0.11**	-	0.11**	-	0.01**	0.01	-	0.02**	0.02**
โครงสร้างองค์การแบบมี ชีวิต (OOS)	0.38**	-	0.38**	-	0.05**	0.05	-	0.05**	0.05**
ความสามารถในการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ (ITMC)	0.45**	-	0.45**	-	0.05**	0.05	-	0.06**	0.06**
การจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM)	-	-	-	0.12**	-	0.12**	0.14**	0.12**	0.26**
ประสิทธิผลของนวัตกรรม (EOI)	-	-	-	-	-	-	0.97**	-	0.97**

*p<0.05 และ **p<0.01

จากตารางที่ 63 พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้น มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยเรียงลำดับตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ประสิทธิผลของนวัตกรรม พบว่า การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม (EOI) มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1**

สมมติฐานที่ 2 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.14 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2**

สมมติฐานที่ 3 ประสิทธิภาพของนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ประสิทธิภาพของนวัตกรรม (EOI) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.97 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3**

สมมติฐานที่ 4 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีประสิทธิภาพของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีประสิทธิภาพของนวัตกรรมมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.12 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4**

สมมติฐานที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (CTL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.11 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5**

สมมติฐานที่ 6 โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พบว่า โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (OOS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.38 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6**

สมมติฐานที่ 7 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITMC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (CWBM) มีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.45 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น **จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7**

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 64

ตารางที่ 64 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1: การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2: การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3: ประสิทธิผลของนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4: การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6: โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7: ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์	ยอมรับสมมติฐาน

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม โดยใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยพิจารณาคุณสมบัติของธุรกิจและผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือก ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นคือเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ดำเนินกิจกรรมในการจัดการพฤติกรรม

การทำงานเชิงสร้างสรรค์ พิจารณาจากองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์การโดยการใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และเป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน คือ ไม่เกิน 50 คน 50-200 คน และมากกว่า 200 คน รวมถึงเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมืองและอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 9 คน เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีข้อมูลเชิงลึกตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษามีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Information-rich Cases) และสามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจน กลุ่มเล็ก และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยใช้คำถามถึงโครงสร้างที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ประสิทธิภาพของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อองค์การ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ตอนที่ 2 ความสำคัญและองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Best Industry Award)

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารองค์กร (Thailand Corporate Excellence Awards)

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลผู้ประกอบการธุรกิจดีเด่นด้านการนำทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (IP Champion) และรางวัลจากการประกวดด้านนวัตกรรมจากหลากหลายสถาบัน

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลเกียรติยศสำหรับผู้ประกอบการ SMEs (Bai Po Business Awards by Sasin) และรางวัลผู้ประกอบการส่งออกดีเด่น (รางวัล Prime Minister's Export Award)

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายขายของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลผลิตภัณฑ์ยอดเยี่ยมของประเทศไทย Marketer No.1 Brand Thailand

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 6 ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลเกียรติยศสำหรับผู้ประกอบการ SMEs (Bai Po Business Awards by Sasin)

ด้านองค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 7 ดำรงตำแหน่ง เจ้าของกิจการของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลจากการประกวดโครงการนวัตกรรมอาหารฉายรังสี และรางวัลจากการประกวดโครงการพัฒนาเกษตรอุตสาหกรรมต้นแบบอัจฉริยะ (Genius The Creation) จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 8 ดำรงตำแหน่ง เจ้าของกิจการของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลสุดยอดนวัตกรรม 7 Innovation Awards ประเภทรางวัลนวัตกรรมประเภทที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 9 ดำรงตำแหน่ง เจ้าของกิจการของธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งหนึ่ง เคยได้รับรางวัลผลิตภัณฑ์นวัตกรรมอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ประเภทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ

ตอนที่ 2 ความสำคัญและองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ความสำคัญของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ดี จะทำให้องค์กรมีความพร้อมสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหรือการแข่งขันที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรก้าวผ่านแต่ละเหตุการณ์ไปได้ และทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมออกมาอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์การเชื่อว่าหากธุรกิจมีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และมีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ นั่นคือพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเกิดขึ้นจากองค์การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงาน รู้จักเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ๆ อย่างไม่ปิดกั้น มีความคิดคล่องแคล่วฉับไวต่อปัญหา มีความยืดหยุ่นในการคิดหาคำตอบได้หลายแง่มุม กล้าคิดนอกกรอบที่ทำให้ได้ผลงานแปลกใหม่และน่าสนใจกว่าเดิม รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนช่วยกันแสดงความคิดเห็น และนำเสนอแนวทางเลือกออกมาให้มากที่สุด ที่ทำให้สามารถรับมือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น อีกทั้งร่วมมือกันสร้างให้เกิดสิ่งใหม่ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในด้านการทำงานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่องค์การธุรกิจอาหารแปรรูปต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เนื่องจากเป็นกุญแจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต ดังนั้นยิ่งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลัน สลับซับซ้อนรุนแรงอยู่ตลอดเวลาเพียงใด ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปยิ่งต้องมีวิธีการรับมือในเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันต่อสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ธุรกิจต้องเร่งสร้างความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร ให้สามารถดึงความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่องค์การมีออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพื่อจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจตอบสนองไวต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย พบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“การจัดการพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญมากโดยจะปล่อยให้พนักงานได้แสดงความคิดอิสระ แต่ก็ต้องให้อยู่ในนโยบายและขอบเขต จริงแล้วในทุก ๆ บริษัทจะมีการกำหนดขอบเขตไว้อยู่แล้วว่่านโยบายต้องการอะไร แล้วแต่ละแผนกจะมีขั้นตอนว่าต้องทำอะไรบ้าง เมื่อพิจารณาแล้วอะไรสอดคล้องกันให้นำมาทำได้ ถ้าเมื่อทำแล้วเวลาดีขึ้น ต้นทุนต่ำลง การทำงานไม่มีปัญหา สินค้าไม่ชำรุด สามารถดำเนินการได้เลย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“เมื่อองค์กรมีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ดี ทำให้คนเกิดการปรับเปลี่ยนความคิด การกระทำ และพฤติกรรมในการทำงานของพวกเขา ซึ่งมันจะส่งผลทำให้องค์กรเกิดการพัฒนารูปแบบการทำงานแบบใหม่ ๆ ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในด้านของการทำงานและคุณภาพของสินค้า” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ปกติวัฒนธรรมหลักขององค์กรเราเน้นเรื่องการคิดต่าง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่าง และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริงได้ ด้วยการสนับสนุนหรือเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ทำให้องค์กรมีความมั่นคงและสามารถขยายธุรกิจให้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ โดยปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของเราลูกค้าให้การยอมรับเป็นอย่างมาก แต่เรายังไม่หยุดที่จะพัฒนาให้มันดีขึ้นไปอีก” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“พฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์เป็นการปฏิบัติงานตามระเบียบเดิมที่วางไว้ก่อนแล้วมาพิจารณาว่าที่ปฏิบัติเดิมมีอะไรที่ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ทั้งที่มีปัญหาหรือไม่มีปัญหา โดยมองในการปฏิบัติทั้งในแง่ ลดขั้นตอน ฉับไว ประหยัด ประสิทธิภาพดี บริษัทต้องมีแรงกระตุ้นด้วยให้คุณและให้โทษจะทำให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ดีขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การรับรู้ และความเข้าใจของแต่ละบุคคลเช่นกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“ถ้าองค์กรส่งเสริมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ด้วยการเน้นการทำงานให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไข เปิดโอกาสให้ทีมงานได้แสดงความรู้ แสดงความสามารถ และมอบหมายให้ลงมือปฏิบัติจริง โดยมีหัวหน้าคอยดูแลให้คำแนะนำ อีกทั้งทีมงานสามารถนำความรู้มาประยุกต์นำมาถอดบทเรียนแบบจับประเด็นสำคัญ และนำมาใช้สร้างสรรค์ผลงานซึ่งที่กล่าวมาทำให้ธุรกิจเราเกิดการพัฒนาขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“การที่ธุรกิจมีการบริหารจัดการในเชิงสร้างสรรค์ จะทำให้เรามีแนวคิด วิธีการรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินงานหรือปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน และสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมามากมาย ทำให้ธุรกิจเราเติบโตขึ้นและตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงจุดมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญมากในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแทบทุกวัน ธุรกิจจึงไม่ได้มองหาพนักงานที่เก่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างเดียว ไม่ใช่คอยแต่รับฟังคำสั่งจากคนที่มีอำนาจอย่างเดียว แต่ต้องเป็นคนที่มีความรอบรู้หลาย ๆ เรื่อง รู้จักปรับตัวไว เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพราะคนเหล่านี้มีผลต่อการขับเคลื่อนเติบโตของธุรกิจของเรา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“ความสำคัญของการจัดการในเรื่องพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นการทำงานที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่ต้องมานั่งเสียเวลา ประหยัดงบประมาณ จะไม่ต้องมาลองผิดลองถูกต่าง ๆ อยู่ ที่สำคัญบริษัทของเรามีบุคลากรที่มีความหลากหลาย เราจึงต้องเปิดกว้างทางความคิด หมายถึงว่าเราเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น และต้องเปิดใจรับฟังในสิ่งที่พวกเขาได้นำเสนอความคิดออกมา เพื่อนำไปยังสิ่งใหม่ที่มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในการทำงานได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ถ้าเราได้ส่งเสริมหรือมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนแต่ละส่วนงานได้แสดงความคิดอย่างอิสระ ให้พวกเขาช่วยกันแนะนำช่วยกันนำเสนอความคิดออกมาว่า งานนี้ควรทำออกมาในรูปแบบไหนดี แล้วรูปแบบไหนเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ทำแล้วจะไม่เกิดปัญหาตามมาภายหลัง สามารถลดขั้นตอน ลดต้นทุนได้มากกว่าเก่า สร้างความแตกต่างให้ตัวสินค้า ซึ่งมันจะเป็นผลที่ดีต่อธุรกิจอย่างมาก” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

องค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญครอบคลุมถึงความสามารถขององค์การในการส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มที่แตกต่าง เปิดกว้างเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างไม่ปิดกั้น การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจและเต็มใจในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในการดึงองค์ความรู้ที่มีออกมาใช้ประโยชน์ ตลอดจนผลักดันให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้พร้อมต่อการสร้างโอกาสทางธุรกิจอันเกิดจากการประยุกต์และบูรณาการความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มี พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์การและนำมาพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์การ โดยมุ่งเน้นเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ มีการจัดทำแผนการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดำเนินงานตามแผนและทบทวนแผน เพื่อให้พร้อมรับสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจบนฐานความรู้และความเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ

องค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในรูปแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยการติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการมองหาโอกาสจากศักยภาพของบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เปลี่ยนมาเป็นความสามารถของธุรกิจ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายการบริหารจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน และวัฒนธรรมองค์การ ในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ระบุถึงองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา สามารถอธิบายรายละเอียดตามองค์ประกอบได้ดังนี้

2.1 การสร้างความคิดที่แตกต่าง

ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปมองว่าปัจจัยความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจไม่จำกัดแค่เรื่องการมีความรู้ เนื่องจากวิทยาการและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ทำให้บุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ทำให้ธุรกิจควรให้ความสำคัญเรื่องความสามารถของการสร้างความคิดที่แตกต่าง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์และเติบโตได้อย่างมั่นคง ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปเล็งเห็นถึงการคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคลากรในการคิดสิ่งที่แปลกใหม่จากเดิม การคิดสร้างสรรค์ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่อะไรมาก บางครั้งอาจเป็นแค่การปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องเล็กน้อยของงานได้ โดยผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปได้ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการผลักดันให้บุคลากรทุกคนทุกระดับมีการสร้างความคิดที่แตกต่าง ซึ่งเป็นการดำเนินการในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยลักษณะการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีอิสระทางความคิดและการทำงาน การคิดริเริ่มโครงการวิจัยใหม่ ๆ การเปิดเวทีสนทนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมุมมองใหม่ ๆ ให้มีส่วนร่วมในเรื่องกำหนดแผนงาน มีส่วนร่วมตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ และส่งเสริมให้ความสำคัญข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อไปพัฒนาตนเองและงานต่อไป เพราะธุรกิจอาหารแปรรูปต้องการบุคลากรที่กล้าคิด กล้านำเสนอความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากสิ่งเก่าที่เคยกระทำมา สามารถนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีมาปรับใช้กับธุรกิจในยุคดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อมาสร้างประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจสามารถตอบโจทย์ความต้องการและส่งมอบคุณค่าหรือประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้บริโภคใหม่ให้ได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เน้นในเรื่องของการพัฒนาคน พัฒนาให้มีอิสระทางความคิด ให้กล้าคิด กล้าลงมือทำสิ่งที่แตกต่างกันจากเก่า และควรดำเนินตามความคิดในขอบเขตที่ไม่เกินกฎระเบียบและนโยบายที่กำหนดไว้ร่วมกันในการทำงาน อีกทั้งการทำงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากคนทุกคนและจากทุกฝ่าย จึงต้องส่งเสริมเรื่องของการทำงานเป็นทีมด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“การคิดสิ่งใหม่ต้องอยู่ภายใต้รูปแบบการทำงานที่ชัดเจน มีแผนการจัดการที่เป็นระบบ ตอบโจทย์เท่าทันยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง และนำไปใช้ต่อยอดในธุรกิจได้อย่างจริงจัง เราให้หัวหน้างานส่วนต่าง ๆ ให้ความสำคัญเรื่องความคิดสร้างสรรค์ และผลการทำงานต้องให้ข้อมูล Feedback ย้อนกลับไปยังพนักงานทุกครั้งเสมอ นอกเหนือจะนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขงาน พนักงานเขาจะได้อยู่ถึงจุดเด่นและจุดบกพร่องในตัวของเขาเอง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ปกติวัฒนธรรมหลักขององค์กรเราเน้นเรื่องการคิดต่าง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่าง สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง สนับสนุนเปิดกว้างให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น อิสระ ในทุก ๆ เดือนเราจะเปิดเวทีสนทนาการแลกเปลี่ยนความคิดของพนักงานทุกระดับ ในการหามุมมองใหม่ ๆ ร่วมกัน มันทำให้เกิดประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้องค์กรรู้สึกถึงความมั่นคง และขยายธุรกิจให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“มีเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเสนองานหรือผลงานของตัวเอง แล้วให้เพื่อนพนักงานให้คะแนนผลงานและชี้แนะพร้อมให้เหตุผลด้วย รวมทั้งให้หัวหน้าฝ่ายมาช่วยประเมินงาน ให้คำแนะนำงาน ถ้าไม่ถูกต้องให้กลับไปแก้ไขปรับปรุงมาใหม่ เพื่อให้งานนั้นออกมาดีขึ้นกว่าเดิม แต่ถ้าพนักงานคิดว่าความคิดของเขาดีที่สุดแล้วถึงจะมีคนอื่นคัดค้านก็ตาม เราจะลองให้พนักงานไปดำเนินงานตามนั้น เพราะถือว่าพนักงานคนนั้นรู้จักและรับผิดชอบงานโดยตรง ย่อมรู้ว่าอะไรควรทำได้หรือไม่ควรทำได้ และถ้างานออกมาผิดพลาดตัวพนักงานเขาก็ต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“การส่งเสริมให้พนักงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ให้ได้มีส่วนร่วมในเรื่องกำหนดแผนงาน บางครั้งเราให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางสถานการณ์ สามารถแสดงความคิดเห็นแก่หัวหน้างานได้ ไม่ต้องมานั่งกลัวว่าสิ่งนั้นมันจะผิดหรือถูก ยังมีการประชุมกันทุกสัปดาห์ทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหามุมมองต่าง ๆ ร่วมกัน การติดตามความก้าวหน้าของงาน รวมถึงดูสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น จะได้หาแนวทางแก้ปัญหาและป้องกันต่อไป” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในงาน เปิดใจรับฟังอย่างไม่ปิดกั้น เพราะตอนนี้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกวันในทุกมิติ เราไม่ต้องการคนที่มานั่งรับฟังคำสั่งและปฏิบัติตามอย่างเดียว แต่เราต้องการคนที่กล้าคิด กล้านำเสนอความคิดใหม่ ๆ แตกต่างจากสิ่งเก่าที่เคยกระทำมา ที่จะสามารถนำมาสร้างประโยชน์แก่บริษัทได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“เราเห็นคุณค่าของพนักงานทุกคนในเรื่องความรู้และความสามารถ ไม่ปิดกั้นทางความคิด รับฟังเสียงทุกเสียงในสิ่งที่พนักงานนำเสนอความคิดออกมา เช่น เมื่ออยู่หน้างานพนักงานมีการนำเสนอออกมาว่าแบบนี้ทำแล้วจะดีมากกว่าวิธีเก่าหรือไม่ เราเปิดใจรับฟังความคิดเห็น แต่บางเรื่องก็จะมีขอบเขตให้เขาได้เสนอแนะในระดับหนึ่งไม่ใช่ทำให้อิสระจนมากเกินไป เพราะสุดท้ายคนตัดสินใจคือตัวเราซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ ว่ามันดูโอเคจริงหรือไม่ แล้วค่อยให้พวกเขาไปลงมือปฏิบัติ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

อย่างไรก็ตามยังพบว่า การสร้างความคิดที่แตกต่างนอกจากจะอยู่ในรูปแบบการให้บุคลากรใช้ความคิดได้อย่างอิสระ การหามุมมองแปลกใหม่จากเดิมในการทำงาน การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปพัฒนาตนเองและงาน ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปยังมีการสร้างความคิดที่แตกต่างอยู่ในรูปแบบการให้กรอบความคิดกว้าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้กล้าคิด กล้าเสนอความคิดออกมา ไม่จำกัดโอกาสในการทำงาน แต่เป็นการให้โอกาสและให้อิสระในหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามิบบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนดังนี้

“เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนออกความคิดเห็น และเราจะให้พวกเขาได้มีสิทธิ์มีเสียงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ การเลือกสิ่งต่าง ๆ และบางที่จะให้แนวทางการคิดแบบกว้าง ๆ เช่น เวลาออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จะให้ทุกคนในองค์การชิมสินค้าตัวนั้นก่อนว่ามีรสชาติอย่างไร และให้ทุกคนได้ออกความคิดเห็น โดยทุกคนกล้าที่จะพูดจะได้นำมาปรับปรุงและนำมาปรับใช้ เพราะคนเรามีการรับรู้ในเรื่องรสชาติไม่เท่ากัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“การส่งเสริมส่วนใหญ่จะให้กรอบความคิดกว้าง ๆ ว่าเป้าหมายสิ่งที่เราต้องการคืออะไรบ้าง จะบอกแค่กลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการให้ไปสื่อสารด้วยเป็นใคร มีความรักหรือชื่นชอบลักษณะแบบไหนบ้าง ให้พนักงานลองไปตีความแล้วกลับมาเสนอในมุมมองของพนักงานเอง ลองให้สมมติว่าถ้าตัวพวกเขาเป็นลูกค้า เขาต้องการสินค้าแบบไหน หรือต้องการให้มีบริษัทมีการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าในเรื่องใดจุดไหนบ้าง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

2.2 การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก

ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจากสถานการณ์ทางด้านการเมือง ภาวะเศรษฐกิจและสังคม ความรุนแรงของการแข่งขัน การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) พฤติกรรมการบริโภคอาหารของผู้บริโภคสมัยใหม่ ซึ่งมีผลทำให้ธุรกิจต้องมีการมองการณ์ไกลกำหนดทิศทาง วางแผนดำเนินธุรกิจ และปรับรูปแบบการทำงานเตรียมความ

พร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้สร้างนวัตกรรมอาหารแปรรูปเข้าไปขยายตลาดให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้ เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายนักในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป เนื่องจากมีความสลับซับซ้อนของการผลิต ต้องใช้องค์ความรู้จากหลายแขนง และการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยในการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มตลาดเป้าหมาย ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปจึงให้ความสำคัญในการผลักดันให้บุคลากรทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ซึ่งเป็นการดำเนินการในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยลักษณะส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าที่เคยทำมา เปิดรับองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างไม่ปิดกั้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต สามารถหาแนวคิดใหม่ในการปรับปรุงพัฒนาตัวเอง พัฒนางาน พัฒนาทีม มองงานที่ทำว่ามีคุณค่า มีประโยชน์ มุ่งมั่นในการลงมือทำลงไปอย่างไม่ลังเล และช่วยกันคิดสร้างโอกาสใหม่ให้กับธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างแตกต่างและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนตลอดได้ ดังนั้นจึงทำให้การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับสร้างความสามารถของธุรกิจช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เพราะช่วยให้ธุรกิจเล็งเห็นถึงอุปสรรคและโอกาส มีการเตรียมวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อช่วยลดผลกระทบหรือฉกฉวยประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เน้นเรื่องของด้านที่ทำการตลาดโดยจะให้การตลาดนำก่อน เมื่อดำเนินการส่วนการตลาดไปแล้ว ต่อไปให้นำมาวางแผนในด้านการผลิต และตามด้วยด้านของ Supply Chain จนเราส่งมอบสินค้าไปถึงมือของลูกค้าได้ตามกำหนดที่ได้ันัดหมายไว้ และเราต้องพยายามวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบกันไปด้วย สามารถนำไปใช้แข่งขันในอุตสาหกรรมได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“มีการส่งเสริมให้ทำงานเชิงรุก คิดออกนอกกรอบจากเดิมที่เคยคิดที่เคยทำมา เพื่อให้สามารถตอบโจทย์กระแสการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยได้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ค้นหาช่องทางในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการและรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ให้องค์กรได้ขับเคลื่อนให้ทันต่อยุคที่ประสบปัญหาของการเปลี่ยนแปลงที่มีความรวดเร็วผันผวน และไม่แน่นอนในขณะนี้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“บริษัทมองว่าพนักงานไม่จำเป็นต้องเก่ง แต่ต้องรู้จักคิด รู้ลึก รู้กว้าง และปรับตัวไวต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นให้เขาพยายามหาแนวทางดำเนินงานที่ทำให้บริษัทสามารถตอบโจทย์การใช้ชีวิตของกลุ่มลูกค้าในทุก ๆ กลุ่ม รวมถึงรูปแบบการทำงานของธุรกิจมุ่งเน้นเรื่อง

การสร้าง ความแตกต่าง ความรวดเร็ว และมีความทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เข้ากับยุค Disruption Economy ให้มากที่สุด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“องค์การเปิดกว้างให้พนักงานใช้ทักษะที่หลากหลายมาทำงานแบบไม่ปิดกั้น หลังนำมาใช้ในการทำงานหรือแก้ไขปัญหา มันอาจกลายเป็นแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ หรือทฤษฎีใหม่ขององค์กรต่อไปได้ ซึ่งแนวคิดที่ได้มาใหม่ควรให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร เรามองว่าการทำงานให้ประสบความสำเร็จในอาชีพ สิ่งที่ต้องคำนึงอยู่เสมออันนั้นคือ ทุกคนต้องพัฒนาตนเองตลอด พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มองงานที่ทำว่ามีคุณค่า มีประโยชน์ และมุ่งมั่นในการลงมือทำมันลงไปอย่างไม่ลังเล” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“ธุรกิจไม่ได้ปิดกั้นสามารถนำเสนอความคิดได้เลย แบบเปิดกว้างในงานที่ได้ มอบหมายให้พนักงานไปทำมา ถ้าพนักงานมองว่าวิธีการหรือรูปแบบที่นำมาเสนอออกมาให้ เราฟังนั้นจะสามารถช่วยให้งานออกมามีประสิทธิภาพดีขึ้น หรือจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ร่วมกันได้ก็จัดเรียกประชุมขึ้น จะได้หารูปแบบและแนวทางในงานให้ออกมาดีขึ้นมากกว่า วิธีเก่า ๆ ที่เคยกระทำผ่านมา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“ธุรกิจไม่ปิดกั้นความคิด ถ้ามีมุมมองความคิดนำมาเสนอเกี่ยวกับงานนอกเหนือจากที่ได้มอบหมาย เรายินดีรับฟัง อย่างเช่น การขนส่งสินค้าบางที่รูปแบบเดิม ๆ มันทำให้เกิด ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งบุคคลในสายงานจะมองเห็นปัญหาได้ลึกกว่า เพราะเขาอยู่หน้างาน เราจะให้พวกเขาได้นำเสนอช่องทางใหม่ ๆ มาให้ และนำไปลองปฏิบัติ ซึ่งทำให้ธุรกิจ ประหยัดขึ้นและทำงานได้ดีไวขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“เนื่องจากธุรกิจที่ทำเป็นธุรกิจที่มีขนาดเล็กมีพนักงานไม่มากนัก ในบริษัทมีการ บริหารจัดการกันเอง เน้นการทำงานเป็นครอบครัวเป็นพี่น้องกัน ทางเราจึงเปิดกว้างในเรื่อง ของความคิด สนับสนุนเต็มที่ ให้พนักงานกล้าคิดและกล้านำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ออกมาได้ แต่เรา จะนำกลับมาพิจารณาตัดสินใจและให้ไปลงมือปฏิบัติ เราส่งเสริมหมดถ้าจะทำให้งานออกมา ดีขึ้นและลดต้นทุนลงกว่าเดิม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

อย่างไรก็ตามยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกนอกจากจะอยู่ในรูปแบบ ให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิม ๆ และพร้อมมองหาทางออก ของปัญหาหลายมุมมองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปยังมีรูปแบบของการจัด สัมมนาปลูกความคิดในการทำงานเชิงรุก การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์ แยกแยะ (Analytical Thinking) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) รวมถึงให้บุคลากร ออกไปสำรวจงานในสถานที่จริง เพื่อให้บุคลากรได้เปิดมุมมอง สร้างทัศนคติ และวิธีการคิดแบบ เติบโต (Growth Mindset) ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนดังนี้

“บริษัทพยายามให้พนักงานคิดนอกกรอบจากเดิม มีการส่งเสริมโดยใช้ประสบการณ์จริงโดยตรง ใช้แนวคิดในสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว ให้พนักงานได้มองเห็นความเป็นจริงในสังคมหรือการยกตัวอย่างในสิ่งที่บุคคลอื่นได้ทำแล้วประสบความสำเร็จมาแล้ว อีกทั้งทางบริษัทของเราให้พนักงานออกไปสำรวจงานในสถานที่จริง ให้ออกไปเรียนรู้ไปเยี่ยมชมโรงงานของ Supplier ให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรอื่น ๆ และงานที่เกี่ยวข้องกับเรา เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้พัฒนางาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“พนักงานทุกคนเราจะมี การสร้างปลูกพลังแห่งความคิด Growth Mindset ผ่านการฝึกอบรมของบริษัท ละทิ้งสิ่งที่เคยยึดปฏิบัติมา ให้ออกมาจาก Fix Mindset สร้างทัศนคติที่เน้นพนักงานให้รู้จักมีความคิดเชิงรุก ให้ออกมาเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงาน มองทุกอย่างว่าสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อยู่เสมอ บริษัทยังส่งเสริมทักษะการคิดให้รู้จักการคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการคิดเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งการทำงานเมื่อพนักงานมีข้อมูลหรือมีเหตุผลมาค้ำค้ำหนักกลาง สามารถพูดแสดงความคิดเห็นออกมาได้ เพื่อช่วยกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

2.3 การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปต่างเห็นถึงคุณค่าของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญสูงว่าเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อความรู้ขององค์กรและถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจอาหารแปรรูปให้ก้าวทันในยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเข้ามามีบทบาทสำคัญเพิ่มมากขึ้นสำหรับธุรกิจอาหารแปรรูป ที่จะทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรและพัฒนาองค์กร เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มากกระทบได้ ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการดำเนินการในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ในลักษณะการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เน้นส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในตำรา นอกตำรา และนอกสถานที่ มีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ใส่ใจในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ใฝ่เรียนรู้ที่จะเพิ่มพูนทักษะอยู่ตลอดเวลา โดยพยายามยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้นรองรับการเติบโตในอนาคต (Upskill) การเสริมสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ (Reskill) และการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน (Newskill) นอกจากนี้ผู้บริหารยังเล็งเห็นถึงความสำคัญของประสบการณ์ โดยเฉพาะข้อผิดพลาดการทำงานในอดีต ควรเอามาเป็นกรณีศึกษาหรือถอดบทเรียน เพื่อหาแนวทางป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นและวางแผนไว้รองรับ

เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนทางธุรกิจมีการดำเนินการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมภายในธุรกิจ เพื่อพัฒนาบุคลากรทางด้านทักษะความรู้ให้มีเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต่างมองว่าหากมีการเรียนรู้ที่ดีและต่อเนื่องจะทำให้เกิดความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป มีแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ มาปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจให้ดีขึ้น จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“จริง ๆ แล้วพื้นฐานเราต้องการแยกคนเอาไว้อยู่ประมาณ 2 ประเภท คือ คนที่เป็นแล้วและเก่งอยู่แล้ว เราแค่ดูว่าเขาต้องการอะไรเพิ่มเติมก็ส่งเสริมเพิ่มให้ กับประเภทคนที่เขาไม่สามารถทำได้ตามเงื่อนไข คนกลุ่มนี้จำเป็นต้องพัฒนาขึ้นจากตัวพวกเขาเองเสียก่อนแล้ว บริษัทจะส่งเสริมต่อเพิ่มให้ แต่บริษัทจะไม่ส่งเสริมทั้งหมดตามที่เขายากจะเป็นทั้งหมด จะส่งเสริมแค่เป็นไปตามขอบเขตนโยบายของบริษัทและให้ตรงตามเป้าหมาย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“เราให้ความสำคัญส่งเสริมและพัฒนาพนักงานในทุกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ตามแผนการพัฒนาของ OD เป็นในส่วนของ Development Framework ขององค์กร เรายังมีแผนการยกระดับทักษะความรู้ทั้ง Upskill และ Reskill โดยแผนการพัฒนาที่มีนี้ มันจะเป็นกระบวนการที่ทำให้เราเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาภายในองค์กร ทำให้เรานั้นเข้าใกล้เป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้ และต้องให้ได้ดีขึ้นกว่าเดิม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“บริษัทของเราให้ความสำคัญกับการอบรมพัฒนาแก่พนักงาน มีแผนประจำปี ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานได้ฝึกอบรมพัฒนาทุกปี มีการจัดการอบรมเสริมความรู้ทั้งภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จะเป็นการเพิ่มเติมความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่ตัวของพนักงานเอง อีกทั้งให้พนักงานลองมองปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นจากอดีต แล้วนำมาปรับเปลี่ยนและพัฒนางานเสมอ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“ปกติองค์กรจะมีแผนการส่งเสริมอบรมและพัฒนาประจำปีอยู่แล้ว โดยในแต่ละแผนจะมีให้พนักงานได้ฝึกอบรมพัฒนาทักษะใหม่ ๆ แล้วให้นำความรู้ที่ได้รับกลับมาปรับใช้กับงานและให้หัวหน้าติดตามผล และองค์กรยังมีกล่องรับความคิดเห็นสำหรับพนักงาน ว่าต้องการให้ส่งเสริมหรือพัฒนาทักษะในเรื่องใดด้านใดบ้าง มันจะทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้น เพราะทุกคนมีส่วนร่วม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“การทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ พนักงานต้องมีความรู้ ความชำนาญที่เพียงพอ ต่อการทำงาน จึงส่งเสริมผ่านกิจกรรมการพบปะพูดคุยในบริษัท และสนับสนุนให้พนักงาน กระตือรือร้นฝึกฝนแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีโอกาสเรียนรู้มัน ทำให้พนักงานปรับตัวเข้ากับงานที่ทำได้ดี ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงแบบไหนเข้ามา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“มี Project ไหนหรือหลักสูตรอบรมอะไรที่น่าสนใจ และที่สอดคล้องเกี่ยวกับธุรกิจ จากแหล่งฝึกอบรมของภาครัฐหรือว่าเอกชน ถ้านำเสนอโครงการมายังธุรกิจเรามากจะให้ พนักงานไปอบรมเลย บางทีตัวเราไปโครงการอบรมไหนก็จะพาทีมผู้ช่วยหรือพนักงานบางส่วน ไปด้วย ให้เขาได้เรียนรู้การทำงานในหัวข้อต่าง ๆ เพิ่มเติมเข้าไปเป็นการเสริมทักษะความรู้ ให้กว้างขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ธุรกิจที่ทำไม่ได้เป็นธุรกิจที่ใหญ่ พนักงานจำนวนไม่ได้เยอะมาก แต่ธุรกิจเราให้ความสำคัญเรื่องของการฝึกอบรม โดยทางเราจะมีการส่งพนักงานทุกคนไปอบรมในหัวข้อ ที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับสายงานหรือธุรกิจ หรือบางทีพวกเขาจะไปศึกษาอบรมในหัวข้อที่พวกเขา มีความสนใจเอง จะได้พัฒนาเต็มเต็ม Gap ของความรู้ ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ในตัวพวกเขา เองเพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

อย่างไรก็ตามยังพบว่า การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนอกจากจะอยู่ในรูปแบบ การกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มพูนทักษะอยู่เสมอ ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการอบรมทั้งภายในและภายนอก องค์กร การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการให้เรียนรู้ข้อผิดพลาดมา ปรับเปลี่ยนการทำงานแล้ว ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปยังเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้วยการให้เป็นวิทยากรภายในองค์กร (Internal Trainer) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อได้มี โอกาสแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรอื่นที่จะช่วยให้เกิดการสร้างบุคคลที่มีความรู้และความสามารถในองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามิบัทสัมภาษณ์ ที่สนับสนุนดังนี้

“บริษัทเรามีการสนับสนุนส่งพนักงานไปอบรมทุกปี มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในการ เรียนการสอนทั้ง ในตำรา นอกตำรา นอกสถานที่ และการจัดกิจกรรมทุกไตรมาส เพื่อให้เกิด การแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อีกทั้งมีการสร้างวิทยากร ภายในจากพนักงานรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถมาอบรมให้แก่พนักงานใหม่ที่เข้า มาทำงาน ยังมีระบบพี่เลี้ยง Mentor ในการ Coaching นอกจากนั้นพนักงานทุกคนจะต้อง ผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่เป็นตามมาตรฐานของบริษัทก่อนไปลงมือปฏิบัติงานจริง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“ธุรกิจมีหลักการบริหารโดยใช้ระบบการบริหารทั่วทั้งองค์กร มีการส่งเสริมการฝึกอบรมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาต่อเนื่องตั้งแต่ระดับพนักงานไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ทางธุรกิจได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมขึ้น เพื่อพัฒนาตัวบุคลากรด้านทักษะความรู้ และเรายังมีการพัฒนา Internal Trainer ขึ้นมาให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถเป็นวิทยากรแบบมีอาชีพในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ขององค์กรสู่บุคลากรทุกระดับที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

2.4 การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์

ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปเล็งเห็นถึงความสำคัญในความรู้และนวัตกรรมว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและถือเป็นความท้าทายที่สำคัญในการแข่งขัน เพราะมองว่าหากองค์กรใดไม่สามารถเรียนรู้และจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมยากที่จะดำรงธุรกิจอยู่รอดได้ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ในธุรกิจ แต่หากขาดแนวทางจัดการทรัพยากรความรู้อย่างเป็นระบบไม่อาจนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดได้ โดยเฉพาะความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรที่เป็นบ่อเกิดนวัตกรรมที่เป็นความรู้แบบฝังลึกนั้นยากที่จะถูกถ่ายทอดออกมา ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปจึงให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการดำเนินการในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยลักษณะของการมีแหล่งการรวบรวมข้อมูลความรู้จัดเก็บอย่างเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงในการศึกษาหาความรู้เพิ่ม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน มีระบบฐานข้อมูลในการรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้และดึงออกมาใช้สร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ เช่น การรวบรวมและจัดเก็บหัวข้อข้อมูลความรู้ไว้บนคอมพิวเตอร์ส่วนกลางของธุรกิจ หรือ Website, Cloud, Knowledge Management มีคู่มือขององค์กรในรูปแบบระบบ e-Learning ให้บุคลากรเข้าไปศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมและเสริมระดับความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้น ซึ่งบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา มีระบบ Learning Management System ในการรวบรวมและจัดเก็บและเชื่อมโยงกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าไปแสวงหาความรู้มาใช้ประโยชน์ นอกเหนือจากช่องทางการประชุมที่ใช้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทุกสัปดาห์หรือทุกเดือน ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปยังมีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนทุกระดับได้มีการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านช่องทาง เช่น Facebook, Line OA, Intranet, Weboard และมีการตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ที่มาร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ปัญหาประสบการณ์เชิงลึกหัวข้อหนึ่งร่วมกัน เพื่อทำให้กลุ่มเกิดการสร้างความเข้าใจ เกิดมุมมองใหม่ สร้างความรู้ทักษะ จุดประกายความคิดได้วิธีการในการแก้ไขปัญหาและแนวทางปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“มีการจัดเป็นชุดของความรู้ ในชุดความรู้นั้นจะมีแวนไว้บนเว็บไซต์ของบริษัท แล้วก็รวมไปถึงเอกสารที่เป็นคู่มือการดำเนินงานในกระบวนการหรือกิจกรรมนั้น ๆ และช่องทางผ่านการพูดคุยกันในระดับของผู้บริหารระดับต้นควบคู่ไปกับ Staff ที่ทำงานในบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“องค์กรเรามีส่วนของแหล่งความรู้ของระบบ Learning Management System ใน SAP ที่ช่วยในการรวบรวม การจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ และมีความเชื่อมโยงในกิจกรรมต่าง ๆ ให้พนักงานได้เข้าไปศึกษา เรียนรู้ แสวงหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง จะได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ๆ แล้วนำมาปรับปรุงและต่อยอดในการทำงานเรื่อย ๆ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“บริษัทมีเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานมีความรู้ นอกเหนือจากในหนังสือหรือคู่มือขององค์กร ซึ่งจะเป็นระบบ e-Learning ให้พนักงานเข้าไปอ่านและไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา อีกทั้งยังมีระบบการเรียนการสอนงานกับพนักงานทั่วโลก มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ทำให้เราได้เจอกับพนักงานหลากหลายเชื้อชาติที่หมุนเวียนเข้ามาพบปะพูดคุยกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“จะมีคู่มือ Work Manual มีการทำแผนงาน Flow Chart เป็น Procedure ขั้นตอนกระบวนการทำงาน และมีการจัดเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลางของบริษัท ถ้ามีพนักงานรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน สามารถเข้าไปศึกษาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่พี่เลี้ยงและหัวหน้างานสอน หรืออาจเป็นพนักงานเก่า ๆ ของบริษัทที่เราที่เขาอยากจะได้เรียนรู้เสริมเพิ่มเติมก็สามารถเข้าไปศึกษาค้นคว้าอ่านหาความรู้เพิ่มเติมได้เช่นกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“องค์กรมีแหล่งหรือพื้นที่ในการรวบรวม จัดเก็บข้อมูล เอื้ออำนวย และสนับสนุนการเรียนรู้ แก่พนักงานในทุกๆระดับในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้กัน เช่น มีบอร์ดประชาสัมพันธ์, Morning Talk, Intranet Social Network, KM, OKRs ประชุมทุกสัปดาห์ของแต่ละแผนกงานและการประชุมประจำเดือนทั้งองค์กร” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“ธุรกิจมีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนและทุกระดับ มีการถ่ายทอดความรู้และนำประสบการณ์มาแชร์ร่วมกัน ส่งผ่านช่องทางต่าง ๆ ของบริษัท เช่น Facebook, Line, Intranet, Weboard, CoP แล้วมีการนำข้อมูลความรู้ที่ได้นั้น มาทำการรวบรวม จัดเก็บเป็นองค์ความรู้ส่วนกลางขององค์กรไว้ ทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งความรู้และการเรียนรู้ อย่างแท้จริง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“บริษัทมีแหล่งในการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลไว้บน Cloud มีหัวข้อความรู้ KM ต่าง ๆ ที่สามารถสื่อคอินเข้าไปศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมและเสริมระดับความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้น แล้วมันยังเป็นช่องทางการนำความรู้ของแต่ละคน แต่ละส่วนงาน เอามาแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนระหว่างกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“เราไม่ได้เป็นองค์กรใหญ่มากที่มีพนักงานจำนวนมาก แต่พยายามมีองค์ความรู้จัดเก็บอยู่ที่ส่วนกลางให้เป็นระบบมากที่สุด เราจะรวบรวมจัดเก็บไว้ใน Cloud และ Website ของธุรกิจ อีกอย่างเมื่อแต่ละคนไปอบรมมาแล้วให้นำมาใช้ในงานหรือให้มีการนำมาแลกเปลี่ยนร่วมกันเมื่อมีการประชุม ยกเว้นถ้าพนักงานไปอบรมสัมมนากับตัวเราเอง เราก็จะเก็บรวบรวมข้อมูลเองและแชร์ให้ฟัง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ทางเราเป็นธุรกิจขนาดเล็กจริง แต่ทางเราพยายามจะจัดทำเรื่องของระบบ Knowledge Management เพื่อดึงความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานของพนักงานเก่าของธุรกิจของเราที่มีอยู่ รวบรวมจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ จะได้ถ่ายทอดความรู้ไปยังพนักงานคนอื่นในกลุ่มงานต่าง ๆ และส่งต่อไปยังพนักงานรุ่นใหม่ๆ ที่กำลังจะเข้ามาได้เรียนรู้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

2.5 ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม

ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปให้ความสำคัญกับความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญที่ใช้สร้างกลยุทธ์การแข่งขันในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจต่าง ๆ ล้วนจำเป็นต้องอยู่รอด และหาโอกาสในวิกฤตที่เกิดขึ้นให้ได้ ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ภายนอกและเรียนรู้จากประสบการณ์จากกันและกันภายในองค์กร นำความรู้มาพัฒนาความคิดในการวิเคราะห์แก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อเกิดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ซึ่งการจัดการกับเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรจะต้องมีทีมงานที่ดีมีความแข็งแกร่งร่วมมือกันในการขับเคลื่อนองค์กร จึงทำให้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปผลักดันให้เกิดการสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยลักษณะของการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันทำงาน มีการกำหนดโครงการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) การให้ทีมช่วยกันระดมสมอง (Brainstorm) ปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยกระตุ้นให้พยายามคิดหาเทคนิค รูปแบบ วิธีการทำงานที่เน้นทางด้านสิ่งใหม่หรือออกมาเป็นนวัตกรรม นอกจากนั้นผู้บริหารยังมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ประจำปี เพื่อให้บุคลากรได้เกิดความผูกพันและไว้วางใจกัน นำไปสู่การเปิดใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ ร่วมกันในการพัฒนางานและองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“แต่ละปีจะมีการจัดกิจกรรม Convention เป็นการพบปะพูดคุยเพื่อนร่วมงานกันทั่วประเทศ ภายในงานจะมีกิจกรรมให้พนักงานได้ปฏิบัติร่วมกัน นอกจากนั้นยังมีการจัดปาร์ตี้ มินิคอนเสิร์ต การนำพนักงานออกไปเที่ยว พนักงานจะได้เกิดความผูกพัน มีความไว้วางใจกัน ซึ่งมันจะนำไปสู่การเปิดใจในแลกเปลี่ยนแบ่งปันเรียนรู้ จุดประกายความคิดใหม่และร่วมมือกันในการพัฒนางาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“จัดให้ทุกแผนงานเลือกปัญหาของแต่ละแผนงานออกมา แล้วระดมความคิดหาวิธีการในแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยกระตุ้นให้พยายามหาเทคนิค รูปแบบ วิธีการทำงานที่เน้นทางด้านสิ่งใหม่หรือออกมาเป็นนวัตกรรม จะได้แก้ไขปัญหายุ่งยากและยังก่อให้เกิดความรักและความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“เน้นให้พนักงานทำงานเป็นรูปแบบทีม ส่งเสริมให้ร่วมกันคิดปรับปรุงและพัฒนา งานของทีมให้ดีขึ้น เมื่อการทำงานเจอปัญหาจะกระตุ้นให้ทุกคนช่วยกันระดมความคิดเห็น และนำเสนอแนวทางเลือกออกมาให้มากที่สุด จะได้นำมาใช้แก้ปัญหา ฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ร่วมกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“นวัตกรรมในความคิดมัน คือ การแก้ปัญหาสิ่งที่เราไม่ทำให้นั่งง่ายขึ้นมากกว่า บางทีการหา Solution ใหม่ ๆ ถือเป็นนวัตกรรม อาจเป็น Service Solution หรือว่า Product Solution เช่นเราพาพนักงานร่วมกันทำ Service Solution เป็นเหมือนการแก้ปัญหาสิ่งที่ยังซับซ้อน หลายขั้นตอน ตัดออกให้หมด หาทางให้มันกระชับและรวดเร็วขึ้น อย่างเกี่ยวกับเรื่องการจ่ายเงินบางที่ยังยุ่งยากมากให้ติดต่อธนาคาร ว่ามีแนวทางอะไรที่มันจะลดขั้นตอน และลดเวลาที่ไม่ต้องยุ่งยากแบบนี้ได้ไหม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ตามที่บอกไปทางธุรกิจเราเห็นถึงความรู้ความสามารถของพนักงาน เราไม่ปิดกั้นความคิด เราพร้อมที่จะรับฟังสิ่งที่พวกเขาเสนอความคิดออกมาได้อย่างอิสระ เพราะการที่ธุรกิจของเราจะค้นพบสิ่งใหม่ ๆ และเกิดนวัตกรรมของธุรกิจได้ มันมาจากการให้ความสำคัญในเรื่องคน เรื่องความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะความรู้พวกเขาอย่างต่อเนื่อง และเน้นทำงานเป็น Teamwork ให้นึกกำลังกันคิดสร้างสรรค์และฝ่าฟันปัญหาในงานไปด้วยกัน จะรอดหรือล้มขึ้นอยู่กับพวกเขาร่วมมือกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

อย่างไรก็ตามยังพบว่า ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมนอกจากจะอยู่ในรูปแบบการให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมและสร้างความร่วมมือกันระหว่างสายงานเพื่อปรับปรุงและคิดสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปยังมีรูปแบบการจัดกิจกรรมการประกวดหรือ

แข่งขันให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเปรียบเสมือนสนามหรือเวทีให้บุคลากรที่มีศักยภาพ ได้แสดงออกทักษะ ภูมิความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัว เพื่อก่อให้เกิดพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน บุคลากรได้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ยกกระดับขีดความสามารถ สร้างความรู้สึกถึงการยอมรับในคุณค่าของตนเอง (Self Esteem) และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรที่อยู่ต่างสายงานและผู้บริหารระดับสูง เพื่อสามารถต่อยอดกลายเป็นนวัตกรรมหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เกิดแก่ธุรกิจได้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนดังนี้

“ทางเราเน้นเรื่องการพัฒนาคนเป็นหลัก สนับสนุนให้พนักงานได้คิดริเริ่ม เปิดกว้างทางความคิด ให้ทำสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่าง ในกรณีที่พวกเขาพัฒนาสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมขึ้นมา บริษัทจะมีการจัดโครงการแข่งขันและประกวดขึ้นมา ซึ่งบริษัทเรามีการดำเนินการมาเป็นประจำทุก ๆ ปี ให้พวกเขาได้รวมทีมกันแข่ง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ทุกปีจะมีการประกวด TPM Champion ในการพัฒนาการทำงานของต้นสังกัด เป็นเวทีส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ เป็นการพัฒนาตนเอง และเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน ผ่านการนำเสนอโครงการการทำการกิจกรรมในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำเสนอผลงานมาโชว์กันต่อหน้าผู้บริหารระดับสูง เพื่อนพนักงานจากส่วนงานต่าง ๆ และทีมที่เข้าร่วมประกวด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในทุกงาน มีการนำเสนอในการประชุมร่วมกันแต่ละอาทิตย์ โดยพยายามให้ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดจากเก่า ๆ บ้าง และในทุกปีจะมีการให้พนักงานแข่งขันไอเดียในงานประกวดเรื่อง Kaizen การรวมตัวจะเป็นทีมจากแผนกงานเดียวกันหรือต่างแผนกก็ได้หมด ให้คิดหัวข้อการทำงานใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยให้งานของแผนกหรือธุรกิจเกิดการลดขั้นตอน เกิดความฉับไว ประหยัดและมีประสิทธิภาพ ซึ่งให้เป็นไปตามนโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“หนึ่งในรูปแบบการส่งเสริมสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ โครงการประกวด Innovation ประจำปีที่จัดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง การจัดโครงการจะทำให้พนักงานพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ โดยความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้คิดค้นขึ้นนั้นจะได้รับการสนับสนุนให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้จริง ไปพัฒนาองค์กรด้วยการเป็นต้นแบบและขยายผลออกไปสู่ส่วนงานอื่น ๆ ของธุรกิจ และขาดไม่ได้เราต้องให้ Reward ในทุกกลุ่มถึงเขาไม่ชนะเราก็ให้หมด เพราะมันทำให้เขารู้สึกถึงที่เราให้การยอมรับในคุณค่า ความรู้ ศักยภาพพวกเขาทั้งหมด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย จากการวิจัยพบว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ประสิทธิผลของนวัตกรรมยังมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษาดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพของนวัตกรรม

ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้เกิดประสิทธิผลของนวัตกรรม โดยธุรกิจมีการรับรู้ถึงสถานะที่ธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น ในแง่ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ความผันแปรของภูมิศาสตร์การเมือง ความผันผวนของตลาดและการแข่งขันที่รุนแรง และสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปทุกคนต่างรู้ว่าการมุ่งหน้าไปสู่การจัดการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นทางรอดเดียวของธุรกิจ ซึ่งต้องมีการคิดใหม่ทำใหม่เป็นสิ่งที่จำเป็นอยู่เสมอ เพราะธุรกิจที่อยู่รอดไม่ใช่ธุรกิจที่มีศักยภาพแข็งแกร่งหรือเก่งที่สุด แต่เป็นธุรกิจที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด การเปลี่ยนแปลงแบบ Disruption นี้ทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องปรับมุมมองให้เปิดกว้างเร่งปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีเป้าหมายสำคัญคือทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มและเกิดนวัตกรรม เพื่อใช้สร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ สิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของนวัตกรรมได้นั้นเกิดจากการนำทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ให้เกิดเป็นทุนทางปัญญา ซึ่งทั้งหมดมาจากธุรกิจอาหารแปรรูปให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของธุรกิจด้วยการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยมีการกำหนดนโยบาย วางกลยุทธ์ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาความรู้อย่างสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม นำไปสู่ความสามารถของธุรกิจในการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมในด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น และมีความสามารถทางการตลาดที่สูงขึ้น เพราะหากธุรกิจอาหารแปรรูปปรับเปลี่ยนไม่ทันก็จะสูญเสียตลาดให้กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจในระยะยาวได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ในยุค Disruption ทำให้ธุรกิจต้องเร่งปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ต้องเปลี่ยนวิธีการในการผลิต การทำการตลาด หากปรับเปลี่ยนไม่ทันก็จะสูญเสียตลาดให้กับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม ผู้บริหารอย่างเราต้องแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ข้อมูล การทำ Platform ใหม่ และการบริหารจัดการลูกค้าที่จะนำไปสู่การพัฒนาสิ่งใหม่ วิธีการทำงานใหม่ มูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ ตลาดเป้าหมายใหม่ มันจะช่วยผลักดันการเติบโตของบริษัทได้อย่างชัดเจนมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“องค์กรต้อง Challenge ตัวเองตลอด ไม่ใช่มานั่งรอให้คนอื่นมา Challenge องค์กรเรา การทำงานเชิงสร้างสรรค์จะนำไปสู่การทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่สามารถคิดค้นนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรืออาจรวมไปถึงคิดประดิษฐ์อุปกรณ์ช่วยในการผลิต พวก AI ที่เอาเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน และพนักงานเขาก็จะมีการทำงานที่สะดวกสบายเพิ่มไปด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“วัฒนธรรมหลักขององค์กรเน้นในเรื่องการส่งเสริมให้มีความคิดที่แตกต่าง ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนทุกระดับนำเสนอแสดงความคิดเห็น สามารถนำความคิดไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง นำไปสู่การเกิดสิ่งใหม่หรือ Innovation มันทำให้บริษัทสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างดี ขยายธุรกิจให้เติบโตได้อย่างรวดเร็วมั่นคง และสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“เมื่อบริษัทเล็งเห็นความสำคัญของนวัตกรรมที่มาจากพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และมีรูปแบบการจัดการที่เป็นระบบจะทำให้มีผลิตภัณฑ์อาหารสูตรใหม่ กระบวนการผลิตลดการสูญเสียจากเครื่องจักรไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนทางการตลาดจะช่วยเสริมด้านการ PR แนะนำสินค้าให้เป็นที่รู้จัก การสั่งซื้อสินค้าได้สะดวกรวดเร็วขึ้นผ่านทาง Online และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กำไรเพิ่มขึ้น อย่างเช่น Trade-Promotion จัด Display การออก Event งานต่าง ๆ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“เป็นตัววัดความสำเร็จว่าองค์กรมีความสามารถในการแก้ปัญหา โดยการได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำเสนอ Idea ใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ หรือส่งผลให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กรได้ ทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักเกิดการยอมรับจากลูกค้าภายนอก และเดินหน้าเติบโตขึ้นอย่างมั่นคง และยิ่งช่วงนี้ต้องใช้ความคิดอย่างหนักให้ผ่านวิกฤติโควิด-19 ไปให้ได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“เมื่อบริษัทเห็นความสำคัญจึงมีนโยบายและแนวทางในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ หลักการที่เอามาใช้จะทำให้สมองบุคลากรได้ทำงานมากขึ้น ฝึกคิดเรียนรู้ มีประสบการณ์หมุนเวียนเข้ามา จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาธุรกิจ ส่งผลต่อบริษัทเจริญเติบโต การขยายสาขาเพิ่มขึ้น รวมไปถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ๆ ได้มากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“บริษัทเกิดความสำเร็จได้มาจากการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา หรือ เจอนวัตกรรมที่สร้างประโยชน์ สร้างมูลค่าแก่ธุรกิจ อาจมาในลักษณะเทคนิค วิธีการ กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ การบริการรูปแบบใหม่ การตลาดสมัยใหม่ ที่สามารถ ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดทุกอย่างได้มากขึ้น ซึ่งทั้งหมดมันแสดงถึงคนของ เราที่มีความรู้ ความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดในการทำงานเชิงรุก และ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสิ่งใหม่” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“เมื่อเราเปิดกว้างทางความคิดให้กับพนักงานทุกคนสามารถนำเสนอได้ การพัฒนา องค์กรมันก็ย่อมเกิดขึ้นและมีผลสำเร็จ เพราะว่ามันคือการทำงานแบบการมีส่วนร่วม ทุกคน ย่อมต้องหาแนวทางพัฒนาให้งานดีขึ้น แก้ปัญหาจากสิ่งที่ไม่เคยให้มีทางออก การทำงานได้ ว่องไวขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งมันก็เป็นข้อดีที่องค์กรควรจะได้รับ เพราะอย่างน้อยถึงผลอาจจะไม่ดีขึ้น แต่ทำให้เราทราบว่าตรงส่วนใดไม่ควรทำ หรือควรหยุด ทำได้แล้ว” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“บางทีผลชีวิตการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ได้ออกมา ไม่ได้ หมายถึงแค่การเกิดนวัตกรรมที่เป็นในรูปแบบสิ่งประดิษฐ์คิดค้นอย่างเดียว แต่อาจมองในแง่ ของการเกิดเป็นนวัตกรรมในเรื่องที่นำสินค้าและบริการไปเสริมถึงมือลูกค้าได้ไวมากขึ้น ตอบสนองลูกค้าได้ตรงจุดมากขึ้น การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และลดต้นทุนได้มาก กว่าเดิม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ระบุถึงผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม ซึ่งสามารถอธิบาย รายละเอียดตามองค์ประกอบดังนี้

3.1.1 มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างประสิทธิผล ของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องให้ความสำคัญ เป็นอย่างมากต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากยุคปัจจุบันความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโควิด-19 (Covid-19) ธุรกิจอาหารแปรรูปจึงไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ต้องเน้นให้บุคลากรมี อุบัติการณ์การคิดนอกกรอบ คิดเชิงนวัตกรรม ทำงานเชิงรุก ใฝ่เรียนรู้ หมั่นเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาค้นคว้าธุรกิจอาหารแปรรูปมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดแนวทางในการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรที่เป็นกลไกสำคัญทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มของ ผลิตภัณฑ์ โดยลักษณะการบูรณาการร่วมมือข้ามสายงาน การจัดทำโครงการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร่วมมือค้นคว้าวิจัยกับหน่วยงานภายนอก เพื่อทำให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพร่วมกัน ได้มีการระดม

สมองจากบุคลากรหลากหลายด้าน นำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่ให้มีความหลากหลายที่ไม่ซ้ำกับรูปแบบเดิม ๆ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ (Added Value) จนเกิดเป็นนวัตกรรมอาหารแปรรูป (Processed Food Innovation) ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสในการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจมีผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดมากขึ้นหรือสอดคล้องกับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) นอกจากนี้ยังเป็นการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าในลักษณะของการนำเสนอเรื่องราวที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าทางด้านความคุ้มค่า ด้านประโยชน์ใช้สอย ด้านกายภาพ และด้านจิตใจที่จะเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าที่ได้รับจากธุรกิจที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งขั้นได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ด้วยการที่เรามีการคิดสินค้ารสชาติแบบใหม่ ๆ ทำให้สินค้ามันเป็นทางเลือกใหม่ให้แก่ลูกค้าหรือมันเป็นสูตรที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดในวิถีชีวิตใหม่ที่เปลี่ยนไปในช่วงการมีโควิด-19 หรือกระแสการเลือกบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ มันจึงสามารถเพิ่มจำนวนเงินให้มากขึ้นกว่าเดิมได้ เพราะเรามองว่ามูลค่าที่ได้เป็นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“เราต้องกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ สามารถทำให้เกิดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เพิ่มเติมได้ อาทิ ความสดใหม่ การเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการอาหาร การที่เราใส่ใจในทุกรายละเอียดของกระบวนการผลิต เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาหารที่จะส่งต่อไปยังมือบริโภค ถ้าเราเป็นลูกค้าก็คงต้องการแบบนี้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“เมื่อบริษัทมีทีมการวิจัยและพัฒนาที่แข็งแกร่ง ในการคิดค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีอัตลักษณ์เฉพาะที่มีแค่บริษัทเราทำ มีการออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่เปิดตัวสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง เป็นการจัดจุดทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจตัวผลิตภัณฑ์ทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น แต่ธุรกิจยังไม่ลืมใส่ใจในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย สร้างการยอมรับจากลูกค้า มันจะส่งผลต่อยอดขายผลิตภัณฑ์ที่จะเพิ่มขึ้นตามมาของบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“ทำให้มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เช่น ผลิตภัณฑ์สูตรใหม่ โดยเอาหญ้าหวานมาแทนน้ำตาล ช่วยให้ผู้บริโภคเบาหวานรับประทานได้ หรือฝ่ายการตลาดมีการสังเกตลูกค้าชาวต่างชาติที่เดินทางมาเที่ยวที่ประเทศไทยชอบกินกะทิ ทางเราก็จะมีการเสนอแนะให้ฝ่าย R&D ทำสูตรใหม่ที่มีส่วนผสมของกะทิ หรือจะเป็นผลิตภัณฑ์สูตรสมุนไพร ที่เรามีการเอาสมุนไพรที่มีประโยชน์ในชีวิตประจำวัน มาเสริมใส่ลงไปผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่าทางผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“เป็นสิ่งที่องค์กรได้มุ่งเน้นทีมงานให้ตระหนักถึงหัวข้อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ เพราะมันส่งผลในเรื่องของผลกำไรที่จะสามารถเพิ่มขึ้นได้จากสินค้าตัวเดิมของบริษัท แล้วการต่อยอดพัฒนาให้สินค้ามีความแตกต่างแปลกใหม่ ด้วยการจับทีมการตลาดร่วมกับทีม R&D จัดให้มีการประชุมทุก ๆ สัปดาห์ในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“การวางแผนการทำงานที่ดีและเมื่อลงมือปฏิบัติได้ผลออกมาดีตามที่ได้ออกแบบไว้ซึ่งมันก็คือ ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น รายได้กำไรมันก็จะเพิ่มขึ้นตาม ตอนนี้เราต้องมีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ที่สามารถใช้ตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคแบบ New Normal ในช่วงนี้และหลังโรคโควิด-19 ได้ดี และอย่าลืมปรับเปลี่ยนพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจเราจะไม่ได้เติบโตแค่เพียงผลิตภัณฑ์ในส่วนช่องทางตลาด แต่ธุรกิจจะเติบโตเพิ่มตาม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“เพราะถ้ามนุษย์เราไม่หยุดที่จะคิด ไม่หยุดที่จะพัฒนา มันจะเกิดสิ่งดี ๆ ใหม่ ๆ บางทีการผลิตเท่าเดิม แต่มี Value Added ด้วยเพิ่มลักษณะพิเศษ คุณสมบัติ ประโยชน์ที่จะได้รับ หากจุดโดดเด่นที่แตกต่างไปจากเดิมให้กับผลิตภัณฑ์ มีความโดดเด่นกว่าคู่แข่ง จะสามารถเพิ่มราคาและเกิดมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ได้เสมอ เช่น ด้านโภชนาการที่จะได้รับเรื่องความสด ความสะอาด และความปลอดภัยจากผลิตภัณฑ์ ลูกค้าน่าสามารถรับรู้ได้เมื่อซื้อไป ซึ่งดูได้จากการที่บริษัทของเรานำผลิตภัณฑ์ไปเข้าโครงการนวัตกรรมอาหารฉายรังสีและได้รับรางวัลกลับมา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“การกล้าที่จะคิดปรับปรุงพัฒนาให้ได้สิ่งที่ดีขึ้น การใส่ใจในการทำงานแต่ละขั้นตอน เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า มันทำให้สินค้าออกมามีคุณภาพ มีความโดดเด่นเฉพาะตัวที่แตกต่าง และทำให้สินค้ามีภาพลักษณ์เป็นสากล เมื่อลูกค้าซื้อไปจะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแล้วเขาก็จะกลับมาซื้อสินค้าเราซ้ำและมีการบอกต่อไปยังลูกค้าคนอื่น ๆ ด้วยมันทำให้ธุรกิจเรามีกำไรมากขึ้น ในการนำกลับมาหมุนเวียนใช้จ่ายในการทำธุรกิจต่อไป” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ทุกองค์กรล้วนมีเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว และเป้าหมายควรสามารถวัดผลออกมาได้ การเกิดนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ก็เป็นสิ่งที่ธุรกิจเราต้องการมาก ๆ นะ ทำอย่างไรให้อาหารนั้น มีความหลากหลาย มีความสดใหม่ มีรสชาติที่อร่อย มีโภชนาการ และความปลอดภัยต่อผู้บริโภคเมื่อซื้อไปรับประทาน มันเป็นเรื่องที่ธุรกิจต้องใส่ใจและตอบโจทย์มันให้ได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

3.1.2 ศักยภาพของกระบวนการทำงาน

ศักยภาพของกระบวนการทำงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสร้างศักยภาพของกระบวนการทำงาน เนื่องจากในยุคความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive World) ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ธุรกิจอาหารแปรรูปจึงต้องเปลี่ยนแปลงทิศทางมุ่งเน้นยกระดับศักยภาพของกระบวนการทำงานให้สูงขึ้น มีการนำระบบสารสนเทศ (Information System) เทคโนโลยีขั้นสูง (High Tech) และเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เข้ามาใช้บริหารจัดการกิจกรรมแต่ละด้านของธุรกิจ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดแนวทางในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรที่เป็นกลไกสำคัญทำให้เกิดศักยภาพของกระบวนการทำงาน โดยลักษณะการให้บุคลากรได้ใช้ความคิดได้อย่างอิสระ เสริมทักษะเดิมและเพิ่มทักษะใหม่ ค้นคว้าจากการปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ตรง มีการกระตุ้นให้ตั้งคำถาม เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Process) เกิดการเรียนรู้ ได้ข้อค้นพบใหม่ ๆ ได้วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) และการจัดกิจกรรมการประกวดผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นผลผลิตจากความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือผลงานที่นำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน เพิ่มผลิตภาพด้วยการลดการสูญเสียและลดต้นทุน ยกย่องคุณภาพมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ธุรกิจยังมีการให้บุคลากรที่มีศักยภาพ ประสบการณ์ มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์สูงเป็นผู้มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองมีด้วยการให้เป็นวิทยากรภายใน อีกทั้งมีการดึงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และการถอดความรู้และบทเรียน (Lesson Learned) มารวบรวมและจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ (Knowledge Management) ของธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ หรือสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้ามาเรียนรู้นำไปปรับใช้กับการทำงาน ป้องกันอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และยังสามารถสร้างบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นแก่ธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“เมื่อบริษัทมีนโยบายการสนับสนุนทางด้านความคิดสร้างสรรค์ที่ดีพนักงานจะมีความเต็มใจที่จะพัฒนาตนเอง พวกเขาจะมีความสุขสนุกในการทำงาน และเกิดศักยภาพด้านผลการปฏิบัติงานของตัวเองที่ดีตามมา นั่นคือพื้นฐานของการที่ริเริ่มคิดจะพัฒนามาจากตัวของพนักงานเองก่อน แล้วพวกเขาก็สามารถจะคิดค้นพัฒนากระบวนการทำงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ให้เกิดศักยภาพที่สูงขึ้น ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นกับบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“การที่บริษัทเราเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาตนเอง ได้แสดงศักยภาพผ่าน การมอบหมายงาน และโครงการประกวดต่าง ๆ พวกเขาจะเกิดความภาคภูมิใจ เห็นในคุณค่า ของตนเอง ซึ่งมันจะทำให้พวกเขาสามารถคิดค้นกิจกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการคิด AI ปัญญาประดิษฐ์ เป็นอุปกรณ์ช่วยในการผลิตการทำงาน ที่สามารถทำให้เพิ่ม ประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน ลดของเสีย และพนักงานได้สะดวกสบายมากขึ้น” (ผู้บริหาร ธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“วัฒนธรรมองค์กรเรานี้เน้นให้คิดต่าง ทำงานเชิงรุก รู้ทันเท่าต่อการเปลี่ยนแปลง ทำงานออกมาให้เหนือกว่าทุกความคาดหวัง ทำงานและสนุกไปด้วยกันเสมอ ยังมีการพัฒนา ความรู้ทักษะให้เพิ่มขึ้น สามารถเผยแพร่วัฒนธรรมขององค์กรไปยังพนักงานคนอื่นได้ เช่น ผ่าน Internal Trainer, Lesson Learned, KM มันจะสร้างศักยภาพในการทำงานและ พนักงานสามารถเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจได้ในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบ Disruptive World ที่อะไร ๆ ก็เกิดขึ้นเสมอ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“บริษัทเราจะติดตามประเมินผลของงานที่ทำปกติของพนักงานให้ได้ตาม KPI ที่ตั้งไว้ตลอดทุกอาทิตย์ และจะมีการประเมินผลงานทุกไตรมาส ยังมุ่งเน้นส่งเสริมในนโยบาย ที่บริษัทตั้งไว้ตั้งแต่แรก ในเรื่องให้พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการทำงานในกิจกรรม ต่าง ๆ ให้เกิดการลดขั้นตอน ฉับไว ประหยัด และประสิทธิภาพในการทำงาน” (ผู้บริหาร ธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“องค์กรมีการนำแนวคิด เทคนิคการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ นำเทคโนโลยี ขึ้นสูง และรวมถึง Digital Technology เข้ามาใช้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ยกกระดับ กระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต โดยจะเป็นในลักษณะการคิดค้นหากระบวนการ ทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ในลดขั้นตอนการทำงาน ให้การทำงานไม่เกิดความซ้ำซ้อน และยัง รวมถึงการที่แผนกงานมีการประชุม คิดปรับเปลี่ยนการทำงานอยู่ตลอดเวลา” (ผู้บริหารธุรกิจ อาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“ธุรกิจเชื่อว่าคน คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่า เมื่อมีบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญ จะทำให้ผลของงานออกมามีคุณภาพ เมื่อทุก ๆ คนในองค์กรผนึกกำลังรวมกันจะทำให้บริษัท ฝ่าฝืนและเดินหน้าเติบโตไปได้ เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าแล้วนำมาปรึกษา ร่วมกัน แต่ละแผนกงานมีการติดตามผลการดำเนินงานแล้วทำการรวบรวม วิเคราะห์ปัญหา เพื่อทบทวนแผนเดิมว่าบกพร่องตรงใดหรือทำแผนการทำงานใหม่ และนำไปแก้ไขปรับปรุง ในกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้การทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประหยัดเวลา และทำงาน ได้ปริมาณมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“ยิ่งคิดได้ดี จะยิ่งเสริมขึ้นไป เมื่อบริษัทนำแนวคิด เทคนิค การบริหารจัดการ รูปแบบใหม่ เข้ามาปรับเปลี่ยนขั้นตอน ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน จัดการกระบวนการผลิต เช่น Kaizen มันจะเข้ามาช่วยทำให้บริษัทลดขั้นตอน ลดความสูญเสีย ลดต้นทุน เกิดความ สะดวก รวดเร็ว ผลิตรถยนต์ที่ออกมานั้นมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจ อาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“เมื่อทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่สมบูรณ์ในยุคแบบนี้ การทำงานเร็ว ตัดสินใจรวดเร็ว มีผลมากต่อผลผลิตภาพของธุรกิจ บางอย่างไม่สามารถรอได้ ต้องรีบตัดสินใจ ไม่งั้นจะเสียโอกาสตรงนั้นไป มีการวางแผนให้ได้ผลงานที่ดีออกมา งบประมาณที่มีความถูกต้อง มีความรัดกุม จะทำให้ประหยัดเวลา ลดต้นทุนการผลิตลง ทำงานได้ปริมาณเพิ่มขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายการดำเนินงานได้ดี ผลิตรถยนต์จะมีผลกำไรเพิ่มตาม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“พนักงานอยู่หน้างานตลอดเวลาดีกว่า เมื่อเจอปัญหาหน้างานเขาได้แสดง ความคิดเห็นได้เรียนรู้การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าตามความเหมาะสมที่ทำได้ เมื่อปัญหาเกิด ช้าบ่อยครั้ง ทำให้พนักงานแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ช่วยทำให้พนักงานมีศักยภาพการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ช่วยลดต้นทุน เกิดความราบรื่นขึ้น เช่น ศักยภาพ การทำงานดีมีผลทำให้เราเสิร์ฟลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น เราส่งของเร็วขึ้น ทำให้ลูกค้าประทับใจ และยิ่งหน้าร้านมีของตลอดไม่ขาด Stock ลูกค้าจะติดต่อเรากลับมาเร็วขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจ อาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

3.1.3 ความสามารถทางการตลาด

ความสามารถทางการตลาดเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างประสิทธิผล ของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องให้ความสำคัญ เป็นอย่างมากต่อการสร้างความสามารถทางการตลาด เนื่องจากในยุคปัจจุบันพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ทางการตลาดทั้งในผู้บริโภคและเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) จากการศึกษา พบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดแนวทางในการจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรที่เป็นกลไกสำคัญทำให้เกิดความสามารถทางการตลาด ในลักษณะมีการเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันกับบุคลากรทุกระดับ กระตุ้นให้หามุมมองการทำงานที่แตกต่าง ใช้ความคิดเชิงรุก ให้บุคลากรได้ร่วมมือกันหาข้อมูล ผลิตรถยนต์อาหารแปรรูปที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาทำวิจัยตลาด (Market Research) ให้ตรงกับ ความต้องการและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปในยุคโควิด-19 เช่น หากกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า มีการพัฒนา

ช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลายมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือเชิงบูรณาการและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) กับตลาดออฟไลน์ (Offline Marketing) ในการสร้างการรับรู้และแชร์ประสบการณ์ร่วมกับลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง แก้ไขปัญหาเก่า ๆ รวมถึงนำข้อมูลไปใช้กำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) และพัฒนาต่อยอดเป็นความสามารถทางธุรกิจด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เครือข่ายความร่วมมือ (Collaboration Network) ทำให้ธุรกิจสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้รอบด้านและทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิทยากรระหว่างกัน หรือสร้างประโยชน์ร่วมกันของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“รูปแบบงานเชิงสร้างสรรค์นำสู่นวัตกรรมทางการตลาดที่ดีได้ เพราะว่าถ้าในกรณีที่ทำงานเชิงรุกเราจะใช้การตลาดเป็นตัวนำไปก่อน การตลาดในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจเราใช้ก็คือ Digital Marketing ต้องใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับทางเทคโนโลยี Digital มาใช้ขับเคลื่อนนวัตกรรม สิ่งที่ทำมันมีจุดมันมีรายละเอียดที่เอามาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นเนื้อหาแล้วส่งเสริมผ่านกระบวนการตลาดทางนี้ มันช่วยเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายกว่าเก่า ทำให้ลูกค้ารู้จักเชื่อถือยอมรับเรามากขึ้น ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ตรงจุดเพิ่มขึ้น รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าไว้ให้ได้ เปิดโอกาสให้มีลูกค้ารายใหม่เพิ่ม และอย่าหลงลืมเรื่องเครือข่ายความร่วมมือสำคัญเช่นกัน เพราะธุรกิจต้องใช้ข่าวสารรอบด้านและเพื่อนร่วมทางที่ดีมาคอยให้ความช่วยเหลือ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“แนวทางความคิดใหม่ ๆ พัฒนาลินค้าให้ตอบโจทย์ของลูกค้า เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ทางการตลาดรูปแบบใหม่ เพิ่มเรื่องของข้อมูลทางการตลาด ให้ข้อมูลขององค์กรสามารถจะสื่อสารเข้าถึงลูกค้าได้เร็ว ลูกค้าจะได้เกิดความสนใจผลิตภัณฑ์ เกิดการจดจำในตัวสินค้าของเรา ดึงดูดลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์ ยิ่งในช่วงและถ้าหลัง Covid-19 คิดเลยว่าวิถีชีวิตของคนจะเปลี่ยนไปเยอะ ซึ่งพฤติกรรมลูกค้าจะมีปรับเปลี่ยนไปโฟกัสไปที่ความปลอดภัยและการรักษาสุขภาพมากขึ้น นั้นธุรกิจอาหารแปรรูปอย่างพวกเราก็ต้องปรับตัวตามให้ทัน ตอบโจทย์พฤติกรรมใหม่ความต้องการใหม่นี้ให้ได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“การตลาดสมัยใหม่ลูกค้าเริ่มที่จะบริโภคออนไลน์ E-commerce เปลี่ยนไปยิ่งยุค Covid-19 นี้รูปแบบชีวิตต่างจากในอดีต นั้นบริษัทต้องปรับตัวตามให้ทัน พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส เพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมใหม่และความต้องการใหม่ ธุรกิจต้องปฏิรูปตัวเองขับเคลื่อนด้วยนำข้อมูลเชื่อมโยงกับลูกค้าให้ได้ ลูกค้าจะรู้จักเข้าถึงข่าวสารขององค์กร ติดต่อ

ธุรกิจเราได้ง่ายขึ้น ตัวเราเองก็จะสามารถสื่อสารเข้าถึงตลาดกลุ่มเป้าหมาย เข้าใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้นตาม ถ้าบริษัทปรับตัวเร็ว สามารถบริหารจัดการที่ดี มันจะเป็นบันไดก้าวสู่ความสำเร็จในการทำตลาด เราอาจจะกลายเป็นผู้นำไปเลยก็ได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“เราต้องสร้างให้พนักงานร่วมมือกันหาข้อมูล เกี่ยวกับสินค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง พยายาม Update ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา อย่างแม้แต่นั่งนิ่งเฉยปล่อยผ่านไปวัน ๆ ดูตลาดว่าช่วงนี้อะไรที่มีการเปลี่ยนแปลงไป อะไรที่มันกำลังมาแรง อะไรเป็นกระแสนิยมกัน จะได้กลับมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทออกมาใหม่ ๆ เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลง ตอบโจทย์ของลูกค้าให้ได้มากที่สุดเท่าที่เราจะสามารถทำได้ ถ้าเราเปิดตัวออกสินค้าใหม่ ๆ ได้ไวก่อนคนอื่นเขา มันก็จะเปิดโอกาสของธุรกิจเราในการเก็บรายได้เข้ากระเป๋าก่อน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“อันดับแรกองค์การต้องสร้างให้พนักงานรักบริษัท รักสินค้า มีความเชื่อมั่นในสินค้าว่าดีและมีคุณภาพ พยายามให้พนักงานหาข้อมูลสินค้าใหม่ ๆ ดูตลาดว่าช่วงนี้ Trend อะไรกำลังมาแรง มองไปไกล ๆ ยังอนาคตเลยหลังโควิด-19 ยิ่งดี พัฒนาสินค้าออกมาสู่ตลาดให้ตอบโจทย์ของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ยังต้องมองช่องทางการสื่อสารต้องให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้ลูกค้าได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้เร็วขึ้นกว่าเดิม มันเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เช่น Point of sale, Online Social Media, Customer Service” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“สามารถคิด Campaign การเข้าหากลุ่มลูกค้า การออกโปรโมชั่นตัวใหม่ จนถึง Sale Promotion ต่าง ๆ ที่นำไปใช้ตอบโต้ลูกค้าได้มากกว่าเก่า ได้ทดลองวิธีการหรือรูปแบบการทำงานหลาย ๆ อย่าง และได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าสินค้าตัวใดยอดขายสูงลูกค้าชอบแบบไหน จะได้นำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์ครั้งต่อ ๆ ไป และมีช่องทางในการนำความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า มาทำการทบทวน Business Plan จะได้รักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเก่า ๆ ไว้ได้ และเป็นวิธีการในการเพิ่มลูกค้ารายใหม่” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“การทำตลาดในยุค Digital เน้นเครื่องมือ Online Marketing ที่ต้องปรับตัวไวและรวดเร็ว ทำให้การตลาดยิ่งกระจายขึ้นไป ไม่ใช่การทำรูปแบบการตลาดแบบเดิม ๆ ซ้ำ ๆ เหมือนสมัยก่อน ธุรกิจคงไปไม่รอดแน่ถ้าทำแบบนั้น บริษัทจะได้มีช่องทางการตลาดในการกระจายสินค้าที่หลากหลายขึ้น หาช่องทางการสื่อสารเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้ลูกค้ารับรู้ข้อมูลข่าวสารของบริษัทได้เร็ว เอาเครื่องมือ CRM มาใช้ทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักยอมรับจากลูกค้าเพิ่มขึ้น และสามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้นกว่าเก่า” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“มุมมองตลาดด้านการประชาสัมพันธ์ เมื่อเราไม่ได้ตีกรอบเรื่องของการออกแบบหรือแนวความคิดใด ๆ กับนักวิจัยนักออกแบบการตลาด มันจะทำให้การสื่อสารออกมาตรงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น มีความหลากหลายมากขึ้น ถ้าแนวความคิดออกมาจากคนคนเดียวตลอดเวลา รูปแบบงานมันจะเป็นภาพเดิม ๆ แล้วจะไม่น่าสนใจ ลูกค้าย่อมเบื่อ เป็นเราก็มองมันไม่ได้เห็นอะไรใหม่ ๆ แต่พอเมื่อไหร่ที่เราเปิดกว้างให้ได้คิด ทำให้พวกเขาจะสามารถนำเสนอได้ในหลาย ๆ แบบ หลาย ๆ มุมมอง เราจะได้ไอเดียใหม่ ๆ ผุดออกมา ที่มันน่าจะไปได้สนใจลูกค้าได้มากขึ้น ยังจะได้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ เพิ่มให้กับธุรกิจอีกก็ได้นะ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ปัจจุบันธุรกิจต้องดำเนินตามโลก ต้องหมุนให้เท่าทันตามสภาพแวดล้อม มีการติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่งขั้นที่ใช้ตลอดเวลา ไนน์พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป การรับข้อมูลและเข้าถึงข่าวสารของลูกค้าผ่าน Social Network นั้นธุรกิจต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ตลาดในช่วงนั้นให้ทัน การทำการตลาดโดยใช้ Digital Marketing ในการเข้าถึงลูกค้าป็นช่องทางในห้างขายน้อยลง เพราะเนื่องจาก Covid-19 ทางเราเน้นจะไปขายออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ เพราะธุรกิจคิดเสมอว่าหัวใจการดำเนินธุรกิจ คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และนำเสนอสิ่งที่คุณค่ากับลูกค้าในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อลูกค้าจะได้มอบความไว้วางใจ การยอมรับ และความผูกใจรักรธุรกิจเราไปนาน ๆ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

3.2 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของธุรกิจ เนื่องจากทำให้ผู้บริหารทราบถึงผลลัพธ์หรือความสำเร็จจากการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาและยังสามารถทำนายอนาคตขององค์กรได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีได้มาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและความสามารถต่าง ๆ ที่องค์กรมี ซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กรในยุคสังคมฐานความรู้ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปที่มีการกำหนดแนวทางการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานเชิงรุก หมั่นเพิ่มเติมทักษะด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรภายในองค์กร และการสร้างพลังของความคิดร่วมกันในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมให้กับองค์กรในด้านสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด นำไปสู่ผลการดำเนินงาน

ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินขององค์การที่เกิดจากความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงาน
เชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับประเด็น
ที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่จำเป็นของธุรกิจ พนักงานของบริษัททุกคนเมื่อมี
ความรู้และความสามารถ จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จ
ไม่ว่าจะด้านการเพิ่มยอดขายและผลการดำเนินงานที่เติบโตขึ้น ยังส่งผลต่อเกิดการยอมรับ
เป็นที่รู้จัก และภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้าเพิ่มขึ้น ธุรกิจจึงควรธำรงรักษาพนักงาน
ที่มีคุณภาพไว้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“การพัฒนากรอบทางความคิด Mindset ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์แก่พนักงานได้
สำเร็จ มีผลอย่างมากแก่องค์กร นอกจากจะได้นวัตกรรมออกมายังส่งผลต่อทีมงานที่จะมี
ความกระตือรือร้น คิดริเริ่มเรียนรู้ในสิ่งใหม่และการทำผลงานใหม่ ๆ ออกมาในการทำงาน
รวมถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น คุณภาพงานตามมาตรฐาน ลดขั้นตอน
ลดเวลาในการทำงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“การจัดการกับการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร เป็นการชี้ถึงความสำเร็จว่า
บริษัทสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดนวัตกรรมแก่ธุรกิจได้ ซึ่งสิ่งใหม่อาจไม่ใช่เป็นสิ่งประดิษฐ์
หรือตัวสินค้า แต่อาจเป็นในรูปแบบของแนวคิด เทคนิค วิธีการทำงานใหม่ ๆ มันนำไปสู่
การเพิ่มขึ้นของยอดขาย รายได้ผลกำไรในการกลับมาหมุนเวียนในธุรกิจ การสร้างชื่อเสียง
เป็นที่ยอมรับและจดจำแก่ลูกค้า การเจริญเติบโตของบริษัทอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน”
(ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“เมื่อเราปรับตัว กล้าคิด กล้าทำ เริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว ฉับไว ทันท่วงทีเหตุการณ์
จะมีสินค้าที่ผลิตออกมามีความหลากหลายมากขึ้น การเปิดตัวสินค้าของเราจะเป็นที่รู้จัก
แก่ลูกค้าได้เร็วกว่าคนอื่น มันอาจส่งผลให้มีข้อผิดพลาดน้อยลง และบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น
หรือเป้าหมายดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ระบุถึงผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงาน
เชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถ
อธิบายรายละเอียดตามองค์ประกอบดังนี้

3.2.1 ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินของธุรกิจอาหารแปรรูปเป็นการชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรได้ในเชิงตัวเลขหรือตัวเงินจากการเติบโตของรายได้ ยอดขาย กำไรสุทธิ และส่วนครองตลาด จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินที่ดี กล่าวคือธุรกิจอาหารแปรรูปได้ใช้ศักยภาพของบุคลากรในการสนับสนุนกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เช่น การขยายฐานลูกค้า (Customer Extension) การขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ (New Market) การขยายการลงทุนในต่างประเทศ โดยกำหนดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Participative Management) ที่สำคัญ ๆ สอดรับกับกลยุทธ์การเจริญเติบโต มีการทำงานข้ามสายงาน ผลจากการใช้บุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ทำให้ธุรกิจมีการเติบโตของยอดขายที่มากขึ้น สร้างกำไรสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ยังมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านประสิทธิผลของนวัตกรรม กล่าวคือธุรกิจมีการแปลงความสามารถของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ตนเองมีออกมาเป็นนวัตกรรมด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด เช่น การให้บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้น การสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่า ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นและแตกต่าง มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง การระดมสมองหาวิธีการทำงานที่เข้ามาปรับเปลี่ยนขั้นตอนกระบวนการทำงาน เพื่อลดความผิดพลาด ลดต้นทุน ลดการสูญเสียเวลา ยกย่องคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้น อีกทั้งมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรที่มีในการพัฒนาช่องทางการตลาดที่หลากหลายมากขึ้น การสื่อสารทางการตลาดที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจอาหารแปรรูปเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) ยอดขายที่เติบโตสูงขึ้น สร้างผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นตามมา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามิตสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“เมื่อมีความคิดริเริ่มจะทำให้ขั้นตอน กระบวนการการทำงาน เกิดการลดขั้นตอน ความผิดพลาดการทำงานน้อยลง ลดการสูญเสียเวลา ส่งผลทำให้ลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนลง และความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของคนในองค์กร ส่งผลโดยตรงต่อรายได้ยอดขายเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดที่มากขึ้น และทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปโดยรวมเติบโตขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“การที่เราผลักดันให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มให้เป็นตามค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่จริงจัง ซื่อสัตย์ ใส่ใจ คิดใหม่และใฝ่คุณภาพ จากการสื่อสาร รมรณรงค์ และปลูกฝังความเป็นตัวตนให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร มันจะส่งผลดีต่อองค์กรในเรื่องผลกำไรที่จะได้รับกลับคืนมาหลังจากการดำเนินงานเสร็จ มีผลผลิตที่ดีในด้านของเสียในการผลิต ค่าใช้จ่าย การดำเนินงาน ต้นทุนการผลิต เวลาที่ใช้ทำงาน ตลอดจนแนวทางการเพิ่มช่องทางการตลาดให้มากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ถ้าพนักงานได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน พนักงานเหล่านี้ก็จะสามารถช่วยบริษัทเราลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ลดของเสียที่จะขึ้นเกิดจากการทำงานหรือการผลิตที่ผิดพลาด ทำให้บริษัทมีกำไรจากส่วนที่ต้องทิ้งไปเข้าบริษัทมาอีกทางหนึ่ง โดยที่บริษัทไม่ต้องพึ่งพาแต่ยอดขายจากการขายสินค้ากลับเข้ามาอย่างเดียว” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“แนวทางการดำเนินงานเรื่องพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์มันส่งผลให้บริษัทเกิดนวัตกรรมขึ้นมา ซึ่งมันทำให้การเติบโตของยอดขายเพิ่ม ลดขั้นตอนการทำงาน ลดการสูญเสียในการผลิต ลดต้นทุนในการผลิตและการขนส่งสินค้า และประหยัดงบประมาณในกิจกรรมทางการตลาดลงไปได้ ซึ่งที่กล่าวมาจะส่งผลให้ธุรกิจเราเกิดผลกำไรเพิ่มขึ้น และการเติบโต” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“บริบทการทำงานที่มีความสุข สนุกต่องานที่ทำตลอดเวลา และมีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง มีส่วนผลักดันให้พนักงานมีความริเริ่ม กล้าที่จะคิด กล้าลงมือปฏิบัติ และยอมรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะออกมาทิศทางแบบไหน มันนำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดเรื่องพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ได้ มันจะส่งผลต่อองค์กรทางด้านนวัตกรรมในด้านรายได้ ยอดขาย ส่วนครองตลาด กำไร และการเติบโตบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“สามารถแก้ไขและปรับปรุงในกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาด ประหยัดเวลา ลดต้นทุน ทำงานได้ปริมาณมากขึ้น สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น แล้วมันจะส่งผลไปยังความหลากหลายผลิตภัณฑ์ ยอดขายเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจเติบโตตาม เช่น ระบบการจัดการกับปัญหาข้อร้องเรียนที่ตอบสนองแก้ปัญหากลับยังลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมง ทำให้บริษัทรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ารายเก่าไว้ และยังเพิ่มลูกค้าใหม่ ถ้าลูกค้าเขาไปบอกต่อถึงการบริการที่เขาได้รับจากเรา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“การที่บริษัทมีรูปแบบการทำงานใหม่ ออกผลิตภัณฑ์หลากหลายขึ้น ไม่ได้จำกัดอยู่ที่แผนก R&D อย่างเดียว แต่เกิดจากทุก ๆ คนในบริษัทต้องช่วยกันคิดช่วยสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ มันส่งผลต่อการออกสินค้าได้ไวก่อนคู่แข่ง ปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น ลดเรื่อง

เวลา ลดขั้นตอน เกิดประสิทธิภาพของการทำงานที่ดี ผลสัมฤทธิ์ที่ออกมาตรงตามมาตรฐาน มีคุณภาพมากขึ้น มันเป็นตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านตัวเงินได้ในการลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน และเพิ่มรายได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“การเข้าตลาดแรก ๆ มันอาจยังไม่มีกำไรแต่พิสูจน์ได้ว่ามีโอกาสในการเข้าสู่ตลาดและการเกิดยอดขายจริงได้ เราจึงสามารถลงทุนได้ถูกต้องและสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้ชัดเจนขึ้น ถ้าเรื่องต้นทุนจะเป็นต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ ถ้าเป็นราคาขาย จะเป็นราคาที่ดึงดูดลูกค้าให้มาสนใจซื้อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจ การจัดทำโปรโมชั่นส่งเสริมใหม่ ๆ สำคัญเช่นกัน ต้องพยายามจัดหมุนเวียนไป ถ้ามองเป็นเรื่องกำไรจะเป็นกำไรต่อชิ้นลดลง แต่กำไรโดยรวมจะเพิ่มมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“มีผลในด้านของผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่ได้ลงไปทำงานบ่อยมาก ส่วนใหญ่คนที่อยู่หน้างานจะเป็นพนักงาน ซึ่งพวกเขาจะรู้ว่าทำแบบนี้แล้วของเสียมันเยอะมากน้อยขนาดไหนกัน เราก็จะมีเปิดโอกาสให้พูดคุย การให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นออกมา อาจจะช่วยลดต้นทุนลดค่าใช้จ่ายตรงส่วนนั้นลงไปได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

3.2.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินของธุรกิจอาหารแปรรูปเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จของการดำเนินงาน เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในแง่มุมมองแบบที่มองเฉพาะความสำเร็จทางด้านตัวเลขหรือตัวเงินเท่านั้น คงไม่เพียงพอสำหรับรายงานผลลัพธ์หรือความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เพราะไม่สามารถบ่งบอกแนวโน้มในอนาคตและความสำเร็จในระยะยาวได้ โดยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาจเป็นตัวชี้วัดผลที่กว้างขึ้น เพื่อแสดงถึงผลลัพธ์ในมุมมองด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งสามารถวัดได้จากการรับรู้ถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร การรักษามาตรฐานลูกค้าเก่า และการเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าใหม่จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนทางการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน กล่าวคือธุรกิจอาหารแปรรูปได้ใช้กระบวนการจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งในการจัดการทุนทางปัญญาที่ธุรกิจมีออกมาสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มของผลสัมฤทธิ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียงขององค์กร เช่น การใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ (Accreditation) ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล การใช้สมรรถนะของบุคลากรในการริเริ่มสร้างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทำให้ธุรกิจเกิดความร่วมมือกับเครือข่ายและสังคมอย่างกว้างขวาง ตลอดจนผลสำเร็จจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ทำให้ธุรกิจได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์กรโดยการใช้ความรู้และ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม เช่น รางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม รางวัลความเป็นเลิศในการบริหารองค์กรสาขาความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รางวัลผลิตภัณฑ์นวัตกรรมอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งล้วนทำให้ธุรกิจมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“แน่นอนรางวัลที่บริษัทเคยได้รับด้านนวัตกรรมจากหลากหลายสถาบัน มีผลทางด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ รางวัลมัน Guarantee ว่าธุรกิจเราให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมความคิดริเริ่ม พยายามสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธุรกิจอาหารแปรรูป” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“รางวัลความเป็นเลิศในการบริหารองค์กรในด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีผลทำให้ส่วนผู้ถือหุ้น และบุคคลภายนอกเมื่อมองเข้ามา มันแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น การเติบโตขององค์กร พร้อมมีผลส่งต่อไปยังความง่ายต่อการเพิ่มยอดขายจากสินค้า เมื่อเรามีการพัฒนาสินค้าแบบใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดขึ้นมา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“การพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เกิดนวัตกรรมออกมาจากปัญญาความคิดความรู้ของบุคคลในบริษัท ทำให้บริษัทสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ และลูกค้าเก่าเหล่านี้จะไปบอกถึงความประทับใจที่ได้จากบริษัท และมีการบอกปากต่อปากต่อไป ทำให้ธุรกิจของเราได้มีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น โดยที่ธุรกิจไม่ต้องลงทุนในการเชิญชวนประชาสัมพันธ์ให้เข้ามาใช้ซื้อสินค้าเลย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“รางวัลเกียรติยศสำหรับผู้ประกอบการ SMEs รางวัลผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกดีเด่น ประเภทรางวัลผู้ส่งออกธุรกิจยอดเยี่ยม และประเภทรางวัลแบรนด์ไทยยอดเยี่ยม มอบให้แก่ผู้ผลิตผู้ส่งออกสินค้าของไทยที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และภาพลักษณ์ที่ดี มีแนวโน้มสามารถรันตีได้ว่าการดำเนินงานเชิงสร้างสรรค์ที่ดีนั้น ไม่ได้ส่งผลแค่ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเลขอย่างเดียว แต่มันจะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเลขได้เช่นกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“การที่บริษัทเราไม่หยุดคิดในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ทำให้ผลการวิจัยแบรนด์คงเป็นที่ 1 จากประกาศรางวัล Marketer No.1 Brand Thailand ต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 9 ปี เป็นแบรนด์ยี่ห้อหนึ่งได้รับความนิยมสูงสุดในใจของผู้บริโภคคนไทย รางวัลผลิตภัณฑ์ยอดเยี่ยมของประเทศไทย รางวัลเกียรติยศสำหรับผู้ประกอบการ SMEs และยังมีรางวัลนวัตกรรมจากสถาบันอื่น ๆ อีก มีประโยชน์ในการเพิ่มสมรรถนะการทำงานต่อไป และเป็น การเสริมความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จะสามารถสร้างบรรยากาศในที่ทำงานดีขึ้น ทุกคนในองค์กรมีความสุขสนุกสนานมากขึ้น การออกผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ๆ บางทีมันอาจจะยังไม่ตอบโจทย์ว่ามันต้องขายได้ดีทุก ๆ ตัว เพราะบางตัวผลิตภัณฑ์ที่เปิดตัวออกมาสู่ตลาดอาจมียอดขายไม่ดีนัก แต่มันทำให้องค์กรของเรามีสินค้าครบมากขึ้น มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในอุตสาหกรรมดีขึ้น ลูกค้ายกมาที่องค์กรเราแล้วมีสินค้าให้ได้เลือกซื้อที่หลากหลาย และได้สินค้าทุกอย่างกลับไปบ้าน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“รางวัลนวัตกรรมอาหารฉายรังสี และรางวัลการพัฒนาเกษตรอุตสาหกรรมต้นแบบ อัจฉริยะ ถือว่าเป็นใบเบิกทางทำให้ลูกค้ารู้จัก ยอมรับ และเชื่อถือบริษัทเรามากขึ้น ยังมีผลต่อกิจกรรมทางการตลาดการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารถึงลูกค้าเกินกว่าบริษัทติดต่อขอพัฒนาผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า เกิดการบอกต่อหรือแชร์ต่อไปยังผู้อื่นได้เพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“ส่วนมากจะเกิดลูกค้าใหม่ ลูกค้าใหม่ประทับใจรู้สึกชื่นชม เป้าหมายจริง ๆ บริษัทเราอยากทำให้สินค้าอาหารแปรรูปเป็นสินค้าที่มีภาพลักษณ์เป็นสากล ไม่ได้มีภาพลักษณ์ที่น่าสงสารหรือว่าออกมาไม่น่าเชื่อถือ การทำงานเชิงสร้างสรรค์ในมุมมองการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสื่อสารทางการตลาดที่ธุรกิจไม่ปิดกรอบและไม่ตามคนอื่น จะทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ ให้ความสนใจและเชื่อถือในสินค้าธุรกิจเรามากขึ้น อันนี้สำคัญมาก ๆ แต่ลูกค้าก็ยังคงกลับมาซื้ออยู่อย่างต่อเนื่อง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“รางวัลนวัตกรรมอุตสาหกรรมทางด้านอาหารเพื่อสุขภาพ รางวัลที่ธุรกิจการันตีได้ ซึ่งไม่ได้ส่งผลแค่ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินในเชิงยอดขายโตขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น แต่ยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานในเรื่องภาพลักษณ์ สร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นให้ลูกค้า และทำให้สินค้าเป็นที่รู้จักสำหรับลูกค้ารายใหม่ ๆ ธุรกิจยังมองอีกว่าต้องมีการทำแคมเปญ คือถ้าอยากให้ธุรกิจเป็นที่รู้จักมากขึ้น มันต้องเอาแคมเปญตรงนี้ไปผูกกับทางการตลาด เช่น การโฆษณา การลงสื่อ Social ออกบูธ เหมือนกับเราต้องสื่อให้ลูกค้ารู้จักธุรกิจ และพูดถึงผลิตภัณฑ์เรามากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

ตอนที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยสู่การสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรจากการสัมภาษณ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีรายละเอียดจากประเด็นที่ศึกษาดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงองค์การปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการบริหารรับมือกับเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่พึงประสงค์ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนบนพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา มีการเปลี่ยนแปลงทำงานเชิงรุก ปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมให้มีความพยายามที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ให้ความสำคัญดูแลยอมรับในความแตกต่างและความมีคุณค่าของบุคลากร ส่งเสริมพัฒนาและยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และสามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นของบุคลากรออกมาสร้างสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การให้ได้สูงสุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเปิดกว้างรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยยังเป็นกุญแจสำคัญอันดับแรกของความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากแนวปฏิบัติในการจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้ ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ที่มาจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์เป็นหลัก จากการศึกษพบว่า การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยล้วนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) มาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ตอนนี้ธุรกิจอาหารแปรรูปทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นเล็กหรือใหญ่ต่างรุกขึ้นมาเคลื่อนไหวเพื่อเดินหน้าสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรของตน ผมมองว่าการพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรมในองค์กร มันเกิดจากผู้นำเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรไหนมีผู้นำหรือผู้บริหารเก่ง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ธุรกิจอาหารแปรรูปนั้นก็ยังสามารถเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้แก่ธุรกิจไม่มากก็น้อย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“องค์กรจะขับเคลื่อนเติบโตได้ไม่ใช่เกิดจากตัวผู้นำเพียงคนเดียวแต่ด้วยบุคลากรทุกคนร่วมกัน พอรู้ว่าตอนนี้สถานการณ์สภาวะการแข่งขันในอาหารแปรรูปมันมีทิศทางไปในทิศทางไหน เราเองต้องเป็นคนเริ่มที่จะคิดปรับเปลี่ยนก่อน เพราะถ้าผู้บริหารยังไม่ปรับเปลี่ยนตนเองก่อน ยังไม่เปิดใจกว้างกับการเปลี่ยนแปลงว่าจะรับมือหรือหาโอกาสให้กับธุรกิจอย่างไร ทุกคนคงไม่เปลี่ยนตาม และเมื่อทุกคนไม่เปลี่ยนมีแต่ผู้บริหารที่เปลี่ยนองค์กรคงเติบโตไม่ได้ เพราะทุกคนไม่รู้วิธีการมีส่วนร่วมไปกับการเปลี่ยนแปลง สุดท้ายแล้วองค์กรหยุดชะงักและถึงทางตันไปไม่รอด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“ผู้บริหารเปรียบเหมือนหัวเรือขององค์กร ต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานอยู่ตลอดเวลา รับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ และต้องมีการขับเคลื่อนทัศนคติให้สมาชิกได้เห็นและปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เป้าหมายของบริษัทมีความชัดเจนมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“ควรมีความคิดที่เปิดกว้าง ปรับตัวเก่ง ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ มีการประนีประนอมในการบริหารจัดการและควบคู่กับการตัดสินใจที่ต้องเด็ดขาด เมื่อเป็นคนเปิดกว้างในความคิดเห็นที่หลากหลาย รับฟังความคิดเห็นของทีมมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน จะทำให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความรู้สึกมีความสุข มีความสบายใจในการทำงาน นำไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ดีขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“บางครั้งต้องสร้างแรงกระตุ้นจูงใจให้บุคลากร เพราะไม่อย่างนั้นพวกเขาจะมองว่าสิ่งที่ทำเป็นแค่งานประจำที่ต้องรับผิดชอบแค่นั้น ไม่อยากเหนื่อยอะไรเพิ่ม บางครั้งเราก็ต้องกระตุ้นหรือเสริมแรงอะไรบ้างให้บุคลากร เพื่อให้พวกเขาได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ออกมา แสดงศักยภาพที่ตนเองมี ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัด เพื่อพัฒนาสร้างผลประโยชน์แก่ธุรกิจ ในยุคการเปลี่ยนแปลงผันผวนตลอดขณะนี้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ระบุถึงผลลัพธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

4.1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์

การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารเปรียบเสมือนวิสัยทัศน์ ภาพทิศทางการที่เป็นไปได้ในอนาคตสำหรับองค์กร ซึ่งบ่งบอกถึงเป้าหมายที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจัดเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์จะมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Transformative Vision) โดยยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อตัวผู้นำและผู้ตาม มีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยไม่ยึดติดต่อสิ่งใด มีเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจนของการปรับเปลี่ยนองค์กร นำเสนอภาพอนาคตที่ดึงดูดใจ น่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้นได้ ตลอดจนการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยเป็นผู้นำที่รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง ทบทวนตนเองและเร่งเรียนรู้ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกระดับให้เกิดความเข้าใจและมุ่งปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการยอมรับปรับตัว และพร้อมสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับต่อการที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้เป็นผลตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่นวัตกรรม เช่น การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป การเป็นองค์กรนวัตกรรมด้านอาหารดีเด่น การก้าวไปสู่การเป็นบริษัทชั้นนำในระดับภูมิภาคและระดับสากล และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้ของมนุษย์ ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นอนาคตในการขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงมีผลมาก ๆ ต่อธุรกิจ เพราะว่าในยุค 2020 ด้วยปัจจัยที่มันควบคุมไม่ได้ เศรษฐกิจเกิดความผันผวน ภาวะการแข่งขันสูงขึ้นมีข้อจำกัดมากขึ้น ยิ่งเจอกับโควิด-19 ทำให้ผู้บริหารต้องมีความคิดเชิงรุกมากขึ้นต้องวางแผนกันทุกวัน และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในตอนนี้ยิ่งมีซุนุ่มก็มีผลอยู่เหมือนกัน นั่นเรื่องการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอย่างเราไม่สามารถจะอยู่เฉย เราต้องประเมินสถานการณ์มีกลยุทธ์รับมือการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างเท่าทันและเป็นระบบ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ผู้บริหารต้องมีความคิดแบบเปิดกว้างมากขึ้นกว่าสมัยเก่า เข้าใจและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่มีขึ้นเกือบทุกวัน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารปฏิเสธไม่ได้ และมันเป็นปัจจัยที่ควบคุมยาก จึงมีผลเป็นอย่างมากที่ทำให้ผู้บริหารอย่างเราต้องบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนี้ อีกทั้งต้องมีการผลักดันบุคลากรให้เป็นไปตามค่านิยมขององค์การ ในหมวดของ Innovation เพื่อขับเคลื่อนองค์การเดินหน้าต่อไปอย่างยั่งยืน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มองไปไกล ๆ เรียนรู้ปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการนำเอาวัฒนธรรมขององค์กรมาเป็นตัวขับเคลื่อน ให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และพยายามสร้างบรรยากาศที่ทำงานให้พนักงาน มีความสุขกับงานที่ทำร่วมกัน จะได้สร้างสรรค์ผลงานที่ดี ๆ มีความแตกต่างออกมามากที่สุด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานเปรียบเสมือนคนในครอบครัว สำหรับผู้บริหารกรรมการบริษัทแต่ละคนจะจบการศึกษาจากต่างประเทศ เป็นคนรุ่นใหม่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มักจะเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาบริหาร แต่ก่อนจะนำมา จะเชิญพนักงานระดับหัวหน้ามาถกเถียงถึงข้อดีและข้อเสียก่อนทุกครั้ง หรืออาจจะบอกล่วงหน้าถึงเหตุผลในการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“เป็นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ การทำงานแบบเปิดกว้าง คอยติดตามสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดอยู่ตลอด ต้องเปิดรับความคิดจากพนักงานในทุกระดับและจากภายนอก เพื่อเตรียมความพร้อม ปรับเปลี่ยน รับมือ แก้ไขปัญหาได้ทันเวลากับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไวและไม่หยุดนิ่งในช่วงนี้ ไม่ว่าจะปัญหาทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ โรคระบาดที่เกิดขึ้น และพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไป” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ การดำเนินงานทางธุรกิจไม่มองกันแค่วันนี้หรือวันพรุ่งนี้ เราจะมองกันล่วงหน้ายาว 3-5 ปี วิสัยทัศน์เป็นจุดขับเคลื่อนองค์กรให้ไปถูกทิศถูกทาง เราอาจจะไม่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่แม่นยำในวันนี้ก็ได้ แต่ต้องรู้ว่าในอนาคตข้างหน้า ภาพรวมของภาวะเศรษฐกิจ หรือว่าทิศทางของธุรกิจจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใด จะทำให้สามารถวางแผนทำให้ทุกคนในองค์กรเดินทางไปถึงจุด ๆ นั้น ได้แบบไม่ผิดพลาดหรือพลาดน้อยที่สุด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“พื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์จะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องนี้ก่อนถึงส่งต่อไปให้ผู้อื่นได้ ต้องมีความมุ่งมั่นแน่วแน่จะไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ส่งเสริมให้พนักงานคิดนอกกรอบ เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นไม่ใช่เป็นแค่ผู้รับฟังคำสั่งอย่างเดียว เน้นให้มีการสื่อสารแบบเปิดกว้างด้วยการรับฟังจากล่างขึ้นบน ไม่ใช่มีผู้นำสื่อสารแต่บนลงล่างอย่างเดียว” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“ต้องคิดเสมอว่าเราจะติดอาวุธแบบไหนให้กับธุรกิจ เพื่อเป็นผู้ชนะในสมรภูมิของ Disruption ผู้นำจึงควรมีการวางวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนให้ทุกคน เปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทีม มีความยืดหยุ่นในงาน ทำให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจ ในการอยู่ร่วมกัน และทีมเห็นภาพการทำงานที่ชัดเจนขึ้น เห็นผลลัพธ์ที่ตามมา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“เรามองว่าวิสัยทัศน์ของการทำธุรกิจนอกจากจะมีความท้าทายแล้ว ยังต้องมองเห็นถึงนวัตกรรมและคุณค่าที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนด้วย และตัวเราที่เป็นผู้บริหารธุรกิจ ต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมุ่งมั่น และเป็นส่วนหนึ่งในการทำวิสัยทัศน์นั้นให้สำเร็จไปกับเราด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

4.1.2 การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรจัดเป็นพฤติกรรมสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การจากสภาพปัจจุบันไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นผลจากการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ยกกระตือรือร้นให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง กล้าคิด และกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข สนุกกับงานที่ทำ มอบหมายงานที่ใช้ทักษะหลากหลาย มีความท้าทาย มีความสำคัญให้อำนาจและโอกาสในการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถ ได้พัฒนาทักษะเดิมและเพิ่มทักษะใหม่ ๆ และยกระดับศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองตลอดเวลา นอกจากนี้มีการสร้างทัศนคติเชิงบวก การให้อิสระความคิดอย่างไม่ปิดกั้น ส่งเสริมให้ทำงานเชิงรุก สร้างบรรยากาศการทำงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันความมุ่งมั่น (Passion) สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ และเน้นการทำงานเป็นทีม เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนล้วนมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์แตกต่างกันไป ซึ่งในการพัฒนาองค์การไปข้างหน้า ต้องใช้ศักยภาพของบุคลากรในหลาย ๆ ด้านมารวมกัน เพื่อเสริมสร้างและเติมเต็มซึ่งกันและกัน จนยกระดับกลายเป็นความสามารถขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ผู้บริหารต้องมีความเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนในรูปของนามธรรม เราต้องสร้างแรงบันดาลใจและเสริมแรงจิตใจ อย่างเช่นการให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ แต่ถ้าเป็นสิ่งที่จับต้องได้รูปธรรม จะเป็นตัวเงิน ด้วยการให้รางวัล เช่น โบนัส การเพิ่มขึ้นของเงินเดือน การ Promotion เราต้องจัดให้พวกเขาด้วยเช่นกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ธุรกิจเรามีการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมให้เขาได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมา ผลักดันให้คิดค้นหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน จะช่วยให้งานที่ปฏิบัติอยู่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานสามารถทำได้เขาจะเกิดความภาคภูมิใจในกิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้น และยังทำให้เขารับรู้ถึงศักยภาพในตัว” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นได้ มีการให้คำแนะนำที่ดี เมื่อเกิดปัญหาเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานต่อได้ การให้มีส่วนร่วมในการประชุมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร องค์กรจะได้ไปถึงเป้าหมายได้โดยเร็ว” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“ต้องสนับสนุนความคิด ให้อิสระ เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ไม่ปิดกั้นความคิด ให้พวกเขาได้ใช้ความรู้ทั้งเชิงกว้างและเชิงลึกมาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถโต้แย้งได้ตลอดเมื่อมีการประชุมหรือพูดคุยกันนอกรอบ เพียงแต่ต้องมีเหตุผลในการคัดค้านว่าไม่เห็นด้วยเพราะอะไร เพราะถ้าไม่มีใครคิด ไม่เห็นต่าง บางครั้งบริษัทอาจไม่เจอสิ่งใหม่ ๆ ได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน ให้อิสระการนำเสนอ Idea อย่างเต็มที่ เพื่อหาแนวทางการทำงานที่ดีที่สุด นำมาปรับใช้ให้เกิดผลกับองค์กร มีการส่งเสริมรูปแบบการทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีเสมอ คอยให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ เพื่อให้พนักงานฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ให้งานออกมามีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“เมื่อพนักงานมีความไม่เข้าใจในงาน ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำและการสร้างแรงบันดาลใจในการคิดสร้างสรรค์งานที่ดี ๆ ออกมา กระตุ้นให้รู้จักปรับตัวปรับความคิดในการทำงานตลอดเวลา แต่ถ้าวางทางเจอปัญหาในการทำงาน ควรให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำพนักงานให้พร้อมที่จะเผชิญหน้า ต้องให้กำลังใจในการฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคไปสู่เป้าหมายให้ได้ เมื่อผ่านพ้นไปได้ต้องชื่นชม ให้รางวัลในความสำเร็จของเขา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“สร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานได้คิดและตัดสินใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นเอง จะทำให้เขา ภูมิใจในผลงาน และรับรู้ถึงความสามารถในตัวเองว่ามีมากน้อยเพียงใด ยังต้องสนับสนุน พนักงานให้มีการพัฒนาทักษะความรู้เสมอ ต้องกล้าเปิดรับไม่กลัวต่อการจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จะได้เพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงานให้มีความเชี่ยวชาญสูงมากขึ้น” (ผู้บริหาร ธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“ทุกองค์กรควรสนับสนุนพนักงานให้มีแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการกระตุ้น ให้พวกเขาคิดตลอดเวลา รู้จักปรับตัวปรับเปลี่ยนความคิดให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานรู้สึกตัวเขามีศักยภาพเพียงพอในการกล้าปะทะกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดและ หาวิธีแก้ไขได้ แล้วเราต้องทำบรรยากาศในที่ที่มีความสุขกับการทำงานร่วมกัน เพราะพวกเขา มีส่วนร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโต” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“การสนับสนุนให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นไม่ปิดกั้น รับฟังในสิ่งที่พนักงาน เสนอความคิดออกมา เวลาที่มีปัญหาสามารถแจ้งได้เสมอไม่รอไม่ทิ้งนาน และเราจะมี การกระตุ้นให้ Share Idea ออกมาร่วมกันให้มาก ๆ เพื่อให้ได้แนวทางการทำงานที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

4.1.3 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติสำคัญ ประการหนึ่งของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการ สร้างความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติในการอยู่ร่วมกันของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลาย เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนต่างมีภูมิหลังและสังคมที่แตกต่างกันไป ทั้งที่สามารถมองเห็นได้และที่มอง ไม่เห็น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และศักยภาพที่มีในตัวบุคลากรแต่ละคนจึงแตกต่างกันไป อีกทั้งบุคลากรแต่ละคนจึงมีมุมมอง วิธีคิด และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน หากผู้บริหารไม่ยอมรับ ในความแตกต่างของบุคคลเหล่านี้ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดปัญหาตามมา ในทางกลับกัน หากผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคลและสามารถจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดการผนึกกำลังของบุคลากรในการสร้าง ผลประโยชน์ให้เกิดกับองค์การ ทำให้องค์การมีแข็งแกร่งเติบโต ทั้งนี้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูป ในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญดูแลบุคลากร ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ตระหนักถึง ความมีคุณค่าของบุคคล ด้วยความเชื่อมั่นว่าบุคลากรแต่ละคนต่างมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อ การพัฒนาองค์การ และเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์การ จึงเปิดโอกาสบุคลากรได้แสดง ศักยภาพและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์หรือต่อยอดให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ นอกจากนั้น มีการปฏิบัติกับบุคลากรแต่ละคนด้วยการให้เกียรติ เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น เน้นการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็นระหว่างกัน ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ ความก้าวหน้าเติบโตในสายอาชีพ และสร้างความรู้สึกรู้สึกให้เกิดขึ้นภายในใจของบุคลากรว่าทุกคนมีคุณค่ามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“พนักงานแต่ละคนมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันจริง ในบริษัทมีทั้งพนักงานกลุ่มที่เก่ง พนักงานกลุ่มที่รอพัฒนาให้เก่งขึ้น และพนักงานกลุ่มไม่ค่อยเก่ง เมื่อเราเป็นผู้บริหารก็ต้องสนับสนุนให้แรงจูงใจ เอาใจใส่ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา การเสริมแรง สิ่งต่าง ๆ ให้พวกเขาทุก ๆ คนอย่างเท่าเทียมกันหมด ไม่ควรมีการแบ่งแยกหรือการเลือกปฏิบัติ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“คนถือเป็นทรัพยากรที่จำเป็นในขับเคลื่อนความสำเร็จของทุกองค์กร เราจึงให้ความสำคัญต่อบุคคล มีการคำนึงถึงความเท่าเทียมกันของทุก ๆ คน การอยู่ร่วมกันภายในองค์กรไม่มีการจำกัดแบ่งแยกเรื่องของเพศสภาพ หรือจะสถานะ หรือประสบการณ์ความรู้ที่แตกต่างกัน เรามองทุกคนที่ทำงานเหมือนพี่น้องและคนที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“เรามองเห็นถึงพนักงานทุกคนมีเท่าเทียมกัน เพราะองค์กรบริหารบุคลากรทุกคนและทุกตำแหน่งภายใต้กฎระเบียบของบริษัทฉบับเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งในการทำงาน มีบทลงโทษเมื่อพบพนักงานกระทำความผิด และการประเมินการทำงานจะเป็นไปตามผลงานของแต่ละบุคคล” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“ธุรกิจเราคำนึงถึงและให้การปฏิบัติแก่พนักงานทุกคนเหมือนสมาชิกในครอบครัวถึงบริษัทจะมีนโยบาย กฎระเบียบ มีระบบขั้นตอน แนวทางดำเนินงานให้พนักงานได้ยึดถือปฏิบัติก็ตาม และรูปแบบการทำงานจะมีการถกเถียงและจริงจังกันบางในเวลาการทำงาน แต่พอหลังเวลาเลิกงานพวกเขาก็เป็นพี่ ๆ น้อง ๆ คนในครอบครัว” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“พนักงานมีพฤติกรรมการทำงาน มีความรู้ และมีประสบการณ์ในงานที่แตกต่างกันก็จริง แต่เราต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ต้องให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน เพราะเราเชื่อว่าพนักงานทุกคนอยากทำงานอยู่ในองค์กรที่ทำให้พวกเขาเกิดความสุขกายและรู้สึกสบายใจ รวมทั้งเสริมแรงจูงใจ การให้รางวัลในโอกาสต่าง ๆ ที่สามารถกระทำได้ เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“บริษัทเชื่อว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า จึงให้ความสำคัญเรื่องคุณค่าในตัวบุคคล เพราะมองว่าทุกคนในองค์กรมีความสำคัญ มีส่วนที่จะช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโตไปข้างหน้า ซึ่งบริษัทมีเครื่องมือและมีกิจกรรมทุกอย่างคอยเป็นตัวส่งเสริมและ

สนับสนุนพนักงานทั้งหมด เพื่อที่จะให้พนักงานและองค์กรเดินต่อไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“การทำงานมองถึงความเท่าเทียมเป็นพื้นฐานยึดตามกฎหมายแรงงานเป็นหลัก ในการบริหารจัดการ เรายังมองทุกคนเหมือนกับคนในครอบครัวเป็นเพื่อนพี่น้องกัน ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตไปข้างหน้า เพราะหลายคนทำงานด้วยกันมาตั้งแต่เริ่มจัดตั้งธุรกิจ จึงอยากให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญ และพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจนี้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“เรามองว่าทุกคนในองค์กรมีส่วนที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ไปข้างหน้าทั้งหมด ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องเป็นบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือบุคคลในระดับล่าง ทุกคนมีสิทธิในการที่จะเสนอแนวความคิด ในการหาทางออกร่วมกัน หรือการจะเติบโตเดินไปพร้อม ๆ กัน เพราะฉะนั้นเราจะไม่จำกัดใครแค่สถานภาพทางสังคมหรือองค์ความรู้ ธุรกิจจะมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานมากกว่า ซึ่งจะทำให้เขามีความแรงจูงใจทำงานออกมามีประสิทธิภาพมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“แต่ละคนทำงานกับธุรกิจเรามาเป็นเวลานาน บางคนทำงานมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท เวลาคุยกันจะไม่ได้คุยกันแบบนายจ้างกับลูกจ้าง ส่วนใหญ่จะคุยกันรูปแบบคนในครอบครัวมากกว่า ทุกคนร่วมกันคิดช่วยกันนำเสนอ เพื่อทำให้งานออกมาดี” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

4.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์การมีความผันผวนอย่างรวดเร็วอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านทางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสถานการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้การดำเนินงานขององค์การได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การจึงต้องปรับระบบการทำงานภายในที่มีความยืดหยุ่นสูง กำหนดรูปแบบการทำงานทั้งเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) ส่งเสริมพฤติกรรมของบุคลากรให้ตระหนักต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ยอมรับ และพร้อมจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรพร้อมปรับตัว มีอิสระในการคิด และตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำสิ่งที่แตกต่าง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่อย่างไม่ปิดกั้น พัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกในองค์การ สร้างความร่วมมือในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามา เพื่อทำให้เกิดพฤติกรรมและแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถสร้างสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานและองค์การ นอกจากนี้โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตยังเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถของ

องค์การในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดสร้างสรรค์และความสามารถด้านนวัตกรรม อีกทั้งยังเป็นแนวทางที่เอื้อต่อการเสริมสร้างความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่สำคัญมาจากโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“ปัจจุบันทุกองค์กรต้องรับมือกับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ช่วงนี้มีวิกฤติ Covid-19 ทำให้หลาย ๆ ธุรกิจเน้นอาศัยช่องทางออนไลน์เป็นหลักมากขึ้น องค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและแนวทางการทำงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตตามวิกฤตการณ์ แต่อย่างไรก็ยังคงยึดโครงสร้างหลักและตามสายการบังคับบัญชาสำหรับการบริหารจัดการงาน และผลักดันการทำงานให้เป็นไปตามค่านิยมขององค์กรในหมวดของ Innovation ในการขับเคลื่อนองค์กร” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“การมีโครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นตอบสนองต่อความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ถ้าไม่รู้จักปรับเปลี่ยนนอกจากองค์กรเราไม่สามารถอยู่รอดแล้วมันยังส่งผลไปยังพนักงานด้วย องค์กรจึงต้องมีการวางแผนที่ดี มีการคิดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราต้องฟังเสียงพนักงาน ฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฟังเสียงจากผู้บริโภคหรือจากภายนอกให้มากขึ้น จะได้เรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้นตนเอง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“บริษัทมีการปรับโครงสร้าง รูปแบบการทำงาน มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นระยะยาว โดยการทำ SWOT และ TOWS Analysis มีการกำหนด KPI ในระดับรายบุคคล แผนงาน และองค์กร มีการทำ Action Plan มีการกำกับ ติดตาม ควบคุมตลอด รับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ดำเนินธุรกิจให้เกิดความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“การทำงานปรับตัวรับมือกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไหนเข้ามา เพราะโลกปัจจุบันนี้หมุนไวเปลี่ยนไวไม่เหมือนสมัยเก่า จะวางแผนการทำงานแบบเรื่อย ๆ ซ้ำ ๆ ไม่ได้แล้วมันจะอยู่ไม่รอด ต้องรู้จักโต้คลื่นความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ต้องบริหารจัดการยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจะได้อยู่รอดเติบโต และรู้จักสร้างบรรยากาศภายในให้พนักงานมีความสุข” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“ธุรกิจกำลังทำงานในยุค *Disruption* มันไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว แต่ต้องทำการบ้านว่าจะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องหารูปแบบใหม่ในการทำธุรกิจว่าจะเดินไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมภายในต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดความยืดหยุ่นอย่างไร ทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือที่จะเดินไปด้วยกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“สิ่งสำคัญตอนนี้ธุรกิจต้องเข้าใจยุค *Disruption* และในช่วงนี้ปัญหาโรค *Covid-19* ไม่เพียงต้องอยู่รอดผ่านพ้น แต่ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงแล้วพร้อมพัฒนา ทำความเข้าใจพฤติกรรมลูกค้าให้มากขึ้น ไม่ยึดติดทำธุรกิจการบริหารจัดการแบบเก่า ๆ เพราะด้วยการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตที่มีอัตราสูง ธุรกิจต้องรู้ว่าตรงไหนต้องปรับต้องเปลี่ยนหรือต้องยกเลิก ต้องทำ สิ่งที่เคยทำให้เราสำเร็จในอดีต ไม่ได้การันตีอะไรเลยกับความสำเร็จในอนาคต” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ระบุถึงผลลัพธ์ของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

4.2.1 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น

องค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้สามารถปรับตัวพร้อมเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ดำเนินอยู่ หรือสามารถรับมือกับผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ หากองค์การไม่เรียนรู้วิธีปรับตัวและทบทวนตัวเองอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางวิกฤต ซึ่งการบริหารงานแบบยืดหยุ่นเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่ทำให้้องค์การเกิดความสนใจ ตื่นตัว มีความยืดหยุ่นต่อการตัดสินใจ ในกระบวนการต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนสูงได้ สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีซึ่งเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร อีกทั้งยังเป็นแนวทางที่เอื้อต่อการเสริมสร้างการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้องค์การสามารถใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมแก่ธุรกิจ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตโดยมีการบริหารงานแบบยืดหยุ่นปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กล่าวคือมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เน้นความเป็นทางการ ขั้นตอนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง ไม่มีข้อบังคับและกฎระเบียบในการทำงานที่แน่นอนตายตัว เน้นการสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิก มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้มีอิสระในการคิดและการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม การวัดประเมินผลการทำงานด้วยการเน้นผล

การปฏิบัติงานเป็นหลัก เน้นการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และองค์กรแห่งความสุขที่ทำให้บุคลากรมีความสุขพร้อมทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่นของธุรกิจอาหารแปรรูปถือเป็นบทบาทสำคัญทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนสมรรถนะและแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและสร้างสิ่งที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างเต็มที่

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“โครงสร้างองค์กรตามนโยบายของเราจะเป็นโครงสร้างแบบแนวตั้ง มีกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายให้พนักงานได้ปฏิบัติเหมือนบริษัทอื่น ๆ แต่พอการบริหารจัดการจริง ๆ คือโครงสร้างรูปแบบแนวราบ โดยมีความยืดหยุ่นในเวลางาน บริหารจัดการเป็นรูปแบบในครอบครัวเดียวกัน เมื่อประชุมเราเปิดโอกาสให้ทุกคน Share Idea อะไรที่คิดว่ามันจะส่งผลดีต่อบริษัทนำเสนอออกมาเลย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ถึงแม้ว่าองค์กรเราจะมีขนาดใหญ่ แต่รูปแบบการบริหารงานยังมีลักษณะแบบครอบครัว การแบ่งความรับผิดชอบของงานก็เหมือนบริษัทเอกชนทั่ว ๆ ไป มีกฎระเบียบข้อบังคับให้พนักงานได้รับทราบและปฏิบัติตาม มีการวัดประเมินผลการทำงานด้วยเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก รับฟังเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น มีการกระจายการตัดสินใจให้เป็นไปตามแต่ละส่วนงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชา กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนแก่พนักงาน มีกฎระเบียบเป็นแนวทางในการลงโทษ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้แนวทางนโยบายการดำเนินงาน และมีการกระจายมอบหมายอำนาจการบริหารจัดการไปยังผู้จัดการฝ่ายงานต่าง ๆ ได้แสดงความสามารถออกมา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“บริษัทเรามีขนาดกลางเน้นรูปแบบปกครองแบบครอบครัว การแบ่งงานเป็นแบบเอกชนทั่วไป มีระเบียบกติกา มีการวัดผลการทำงาน แต่สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ คนตัดสินใจคือคนรับผิดชอบงานเท่านั้น เพราะเป็นคนรับผิดชอบถึงผลงานนั้น ๆ โดยตรง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“องค์กรมีประธาน รองกรรมการ เป็นผู้ให้แนวทางนโยบายการดำเนินงาน และมีการกระจายอำนาจไปยังผู้จัดการในแต่ละแผนกงาน ให้ได้มีส่วนร่วมวางแผนและตัดสินใจ แต่ทั้งหมดจะต้องเข้ามาติจากที่ประชุม เพื่อปรึกษาหารือร่วมกันด้วยเช่นกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“โครงสร้างการบริหารเป็นแบบผสมทั้งแบบสูงชันและแบบแบนราบ ดูแลกันแบบคนในครอบครัวญาติพี่น้องกัน เราพยายามบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ทำให้ทุกคนมีความสุขและสนุกกับงานที่ทำ เปิดกว้างให้ Share Idea ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทจัดขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“บริษัทเป็นธุรกิจขนาดเล็กมีโครงสร้างการบริหารงานแบบทั่วไป มีกฎระเบียบข้อบังคับ แผนดำเนินงานให้พนักงานได้ปฏิบัติตาม แต่การบริหารจัดการจริงเน้นรูปแบบครอบครัว มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รับฟังข้อเสนอของพนักงาน ทุกคนสามารถเสนอความคิดในการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการการทำงานร่วมกันได้ ถ้ามันจะสร้างประโยชน์แก่บริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“การบริหารงานมีการปรับให้ขึ้นมาอยู่ในระดับเดียวกัน แต่อำนาจการตัดสินใจไม่เท่ากันในระดับเดียวกัน หมายความว่าเอาผลงานเป็นตัวตั้งตามขอบเขตของการทำงาน แต่แต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดจากความเชี่ยวชาญ แล้วทำงานในลักษณะการให้ความร่วมมือกัน ระบบการทำงานยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ ทุก ๆ คำสั่ง หรือทุก ๆ งานที่มอบหมายไป ทุกคนสามารถนำเสนอทางเลือกกลับมาให้ได้มากกว่าสิ่งที่บอกไปได้เสมอ ธุรกิจสามารถยอมรับได้ในทางที่ทำให้ดีขึ้นหรือทำให้การทำงานง่ายขึ้น เพราะฉะนั้นตรงนี้จะเป็นตัวที่ทำงานบนความแตกต่างแต่ทุกคนเดินไปด้วยกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ธุรกิจเรามีขนาดเล็กก็จริง แต่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา แบ่งการทำงานอย่างชัดเจน มีกฎระเบียบให้ทุกคนปฏิบัติ เราพยายามให้พนักงานนั้นทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้พวกเขาจัดการกันเองก่อน เรียงลำดับอันไหนทำก่อนทำหลัง ถ้าไม่เวิร์คไม่ทันเวลาก็มีการปรับเปลี่ยนใหม่ ให้คิดกันเองอย่างอิสระ แต่จะมีขอบเขตให้ เพราะคนตัดสินใจสุดท้ายคือเรา ซึ่งเป็นเจ้าของว่าควรดำเนินไปทิศทางใด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

4.2.2 การออกแบบงานที่หลากหลาย

สถานการณ์ในปัจจุบันองค์การธุรกิจกำลังเผชิญกับความไม่แน่นอน ความผันผวน และเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ไม่ได้อยู่ตลอดเวลา องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการนำความรู้ใหม่ และวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ช่วยในการดำเนินงานให้สอดคล้องทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้เกิดแพลตฟอร์ม (Platform) ธุรกิจรูปแบบใหม่ การเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งการออกแบบงานที่หลากหลายเป็นส่วนสำคัญของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต เนื่องจากองค์การจะสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลที่สามารถยอมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทำให้องค์การต้องมอบหมายงานให้แก่บุคลากรตรงกับความสนใจและ

ความถนัด สนับสนุนให้รู้สึกว่าการที่รับผิดชอบมีความสำคัญกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบลักษณะงานที่มีความน่าสนใจ มีความสำคัญ มีลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน และมีข้อมูลป้อนกลับของงานเสมอ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและเป็นการจูงใจให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นแนวทางที่เอื้อต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตโดยมีการออกแบบงานที่หลากหลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือมีการออกแบบลักษณะงานที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกับงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่ได้ใช้ทักษะหลาย ๆ ประการในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ การให้อิสระในการทำงาน การกระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดใหม่ ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติงานแตกต่างจากเดิม การมุ่งมั่นเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนนอกเหนือจากบทบาทงานประจำ และยังเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) เน้นการทำงานเป็นทีมร่วมกันใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงและพัฒนางาน ซึ่งแนวทางการออกแบบงานที่หลากหลายของธุรกิจอาหารแปรรูปถือเป็นบทบาทสำคัญทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่นวัตกรรมแก่องค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทมีการกำหนดความรับผิดชอบของพนักงานให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถที่พวกเขา มี การออกแบบงานที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ปัจจุบัน มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยในการอยู่ร่วมกันของพนักงานทุกระดับ ลักษณะการทำงานมีการใช้ทักษะที่หลากหลายเพิ่มเรียนรู้ขึ้นมา เช่นในช่วงนี้การนัด Meeting เราจะมีทั้งในบริษัทและประชุมแบบออนไลน์ผ่าน Zoom ที่ไม่ต้องเป็นทางการอะไรมาก ทางบริษัทเราจะมีการติดตามตรวจสอบระบบงาน สามารถเช็คงานได้ผ่านทางเครือข่ายส่วนกลางของบริษัท” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“Multiple Task Design มีผลต่อการบริหารจัดการคน เพราะเมื่อทุกคนสามารถทำงานได้หลากหลายตามท้องครได้มีการออกแบบงานไว้ ซึ่งทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องยึดติดเพียงงานลักษณะเดิมอย่างเดียว พนักงานจะได้ทำงานในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่นคนที่ทำตำแหน่ง Recruitment ก็สามารถทำงานที่เป็นในส่วนของ HR Development ได้เช่นกัน ซึ่งทำให้มีการทำงานเชิงบูรณาการ เพิ่มทักษะและพัฒนาสายอาชีพพนักงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“บริษัทมีการเน้นย้ำให้ทุกคนปฏิบัติตามขั้นตอนและมุ่งไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน แต่ไม่ลืมที่จะสนุกไปกับการทำงานด้วยกันเสมอ บริษัทพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้พนักงานมีความสุขและพอใจกับงานที่กำลังทำ ปัจจุบันเรามีการออกแบบงานที่มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่กำลังเกิดการระบาดของโควิด-19 และกระตุ้นให้พนักงานคิดริเริ่มและใช้ทักษะของแต่ละคนแต่ละทีมมาสร้างสรรค์ผลงานดี ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ช่วงนี้ได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“พนักงานสามารถปรับย้ายการทำงานในแผนงานที่ตัวเองถนัดหรือชอบ หรือเกิดจากการไปเรียนรู้อบรมเพิ่มเติมมา ตำแหน่งงานใดว่างจะรับคนในบริษัทก่อน เพื่อให้โอกาสคนภายในให้ได้เติบโตในสายอาชีพ แต่ถ้าไม่มีจริงหรือต้องการเรียนรู้ให้บริษัทเกิดการพัฒนาก็จะหาบุคคลภายนอก” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“มีการออกแบบงานที่มีความหลากหลายที่จะส่งผลไปยังพฤติกรรมในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพราะว่าการให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานแบบแสดงความสามารถและมีการทำงานรูปแบบเป็นทีม ยังพยายามตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายให้พนักงานได้แสดงความสามารถด้วยการนำองค์ความรู้ของแต่ละคนและแต่ละแผนกมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมถึงดูว่าโลกภายนอกว่าตอนนี้เขาทำงานกันอย่างไร มีสถานการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง และปรับให้เข้ากับองค์กรให้มากที่สุด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“การออกแบบงานฝึกให้ได้ใช้และพัฒนาทักษะเพิ่ม การหมุนแลกเปลี่ยนหน้าที่กันให้ทุกคนมีความรู้และได้เรียนรู้ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง เพื่อให้ทุกคนรู้ทุกอย่างที่ตัวเราเองไม่เคยได้รู้และได้ลองทำ เช่น ทุกคนสามารถคิดงานแล้วนำมาเสนอไอเดียได้ เพราะว่าพนักงานจะเป็นคนตอบคำถามลูกค้าเอง ทั้งในงาน Event ตอบในเพจหรือช่องทางต่าง ๆ เวลาเจอปัญหาอะไรให้แต่ละคนนำมาแบ่งปันประสบการณ์ มา Share Idea แล้วร่วมมือช่วยกันแก้ไขและนำ Feedback ที่ได้มาพัฒนาตลอด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“บริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพราะสินค้ามีหลายประเภท การออกแบบลักษณะงานมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แต่ละบุคคลได้ปฏิบัติเป็นงานประจำ แต่ตำแหน่งงานบางส่วนอาจมีลักษณะใกล้เคียงกัน จึงมีการสลับสับเปลี่ยนโยกย้ายหรือในแผนกเดียวกันจะมีการหมุนเวียนงานกันทำ ทำให้พนักงานได้มีทักษะความรู้เพิ่มเติมต่างจากเดิม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“การกำหนดขอบเขตของการทำงานจะเป็นตามความรู้ความสามารถ เพื่อให้เกิดจากความเชี่ยวชาญในงาน การพัฒนาศักยภาพพนักงานนอกจากการส่งไปฝึกอบรมทางธุรกิจมีการมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายให้มากกว่าที่พนักงานเคยทำมาก่อน อย่างเช่นบางคนเคยทำงานออกแบบภาพนิ่ง เราจะมอบหมายให้ลองทำเป็นภาพเคลื่อนไหวดู” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ปกติพนักงานทุกคนจะมีงานประจำที่ต้องทำและต้องดูแลรับผิดชอบ แต่ธุรกิจจะมีการสลับหมุนเวียนเปลี่ยนงานให้แก่พนักงานในบางตำแหน่งในบางหน้าที่ของแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้งานในฝ่ายของตนเอง เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานลาขาดงานหรือหยุดงานสามารถทำแทนกันได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

4.3 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความสามารถที่สำคัญขององค์กรในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม อันเนื่องมาจากปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Change) ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยการเปิดรับความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้สร้างความสามารถและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นกลไกขับเคลื่อนในการพัฒนาธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจยิ่งทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น การเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยโดยที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวรับมือได้ทัน ย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุนศักยภาพทางการแข่งขันและการดำเนินภารกิจขององค์กรได้ ด้วยเหตุนี้ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยจึงต่างมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอาวุธที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรได้ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีการกำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์เตรียมความพร้อมเปิดรับในการนำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสินค้าและกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ตลอดเวลา เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งการพัฒนาขึ้นมาเองและการรับเทคโนโลยีสารสนเทศจากภายนอกมาประยุกต์ใช้ ส่งเสริมทักษะความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนบุคลากรในการศึกษา คิดค้น และนำเสนอแนวคิดในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ แก้ไขปัญหา และพัฒนาธุรกิจด้านต่าง ๆ รวมถึงการนำความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปถ่ายทอดกับบุคลากรอื่นภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“สิ่งสำคัญสำหรับในยุค Digital 4.0 คือเรื่องข้อมูล ซึ่งมันใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลต่อโครงสร้างองค์กร ทำให้บทบาทของมนุษย์ต้องเพิ่มศักยภาพใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นเมื่อโลกเทคโนโลยีมันไปไวและเคลื่อนที่ไม่หยุด องค์กรต้องปรับตัวให้ทันบนการแข่งขันที่เกิดเร็วและรอบด้าน สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้ธุรกิจเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง มีความมั่นคงเติบโต และยั่งยืนของธุรกิจ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ต้องปรับตัวรับมือ สร้างความเปลี่ยนแปลง วันนี้ถ้าเราไม่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย Productivity และศักยภาพการแข่งขันขององค์กรจะลดน้อยลง ถ้าเราอยู่กับที่ ขณะที่คู่แข่งเขาใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขยับเขยื้อนไปเรื่อย ๆ เหมือนกับเราถดถอยลงไป ที่สำคัญลูกค้าเองก็ไม่เคยหยุดในเรื่องความต้องการสิ่งที่ดีกว่าเก่าหรือต้องการสิ่งใหม่ ๆ เราเป็นผู้ผลิตจะหยุดได้อย่างไร เราและพนักงานต้องช่วยคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในยุค Digital Transformation” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญในการทำงาน ถ้าทรัพยากรทางด้านอุปกรณ์เครื่องมือดีและมีความพร้อม ทำให้พนักงานมีทรัพยากรที่เพียงพอในการดำเนินงานและช่วยเพิ่มศักยภาพการทำงาน และยังพนักงานมีการปรับตัวเปิดรับสิ่งใหม่มากขึ้น และพวกเขาสามารถนำเสนอความคิดใหม่เข้ามาปรับใช้ในงาน มันจะช่วยลดเวลา ลดต้นทุน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“ปัจจุบันการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นแบบก้าวกระโดดเพราะอยู่ในสถานะของ Digital Disruption ด้วยเทคโนโลยีและการปรับตัวเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างดี ควรปรับโครงสร้างธุรกิจในรูปแบบใหม่ในเรื่องการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน และปรับพฤติกรรมพนักงาน เพื่อช่วยให้ธุรกิจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้แตกต่างจากเก่า ๆ ที่ทำ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ธุรกิจหากไม่ต้องการให้ถูก Disrupt ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปจนถึงการนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ รวมไปถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้พวกเขายอมรับ พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถใช้งานกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ หรือที่จะเข้ามาใหม่ได้มีประสิทธิภาพ และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ระบุถึงผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดตามองค์ประกอบได้ ดังนี้

4.3.1 ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของธุรกิจมากขึ้นและกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่ต่างใช้เทคโนโลยีสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้องค์การต้องวางแผนงานดำเนินงานและกำหนดเป้าหมายการนำทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนทุกขั้นตอน และรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการวางแผนงานและการตัดสินใจของผู้บริหารและสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรขององค์การ นำมาต่อยอดองค์ความรู้ในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือธุรกิจมีการให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากร ความพร้อมของระบบฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์ประยุกต์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และมีเครือข่ายความร่วมมือในการช่วยเหลือข้อมูลแลกเปลี่ยนทรัพยากร ธุรกิจมองว่าหากขาดแคลนความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นในการดำเนินงานจะกลายเป็นข้อจำกัดทำให้องค์การไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างเต็มที่

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทเรามีความพร้อมทางด้านงบประมาณเงินในการจัดซื้อในเรื่องอุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ที่มีความพร้อมและความสมบูรณ์ให้พนักงานได้นำมาใช้ทั้งในส่วนของ Office และโรงงาน ธุรกิจใช้ระบบออนไลน์เป็นหลัก มีการศีกษ์ข้อมูลเข้าระบบส่วนกลางให้มีความเป็นปัจจุบันเสมอ เพื่อให้ข้อมูลเชื่อมโยงระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ข้อมูลที่อยู่ส่วนกลางแต่ละบุคคลหรือส่วนงานจะเข้าถึงได้ ซึ่งพวกเรามีขีดจำกัดในการเข้าถึงสิทธิ์ที่แตกต่างกันอยู่แล้ว” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ธุรกิจถือว่ามีความพร้อมทางทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ เรา Update ตลอดอะไรใหม่ ๆ ที่เข้ามา ถ้ามันดีต่อระบบงาน มีการจัดสรรด้านงบประมาณทุกปีอย่างเต็มที่ในการจัดซื้อหรือการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีความทันสมัยเข้ามาให้พนักงานได้ใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เช่น ธุรกิจเรามีการลงทุนในการพัฒนาระบบใหม่ คือ SAP Success

Factors เข้ามาใช้ในพัฒนางานทางด้าน HR ของธุรกิจ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“Thailand 4.0 ทำให้ต้องเพิ่มศักยภาพในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และโลกเทคโนโลยีมันเปลี่ยนเร็วเคลื่อนที่ไม่หยุด การแข่งขันเกิดเร็วและรอบด้าน ต้องปรับตัวการสร้างพัฒนาสิ่งใหม่ให้บริษัทมีศักยภาพสูงขึ้น ต้องมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีทุกอย่างตั้งแต่ใช้ใน Office ในงานกระบวนการผลิต และการให้บริการสั่ง Online สามารถตอบโจทย์ลูกค้าในเมืองที่ใช้ชีวิตในความเร่งรีบ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“บริษัทมีความพร้อมทางอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้พนักงานทุกคนและทุกฝ่ายได้ใช้งาน มีการปรับปรุงเครื่องจักรในการผลิตใหม่ ๆ โดยเครื่องจักรของเรามาจากประเทศเยอรมัน รวมถึงทางเรามีการจัดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาทุกปี” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“ธุรกิจมีความพร้อมใน IT ระบบเครือข่ายและซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ให้ได้ใช้งาน และทรัพยากรที่มีนั้นต้องมีให้เพียงพอกับบุคลากรทุกคน เพราะธุรกิจถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพื่อให้งานเกิดการขับเคลื่อนไปได้อย่างดี ฉะนั้นเรื่องอุปกรณ์ เครื่องมือ และระบบ IT ต่าง ๆ มันสำคัญอย่างยิ่ง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่บริษัทคำนึงถึง เพราะทำให้กิจกรรมการบริหารงาน และการตัดสินใจเป็นไปด้วยดี เราจึงให้ความสำคัญการจัดสรรงบประมาณการจัดซื้อเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามา รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาาระบบเก่าที่มีอยู่เสมอ ถือว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ท่ามกลางกระแสเปลี่ยนแปลงตอนนี้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“เราพยายามจะจัดซื้อและพัฒนาาระบบเทคโนโลยี นำมาสนับสนุนการทำงาน ของพนักงานในการปฏิบัติงานส่วนต่าง ๆ ให้มากที่สุดและให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเท่าที่จะทำได้ ซึ่ง 80 % เช่น ระบบเอกสารเน้นการใช้ซอฟต์แวร์ในการบริหารจัดการมากกว่าให้มีลักษณะเป็น e-Office ในการจัดการลดการใช้กระดาษ เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“ค่อนข้างมีความพร้อมด้าน IT ที่มาใช้สนับสนุนในงานแต่ละส่วนอยู่ แต่อนาคตธุรกิจจะพัฒนาให้มากขึ้น เช่น งานการผลิตสื่อในหลายรูปแบบ วิดีโอสั้น วิดีโอยาว คลิปภาพนิ่ง ภาพถ่าย เกี่ยวกับสินค้า” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ถือว่าพร้อมธุรกิจเรามีเกือบครบทุกช่องทาง แต่ละช่องทางจะได้ Order เร็ว ๆ ระบบ EDI ส่วนใหญ่จะเป็นของห้าง ถ้าเป็นสมัยก่อนไม่มีระบบเราจะมีพนักงานขาย ถ้าไม่มีพนักงานขายต้องวิ่งไปเองวิ่งไปตามสาขาบ้าง แต่สมัยนี้พอธุรกิจผูกกับ EDI ระบบเป็นคนสั่ง

ทางลูกค้าเขาจะมีพนักงานประจำเขาจะกำหนดว่าถ้า Stock เหลือเพียง 3 ชั้นจะต้องสั่งซื้อ ระบบจะสั่งของมาหาเรา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

4.3.2 ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการเทคโนโลยีเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความพร้อม และสามารถบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนจากสถานการณ์การทำงานรูปแบบเดิม ๆ มองหาวิธีการในการทำงานรูปแบบใหม่ที่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า อีกทั้งช่วยพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภายใต้การยอมรับและการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการผลักดันพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์บุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ พัฒนาทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้สร้างแนวความคิดที่สนับสนุนการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรม จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือธุรกิจมีการให้ความสำคัญกับการวางแผนอบรมเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเกิดขึ้น มีการฝึกอบรมในการเสริมทักษะเก่าและเพิ่มทักษะใหม่ ให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมบุคลากรไปเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนเกิดเป็นความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เข้าไปเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าหรือสร้างสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าแก่องค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมเตรียมความพร้อมและ Upskill อยู่เสมอ ทางเรามีการสร้าง Training Road Map ที่ให้พนักงานได้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ตรงตามลักษณะสายงานและความต้องการของพนักงานแต่ละคนแต่ละแผนกให้มากที่สุด เพื่อพวกเขาจะได้สามารถนำทักษะที่มีเก่าและที่เพิ่มใหม่ไปใช้กับงานเทคโนโลยีที่มีให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“องค์กรมีแผนประจำปี Annual Action Plan แผนการพัฒนาของ OD ในส่วนของ Development Framework ในการอบรมและพัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศแก่พนักงานทุกคนและทุกแผนกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พวกเขาสามารถนำความรู้

ที่ได้จากการ Upskill หรือ Reskill นั้นมาปรับใช้งานกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ทางบริษัทได้มีการอบรมพนักงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในทุกปี เพื่อสามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการปฏิบัติงาน อีกทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ยังเป็นการทุนแรงบุคคลากรลง ทำให้การทำงานสะดวก รวดเร็วขึ้น เพื่อเป็นการสร้างความทันสมัย และตอบโจทย์การใช้ชีวิตของคนเมืองที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“บริษัทมีการเตรียมความพร้อมฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงานที่อยู่เก่าและพนักงานที่เข้ามาใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ดี และเตรียมพร้อมกับระบบใหม่ที่จะนำมาใช้ในอนาคต โดยการอบรมทักษะบริษัทจะกำหนดไว้ใน Year Plan ที่ทุกแผนกต้องเรียนรู้ในหัวข้อต่าง ๆ มีอะไรบ้าง หรือพนักงานสามารถนำเสนอขึ้นมาได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“องค์กรมีการฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ ให้แก่พนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ดี เช่น SAP, CRM, ERP, OKRs, เทคนิคการใช้งาน IT และ Social Media สำหรับกิจกรรมด้านต่าง ๆ ขององค์กร และเมื่อมีเรื่องทักษะใหม่ ๆ เข้ามาบริษัทจะพยายามส่งพนักงานไปฝึกอบรมตลอด เพื่อให้เข้าตามยุคของ Digital 4.0” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“เรามีการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดอบรมสัมมนาให้กับบุคลากรได้รับความรู้ความเข้าใจ ทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติอย่างมีแบบแผนชัดเจนในแต่ละปีตามลักษณะการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน แต่ละแผนก เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ให้เกิดความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“ก่อนจะมาเปิดธุรกิจเคยมีประสบการณ์ทำงานในส่วนงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีที่จะเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและพัฒนาธุรกิจ แต่การนำเข้ามาใช้ทักษะและความพร้อมของผู้ใช้งานถือว่าสำคัญ การคัดเลือกพนักงานเข้ามาเบื้องต้นของบริษัท ต้องมีความรู้ทักษะทางด้านนี้ก่อนด้วย และมีส่งไปอบรมความรู้เพิ่มเติมในหัวข้อที่จำเป็น เพื่อให้ใช้งานเทคโนโลยีที่มีให้เกิดประสิทธิภาพ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“บริษัทเรายังเป็นธุรกิจขนาดเล็ก บุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรงยังไม่มี เราใช้ฟรีแลนซ์ที่ตรงกับงานเลยเข้ามารับผิดชอบในส่วนนี้ เขามีความพร้อมและเชี่ยวชาญชำนาญเป็นอย่างดี แต่ถ้าเป็นส่วนของพนักงานใน Office จะมีการส่งไปอบรมเสริม

ตลอด โดยจะดูว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถจะเรียนรู้เกี่ยวกับหัวข้อเรื่องอะไรบ้าง ที่จะนำมาปรับใช้กับธุรกิจได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการทำธุรกิจเป็นเรื่องจำเป็น แต่มันจะไม่สำคัญหรือส่งผลลัพธ์อะไรเลย ถ้าธุรกิจไม่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ส่งเสริมเรื่องนวัตกรรม เราต้องสนับสนุนให้พนักงานกล้าในการคิด กล้าลองลงมือทำสิ่งต่าง ๆ มากกว่ามานั่งกลัว” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

4.3.3 การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการทางธุรกิจเป็นอย่างมาก องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบต่าง ๆ ที่ช่วยสร้างคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุดแก่องค์กรได้ ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญวางวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย สร้างแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ในการปรับตัว เรียนรู้ และบูรณาการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการ การจัดการความรู้ และการแก้ไขปัญหา ในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ธุรกิจอาหารแปรรูปจึงต่างใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพฤติกรรมหนึ่งของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในโลกยุคดิจิทัลได้ จากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือธุรกิจมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างฐานข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจของธุรกิจ การให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ รวมถึงมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการช่วยเหลือด้านข้อมูล แลกเปลี่ยนทรัพยากร และเทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

“เรามองว่าการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน ต้องมีความคิดของมนุษย์ คือบุคลากรในองค์กร ความรู้ความเข้าใจ และความมีส่วนร่วมของทุกคน ปกติบริษัทเรามีการสนับสนุนทุกคนให้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทที่มี หรือมี Idea อะไรที่คิดว่า

จะทำให้ดีขึ้นเสมอมา เพราะฐานข้อมูลเราอยู่ในส่วนกลาง เช่น รายการผลิตในโรงงาน สามารถเช็คผ่านทางสต็อกสินค้า ข้อมูลลูกค้าเรามีฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บไว้บุคลากรสามารถเข้าไปดึงข้อมูลมาใช้ในการวางแผน วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ทำ แผนก และ บริษัทได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“การมอบหมายงานและสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงพัฒนางานที่ทำ เพื่อให้งานมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งในทุกปีจะมีการประกวด TPM Champion โดยเป็นเวทีส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองต่อหน้าผู้บริหารและเพื่อน ๆ พนักงาน ซึ่งเป็นการประกวดความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา กระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงการคิดประดิษฐ์อุปกรณ์เครื่องมือที่มาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“บริษัทเราส่งเสริมให้พนักงานสามารถนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ ออกมาใช้แก้ไขและ พัฒนาการทำงานได้ เพื่อให้งานที่ทำปัจจุบันออกมาดีมากกว่าเดิม หรือ Share Idea ต่าง ๆ ที่จะมาใช้ปรับปรุงระบบงานก็สามารถทำได้ บริษัทพร้อมให้การส่งเสริมเป็นอย่างดี เพื่อจะทำให้งานทำงานได้สะดวก รวดเร็ว และผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพขึ้น” (ผู้บริหาร ธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“บริษัทสนับสนุนให้พนักงานนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้งานที่ทำออกมาดี เพราะบริษัทมองว่าการผลักดันและให้การสนับสนุนจากบริษัท จะทำให้พนักงานนั้นทำงานที่รับผิดชอบออกมาดี เกิดความสะดวก รวดเร็ว ลดความผิดพลาด และมีความแม่นยำในการทำงานยิ่งขึ้น อีกทั้งเรายังมีที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอก ให้คำปรึกษา เช่น ซัพพลายเออร์ของบริษัทในการนำเรื่องใหม่ ๆ มานำเสนอเสริมทัพให้แก่ ธุรกิจของเราอีกทาง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“องค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีไปใช้ในการ ดำเนินงานเพื่อให้งานที่ทำออกมาดี เพราะบริษัทมองว่าการผลักดันและพร้อมให้การสนับสนุน เป็นอย่างดีขององค์กรจะทำให้พนักงานนั้นทำงานสะดวกยิ่งขึ้น อีกทั้งองค์กรมีที่ปรึกษา จากหน่วยงานภายนอกให้คำปรึกษาในเรื่องใหม่ ๆ เป็นการเสริมทัพให้องค์กร และยังมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจประเภทอาหาร เพื่อทำการตลาดร่วมกัน เช่น เรื่องพัฒนาสินค้าให้ได้มาตรฐาน หาข้อพิสูจน์เรื่องข้อร้องเรียนต่าง ๆ ให้กระจ่างชัดขึ้น เพื่อตอบลูกค้าได้ถูกต้อง รวดเร็วมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการทำงาน ย่อมสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในบริษัทได้ และตัวบุคคลากรเองจะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเช่นกัน บริษัทจึงมีการสนับสนุนบุคลากรใช้ทักษะความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหา เช่น มีการนำข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลของลูกค้า นำมาใช้วิเคราะห์ในการเข้าหาลูกค้า ออกตัว Campaign การโฆษณาใหม่ การส่งเสริมการขายต่าง ๆ กลับไปให้ลูกค้า” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“บริษัทพยายามนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้นำมาผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ดูแลตั้งแต่ส่วนงานบุคคล การผลิตสินค้า การตลาด การดูแลหลังการขาย การเงิน และการบัญชี และธุรกิจเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิด เมื่อเห็นเห็นว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในส่วใด จะนำมาใช้ปรับปรุงต่อการดำเนินธุรกิจให้ดีขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“ทุกส่วนงานมีการคีย์ข้อมูลเข้าระบบสม่ำเสมอ เพื่อให้ข้อมูลส่วนกลาง Update ตลอดสามารถตรวจสอบระบบงานในกิจกรรมต่าง ๆ ได้รวดเร็ว มีความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้แต่ละบุคคลเข้าไปดึงข้อมูลออกมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาที่มันจะสร้างนวัตกรรมแก่ธุรกิจได้ ปัจจุบันธุรกิจมีการใช้ระบบบัญชีออนไลน์ ระบบ Electronic Data Interchange หรือ EDI รับใบสั่งซื้อจากลูกค้า การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการส่งและติดตามข้อมูล ทำให้งานของเรามีประสิทธิภาพ ทำให้รับคำสั่งซื้อได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำขึ้น ธุรกิจยังมีการขายของผ่านทาง Shopee ปีหน้าธุรกิจของเรามีวางแผนจะทำตลาดออนไลน์ให้มากขึ้น ซึ่งต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหลายอย่างเข้ามาใช้ช่วยให้เกิดการประสานงานในงานด้านต่าง ๆ ซึ่งมันจะส่งผลให้ธุรกิจเราเป็นที่รู้จักและเติบโต” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ตอนนี้ในสภาวะของ Digital Disruption เทคโนโลยีกำลังเป็นแบบก้าวกระโดด เราเข้าใจว่าธุรกิจต้องพยายามปรับเปลี่ยนให้ทัน ถึงธุรกิจเราจะมีขนาดเล็กแต่จะมีการเก็บข้อมูลไว้ใน Website และ Cloud มีการนำข้อมูลออกมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและการตัดสินใจต่อธุรกิจ เช่น ฐานข้อมูลลูกค้า ฐานข้อมูลทางการตลาดและขาย ธุรกิจนำกลับมาทำการวิเคราะห์ สร้างผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ๆ สร้างแคมเปญใหม่ ๆ ส่งกลับไปให้ลูกค้ารับรู้ เข้าใจ และดึงดูดความสนใจ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จต่างรับรู้ถึงความสำคัญของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ จึงมีแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ จากการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

5.1 แนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญเรื่องการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ทราบถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยมีแนวทางในการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้วิจัยได้จำแนกตามองค์ประกอบต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 การสร้างความคิดที่แตกต่าง

ธุรกิจอาหารแปรรูปมีแนวทางการสร้างความคิดที่แตกต่างโดยการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้บุคลากรรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับเรื่องการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรด้วยการสนับสนุนตั้งแต่กระบวนการสร้างความคิด การประเมินผลความคิด และผลสะท้อนกลับของความคิด โดยธุรกิจต้องมีการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติงาน สร้างค่านิยมแห่งการสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศการทำงานและการจัดกิจกรรมมุ่งสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างความคิดที่แตกต่าง ให้ผู้บริหารทุกระดับตระหนักและเห็นถึงความสำคัญร่วมกันส่งเสริม ผลักดัน และปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม เปิดกว้างให้นำเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ออกมา เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนในการวางแผนและตัดสินใจตามสถานการณ์ที่สำคัญ การให้อิสระในการทำงานควบคู่กับการให้ทั้งความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจการตัดสินใจ (Authority) ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพทางสมองในการขยายขอบเขตความคิด ไม่ให้ยึดติดแต่ภายใต้กรอบความคุ้นเคยแบบเดิม ๆ ที่เคยคิดเคยทำ สร้างแรงบันดาลใจให้หาวิธีการที่นำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดมาใช้ในการทำงาน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่แก่ธุรกิจอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เปิดกว้างให้ทุกคนมีอิสระในการคิด กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการแสดง Idea ส่วนตัวออกมาให้มากที่สุด เมื่อมีการจัดการประชุม มีจัด Work Shop มันทำให้ตัวพนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกสร้างความมั่นใจว่า พวกเขามีศักยภาพเพียงพอจะแสดงผลงานดี ๆ ออกมา สามารถจะรับมือและแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“บริษัทต้องมีการสื่อสาร ผลักดัน และปลูกฝังให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มตาม ค่านิยมขององค์กรอย่างต่อเนื่องในเรื่องการรู้จักจริง ซื่อสัตย์ ใฝ่ใจ คิดใหม่ ใฝ่คุณภาพ จนเกิด เป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น เพื่อเสริมสร้างความเป็นตัวตนและความแข็งแกร่งเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันแก่พนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่ และบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายทั่วประเทศไทย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“บริษัทได้สร้างความแตกต่างผ่านทางวัฒนธรรมขององค์กร สนับสนุนให้พนักงาน มีความคิดต่าง เพื่อให้เกิดความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมที่เคยมีเคยทำ และ ยังเป็นการให้พนักงานได้เข้าถึงและมีส่วนร่วมกับบริษัท ให้พนักงานมีความรู้สึกว่าได้ทำ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“เปิดกว้างการทำงาน คือเปิดให้ได้แสดงความสามารถบางครั้งอาจทำไม่ถูก แต่ได้สร้างความคิดใหม่ ๆ และแก้ปัญหาด้วยตัวเอง สร้างค่านิยมแห่งการสร้างสรรค์ พร้อมปลูกฝังเข้าไปในบุคคลและทีม สร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ มีการตกแต่ง Office ต้องส่งเสริมให้เกิดจินตนาการใหม่ ๆ เพื่อเกิดมุมมองที่แตกต่างจากเดิมเข้ามาใช้ในการทำงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“เปิดโอกาสไม่ปิดกั้นแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ กล้าที่จะคิด ไม่ต้องกลัว กล้าที่จะ พูดในสิ่งที่คิดแตกต่างจากผู้อื่น เพื่อจะนำมาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน ยังให้มีส่วนร่วม ในการวางแผนและการตัดสินใจในบางสถานการณ์ ยังมี Feedback การทำงานทุกครั้ง ให้รู้ ถึงจุดเด่น และปรับปรุงจุดด้อยที่มีให้มันดีขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“กระตุ้นให้ Share Idea ออกมาด้วยกัน บางครั้งให้ลงมือแก้ไขปัญหานำงาน ด้วยตนเองก่อน ต้องกล้าคิดต่าง กล้าลองลงมือทำ มากกว่ามานั่งกลัว จริง ๆ แล้วศักยภาพ พวกเขามีแต่แค่ไม่กล้าที่จะคิดลงมือทำ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

5.1.2 การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก

ธุรกิจอาหารแปรรูปได้กำหนดแนวทางสร้างการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ด้วยการติดตามและตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจอยู่เสมอ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์คาดการณ์เพื่อวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันที่ชัดเจน ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องร่วมกันพัฒนาบุคลากรในองค์การมีบุคลิกภาพเชิงรุกหรือ แสดงออกถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก โดยธุรกิจต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ สร้างบรรยากาศส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ช่วยองค์การในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มองหาโอกาสจากวิกฤต เตรียมวางแผนรับมือ กับปัญหาได้ทันท่วงทีหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว กำหนดให้ผู้บริหาร

ทุกระดับผลักดัน เสริมแรงจูงใจทั้งแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกมากกว่า มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude Working Culture) และการออกแบบลักษณะงานที่หลากหลาย (Multiple Task Design) มอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความสำคัญ ทำทนายความรู้ความสามารถ ให้อิสระในงานที่ทำ และการตั้งเป้าหมายของการทำงานในระดับสูงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและพลิกผัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“บริษัทพยายามหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าของบริษัทในทุก ๆ กลุ่ม เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง ความรวดเร็ว และความทันสมัย เพื่อรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทรนด์การบริโภคอาหารของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการเลือกซื้อเลือกรับประทานอาหารด้วยการมีสัญลักษณ์โภชนาการที่เป็นฉลากทางเลือกสุขภาพบนผลิตภัณฑ์อาหาร และการที่บริษัทต้องใส่ใจกระบวนการผลิตให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นในอาหารของธุรกิจเราในสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“ยกตัวอย่างที่สำเร็จและไม่สำเร็จให้พนักงานได้เห็นภาพ ให้พนักงานใช้หลักการคิดแบบ Critical Thinking ได้ฝึกคิดวิเคราะห์ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ พยายามหาทางออกของปัญหาในหลาย ๆ มุมมอง ส่งออกไปสำรวจตลาดภายนอกไปเรียนรู้กับ Supplier ต่าง ๆ ของบริษัท ตลอดจนส่งให้ออกไปอบรมหัวข้อความรู้เพิ่มเติมจะได้จุดประกายความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“กำหนดเป้าหมายแต่ไม่กำหนดวิธีการ ลองกล้าคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ ต้องมีทัศนคติเชิงบวก มีความเชื่อว่าการไปถึงเป้าหมายนั้นมีได้หลายวิธี หรืออาจหาวิธีได้แตกต่างกันไปในการไปถึงเป้าหมายได้ เวลาทำงานอย่ารีบด่วนตัดสินใจลงไป ให้พนักงานได้มองหาค้นหาความคิดอื่น ๆ เามาเปรียบเทียบเสมอในการทำงาน ไม่ยึดติดแต่รูปแบบการทำงานเดิม ๆ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“รูปแบบการบริหารจัดการพยายามสร้างกรอบแนวคิดแบบ Growth Mindset เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ทุกอย่างรอบตัว ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง กล้าจะเรียนรู้ ละทิ้งอะไรเดิม ๆ มองปัญหาให้เป็นโอกาสในการทำงาน บางทีมีการให้โจทย์ใหม่ ๆ กับพนักงานไปและตั้งเป้าหมายว่าต้องการเท่าไร มีการให้คำแนะนำ คำปรึกษา กระตุ้นอย่างสม่ำเสมอ เมื่อถึงเป้าหมายที่กำหนดจะมีรางวัลให้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“ถ้าเกิดงานที่ทำอยู่เกิดปัญหาและอุปสรรค ให้มองหาสาเหตุและหาทางแก้ไข ปัญหา ไม่ต้องรอให้เราเข้าไปแก้ไขปัญหาให้เองทุกครั้ง ต้องพยายามหาโอกาสในวิกฤตที่เกิดขึ้น อย่างปล่อยให้ความคิดที่ผ่านเข้ามาหายไป เหมือนเป็นการทิ้งโอกาสให้ผ่านไป สามารถ นำเสนอ Idea มาได้เปิดใจรับฟังเสมอ เช่น ช่องทางการขายรูปแบบใหม่ สามารถเสนอได้ เรื่องของการ ยุบ เปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

5.1.3 การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างชัดเจน ด้วยการกำหนดเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ทั้งรูปแบบการยกระดับทักษะเดิม (Upskill) การสร้างทักษะใหม่ (Reskill) โดยดำเนินการไปพร้อมกับการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปต่างเสนอแนวทางการพัฒนาที่ต้องดำเนินการเชิงรุก (Proactive) กล่าวคือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรต้องไม่เน้นเพียงภาคทฤษฎี แต่ต้องเน้นการเรียนรู้ด้วยลงมือปฏิบัติ (Active Learning) กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับมุ่งเน้นการพัฒนาในลักษณะของการเรียนรู้และการคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ด้วยการมอบหมายงานหรือโครงการที่สำคัญ มีความท้าทาย การใช้ทักษะการทำงานหลายอย่าง (Multitasking Skills) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาให้มากที่สุดพร้อมยกระดับสมรรถนะด้วยการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อสร้างประสบการณ์ นอกจากนี้ ยังเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยการใช้การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) บทบาทการเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) ในการถ่ายทอดทักษะ ประสบการณ์ แง่คิด ทักษะต่อการทำงาน และองค์ความรู้ จะช่วยสร้างและรักษาคณะที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในภาวะปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“มีการจัดทำแผนการอบรมประจำปี Year Plan Setup นำผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มา Training การจัดงานสัมมนา การจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเสริมทักษะความรู้พนักงานทุกระดับให้มากขึ้น อีกทั้งมีการสร้างวิทยากรภายใน จากพนักงานรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถ มาอบรมให้แก่พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงาน เรายังมีระบบพี่เลี้ยง Mentor ในการ Coaching เพื่อนร่วมงานที่เป็นในแผนกเดียวกัน บางครั้งก็ข้ามแผนก” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“การจัดทำแผนปฏิบัติการ Annual Action Plan มีแผนการพัฒนาของ Development Framework ขององค์กรในแต่ละปี ทั้งในรูปแบบ Upskill และ Reskill ในการเสริมความรู้ ทักษะในส่วนที่พนักงานขาดหายไปหรือเพิ่มพูนให้มีมากขึ้น โดยแผนพัฒนาที่มีจะเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ทำให้องค์กรได้เดินเข้าใกล้เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เร็วขึ้น ดีขึ้นกว่าเดิม มีการเติบโตขึ้นอย่างแข็งแกร่ง และยั่งยืน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“บริษัทไม่หยุดที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่พนักงาน มีการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ และยกระดับความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการเรียนรู้ในการเรียนการสอนทั้งในตำรา นอกตำรา นอกสถานที่ การจัดกิจกรรมทุกไตรมาส ให้เกิดการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นพนักงานทุกคนจะต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา ที่เป็นตามมาตรฐานของบริษัทก่อนจะไปลงมือปฏิบัติงานในสถานที่จริง เพื่อให้ก้าวทันคู่แข่ง สร้างความมั่นคง และการเติบโตให้กับองค์กร” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“ทำแผนงานประเมินการทำงานของพนักงานเพื่อดูจุดแข็งและจุดด้อย มีการสร้างหลักสูตรการอบรมหรือจัดกิจกรรมเสริมทักษะ ความรู้ ความชำนาญในแต่ละปี โดยหัวข้อการอบรมอาจจะมาจากบริษัทเป็นผู้คิดหัวข้อฝึกอบรมขึ้นมาเอง มาจากผลการประเมินการทำงานของพนักงานว่ายังขาดทักษะในส่วนใดอยู่บ้าง หรือมาจากแนวคิดความรู้ใหม่ ๆ ที่กำลังเป็นกระแสความนิยมที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ นำมาใช้ในขณะนั้น และทางบริษัทเรายังมีรับฟังความต้องการของพนักงานเองที่ต้องการจะเรียนรู้ และเสริมทักษะในตัวเองให้มากขึ้นในเรื่องใด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“ธุรกิจมุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง มีการจัดทำ Work Flow ในการทำงานเป็น Data สำหรับเรียนรู้กันในองค์กรและมีการปรับปรุงทุกปีให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบันตลอด มีกิจกรรมให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถ ฝึกระดมสมองระดมปัญญากันอย่างสร้างสรรค์ร่วมกันในทุก ๆ เดือน เพราะเราไม่อยากปล่อยให้พนักงานจมอยู่กับสิ่งเดิม ๆ นานเกินไป เผื่อจะได้ Idea ใหม่ ๆ กลับมาใช้ในการทำงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“มีการจัดกิจกรรมหรือหลักสูตรอบรมนำคนภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญตามลักษณะสายงานมาอบรมให้กับพนักงาน และส่งไปเรียนรู้ภายนอกเพิ่มเติมหัวข้อเกี่ยวกับสายงานหรือหัวข้อที่เป็นประโยชน์กับงาน แล้วนำสิ่งที่ได้กลับมาแลกเปลี่ยนกับเพื่อนในแผนกหรือต่างแผนกในองค์กร และยังมี การปั้นบุคลากรเป็น Internal Trainer เพิ่มให้กับศูนย์อบรมของบริษัท ให้สามารถเป็นวิทยากรมืออาชีพในการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ไปสู่บุคลากรในธุรกิจ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“การออกแบบงานฝึกให้บุคลากรได้ใช้และพัฒนาทักษะเพิ่ม การหมุนแลกเปลี่ยนหน้าที่กัน ให้ทุกคนมีความรู้และได้เรียนรู้ทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง เพื่อให้ทุกคนรู้ทุกอย่างที่ตัวเองไม่เคยได้รู้ ได้ลองลงมือทำ ได้เจอปัญหาที่แตกต่างกันไป ซึ่งมันได้เรียนรู้ ฝึกทักษะในการแก้ปัญหา” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

5.1.4 การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์

ธุรกิจอาหารแปรรูปได้กำหนดแนวทางการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์คือ การมีความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจ ความรู้จะมีความเชื่อมโยงถึงผลประโยชน์ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ที่กระทำผ่านกิจกรรม เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ ถ่ายโอนประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์จะทำให้องค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและยกระดับความสามารถขององค์การเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางด้วยการลงทุนในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีคุณภาพมาใช้ในการบริหารฐานข้อมูล เป็นแหล่งพื้นที่ในการรวบรวมจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ใช้เป็นช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรเข้าไปศึกษาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน และเชื่อมโยงถึงข้อมูลความรู้ออกมาใช้สนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และพัฒนาธุรกิจ เช่น การรวบรวมจัดเก็บข้อมูลความรู้และเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ไว้บน Cloud ระบบ e-Office แหล่งในการเรียนรู้เพิ่มเติมผ่านระบบ e-Learning และ Learning Management System นอกจากนั้นยังมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในองค์การผ่านทางระบบ Line Official Account, Intranet, Webboard และมีการตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างพลวัตของความรู้ในองค์การ ทำให้เกิดความรู้ใหม่และพัฒนานวัตกรรมจากกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“การจัดชุดของความรู้แวนไว้นบนเว็บไซต์ของบริษัท สามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ยังมีการรวบรวมเอกสารที่เป็นคู่มือการดำเนินงานในกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในระบบ e-Office ให้งานเป็นระบบมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“บริษัทปกติจะมีประชุมร่วมกันระหว่างแผนกงานต่าง ๆ ในทุกสัปดาห์ เพื่อนำเสนองานของแผนกตนเอง และการปรึกษาหารือหาแนวทางในการแก้ปัญหาบางอย่างร่วมกัน อีกทั้งองค์กรมีแหล่งความรู้ของระบบ Learning Management System ใน SAP ที่ผลักดันให้พนักงานได้เข้าไปศึกษาเรียนรู้ เพิ่มเติมด้วยตนเอง เพื่อจะได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการทำงานได้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“มีการรวบรวมและจัดเก็บสื่อที่ให้ความรู้ในรูปแบบ e-Learning ให้พนักงานได้เข้าไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ระบบเข้าถึงเนื้อหาได้ง่ายทุกที่ทุกเวลา และก็มีภาษาหลากหลายเพื่อรองรับพนักงานในบริษัทที่มีหลายเชื้อชาติเข้ามาพูดคุย แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“บริษัทสร้างแกนกลางในการจัดการความรู้ให้ทุก ๆ คนสามารถเข้ามาค้นหาศึกษาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ให้นำประสบการณ์มาพูดคุย แบ่งปันร่วมกัน ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่บริษัทจัดทำขึ้น เช่น Intranet, Line OA, Webboard, CoP และในอนาคตจะมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารใหม่ ๆ ขึ้นมา มุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างความรู้การเรียนรู้อย่างแท้จริง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“มีแหล่งพื้นที่จัดเก็บข้อมูลไว้บน Cloud ที่รวบรวมข้อมูลความรู้และวิดีโอต่าง ๆ ที่สามารถลือคอินเข้าไปดู ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือสามารถแชร์ต่อได้ในอนาคตธุรกิจจะพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนพูดคุย และจะมีจัดทำ KM ให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้ทุกคนได้เข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“ธุรกิจเราไม่ได้ใหญ่ปกติมีการพูดคุยถึงการดำเนินงานหรือปัญหาในแต่ละวันตลอด ทุกคนร่วมกันนำเสนอและแชร์ไอเดียได้อิสระเต็มที่ และธุรกิจมีการจัดทำระบบ KM เพื่อนำองค์ความรู้ใช้พัฒนาธุรกิจได้ ในอนาคตจะพยายามนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

5.1.5 ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม

ธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีแนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม โดยเน้นการสร้างการรับรู้ถึงการยอมรับในคุณค่าและความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์การให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ซึ่งจะเป็นบ่อเกิดของการมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือในงานอันเป็นส่วนหนึ่งของตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปได้กำหนดแนวทางคือ การมอบหมายงานหรือโครงการเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการทำงานเป็นทีม บูรณาการความร่วมมือข้ามสายงาน ทำให้บุคลากรช่วยเหลือกัน ระดมความคิด นำข้อมูลและความรู้มาพัฒนาความคิดในการวิเคราะห์แก้ปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาสิ่งใหม่ร่วมกัน อีกทั้งผู้บริหารยังเสนอแนวทางให้มีการจัดกิจกรรมการประกวดแข่งขันที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเชิงนวัตกรรมประจำปี เป็นเวทีให้ได้พัฒนาตนเอง แสดงศักยภาพ แสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมา ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน การเห็นคุณค่าในตัวเอง (Self Esteem) และให้ผลตอบแทนทั้งรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในการจูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันสร้างผลงานที่มีคุณค่าแก่ธุรกิจอยู่เสมอ นอกจากนั้น

ธุรกิจสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุน กลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากร พัฒนาหลักสูตรอบรม และร่วมมือกันทำวิจัย เพื่อยกระดับศักยภาพ และขีดความสามารถของบุคลากรให้พร้อมในการแข่งขัน และการสร้างความสามารถทางนวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เมื่อพวกเขาพัฒนาสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมขึ้นมาได้ ทางบริษัทจะมีการจัดแข่งขัน และประกวดขึ้น ซึ่งทางบริษัทมีการดำเนินการมาเป็นประจำทุก ๆ ปี ให้รวมทีมกันในการแข่งขัน โดยพนักงานสามารถรวมทีมต่างแผนก ต่างฝ่ายได้ หรือบางครั้งอาจได้รับโจทย์ปัญหาจากลูกค้า จะให้พนักงานนำมาช่วยกันระดมความคิด ช่วยกันคัดเลือกสิ่งที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ทุก ๆ ปีบริษัทจะมีการประกวด TPM Champion เป็นเวทีส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสพัฒนาความสามารถและแสดงศักยภาพของตนเองออกมา มันจะทำให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำกิจกรรมปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการที่แต่ละทีมจะนำเสนองานต่อหน้าผู้บริหาร เพื่อนพนักงานที่มาจากต่างแผนก ต่างทีมในองค์กร” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“บริษัทมีการจัดประกวดแข่งขันไอเดียงานส่วนบุคคลหรือเป็นทีม ซึ่งทีมนั้นมาจากแผนกงานเดียวกันหรือต่างแผนกกันได้ เพื่อคิดหัวข้องานใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยให้งานของแผนกหรือองค์กรเกิดการลดขั้นตอน เกิดความฉับไว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ เป็นตามนโยบายขององค์กรตั้งไว้ ถ้าทีมใดทำได้ก็จะมีรางวัลให้ผู้ชนะเลิศ ยังมีรางวัลชมเชยให้กับทุก ๆ ทีมที่ส่งตัวเองเข้าประกวดปีนั้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“ยกระดับความรู้ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาปรับปรุงและพัฒนางาน การบริหารการทำงานรูปแบบทีมข้ามสายงาน จัดให้มี Show and Share เป็นโครงการประกวดนวัตกรรมประจำปีที่จัดขึ้นมาต่อเนื่อง ให้นำเสนอไอเดียในการพัฒนาการทำงานหรือผลิตภัณฑ์ แล้วนำผลงานที่ได้จัดทำออกมาเป็น Best Practice เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพตัวพนักงาน และทำให้พวกเขาารู้สึกภูมิใจ มีกำลังใจในการทำงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“ส่งเสริมให้พนักงานช่วยกันระดมความคิด ทหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนาส่วนงานในทีมของตนเองให้ดีขึ้น ต่อไปคิดว่าจะมีจัดประกวดในเรื่องความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แต่ละทีมมาแข่งขันเสนอไอเดียงานที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท เช่น ลดขั้นตอน ลดเวลาการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพงาน สร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้า” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“เน้นรูปแบบที่ร่วมมือกันหา Solution ใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่เรามี ให้ลดความซับซ้อน ยุ่งยาก ลดขั้นตอน เกิดความรวดเร็ว การทำให้เกิดนวัตกรรม โดยต้องกระตุ้นให้พนักงานร่วมมือกันนำเสนอความคิดในการพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ อยู่เสมอ รวมถึงการร่วมมือในการทำวิจัยต่อยอด แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวง ทบวง มหาวิทยาลัยต่าง ๆ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

5.2 แนวทางการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีแนวทางและวิธีในการเสริมสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ จำแนกตามปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย และความสำเร็จของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ธุรกิจจึงมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ รวมถึงบุคลากรที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของธุรกิจในอนาคต เพื่อให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เห็นคุณค่าและยอมรับในความแตกต่างของบุคลากร สร้างแรงบันดาลใจในตัวบุคลากร เปิดโอกาสให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่และพร้อมจะสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยแนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือ การมีโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพของผู้นำทุกระดับ ในการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) การเป็นผู้นำแบบ Agile และการเพิ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลนำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง กระตุ้นบุคลากรพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ รวมถึงต้องกล้าปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลง พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปยังเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360-degree Feedback) เพื่อให้ได้รับรู้ข้อมูลจากหลากหลายมุมมองต่อผู้บังคับบัญชาที่มาจากบุคคลรอบด้านและหลากหลายระดับ ทั้งจากผู้บริหารระดับสูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

และผู้ที่อยู่ภายนอกองค์กรแต่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในระดับต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็น ที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี เข้าใจว่าต่อไปเป็นองค์กรใหญ่ ก็เชื่อว่าจะไม่แพ้องค์กร ขนาดเล็กที่มีวิสัยทัศน์ดีกว่า และปรับตัวได้ดีกว่าไม่ได้ นั่นธุรกิจต้องปรับทั้งตัวผู้นำและ พนักงาน ทุกคนมี Mindset ในเรื่องยอมรับและพร้อมเปลี่ยนแปลง คิดเชิงรุก และต้องเปิด โอกาสตัวเองให้ออกไปเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ บริษัทมีจัดอบรมข้างใน และส่งบุคลากรทุกระดับ ไปอบรมในหัวข้อต่าง ๆ ที่เสริมทักษะเพิ่ม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ต้องทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับรับรู้และเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหนึ่งของการบริหารจัดการในส่วนงานของตน มุ่งให้เป็นไป ตามค่านิยมขององค์กรในหมวดของ Innovation เน้นการทำงานเป็นทีมมาก ๆ ให้ทุกคน ได้ลองคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ธุรกิจมีการจัดทวนโยบายและแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ลงมาที่สามารถ ขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตขึ้น มีการถ่ายทอดและประยุกต์ใช้กับหัวหน้างานในแต่ละระดับ หัวหน้างานต้องสามารถนำเอาไปสื่อสารใช้ในการสอนพนักงานได้อย่างทั่วถึง สร้างแรงบันดาลใจไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ดึงศักยภาพพนักงานออกมาพร้อมกับมีความสุขไปด้วย” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“สำหรับหัวหน้างานและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เราจะผลักดันให้เป็นคนมีวิสัยทัศน์ ในการทำงาน ปรับตัวให้ทันตามสถานการณ์ รู้จักพลิกแพลงแก้ไขปัญหา พลิกวิกฤตให้เป็น โอกาส หามุมมองเอาสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจดีขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“บุคลากรระดับผู้บริหารต้องกล้าปรับตัว นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ยึดติดแต่ ความคิดเก่า ๆ คอยให้คำแนะนำ กระตุ้นพนักงานกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา สร้างบรรยากาศ แห่งความสุข ฟังเสียงพนักงานเป็นสำคัญ เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีความสุข งานจะออกมา มีประสิทธิภาพและได้ใจจากทุกคน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“ผลักดันให้ผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับ พนักงาน มี Agile Mindset ปรับเปลี่ยน ความคิดให้ฉับไว คล่องแคล่ว ตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ ออกไปเรียนรู้รับสิ่งใหม่ ๆ บริษัทมีการจัดอบรมภายใน และยังส่งออกไปอบรมในหัวข้อต่าง ๆ แล้วให้นำมาแชร์ ประสบการณ์ร่วมกับคนในแผนกหรือต่างแผนกทางการประชุม อาจจะเป็นช่องทางอื่น ๆ ก็ได้ที่บริษัทจัดทำไว้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“อย่างแรกการคัดสรรบุคคลเข้ามาทำงานต้องมี Mindset ในเรื่องวิสัยทัศน์เหมือนกัน สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ บริษัทจะมีการพัฒนาส่งไปอบรมสัมมนาเรียนรู้ เพิ่มทักษะศักยภาพในหัวข้อที่ผู้นำควรจะมี ยังมีการประเมินผลด้านพฤติกรรมและการบริหารจัดการที่พวกเขาแสดงออกมา ใช้ลักษณะ 360 องศา มันจะได้สะท้อนมองเห็นว่าพวกเขามีภาวะผู้นำเหมาะสมขนาดไหน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“เราจะต้องเริ่ม Transform พัฒนาภาวะผู้นำตัวเราเองก่อน ค้นหาตัวตนของธุรกิจเรา มองหาว่าลูกค้าต้องการอะไรช่วงนี้ ต้องปรับเปลี่ยนเลนส์ในการมอง ตัวเราต้องทำตนให้เป็นต้นแบบที่ดีแก่สมาชิกทุกคน อีกอย่างต้องเข้าร่วมอบรมหลักสูตรผู้นำที่จะมาเพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ตลอด และการมีกลยุทธ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยังคงเป็นทักษะที่พัฒนาศักยภาพของผู้นำในทุกยุคได้เสมอ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“การเปลี่ยนแปลงของ Covid-19 และ Disruption อย่างบริหารงานเพียงเชิงรับต้องปรับเชิงรุก อย่ายึดติดกับแนวทางทำธุรกิจแบบเดิม เพราะสภาพธุรกิจมันเปลี่ยนแปลงตลอดสิ่งที่เคยทำสำเร็จในอดีตไม่ได้รับประกันมันจะดีในอนาคต เมื่อเราเป็นต้นแบบที่ดีในการคิดพนักงานได้เห็นจะเกิดการยอมรับร่วมมือ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

5.2.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสามารถและความสำเร็จในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากลักษณะโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของมนุษย์ จึงมีส่วนทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร ผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับสมาชิกองค์การในกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเอื้อต่อการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ให้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เข้ามา ซึ่งธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จต่างให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเป็นอย่างยิ่ง โดยการสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้เกิดกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจร่วมกับการกำหนดค่านิยมหลักที่เน้นพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับรู้เข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับรูปแบบการบริหารงานแบบยืดหยุ่นและการออกแบบงานที่หลากหลาย ทั้งนี้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปได้เสนอแนวทาง การพัฒนาโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต โดยเน้นให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความคล่องตัว ลดลำดับขั้นการบังคับบัญชา เน้นผลการปฏิบัติงาน เพิ่มการกระจายอำนาจให้บุคลากรมีโอกาสในการคิดและ

ตัดสินใจ เน้นการสื่อสารแบบเปิด การทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือข้ามสายงาน และที่สำคัญคือ มีการออกแบบลักษณะของงานแก่บุคลากรที่มีความท้าทาย ต้องใช้ทักษะความสามารถที่หลากหลายในการทำงานให้สำเร็จ มีอิสระในการทำงาน สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้และพัฒนาทักษะตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการเปิดรับความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในการทำงานและพัฒนาองค์กรร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“การทำธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องอาศัยความเร็วเป็นสำคัญ ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เนื่องจากโลกปรับเปลี่ยนไว ถ้าเราไม่ปรับเร็วตาม ไม่สามารถก้าวทันคู่แข่งและลูกค้า” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น รับมือกับสถานการณ์ในสภาพแวดล้อมยุค New Normal ตอนนี้ธุรกิจอาหารกำลังเผชิญกับเรื่องพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เช่น เลือกรับประทานที่ปลอดภัย ดีต่อสุขภาพ ปลอดภัยมี มาจากธรรมชาติ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้ง่ายต่อการบริหาร ลดขั้นตอนการเข้าถึงหรือการอนุมัติ ให้เร็วขึ้น ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนและหลายขั้นตอนลงไป ทำให้การทำงานในส่วนต่าง ๆ กระชับ ฉับไว รวดเร็ว ก้าวทันต่อทุกกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม 4.0 รวมถึงความท้าทายของการบริหารงาน HR” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 3, 2563)

“มี KPI ในการวัดผลการทำงาน แต่มีการบริหารงานยืดหยุ่น ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นทำได้ตลอดไม่ปิดกั้น จะได้สร้างมุมมองใหม่ในการทำงาน ออกแบบงานเน้นความหลากหลายให้พนักงานโยกย้ายทำงานในแผนกงานหรือตำแหน่งงานที่ว่าง ให้เกิดการเรียนรู้และให้มีโอกาสก้าวในสายอาชีพ” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คู่แข่ง ลูกค้าเป็นอย่างไร และปรับให้เข้ากับองค์กรให้มากที่สุด ภายในองค์กรเน้นการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง เน้นการทำงานร่วมมือเป็นทีมงาน ส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนแต่ละแผนกได้แสดงความสามารถ มีการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ตลอด” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“ต้องเดินให้เร็ว ปรับตัวให้เร็วขึ้น การหยุดนิ่งคือการถอยหลังของธุรกิจ เน้นเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม ดำเนินงานภายใต้บรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ขับเคลื่อนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรม” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“สังคมมีลักษณะเป็น Dynamic เคลื่อนไหวตลอดเวลา การออกแบบโครงสร้าง เป็นรายเดือนหรือไตรมาส ปรับเปลี่ยนรับมือให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะเวลานั้น เนื่องจากบริษัทเรามีขนาดเล็กพนักงานไม่มาก การควบคุมดูแลจึงไม่ได้ยุ่งยาก แต่การรับมือ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

“การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไม่หมายถึงล้มเลิกสิ่งเก่า ๆ ที่เคยทำมาทุกสิ่ง แต่ต้องคิด พิจารณาว่าสิ่งใดควรหยุดทำ สิ่งใดควรทำต่อ และสิ่งใดควรต่อยอดทำให้ธุรกิจแข็งแกร่ง ตอนนี้อยู่ธุรกิจมีกิจกรรมบางด้านที่เป็นเชิงความถนัดมาก ๆ จะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมา ทำเลย มันเร็วกว่า ไม่ต้องเสียเวลานั่งศึกษา เพราะมันไม่ใช่สิ่งที่ธุรกิจถนัดไปทุกอย่าง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมตอนนี้ เพราะการตลาดเปลี่ยนเป็นออนไลน์ มากขึ้น ต้องปรับให้ใช้เครื่องมือออนไลน์ให้คล่องตบลูกค้าให้เร็ว และสร้างบรรยากาศให้เกิด การเรียนรู้สิ่งใหม่ด้วย ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ในองค์กร เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

5.2.3 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาพบว่าความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัย ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถและความสำเร็จในการจัดการพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการบริหาร จัดการด้านความรู้และยังเป็นทรัพยากรนำเข้าไปในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ที่มีองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกขับเคลื่อนในการรักษาความมั่นคง โอกาสในการ พัฒนาธุรกิจ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งธุรกิจอาหารแปรรูปต่างให้ความสำคัญกับ การพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความ แข็งแกร่งและมีศักยภาพสูงสุด รวมถึงสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และร่วมมือกันพัฒนาองค์ความรู้ ใหม่จากองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ขององค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ทั้งนี้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปได้เสนอแนวทาง การพัฒนาความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นให้ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณ นำอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยีขั้นสูง (High Tech) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) อีกทั้ง พัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วยสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจของ ธุรกิจ มีการวางแผนฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความพร้อมใช้งานด้านเทคโนโลยี สารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญส่งเสริมบุคลากรไปเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนเกิดเป็นความรู้

ความคิดสร้างสรรค์ ที่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ผู้บริหารยังเสนอแนวทางพัฒนาโดยการมีพันธมิตรทางธุรกิจในการช่วยเหลือด้านข้อมูล แลกเปลี่ยนทรัพยากร และเทคโนโลยีร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีบทสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็น ที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ต้องหาบุคลากรหรือทีมที่เหมาะสมที่สามารถเข้ามาเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล และสามารถประสานเข้ากับธุรกิจหลักและกิจกรรมต่าง ๆ ได้ บริษัทมีแผนการอบรมประจำปี แต่ต้องกระตุ้นให้ตัวพนักงานเรียนรู้พัฒนาตนเอง มีทักษะพร้อมใช้งานกับเทคโนโลยีที่มี เพราะเมื่อทรัพยากรทางด้านนี้ไม่พร้อมและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน มันมีผลต่อความสำเร็จ กลับกันหากวางกลยุทธ์และมีการลงทุน ปรับตัวเข้าสู่เทคโนโลยียุคใหม่ มันจะช่วยผลักดัน การเติบโตของธุรกิจได้อย่างชัดเจนมากขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 1, 2563)

“ให้ความสำคัญทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดหาเทคโนโลยีขั้นสูงใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เตรียมความพร้อมพนักงานทั้ง Upskill และ Reskill ให้มีศักยภาพทำงานกับ เทคโนโลยีที่มี พร้อมต้องผลักดันเรื่อง Digital Transformation ให้พนักงานนำเทคโนโลยี มาสร้างสิ่งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่า จะได้เหมาะสมกับธุรกิจในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง ตลอด ทำให้องค์กรสู้กับคู่แข่งได้ไวขึ้น และตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรม การดำเนินชีวิตในยุคใหม่” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 2, 2563)

“เทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนโลกและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หน้าที่หลายอย่างจะถูก เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่รวมถึงงาน HR ก็จะไม่เปลี่ยนเช่นกัน โดยจะไม่ใช้งาน Admin ต่อไป บริษัทจึงต้องคิดวางแผนจะทำอย่างไร ในการสร้างภาพลักษณ์ และสื่อสารดึงดูดผู้สมัครงาน กลยุทธ์ในการช่วงชิงคนดี คนเก่งมาร่วมงาน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในด้านการเรียนรู้ ทำให้ส่วนงาน HR ของเราจึงเป็น Strategic Partner ช่วยเหลือให้กับผู้บริหารระดับสูง ยิ่งตอนนี้ เป็นยุคอุตสาหกรรม 4.0 ส่วนงาน HR ต้องเป็นคน IT ที่เรียกว่า HR Tech เป็นผู้ที่ใช้ซอฟต์แวร์ หรือช่วยพัฒนาซอฟต์แวร์ ที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จจุลวงได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าพนักงานทำไม่ได้ใช้ไม่เป็น ตำแหน่งงานส่วนนี้อาจถูกเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่ได้ เราจึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานเพื่อรองรับสิ่งนี้” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูป แห่งที่ 3, 2563)

“จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ทุกปี มุ่งเน้นเอาระบบมาใช้ให้เกิดการเชื่อมโยง เครื่องข่ายระหว่างสำนักงานและโรงงานผลิต ทำให้ทุกคนทุกฝ่ายได้เข้าถึง ดึงข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง กับงานของตนได้ง่ายและสะดวก ยังส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีในการวิเคราะห์แผนงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้งานที่ทำออกมาดีมากขึ้น และขาดไม่ได้เลยนะการเตรียมความพร้อม

ฝึกอบรมทักษะให้พนักงานเข้าใหม่และรุ่นเก่า ให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีที่มีและจะนำมาใช้ในอนาคต” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 4, 2563)

“องค์กรต้องมีเครื่องมือ อุปกรณ์ และการพัฒนาระบบสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ให้เหมาะสมตามโลกปัจจุบันให้มากที่สุด เมื่อมีเรื่องใหม่ ๆ เข้ามาบริษัทต้องส่งพนักงานไปฝึกอบรมให้ทันตามยุคของ Digital 4.0 มีช่องทางเทคโนโลยีในการสื่อสารให้พนักงานรับทราบแนวทางการทำงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ มันเกิดการประสานและนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ อีกทั้งผลักดันให้พนักงานทำงานเชิงรุก ประยุกต์ใช้สารสนเทศมาปรับปรุงพัฒนางาน” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 5, 2563)

“การเตรียมงบประมาณ และความพร้อมของพนักงานให้สามารถใช้ High Tech ตลอดจน Digital Technology จะช่วยหนุนแรงในการปฏิบัติงาน สร้างความสะดวกสบาย เพิ่มศักยภาพในงาน พยายามสนับสนุนให้พนักงานนำเทคโนโลยีมาพัฒนางานที่ทำปัจจุบันออกมาดีมากกว่าเดิม หรือจะ Share Idea ที่คิดว่ามาใช้ปรับปรุง พัฒนาระบบงานให้ฟัง” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 6, 2563)

“ศึกษาหาความรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และฝึกปฏิบัติสามารถใช้สื่อเหล่านั้นให้ได้ ต้องก้าวให้ทันตามเทคโนโลยีที่มีผลต่อธุรกิจ บริษัทได้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วในการดำเนินงาน ในอนาคตวางแผนพยายามพัฒนาในรูปแบบดิจิทัลให้มากขึ้น นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการทุกส่วนของธุรกิจ เช่น ERP ในการวางแผนการใช้ทรัพยากร จะเป็น CRM รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และ Supply Chain Management เพื่อให้ธุรกิจเดินหน้าเติบโตไปอย่างเต็มที่” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 7, 2563)

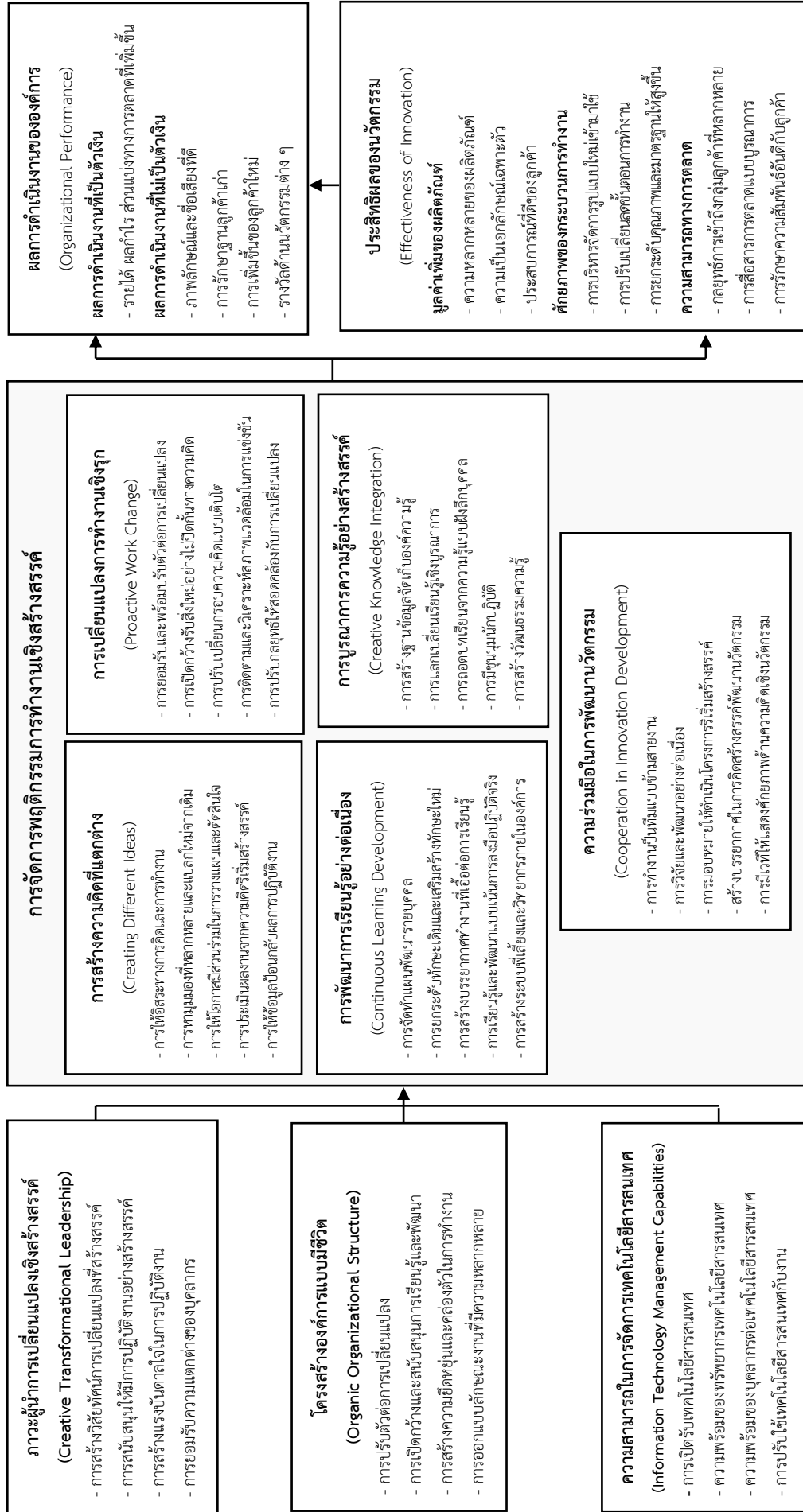
“พยายามติดตามและหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัย เพียงพอ และเหมาะสมต่อการใช้งานในธุรกิจ การนำเทคโนโลยีมาใช้ต้องคำนึงถึงความพร้อมและทักษะของผู้ใช้งาน ธุรกิจจึงต้องส่งไปอบรมให้มีความรู้ใช้งานเทคโนโลยีได้ดี ส่วนใหญ่ตอนนี้ธุรกิจจะไปอบรมหรือใช้ข้อมูลจากหน่วยงานที่เราเชื่อถือได้ เช่น กระทรวงพาณิชย์ ส่วนงานภาครัฐ และภาคเอกชน แล้วนำข้อมูลความรู้ที่ได้มาจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล จะได้นำมาทำการวิเคราะห์วางแผน ตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันกับทีมสมาชิกต่อไป” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 8, 2563)

“ให้ความสำคัญในเรื่องงบประมาณการซื้ออุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ให้พร้อมพยายามนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในแต่ละส่วนงาน และทางธุรกิจต้องศึกษาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ทางธุรกิจจะมีหลายเว็บติดต่อเข้ามาอย่าง Shopee ให้ธุรกิจของเราไปเรียนรู้เครื่องมือใหม่ ๆ เราจะไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้ธุรกิจเราเกิดความคล่องตัว ลดขั้นตอนการทำงาน ลดต้นทุนลง และธุรกิจเราจะได้เป็นที่รู้จักจากกลุ่มลูกค้าใหม่มากขึ้น

ในปีหน้าธุรกิจของเรามีวางแผนจะทำการตลาดออนไลน์ให้มากขึ้น ซึ่งธุรกิจอาจต้องใช้ Marketing Digital หลาย ๆ อย่างเข้ามาใช้ช่วย ให้เกิดการประสานงานในทุกกิจกรรม ซึ่งคาดหวังว่ามันจะส่งผลให้ธุรกิจของเราเป็นที่รู้จักและเติบโตขึ้น” (ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปแห่งที่ 9, 2563)

ทั้งนี้เมื่อนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์อย่างละเอียด พบว่าผลการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาริวิจัยเชิงปริมาณได้เป็นอย่างดีทำให้ผลการศึกษามีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และยังทำให้เกิดสารสนเทศเกี่ยวกับโมเดลของการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพิ่มเติม จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นแผนภาพ ดังภาพที่ 24





ภาพที่ 24 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย และ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Methods Research) ออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) โดยเริ่มด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลมาช่วยในการอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ประมวลผล และวิเคราะห์โดยใช้สถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 510 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 337 คน และเพศชาย จำนวน 173 คน ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี และดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ธุรกิจอาหารแปรรูปส่วนใหญ่มีลักษณะการจดทะเบียนในรูปแบบเป็นห้างหุ้นส่วน ลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นกิจการของคนไทย เป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 50 ล้านบาท ส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจถึงปัจจุบัน 10-20 ปี มีจำนวนบุคลากรในปัจจุบันตั้งแต่ 50-100 คน สถานที่ตั้งของธุรกิจส่วนใหญ่อยู่ในภาคกลาง ธุรกิจมีวัตถุประสงค์หลักใช้ในการแปรรูปส่วนใหญ่มาจากปศุสัตว์ ธุรกิจมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นคนไทย และเป็นธุรกิจที่ไม่เคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูปด้านต่าง ๆ มาก่อน

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

3.1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง ด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากที่สุดคือด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง รองลงมาคือด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม และด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

3.2 ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

3.2.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของนวัตกรรมทั้งโดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความสามารถทางการตลาดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และด้านศักยภาพของกระบวนการทำงาน ตามลำดับ

3.2.2 ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ตามลำดับ

3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

3.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

3.3.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการออกแบบงานที่หลากหลายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ตามลำดับ

3.3.3 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน และด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

4.1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลักของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ด้านการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง ตามลำดับ

4.2 ประสิทธิภาพของนวัตกรรม

องค์ประกอบหลักของประสิทธิภาพของนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านศักยภาพของกระบวนการทำงาน และด้านความสามารถทางการตลาด ตามลำดับ

4.3 ผลการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบหลักของผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ตามลำดับ

4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการคำนึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ

4.5 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

องค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านการออกแบบงานที่หลากหลาย ตามลำดับ

4.6 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5.1 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรม

5.2 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

- 5.3 ประสิทธิภาพของนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- 5.4 การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน
- 5.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
- 5.6 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
- 5.7 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูล คัดเลือกโดยใช้กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ร่วมกับกลยุทธ์การเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย โดยพิจารณาคุณสมบัติของธุรกิจและผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นไปตามเกณฑ์การคัดเลือก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ดำเนินกิจกรรมในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พิจารณาจากองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและพัฒนาองค์กรโดยการใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และเป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนของพนักงาน รวมถึงเป็นอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในเมืองและอุตสาหกรรมที่อยู่ในต่างจังหวัด ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 9 ท่าน จาก 9 ธุรกิจ ทำให้ได้ข้อมูลที่มากและลึกตรงกับประเด็นที่ศึกษา และสามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นความสามารถขององค์กรที่ผู้บริหารทุกระดับทุกฝ่ายในการดำเนินการกับบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตั้งอยู่เป็นพื้นฐานของศักยภาพและองค์ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การก้าวผ่านแต่ละเหตุการณ์ไปได้และทำให้องค์การเกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นพฤติกรรมหลักที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร เนื่องจากจะเป็นกุญแจสำคัญยิ่งที่องค์กรใช้เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต ดังนั้นยิ่งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจยิ่งมี

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงมากเพียงใด องค์การยังต้องมีวิธีการรับมือในเชิงรุก เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน และเร่งสร้างความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สามารถดึงความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจให้มากที่สุด เพื่อช่วยให้การดำเนินธุรกิจตอบสนองไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอด สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์และเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 การสร้างความคิดที่แตกต่าง

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่นับวันยังมีการเปลี่ยนแปลงทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ และยังเป็นยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ทุกธุรกิจต่างแข่งขันกันด้วยภูมิปัญญาและองค์ความรู้ ซึ่งธุรกิจอาหารแปรรูปได้อาศัยความรู้ ศักยภาพ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรให้เกิดความอยู่รอดและสร้างความสามารถใหม่ ๆ แก่องค์การ โดยธุรกิจให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุกระดับมีการสร้างความคิดที่แตกต่าง ลักษณะของการให้มีอิสระทางความคิดและการทำงาน การริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กล้าคิดและกล้านำเสนอสิ่งใหม่ที่แตกต่างแปลกใหม่ จากเดิม การเปิดเวทีสนทนากลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดในการหามุมมองใหม่ ๆ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ การให้ความสำคัญข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ธุรกิจมีการสนับสนุนให้บุคลากรนำแนวความคิดและเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ สามารถตอบโจทย์ความต้องการและส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคยุคใหม่

1.2 การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก

การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจากสถานการณ์ด้านต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปตระหนักและให้ความสำคัญตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดทิศทาง วางกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนรูปแบบและพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องและเท่าทันต่อเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนานวัตกรรมอาหารแปรรูปให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ได้ เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป เนื่องจากการใช้องค์ความรู้จากหลายแขนง ความสลับซับซ้อนของการผลิต และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับของตลาด จึงทำให้ธุรกิจผลักดันบุคลากรทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก ลักษณะส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนทัศนคติและวิธีการทำงานในทิศทางที่ดีขึ้น ไม่ยึดติดกับสิ่งเก่าที่เคยทำมา เปิดรับความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มองหาทางออกของปัญหาหลากหลายมุมมอง กล้าเสี่ยงทำในสิ่งใหม่ ๆ ค้นหาแนวทางปรับปรุงพัฒนางานและพัฒนาทีม และร่วมมือกันพัฒนาสิ่งใหม่แก่ธุรกิจ

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกจะช่วยสร้างความสามารถของธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทำให้ธุรกิจเห็นถึงอุปสรรคและโอกาส มีการเตรียมวางแผนไว้รองรับกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อช่วยลดผลกระทบหรือฉกฉวยประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วฉับไว

1.3 การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ธุรกิจอาหารแปรรูปตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูงว่าเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อความรู้ขององค์กรและถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบได้ ธุรกิจจึงมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง การออกแบบงานที่บุคลากรได้ใช้ทักษะหลากหลายในการปฏิบัติงาน กระตุ้นบุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ใฝ่เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะเดิมเสริมสร้างทักษะใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการทำงาน โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากการทำงาน เพื่อหาแนวทางป้องกันปัญหาที่ เคยเกิดและวางแผนรองรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ธุรกิจมีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมภายในธุรกิจ เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นวิทยากรภายในองค์กร และการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง เพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกับบุคลากรอื่น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นและพัฒนาศักยภาพของธุรกิจให้ดีขึ้น

1.4 การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์

ธุรกิจอาหารแปรรูปเห็นถึงความสำคัญในความรู้และนวัตกรรมถือว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของธุรกิจ ถึงแม้องค์กรจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่หากขาดระบบการจัดการความรู้ที่ดี ธุรกิจอาจไม่สามารถนำความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ได้สูงสุด โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลที่ยากจะถูกถ่ายทอดออกมาซึ่งเป็นบ่อเกิดนวัตกรรม ธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีระบบฐานข้อมูลในการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้บุคลากรเข้าไปศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม เสริมระดับความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้น และสามารถดึงข้อมูลความรู้ออกมาใช้สร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจได้ รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ธุรกิจมีชุมชนนักปฏิบัติที่ให้บุคลากรมาร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ปัญหา และประสบการณ์เชิงลึก เพื่อสร้างความเข้าใจ เกิดมุมมองใหม่ และจุดประกายความคิดได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาและวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในการทำให้ธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

1.5 ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม

ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญที่ใช้สร้างกลยุทธ์การแข่งขันในยุคปัจจุบันที่ธุรกิจต่าง ๆ ล้วนหาโอกาสในวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นให้ได้ ซึ่งการจัดการกับเปลี่ยนแปลงจะต้องมีทีมงานที่มีความแข็งแกร่งร่วมมือกันในการขับเคลื่อนองค์กร จึงทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูป ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน มีการกำหนดโครงการต่าง ๆ โดยกระตุ้นให้ทีมพยายามคิดหาเทคนิค รูปแบบ วิธีการทำงานที่เน้นทางด้านสิ่งใหม่ รวมถึงการจัดกิจกรรมประจำปีและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อเอื้อให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจเชื่อใจซึ่งกันและกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันปรับปรุงและพัฒนา งานและสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า นอกจากนี้ธุรกิจมีการจัดเวทีประกวดผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรได้พัฒนาขีดความสามารถ เกิดความรู้สึภาคภูมิใจ ได้รับการยอมรับและรู้สึกรว่าตนเองมีคุณค่าสำหรับองค์กร และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรอื่นที่อยู่ต่างสายงานและผู้บริหารระดับสูง เพื่อสามารถต่อยอดและพัฒนาให้กลายเป็นนวัตกรรมแก่ธุรกิจได้

2. ผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีผลต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรยังเป็นผลมาจากประสิทธิผลของนวัตกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ประสิทธิผลของนวัตกรรม

ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้เกิดการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรม โดยธุรกิจให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ด้วยการนำทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ และนำไปสู่ประสิทธิผลในการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งในด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

2.1.1 มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

ธุรกิจอาหารแปรรูปให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดแนวทางการดำเนินงานในลักษณะเน้นการทำงานเป็นทีม มีการบูรณาการร่วมมือข้ามสายงาน การจัดทำโครงการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดกิจกรรมการประกวดผลงานนวัตกรรมอาหารแปรรูป เพื่อทำให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพร่วมกัน ได้มีการระดมสมองจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมาจากหลากหลายด้าน นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มี

ความหลากหลาย มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นแปลกใหม่ สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดมากขึ้นหรือสอดคล้องกับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการส่งมอบคุณค่าในลักษณะการนำเสนอเรื่องราวที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าทางด้านกายภาพ ความคุ้มค่า ประโยชน์ใช้สอย และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งได้

2.1.2 ศักยภาพของกระบวนการทำงาน

ธุรกิจอาหารแปรรูปให้ความสำคัญต่อศักยภาพของกระบวนการทำงานเป็นอย่างมาก ด้วยมีการปรับเปลี่ยนทิศทาง วางกลยุทธ์ขององค์การที่มุ่งยกระดับศักยภาพของการทำงานให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการจัดสรรด้านงบประมาณนำเทคโนโลยีขั้นสูงและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้บริหารจัดการกิจกรรมแต่ละด้าน ตลอดจนกำหนดแนวทางการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นกลไกสำคัญทำให้เกิดศักยภาพของกระบวนการทำงาน โดยการให้บุคลากรได้ใช้ความคิดได้อย่างอิสระในการทำงาน ค้นคว้าทดลองจากการปฏิบัติจริง มีการกระตุ้นให้ตั้งคำถามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบใหม่และได้วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงการจัดกิจกรรมการประกวดผลงานจากความคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ปรับลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มผลิตภาพ ลดต้นทุน ลดการสูญเสีย และยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ธุรกิจยังผลักดันให้มีการสร้างวิทยาการภายใน การดึงความรู้แบบฝังลึก และการถอดบทเรียนจากบุคลากรที่มีศักยภาพมารวบรวมและจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เข้ามาเรียนรู้เพิ่มเติม และนำไปปรับใช้กับการทำงานป้องกันอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

2.1.3 ความสามารถทางการตลาด

ธุรกิจอาหารแปรรูปให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสร้างความสามารถทางการตลาด โดยการเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันกับบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับ กระตุ้นให้หามุมมองการทำงานที่แตกต่างจากเก่า ปรับเปลี่ยนการทำงานเชิงรุกให้บุคลากรได้ร่วมมือกันหาข้อมูลผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่มีการเปลี่ยนแปลงและนำมาทำวิจัยการตลาด เช่น การหากกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า การพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลายมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือทางการตลาดทั้งออนไลน์และออฟไลน์ในการสร้างการรับรู้และแชร์ประสบการณ์ร่วมกับลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง แก้ไขปัญหาเก่า ๆ รวมถึงไปใช้กำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน และพัฒนาต่อยอดเป็นความสามารถทางธุรกิจ นอกจากนี้ธุรกิจมีการสร้างพันธมิตรทางการตลาดและเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิทยาการระหว่างกัน หรือสร้างประโยชน์ร่วมกันของธุรกิจ

2.2 ผลการดำเนินงานขององค์การ

ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการจัดการของธุรกิจ เนื่องจากทำให้ทราบถึงความสำเร็จจากการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาและสามารถทำนายอนาคตขององค์การได้ โดยองค์การสามารถสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีได้มาจากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพฤติกรรมสร้างสรรค์ รวมไปถึงความสามารถต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์การในยุคสังคมฐานความรู้ สรุปได้ดังนี้

2.2.1 ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

ธุรกิจอาหารแปรรูปที่มีการวางแผนทางพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จะทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นการชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การได้ในเชิงตัวเลขจากการเติบโตของรายได้ ยอดขาย กำไร และส่วนครองตลาด โดยใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในการสนับสนุนกลยุทธ์การเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยกำหนดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่สำคัญ ๆ สอดรับกับกลยุทธ์การเจริญเติบโต เน้นการทำงานข้ามสายงาน ทำให้ธุรกิจเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน มียอดขายที่เติบโตสูงขึ้น สร้างผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ยังมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยผ่านประสิทธิผลของนวัตกรรมในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงานและความสามารถทางการตลาด ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถมีการเติบโตของยอดขายที่มากขึ้น ลดต้นทุนในกระบวนการผลิต ส่งผลให้มีกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น

2.2.2 ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ผลการดำเนินงานขององค์การที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์หรือความสำเร็จในการดำเนินงานที่ได้จากการรับรู้ถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียง การรักษานวัตกรรมเก่า และการเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าใหม่ โดยธุรกิจอาหารแปรรูปได้ใช้กระบวนการจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งในการจัดการทุนทางปัญญาที่ธุรกิจมีออกมาสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ เพิ่มศักยภาพของกระบวนการทำงาน และสร้างความสามารถทางการตลาดที่สูงขึ้น นำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียงขององค์การ เช่น การใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการขับเคลื่อนและการพัฒนาธุรกิจให้ได้รับการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล การใช้สมรรถนะของบุคลากรในการริเริ่มสร้างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การดำเนินโครงการความร่วมมือกับเครือข่ายสังคม และที่สำคัญคือการทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปได้รับรางวัลต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลทำให้ธุรกิจได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ล้วนมีผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

ธุรกิจอาหารแปรรูปเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงองค์การปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการบริหารรับมือกับเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากแนวทางในการจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้ ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์จากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์เป็นหลัก ซึ่งการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยล้วนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ สรุปได้ดังนี้

3.1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์

ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปต่างมีอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และมีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นผู้บริหารที่ยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ มีการทบทวนตนเองและเร่งเรียนรู้พร้อมที่จะปรับตัวตลอดเวลา ไม่ยึดติดการบริหารรูปแบบเดิม ๆ มีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่ มีเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น และมีการแสวงหาโอกาสและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้า รวมถึงผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้ ซึ่งผู้บริหารจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรทุกคนทุกระดับให้เกิดความเข้าใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมยอมรับ ปรับตัว และพร้อมสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและขับเคลื่อนการเติบโตขององค์การอย่างยั่งยืน

3.1.2 การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับงาน เพิ่มแรงจูงใจให้นำความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่มีออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ด้วยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ มีความท้าทาย งานที่มีการใช้ทักษะหลากหลาย การให้อำนาจและโอกาสในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรวางแผนและแก้ไขปัญหาตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะเดิม เพิ่มเติมทักษะใหม่ และยกระดับศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้บริหารยังเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการทำงานเชิงรุก สร้างบรรยากาศการทำงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ

3.1.3 คำนี้ถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์

ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากร ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ตระหนักถึงควมมีคุณค่าของบุคคล โดยมีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรแต่ละคนต่างมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การแตกต่างกันไป และทุกคนล้วนเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อองค์การ ผู้บริหารจึงเปิดโอกาสบุคลากรได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์หรือต่อยอดให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมถึงมีการปฏิบัติกับบุคลากรแต่ละคนด้วยการให้เกียรติ เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในสายอาชีพ ตลอดจนการสร้างความรู้สึกรู้สึกให้เกิดขึ้นภายในใจของบุคลากรว่าทุกคนมีคุณค่า มีความสำคัญ และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน

3.2 โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

ท่ามกลางสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยต่างมองว่าโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมที่สุดคือโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ออกแบบลักษณะแบบราบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นสูงและสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เข้ามา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยทำให้บุคลากรตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน และพัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคิดสร้างสรรค์และความสามารถด้านนวัตกรรม รวมถึงยังเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเสริมสร้างแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และทำให้องค์การสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรสร้างโอกาสทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง สรุปได้ดังนี้

3.2.1 การบริหารงานแบบยืดหยุ่น

ธุรกิจอาหารแปรรูปมีโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตโดยมีการบริหารงานแบบยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนสูงได้ มีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เน้นความเป็นทางการ กำหนดรูปแบบการทำงานให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้ปรับตัวพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เน้นการสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิก มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม ยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก การทำงานข้ามสายงาน และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และองค์กรแห่งความสุขที่ทำให้บุคลากรมีความสุข พร้อมจะทุ่มเทและเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่นมีบทบาทสำคัญที่ทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนสมรรถนะและแสดงศักยภาพในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและสร้างสิ่งที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างเต็มที่

3.2.2 การออกแบบงานที่หลากหลาย

ธุรกิจอาหารแปรรูปมีโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตโดยมีการออกแบบงานที่หลากหลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการออกแบบลักษณะงานที่น่าสนใจ งานที่ได้ใช้ทักษะหลายอย่างในการปฏิบัติให้สำเร็จ ส่งเสริมให้ได้มีส่วนร่วมกับงานที่ทำ มอบหมายงานที่ตรงกับความสนใจและความถนัด สนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่รับผิดชอบมีความสำคัญกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดใหม่ ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงทำสิ่งที่แตกต่าง และมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานทำให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ นอกเหนือจากบทบาทของงานประจำ รวมถึงเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อร่วมกันใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงพัฒนางาน ซึ่งแนวทางการออกแบบงานที่หลากหลายมีความสำคัญทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจ ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่นวัตกรรม

3.3 ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความสามารถที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม จึงทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยต่างมุ่งมั่นปรับตัวและพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานให้ได้ ด้วยการเปิดรับนำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปและกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ตลอดเวลา มีการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นการเอื้อต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอาวุธสำคัญในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สรุปลงได้ดังนี้

3.3.1 ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ธุรกิจอาหารแปรรูปมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยธุรกิจให้ความสำคัญกับงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน มีการจัดสรรให้เพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากรทุกระดับ ความพร้อมของระบบฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์ประยุกต์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน เพื่อมาช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานและสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขัน นอกจากนี้ธุรกิจมีเครือข่ายความร่วมมือในการช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนทรัพยากร เพราะหากธุรกิจขาดแคลนความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นในการดำเนินงาน ส่งผลทำให้ธุรกิจไม่สามารถพัฒนานวัตกรรมออกมาได้อย่างเต็มที่

3.3.2 ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

ธุรกิจอาหารแปรรูปมีความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยธุรกิจมีการให้ความสำคัญกับการวางแผนฝึกอบรมเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเกิดขึ้น มีการฝึกอบรมและพัฒนาในการเสริมทักษะเก่าและเพิ่มทักษะใหม่ให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถพร้อมใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผลักดันให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ใฝ่เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ จนเกิดเป็นความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่เข้าไปเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าและสร้างสิ่งใหม่ที่มีประโยชน์แก่องค์กร

3.3.3 การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน

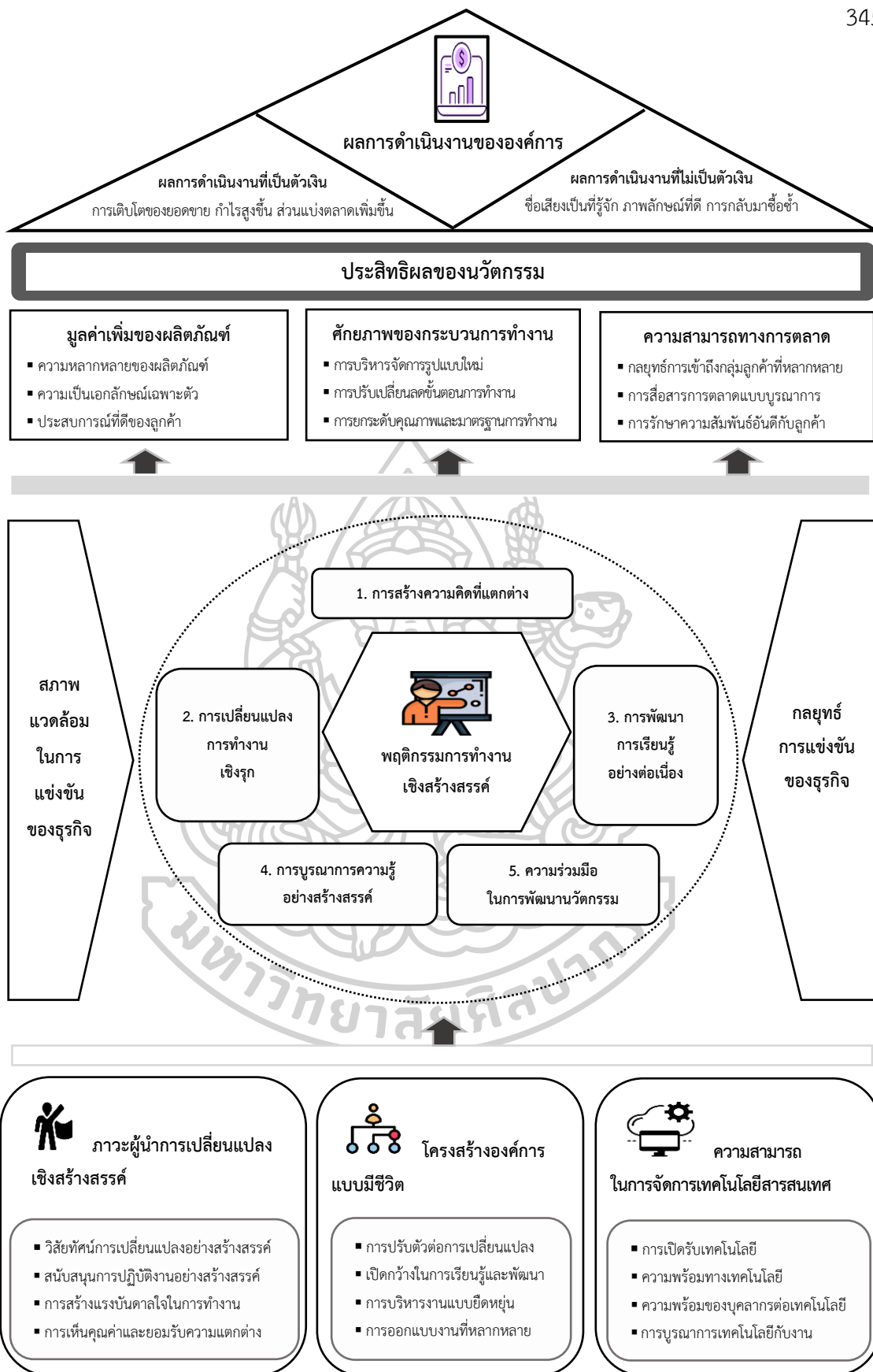
ธุรกิจอาหารแปรรูปมีการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยธุรกิจมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างฐานข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจของธุรกิจ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร รวมถึงมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการช่วยเหลือด้านข้อมูล แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีร่วมกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในโลกยุคดิจิทัลได้

4. แนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทราบถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในภาวะปัจจุบัน โดยมีแนวทางในการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทาง

การแข่งขันให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตได้ โดยมีการส่งเสริมพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โดยมีโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มีการจัดทำหลักสูตร การพัฒนาศักยภาพของผู้นำทุกระดับและการเพิ่มสมรรถนะด้านการบริหาร เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่นำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ และการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาสร้างนวัตกรรมแก่ธุรกิจ 2) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัว การสื่อสารแบบเปิด เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือข้ามสายงาน และการออกแบบลักษณะงานที่บุคลากรต้องใช้ทักษะความสามารถที่หลากหลายในการทำงานให้สำเร็จ สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้และพัฒนาทักษะตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีการจัดสรรงบประมาณนำเทคโนโลยีขั้นสูง เทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วยสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมบุคลากรใฝ่เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนเกิดเป็นความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ 4) การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยการส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มที่แตกต่าง เปิดกว้างเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างไม่ปิดกั้น การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และเกิดความร่วมมือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ 5) ประสิทธิภาพของนวัตกรรม โดยการกำหนดนโยบาย วางกลยุทธ์การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาความรู้อย่างสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม นำไปสู่ความสามารถของธุรกิจในการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมในด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น และมีความสามารถทางการตลาดที่สูงขึ้น และ 6) ผลการดำเนินงานขององค์การ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเชิงรุก หมั่นเพิ่มเติมทักษะด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรภายในองค์การ และการสร้างพลังของความคิดร่วมกันในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ทั้งนี้จากการวิจัยเชิงปริมาณและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการอธิบายและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสังเคราะห์และสรุปเป็นแผนภาพการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ได้ดังภาพที่ 25



ภาพที่ 25 สรุปผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ได้แก่ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรมของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย และ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ผลการวิจัยได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม

การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เป็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศักยภาพและองค์ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมี โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติภารกิจที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ พัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ ขององค์กรต่อความท้าทายที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และสร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างแตกต่างและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้นั้นคือการสร้างนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ถือเป็นพฤติกรรมหลักที่เป็นกุญแจสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต โดยจุดกำเนิดของนวัตกรรมมาจากทักษะความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลและการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร อีกทั้งบุคลากรจะมีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มากขึ้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลและบริบทขององค์กรในการบริหารจัดการ โดยการกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจได้

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพที่พบว่า ธุรกิจอาหารแปรรูปซึ่งมีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยยกระดับความสามารถในการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมแก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยแนวทางการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีบทบาทสำคัญช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และเติมเต็มช่องว่างศักยภาพของบุคลากรก่อให้เกิดประสิทธิผลของนวัตกรรมในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและมีคุณค่าตามความต้องการของตลาด ยกย่องกระบวนการทำงาน สร้างแนวทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาตลาดรูปแบบใหม่ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายและตอบโจทย์ลูกค้าได้มากที่สุด ด้วยเหตุนี้หากธุรกิจมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร การยิ่งจำนวนมากเท่าไรย่อมหมายถึงการนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ เพิ่มศักยภาพกระบวนการทำงาน และสร้างความสามารถทางการตลาดที่สูงขึ้นตาม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของนวัตกรรมอันเป็นผลมาจากการที่ธุรกิจอาหารแปรรูปมีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจอาหารแปรรูปอาศัยการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ เป็นผลมาจากร่วมกันปฏิบัติงานลักษณะข้ามสายงาน การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้เข้ามามีบทบาทร่วมกันในการระดมสมอง สร้างข้อค้นพบใหม่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมในการค้นหาข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการเพิ่มความหลากหลาย การออกแบบผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์จนเกิดเป็นนวัตกรรมอาหารแปรรูป (Processed Food Innovation) ขณะเดียวกันธุรกิจอาหารแปรรูปล้วนให้ความสำคัญต่อการสร้างศักยภาพของกระบวนการทำงาน เพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมาช่วยก่อให้เกิดนวัตกรรม โดยการนำระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีขั้นสูงและเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้บริหารจัดการ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ค้นคว้าทดลอง การวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา การถอดบทเรียนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล การมีชุมชนนักปฏิบัติ และการจัดกิจกรรมการประกวดผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพแสดงพลังของความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน เกิดการบูรณาการทางความคิดทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ความสามารถทางการตลาดเป็นทรัพยากรทางการจัดการที่ใช้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพทางการเงิน ทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องกำหนดกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนในกิจกรรมการแสวงหาผลประโยชน์ทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น โดยกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนทัศนคติวิธีคิดในการทำงานเชิงรุก ร่วมมือกันทำวิจัยตลาด เพื่อหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ ๆ หาวิธีการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น การสื่อสารทางการตลาดแบบผสมออนไลน์และออฟไลน์ที่ทำให้ลูกค้ารับรู้

ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของธุรกิจได้หลายช่องทางและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว และเป็นกำลังสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจเจริญเติบโต

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม ได้แก่ การศึกษาของ Getz & Robinson (2003) พบว่าการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถสร้างนวัตกรรมและสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ ซึ่งมาจากพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร แสดงให้เห็นถึงความสามารถของธุรกิจมาจากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การ เช่นเดียวกับ Meriam (2005) พบว่าเมื่อองค์การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรมีระดับความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น ยิ่งความคิดสร้างสรรค์มีมากขึ้นเท่าไรจะยิ่งส่งผลต่อประสิทธิผลด้านนวัตกรรมที่สูงขึ้นตาม สอดคล้องกับ Slatten & Mehmetoglu (2011) ระบุว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่เห็นถึงคุณค่าของบุคลากรโดยการให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน การให้อิสระในการทำงาน เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการส่งเสริมจากองค์การจะสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรและสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้นได้ ยังสอดคล้องกับ Teresa et al. (2015) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้เกิดนวัตกรรมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มาจากองค์การให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ ได้แก่ การสนับสนุนการเปิดกว้างทางความคิด การให้อิสระทางการคิดและการตัดสินใจในการทำงาน การยอมรับในความคิดที่แตกต่าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Tamayo-Torres et al. (2016) ที่อธิบายว่าการจะทำให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง จะต้องสร้างความสามารถของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในเรื่องนวัตกรรม โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร อีกทั้งการศึกษาของ Stojic, Hashi, & Orlic (2018) ได้อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์มักถูกเรียกว่าเมล็ดพันธุ์แห่งนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการเกิดผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม คือความสามารถในการนำเสนอแนวคิดและวิธีการในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ นำเสนอการบริการรูปแบบใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด และเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และการศึกษาของ Riaz, Xu, & Hussain (2018) พบว่าพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม

2. อิทธิพลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ธุรกิจต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การจึงจำเป็นต้องใช้แนวทางการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน จึงเป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์การ

ในการรักษาและการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญทำให้ทราบถึงความสำเร็จหรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของธุรกิจในช่วงที่ผ่านมาในอดีตและยังสามารถทำนายอนาคตขององค์กรได้ ทั้งนี้้องค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีได้นั้นมาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและความสามารถต่าง ๆ ที่องค์กรมี โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญการทำงานสูง และมีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในยุคสังคมฐานความรู้

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพที่พบว่า ธุรกิจอาหารแปรรูปซึ่งมีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงผลประกอบการจากการดำเนินธุรกิจในช่วงที่ผ่านมาว่าเป็นในทิศทางใด โดยธุรกิจอาหารแปรรูปจะประสบความสำเร็จสามารถวัดจากผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หากเป็นผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินธุรกิจจะวัดในลักษณะการเติบโตของรายได้ ยอดขาย กำไร และส่วนครองตลาด สำหรับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินจะวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาฐานลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดี มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับ เชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับธุรกิจ

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจอาหารแปรรูปมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรยอมรับและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กระตุ้นให้ปรับวิธีคิดและเปลี่ยนให้มีการทำงานเชิงรุก กล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่แตกต่างจากเดิม ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเองอยู่เสมอ การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน นอกจากนั้นธุรกิจมีการสร้างวิทยากรภายในจากบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถสูงมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ รวมถึงมีการถอดบทเรียนจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกมารวบรวมและจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าไปศึกษาค้นคว้า เรียนรู้เพิ่มเติม และดึงความรู้ออกมาใช้ประโยชน์กับงาน และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือธุรกิจต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมลักษณะข้ามสายงาน ผ่านการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของธุรกิจ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง การระดมความคิดเห็นวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเก็บข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าและมาทำการวิเคราะห์ตอบสนองความต้องการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จจากผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินทำให้ธุรกิจมีการเติบโตของยอดขายที่มากขึ้น สร้างกำไรสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น สำหรับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินทำให้ธุรกิจ สามารถ

รักษาฐานลูกค้าเก่า สร้างฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ บริหารความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้ากับธุรกิจ ได้รับการยอมรับเชื่อถือ การจดจำชื่อเสียงของธุรกิจในแง่ที่ดี การได้รับรางวัลจากสถาบันต่าง ๆ ตลอดจนภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจของตนเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมอาหารแปรรูป

ผลการวิจัยสอดคล้องกับวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ Woodman, Sawyer, & Griffin (1993) และ Amabile (1996) ที่พบว่าหากองค์กรที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ และการใช้ทักษะการเรียนรู้ที่หลากหลาย จนกระทั่งสามารถสร้างให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ สร้างแนวคิดใหม่ ตัวแบบธุรกิจใหม่ จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่นเดียวกับ Mannix & Neale (2005) อธิบายว่าองค์กรที่มีบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ในการทำงานสูง มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับบุคคลอื่นอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถแก้ไขปัญหา มีการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนานวัตกรรม ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Gruman & Saks (2011) ที่พบว่าพฤติกรรมอันพึงประสงค์ จากบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และศักยภาพสูง สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ยังสอดคล้องกับ กนกพร กระจำแสง (2562) ซึ่งพบว่าการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ และการบูรณาการเทคโนโลยีมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และ Parjanen (2012) ได้อธิบายว่าหากองค์กรมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ยิ่งจำนวนมากเท่าไรย่อมหมายถึงการนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น

3. อิทธิพลของประสิทธิผลของนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

นวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) โดยมีเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาและเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่ม โดยการจัดการนวัตกรรมหรือประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นรูปแบบในการจัดการกระบวนการทำงาน และการให้บริการขององค์กรที่มาจากการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

โดยความสำเร็จในการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักอันได้แก่ กระบวนการในการสร้างนวัตกรรมที่ให้ความสำคัญในเรื่องความคิดสร้างสรรค์และการนำไปปฏิบัติจนเกิดผลได้จริง ปัจจัยถัดไปคือทรัพยากรทางนวัตกรรมที่ให้ความสำคัญทางด้านทุนทางสังคมและทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป และปัจจัยสุดท้ายคือความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมซึ่งมาจากความสามารถของผู้บริหารในการจัดการด้านนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้การจะทำให้เกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นองค์การได้จะต้องสร้างความสามารถของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในเรื่องนวัตกรรม โดยสร้างให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความสามารถทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าประสิทธิผลของนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพที่พบว่า ธุรกิจอาหารแปรรูปซึ่งมีการสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม สร้างความคิดใหม่ที่ตอบสนองต่อโอกาสต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถเปลี่ยนแปลงความสามารถของธุรกิจให้เกิดเป็นนวัตกรรมได้ โดยผ่านการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และเป็นไปได้ หมั่นเพิ่มเติมทักษะด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ การพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากิจกรรมด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ มีการจัดทำกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร่วมมือค้นคว้าวิจัยกับหน่วยงานภายนอก หรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การภาครัฐและภาคเอกชน เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างพลังความคิดค้นคว้าวิจัยสิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ การออกผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง ทักษะในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างการตลาดรูปแบบใหม่ที่แสวงหาผลประโยชน์ทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปมีโอกาสทางธุรกิจเพิ่มขึ้น สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ธุรกิจมีอยู่ให้สูงขึ้น จนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ สร้างผลประกอบการที่ดี และการเติบโตของธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจอาหารแปรรูปอาศัยการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม โดยมีการแปลงความสามารถของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ธุรกิจมีออกมาใช้ให้เกิดคุณค่า สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ มีความสนใจใฝ่เรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา มีชุมชนนักปฏิบัติ และมีช่องทางให้สมาชิกทุกระดับได้มีการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือข้ามสายงานในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งมีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ หากองค์การสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้มีระดับที่สูงขึ้น สามารถดึงความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจ จะเป็นปัจจัยไปสู่การสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น การให้บุคลากรระดมสมองออกแบบบรรจุภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ยกย่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์จนสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่ง มีกานำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง รวมถึงความคิดมองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงาน เพื่อลดความผิดพลาด ลดต้นทุน ลดการสูญเสียเวลา และเพิ่มศักยภาพของกระบวนการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้มีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรที่องค์กรมีในการพัฒนาช่องทางการตลาดที่หลากหลายมากขึ้น การสื่อสารทางการตลาดที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ข่าวสารและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีการขยายไปสู่ตลาดใหม่ ๆ ทำให้มีฐานลูกค้าเพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจอาหารแปรรูปเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน สร้างผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และได้รับการยอมรับเชื่อถือจากสังคมภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การศึกษาของ Weerawardena et al. (2015) ระบุว่านวัตกรรมเป็นสาเหตุสำคัญทำให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เนื่องจากนวัตกรรมทำให้ระดับผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับองค์กรที่ไม่มีการจัดการนวัตกรรม ขณะที่ พีรุณี ศิริศักดิ์ (2559) พบว่าความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับ Storey & Easingwood (1999) ที่พบว่าความสำเร็จของการมีนวัตกรรมในองค์กรจะส่งผลประโยชน์หลายอย่างแก่ธุรกิจนอกเหนือจากผลดำเนินงานด้านการเงิน เช่น ความภักดีของลูกค้าต่อตราสินค้าเพิ่มขึ้น การรักษฐานลูกค้าเก่า การเปิดโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ การดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้น มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรที่ได้รับการจดจำเพิ่มขึ้นจากภายนอก สอดคล้องกับ Alam et al. (2013) ได้อธิบายว่านวัตกรรมเป็นหนึ่งในองค์ประกอบพื้นฐานที่องค์กรใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิผล เพื่อใช้ขยายความสามารถทางการตลาดอย่างเข้มแข็ง สร้างชื่อเสียงที่ดีต่อการรับรู้ในสายตาของลูกค้า เนื่องจากความสามารถด้านนวัตกรรม มีอิทธิพลสูงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ประสิทธิภาพทางการเงิน การเติบโตทางการตลาดโดยรวมที่สูงขึ้น ยังสอดคล้องกับ Camison & Villar-López (2014) พบว่าความสามารถเชิงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมขององค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งยังสอดคล้องกับ ชัชวาวรรณ มิทรัพย์ทอง (2560) ที่พบว่าความสามารถทางนวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาดที่มีผลต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่วนการศึกษาของ Eshima & Anderson (2017) ได้อธิบายว่าผลของนวัตกรรมทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมได้ หากธุรกิจมีความเป็นเลิศ

ในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ จะเป็นเสมือนเครื่องมือที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และการตลาดขององค์การในสายตาของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพร้อมที่จะจ่ายเงินเพิ่มขึ้นหากผลิตภัณฑ์นั้นมีมูลค่าเพิ่มและสามารถตอบสนองความต้องการได้สมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การที่สูงขึ้นต่อเนื่อง และความได้เปรียบการดำเนินธุรกิจได้ในระยะยาว และ การศึกษาของ Martinez-Roman, Tamayo, & Gamero (2017) ได้อธิบายว่านวัตกรรมสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจ รวมถึงนวัตกรรมยังสามารถสร้างผลกำไรในช่วงวิกฤตได้

4. บทบาทของประสิทธิผลของนวัตกรรมในการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพที่พบว่า ประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็นผลมาจากการมีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือธุรกิจอาหารแปรรูปมีการแปลงความสามารถของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่องค์การมีอยู่ออกมา โดยความสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ออกมาเป็นผลลัพธ์ของระบบสั่งคมองค์การ อันเกิดจากพฤติกรรมการทำงาน ความรู้และความสามารถของบุคคล การสนับสนุนวัฒนธรรมสร้างสรรค์ การสร้างความรู้ผ่านการปฏิบัติงาน การมีโครงการสำคัญต่าง ๆ มีการค้นคว้าวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นกำลังสำคัญ ผลักดันให้บุคลากรหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในรูปแบบการเป็นวิทยากรภายใน การมีระบบพี่เลี้ยง การถอดความรู้ออกมาให้กับองค์การ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเกิดความคิดเชิงนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือต่อยอดของเดิมที่มี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำธุรกิจอาหารแปรรูป มีศักยภาพในสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมมากขึ้น ธุรกิจมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่สูงขึ้น

ทั้งนี้เนื่องจากการที่ธุรกิจอาหารแปรรูปมีการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ อาจไม่ได้ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินโดยตรงอย่างชัดเจน หากแต่ความสามารถดังกล่าวเป็นความสามารถเฉพาะของแต่ละองค์การซึ่งจะไปสนับสนุนกิจกรรมหลักของธุรกิจ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ เพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงาน และสร้างความสามารถทางการตลาดที่สูงขึ้น การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จึงมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การในแง่ของการใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากร และความสามารถขององค์การในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มาขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมสูงขึ้น เนื่องจากธุรกิจอาหารแปรรูปมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วม

ในการวางแผนและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ มีการออกแบบลักษณะงานด้วยการมอบหมายงานที่มีคุณค่า มีความท้าทาย งานที่มีการใช้หลายทักษะในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีการส่งเสริมการทำงานข้ามสายงานผ่านโครงการสำคัญต่าง ๆ มีกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาที่ต้องอาศัยบุคลากรเป็นเสมือนมันสมองสำคัญของธุรกิจ เช่น การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่ง ทำการวิจัยการตลาดในการขยายฐานลูกค้า การเข้าสู่ตลาดใหม่ และนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดต่างประเทศ รวมทั้งการระดมความคิดหาแนวคิดใหม่ การบริหารจัดการรูปแบบใหม่ วิถีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ นำมาใช้แก้ไขความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ยกย่องระดับกระบวนการทำงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การประเมินความพฤติกรรมและตอบสนองลูกค้าได้ตรงตามความต้องการ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ นอกจากนี้ธุรกิจอาหารแปรรูปยังมีการจัดกิจกรรมการประกวดผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นแหล่งที่มาของการสร้างและต่อยอดนวัตกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจในด้าน การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด ซึ่งประสิทธิผลของนวัตกรรมดังกล่าวจึงส่งผลให้ธุรกิจอาหารแปรรูปมีผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นแปลกใหม่กว่าคู่แข่งและยากต่อการลอกเลียนแบบ มีการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ที่เป็นเลิศ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีได้รับการยอมรับ นำมาซึ่งการเติบโตของรายได้ ยอดขาย ผลกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งแสดงถึงผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ผลการวิจัยสอดคล้องนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของนวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่านของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ Calantone, Cavusgil, & Zhao (2002) ได้อธิบายว่าการมุ่งเน้นเรื่องฐานความรู้เป็นแนวคิดที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร การสร้างและการใช้ความรู้ในการสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กร รวมถึงยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาของ Costello & Donnellan (2011) ระบุว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการจัดการกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และวิธีคิดที่แตกต่าง เพื่อนำมาสู่การเกิดนวัตกรรม ผลการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่นเดียวกับ Stegmeier (2008) พบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความสามารถเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนความคิด สนับสนุนให้หาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรที่ส่งผลต่อผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่นวัตกรรมขององค์กร สอดคล้องกับ ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (2553) อธิบายว่าการเกิดนวัตกรรมองค์กรได้ต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรมาผสมผสานกับความสามารถทางด้านบริหารของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

ให้แก่องค์กร เพื่อการนำเสนอรูปแบบธุรกิจใหม่และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ยังสอดคล้องกับ Stojic, Hashi, & Aralica (2018) ได้อธิบายว่าความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรการมีความคิดสร้างสรรค์ การบูรณาความรู้ในการสร้างคุณค่าแก่งาน เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ หากบุคลากรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากองค์กรให้แสดงออกอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้ การศึกษาของ ทศพร บุญวัชรภักย์ (2558) ซึ่งพบว่าความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรในด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ส่งผลต่อนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ กนกพร กระจำแสง (2562) ที่พบว่าการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก การเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงอย่างสร้างสรรค์ และการบูรณาการด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามทั้งหมดล้วนเป็นไปตามแนวคิดมุมมองฐานนวัตกรรมขององค์กร (Innovation-Based View of the Firm: IBV) ที่มีมุมมองว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ เป็นความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ความผิดปกติ วิธีคิดที่แตกต่าง และตรรกะที่ขัดแย้งของนวัตกรรม เพื่อนำมาสู่การเกิดนวัตกรรม ผลการดำเนินงาน และรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Costello & Donnellan, 2011) ดังนั้นจากมุมมองดังกล่าวธุรกิจอาหารแปรรูปจึงให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งมาจากการมีนวัตกรรม อาศัยประสิทธิภาพของนวัตกรรมทั้งในด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด เพื่อสร้างผลการดำเนินงานขององค์กร

5. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ธุรกิจอาหารแปรรูปย่อมต้องเผชิญกับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมทางตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น หากแต่การปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงอันจะก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ เกิดจากบุคคลที่ช่วยผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นคือผู้นำองค์กร ที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จะมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงโดยยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส มีการทบทวนและเรียนรู้พร้อมปรับตัวตลอดเวลาไม่ยึดติดการบริหารรูปแบบเดิม ๆ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความคิด และพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความพยายามสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น กระตุ้นให้บุคลากร

ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์จึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพล เชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพที่พบว่า การจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยล้วนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ที่สุดมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำของธุรกิจอาหารแปรรูปจะต้องมี วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้ ให้ความสำคัญ กับบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นอนาคตขององค์การ เชื่อมั่นว่าบุคลากร ในองค์การทุกคนต่างมีความรู้ ความสามารถ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโต จึงเปิดโอกาส ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์หรือต่อยอดให้เกิดการพัฒนาในกิจกรรม ด้านต่าง ๆ สร้างแรงจูงใจด้วยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ มีความท้าทาย งานที่ได้ใช้ทักษะ หลากหลายในการปฏิบัติ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจอาหารแปรรูปต่างมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนบนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร มีวิสัยทัศน์ในการแสวงหาโอกาสและกลยุทธ์ใหม่ ๆ แก่ธุรกิจ เห็นถึงความสำคัญของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ว่าเป็นกระบวนการที่เป็น องค์กรรวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำทุกระดับ จึงเปิดรับแนวคิดและการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์อยู่เสมอ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในยุคสังคมแห่งความรู้ การจัดการพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์เบื้องต้นจึงเกิดจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่สนับสนุนทุกวิถีทางในการ สร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต พร้อมสร้าง แรงบันดาลใจ (Inspire) สร้างการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ทัศนคติและพฤติกรรมให้บุคลากรตระหนักถึง ความสำคัญเกิดความผูกพันในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ให้ความสำคัญในความแตกต่างและ ความมีคุณค่าของบุคลากร มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร พร้อมสนับสนุนโดยเฉพาะในการ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และดึงศักยภาพ ที่โดดเด่นของบุคลากรออกมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ Zhang & Bartol (2010) ที่พบว่าผู้บริหารที่เสริมแรงจูงใจและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรม จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการคิดเชิงสร้างสรรค์และส่งผลต่อพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน การศึกษาของ Slatten & Mehmetoglu (2011) ที่ระบุว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่เห็นถึงความสำคัญของบุคลากรด้วยการให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน การให้อิสระในการทำงาน เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการส่งเสริมจากองค์การจะทำให้สร้างความเข้มแข็งให้กับระดับของจินตนาการ และพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรเพิ่มขึ้นได้ เช่นเดียวกับ Afshari et al. (2011) อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามผ่านแรงจูงใจภายใน การให้อิสระทางความคิด การให้อำนาจผู้ตาม สร้างบรรยากาศสนับสนุนนวัตกรรม โดยลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงกระตุ้นจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ Hu, Gu, & Chen (2013) ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ครอบคลุมทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ขณะที่ Castellano (2012) ซึ่งพบว่าปัจจัยลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน ภาวะของผู้นำ การรับรู้ความยุติธรรม ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดี พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และผลการดำเนินงานที่ดี (Hon & Lui, 2016) สอดคล้องกับ Kim, Kuma, & Kumar (2012) อธิบายว่าการสร้างนวัตกรรมเกิดจากองค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ การสนับสนุนให้สมาชิกยอมรับความคิดและความรู้ของกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารมีการปรับตัวรับสิ่งใหม่ ๆ มีมุมมองในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม รวมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างและโดดเด่นจากคู่แข่ง การปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ผลสำเร็จของธุรกิจในการเติบโตของรายได้ ยอดขาย ผลกำไร และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ยังสอดคล้องกับ Afsar, Badir, & Saeed (2014) พบว่าผู้บริหารที่ส่งเสริมบุคลากร โดยการรับฟังความคิดเห็น ให้อิสระการคิดริเริ่ม มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของปัญหาและหาแนวทางแก้ไข จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ มีความผูกพันต่อองค์การ ที่นำไปสู่การสร้างพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ได้ในที่สุด ทั้งยังสอดคล้องกับ Birasnav (2014) พบว่าผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อค้นพบใหม่ที่ดีกว่าเดิมหรือทำให้เกิดการสร้างสิ่งใหม่ โดยผู้นำจะมีการวางแผนและหาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีการเปลี่ยนวิธีการมองปัญหาแบบเดิมด้วยวิถีทางใหม่ มีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

ในการพิจารณาและหาคำตอบของปัญหา การให้แรงบันดาลใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และผลักดันให้นำความรู้ที่มีมาพัฒนาให้เกิดเป็นองค์ความรู้หรือสร้างนวัตกรรมแก่ธุรกิจและการศึกษาของ Sattayaraksa & Boon-itt (2016) อธิบายว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาวิธีการสร้างพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยแต่ละองค์การมีแนวทางการบริหารจัดการที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของพนักงานแต่ละคนแต่ละองค์การและแต่ละประเภท ซึ่งตัวแปรระดับองค์การที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

6. อิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ธุรกิจอาหารแปรรูปเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสถานการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมด้านสังคม ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจอาหารแปรรูปจึงต้องมีลักษณะขององค์การแบบมีชีวิต ซึ่งต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเองได้ทั้งเชิงรุกและเชิงรับเพื่อความอยู่รอดขององค์การ สามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเงื่อนไขของบริบทสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่ จากฐานคิดดังกล่าวการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวจึงมีความ จำเป็นอยู่เสมอผ่านทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของความอยู่รอดขององค์การ และอาศัย การออกแบบโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และแนวคิดที่สมาชิกขององค์การมีอยู่ร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงาน ตลอดจนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้ตระหนักถึงอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและร่วมมือกันพัฒนาแนวทางในการรับมือต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งที่ เพื่อให้องค์การปรับตัวและพัฒนาตนเองให้สามารถอยู่รอดเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพที่พบว่า การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปได้รับอิทธิพลมาจากโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่กำหนดรูปแบบการดำเนินงานและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและพร้อมปรับตัวรับมือภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน ธุรกิจอาหารแปรรูปยังเป็นระบบแบบเปิดโดยผู้บริหารและบุคลากรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมกันเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจ ผู้บริหารจะมีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น

ต่อการตัดสินใจในกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนสูงได้ การให้ความสำคัญกับการนำความรู้ใหม่และสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กร รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ช่วยในการดำเนินงานให้สอดคล้องทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการเพิ่มโอกาสใหม่ ๆ และสร้างนวัตกรรมให้แก่ธุรกิจ บุคลากรในธุรกิจอาหารแปรรูปจึงมีอิสระทางการคิดและการตัดสินใจ ไม่มีการปิดกั้นทางความคิดที่แตกต่าง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้รับโอกาสจากผู้บริหารในการพัฒนาทักษะความรู้ ได้รับความเชื่อมั่นในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จนเป็นแนวทางปฏิบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของคนที่องค์กร นอกจากนี้ในเชิงคุณภาพยังพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จแม้จะมีโครงสร้างองค์กรและรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน แต่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เน้นความเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชามากจนเกินไป ขั้นตอนการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง การสื่อสารแบบเปิดกว้างในการให้ข่าวสารต่าง ๆ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยเฉพาะการทำงานข้ามสายงาน เพื่อให้สามารถสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นได้

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจอาหารแปรรูปต่างได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้าน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานและปิดกั้นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งธุรกิจที่ล้มเหลวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะยังคงใช้นโยบาย กลยุทธ์ และยึดติดกับความสำเร็จในการบริหารจัดการแบบเดิม ๆ ไม่ตระหนักถึงความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยปราศจากการวางแผนและเตรียมความพร้อมในการรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจจะต้องเผชิญกับปัญหามากมายและไม่สามารถอยู่รอดได้ ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสสำหรับธุรกิจอาหารแปรรูป หากธุรกิจมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยอมรับและเตรียมความพร้อมมีแผนในการจัดการความเสี่ยง และมีการบริหารงานแบบยืดหยุ่นปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการที่ธุรกิจอาหารแปรรูปมีกลยุทธ์การบริหารงานและความสามารถใหม่อยู่เสมออันเนื่องมาจากมีโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องอาศัยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ที่เอื้อให้บุคลากรมีความสุขพร้อมทุ่มเทและเต็มใจในการทำงาน ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตจะสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนสมรรถนะและแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรได้อย่างเต็มที่ โดยโครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตของธุรกิจอาหารแปรรูปจะมีโครงสร้างที่เด่นชัดแตกต่างจากโครงสร้างแบบเครื่องจักร

(Mechanistic Organization) คือมีลักษณะของระบบการทำงานภายในที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง มีการกำหนดรูปแบบการทำงานทั้งเชิงรุกและเชิงรับ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและพร้อมปรับตัวรับมือ มีการออกแบบลักษณะงานที่น่าสนใจด้วยการมอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความสำคัญ มีคุณค่า มีความท้าทาย และได้ทำงานที่หลากหลายทักษะ เน้นการสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิก สนับสนุนให้บุคลากรกล้าจะนำเสนอความคิดใหม่ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติงานที่แตกต่างจากเดิม การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการกระจายอำนาจ มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกในองค์กร บุคลากรมุ่งเรียนรู้พัฒนาตนเอง อยู่เสมอ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินงาน และที่สำคัญมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมร่วมกันในการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ร่วมกันใช้ทักษะ ความรู้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสิ่งใหม่แก่ธุรกิจ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตในรูปแบบดังกล่าว จึงเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพที่อยู่ในตัวบุคลากรให้กลายเป็นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ และส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยสอดคล้องกับวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตที่ส่งผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ การศึกษาของ Janssen (2000) อธิบายว่าการสร้างให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารควรมีออกแบบองค์การและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง รวมถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่จะช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่นเดียวกับ Tidd, Bessant, & Pavitt (2005) พบว่าบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม สิ่งที่องค์กรควรทำเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ การพัฒนาระบบโครงสร้างองค์การ กระบวนการสื่อสาร การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม นโยบายการฝึกอบรม ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ขณะที่ ทศพร บุญวัชรภักย์ (2558) พบว่า โครงสร้างเชิงยืดหยุ่นมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ สอดคล้องกับ Nicolli (2012) พบว่า สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์เกิดจากองค์การมีการออกแบบโครงการองค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่น มีแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เวลาในการทำงานที่เพียงพอ ให้อิสระในงานที่ปฏิบัติ มอบหมายงานที่มีความท้าทาย มีการตั้งเป้าหมายการทำงาน ยังสอดคล้องกับ Gibson et al. (2012) อธิบายว่าสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลที่สามารถยอมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ทุกองค์การต้องการบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานตามคุณลักษณะของงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ของงาน โดยงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติผลออกมาจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับว่าการออกแบบลักษณะงานขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ทั้งยังสอดคล้องกับ Gomes, Machado, & Alegre (2015) อธิบายว่าองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง และมีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย จะนำไปสู่ความอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรที่มีผลต่อการเปิดตลาดในรูปแบบใหม่ที่ไม่ได้อยู่แค่ภายในประเทศเท่านั้น แต่สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์มีการเติบโตในตลาดโลกได้ การศึกษาของ Neves & Eisenberger (2014) พบว่าโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงปรับตัวเป็นองค์กรที่มีความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเน้นการกระจายอำนาจการบริหารเพื่อให้เกิดความมีอิสระในความคิดและการตัดสินใจ ส่งเสริมให้บุคลากรไม่ยึดติดกับวิธีการรูปแบบเดิม ๆ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ นอกเหนือจากงานตามบทบาทหน้าที่ประจำ และองค์กรมีการประเมินตามผลงานและให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน และการศึกษาของ Salehi & Yaghtin (2015) อธิบายว่าการเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือองค์กรต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและมีการกำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากความคิดเชิงนวัตกรรมจะสามารถเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยสมาชิกทุกคนในองค์กรที่ยึดถือวิถีการปฏิบัติเดียวกันร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งมาจากฐานความรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กร ทำให้องค์กรจึงต้องสนับสนุนและปลูกฝังพฤติกรรมของบุคลากรให้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของธุรกิจ รวมทั้งควรจัดตั้งหน่วยงานสำหรับทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้บุคลากรที่มีพฤติกรรมความมุ่งมั่นในความคิดใหม่ ต้องการสร้างสิ่งใหม่ และมีความสามารถในการโน้มน้าวให้สมาชิกคนอื่นให้เห็นคุณค่าของความคิดใหม่ด้วย

7. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Change) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ซึ่งการเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยโดยที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวรับมือได้ทัน ย่อมจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติภาพทางการแข่งขันและการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรได้ ธุรกิจอาหารแปรรูปจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และพยายามมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด โดยอาศัยองค์ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นทรัพยากรนำเข้าไปในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับธุรกิจ ซึ่งการพัฒนาองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมจะเกิดขึ้นไม่ได้ จำเป็นต้องอาศัย

สมาชิกทุกคนทุกระดับในองค์การร่วมมือช่วยกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ และการส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งพบว่าความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพที่พบว่า การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปได้รับอิทธิพลมาจากความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมของธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น หากธุรกิจไม่สามารถปรับเปลี่ยนรับมือได้ทัน ย่อมส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจได้ ผู้บริหารจึงมีการกำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีศักยภาพสูงสุด เตรียมความพร้อมเปิดรับในการนำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ต้องใช้องค์ความรู้ในตัวคนที่มีมาจากหลายแขนง มีความซับซ้อนในการผลิต และใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในกระบวนการผลิต เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์จนเป็นที่ยอมรับของตลาด ธุรกิจอาหารแปรรูปจึงได้มีการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องทั้ง การพัฒนาขึ้นมาเองและการรับจากภายนอกมาประยุกต์ใช้ ส่งเสริมทักษะความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและนำเสนอแนวคิดในการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาธุรกิจด้านต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอาวุธที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจอาหารแปรรูปต่างได้รับผลกระทบโดยตรงจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่ต่างใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ธุรกิจจึงให้ความสำคัญต่องบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมีประสิทธิภาพ เข้ามาใช้ และจัดสรรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนมีความพร้อมของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรขององค์การ นำมาต่อยอดองค์ความรู้ในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพราะหากขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็น

ในการดำเนินงานจะกลายเป็นข้อจำกัดทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ออกมาได้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันธุรกิจอาหารแปรรูปล้วนให้ความสำคัญต่อความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการผลักดันให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนอบรมเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเกิดขึ้น มีการฝึกอบรมเสริมทักษะเก่าและเพิ่มทักษะใหม่ให้บุคลากรสามารถใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้บุคลากรไม่เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ จนเกิดเป็นความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่ไปเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าหรือสร้างสิ่งใหม่แก่ธุรกิจ นอกจากนี้มีการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน อันเนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้องค์กรต้องมองหาวิธีการในการทำงานรูปแบบใหม่ที่เข้ามาช่วยสร้างคุณค่า เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และใช้ทรัพยากรของธุรกิจได้อย่างคุ้มค่า ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างฐานข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจของธุรกิจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจกรรมด้านต่าง ๆ ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบดังกล่าวจึงเป็นความสามารถที่สำคัญขององค์กรในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ แก่องค์กร

ผลการวิจัยสอดคล้องนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ Cao & Li (2013) และ Voon-Hsien et al. (2013) อธิบายว่าการจัดการเทคโนโลยีเป็นเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยการจัดการเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการด้านความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีใหม่ และเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลต่อทักษะ ความรู้ พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เช่นเดียวกับ Soken & Barnes (2014) อธิบายว่าองค์กรที่มีการวางรูปแบบและการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร โดยการใช้ขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายการดำเนินการ จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญใช้ในการสนับสนุน พัฒนาระบบงาน กำกับและควบคุมดูแลภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สอดคล้องกัน กับวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ คมกริช นันทะโรจพงศ์ (2562) อธิบายว่าการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นความสามารถขององค์กรในการรับและปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างชาญฉลาด ด้วยการเปิดรับความรู้ใหม่ ๆ และการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมีความจำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม

ตลอดจนบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ภายในองค์กรกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่มาจากภายนอกองค์กร และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสามารถขององค์กร และกลยุทธ์การแข่งขันให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามทั้งหมดล้วนเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ที่มีมุมมองว่าการที่ธุรกิจให้ความสนใจในเรื่องทรัพยากรในองค์กร และองค์กรจะได้เปรียบทางการแข่งขันควรพิจารณาถึงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรแทนที่จะพิจารณาการแข่งขันในด้านต้นทุนกับตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยองค์การควรวางแผนพัฒนาทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก (Wernerfelt, 1984) ทำให้หลายธุรกิจดำเนินกลยุทธ์ด้วยการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มีองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่สำคัญในการรักษาไว้ซึ่งความมั่นคงอยู่รอด ใช้เพิ่มโอกาสในการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Handoko, Smith, & Indriani, 2017) ดังนั้นจากมุมมองดังกล่าวธุรกิจอาหารแปรรูปจึงให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ซึ่งมาจากการมีเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาศัยความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน เพื่อพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมแก่ธุรกิจ

8. แนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

8.1 แนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

จากแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ สามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1) การสร้างความคิดที่แตกต่าง จากการที่ธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางในการสร้างความคิดที่แตกต่างอย่างชัดเจน โดยธุรกิจมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้บุคลากรได้รับรู้ว่าธุรกิจให้ความสำคัญกับเรื่องการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตั้งแต่กระบวนการสร้างความคิด การประเมินผลความคิด และผลสะท้อนกลับของความคิด การปลูกฝังสร้างค่านิยมแห่งการสร้างสรรค์ การจัดกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่ให้บุคลากรมีอิสระทางการคิดและการทำงาน กล้านำเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างและแปลกใหม่ออกมา การให้โอกาสมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจในสถานการณ์ที่สำคัญ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทางความคิดไม่ยึดติดแต่กรอบความคิดแบบเดิมที่เคยปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการคิดเชิงนวัตกรรม อีกทั้งการให้

ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองและงานต่อไป เนื่องจากธุรกิจอาหารแปรรูปต้องเผชิญกับสถานการณ์ในการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจจึงต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวและเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ จึงมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจึงไม่เพียงแต่วางแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการเงินเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในทุกระดับ จึงทำให้การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ของธุรกิจอาหารแปรรูปล้วนมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญมาจากพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนามาจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรแทบทั้งสิ้น

2) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก จากการทำธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางในการผลักดันบุคลากรให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก โดยธุรกิจมีการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและสภาพแวดล้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอยู่เสมอ ติดตามและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับตัวให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ผู้บริหารทุกระดับและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีบุคลิกภาพเชิงรุกหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยทัศนคติเชิงบวก ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างรับรู้อะไรใหม่อย่างไม่ปิดกั้น มีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดแบบเดิมนั้น มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน การมอบหมายลักษณะงานที่มีความหลากหลายให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลยุทธ์ธุรกิจ อีกทั้งมอบโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน จึงทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปมีความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ช่วยทำให้ธุรกิจได้เห็นถึงอุปสรรคและมองหาโอกาสจากวิกฤตที่เกิดขึ้นมาเตรียมความพร้อมวางแผนรับมือกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อช่วยลดผลกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ทันท่วงที ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว และสร้างความสามารถใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและพลิกผัน

3) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการทำธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จมีแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกระตุ้นให้บุคลากรในทุกระดับใส่ใจในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ใฝ่เรียนรู้ที่จะเพิ่มพูนทักษะอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจมีการกำหนดเป็นแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างชัดเจนเน้นการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งรูปแบบการพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยการยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้นรองรับกับการเติบโตในอนาคต (Upskill) การเสริมสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ (Reskill)

และการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน (Newskill) โดยดำเนินการไปพร้อมกับการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งการพัฒนาการเรียนรู้จะมีการดำเนินการลักษณะเชิงรุก โดยเน้นการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแบบเน้นการลงมือปฏิบัติจริง ผ่านภารกิจ การมอบหมายงานหรือการให้ดำเนินโครงการวิจัยที่มีความสำคัญ มีความท้าทาย มีการใช้ทักษะการทำงานหลายอย่าง และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาให้มากที่สุดพร้อมยกระดับสมรรถนะด้วยการลงมือปฏิบัติจริงในการสร้างประสบการณ์ อีกทั้งยังเน้นพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลไกการพัฒนาบุคลากรด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน และการเป็นวิทยากรภายใน เพื่อมาถ่ายทอดทักษะ ประสบการณ์ แง่คิด และองค์ความรู้แก่สมาชิกคนอื่นในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถไว้ในองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะปัจจุบัน

4) การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จ มีการกำหนดแนวทางในการบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยมีการลงทุนในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศ ในการเป็นแหล่งพื้นที่ในการรวบรวมข้อมูลและจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรเข้าไปศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมและดึงข้อมูลความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางให้บุคลากรทุกระดับใช้ในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแลกเปลี่ยนข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ และแชร์ประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน รวมถึงธุรกิจส่งเสริมให้บุคลากรดึงข้อมูลความรู้ออกมาใช้สนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ เช่น การรวบรวมจัดเก็บข้อมูลความรู้และเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง การจัดเก็บบน Cloud ระบบ e-Office มีแหล่งในการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมผ่านระบบ e-Learning มีระบบการปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารผ่านสื่อสังคมเครือข่ายออนไลน์ ได้แก่ Facebook, Line OA, Intranet, Weboard นอกจากนี้ธุรกิจมีการถอดบทเรียนจากความรู้แบบ ฟังลึกที่อยู่ภายในตัวของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมารวบรวมจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ มีการตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อสร้างความเข้าใจใหม่ เกิดมุมมองใหม่ และจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ได้วิธีการในการแก้ไขปัญหาและแนวทางปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) ซึ่งทั้งหมดเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างพลวัตของความรู้ในองค์กร ทำให้เกิดความรู้ใหม่และพัฒนานวัตกรรมจากกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

5) ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม โดยธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จ มีแนวทางการสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม โดยสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรถึงการยอมรับในคุณค่าและความรู้สึกถึงการเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ซึ่งจะเปิดโอกาสให้เกิด

ความร่วมมือในงานอันเป็นตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผ่านภารกิจการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมอบหมายงานหรือโครงการเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการทำงานเป็นทีม บูรณาการความร่วมมือข้ามสายงาน ทำให้บุคลากรช่วยกันระดมความคิด นำข้อมูลและความรู้มาพัฒนาความคิดในการวิเคราะห์แก้ปัญหาต่าง ๆ ปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างนวัตกรรมใหม่ร่วมกัน รวมถึงธุรกิจมีการจัดกิจกรรมการประกวดแข่งขันที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเชิงนวัตกรรมประจำปี เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน การเห็นคุณค่าในตัวเอง อีกทั้งธุรกิจมีการให้ผลตอบแทนทั้งรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันสร้างผลงานที่มีคุณค่าแก่ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ขาดไม่ได้คือธุรกิจมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนหรือเกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากร พัฒนาหลักสูตรอบรม และร่วมมือกันทำวิจัยเพื่อยกระดับศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้พร้อมในการแข่งขัน และการสร้างความสามารถทางนวัตกรรมแก่ธุรกิจ ซึ่งแนวทางความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมยังสอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าองค์ประกอบด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีน้ำหนักมากที่สุด

8.2 แนวทางการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

จากแนวทางเสริมสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จ สามารถอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ จากการที่ธุรกิจอาหารแปรรูปมีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งบุคลากรที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของธุรกิจในอนาคต โดยธุรกิจอาหารแปรรูปมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือ การมีโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มีการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพของผู้นำทุกระดับในการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำแบบ Agile และการเพิ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ที่มีวิสัยทัศน์เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง มีมุมมองความคิดที่กว้างไกลนำพองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมการทำงานบนพื้นฐานของความสร้างสรรค์กล้าปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลง พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสแก่ธุรกิจ และสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ธุรกิจ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการแข่งขัน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดการพฤติกรรม

การทำงานเชิงสร้างสรรค์ต่างมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ เริ่มต้นที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ทั้งสิ้น แง่คิดหนึ่งที่ได้มาจากผู้บริหารคือผู้นำต้องไม่ยึดติดกับความความสำเร็จที่ผ่านมาในอดีต ต้องเห็นคุณค่า และเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร การให้โอกาสแก่บุคลากรได้แสดงศักยภาพอยู่เสมอ ให้บุคลากรมีอิสระในการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ และรับผิดชอบการตัดสินใจของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตน เพื่อแสดงถึงความไว้วางใจ เชื่อมั่นในศักยภาพ ทั้งยังเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกถึง มีคุณค่าและความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้ความสำเร็จของธุรกิจอาหารแปรรูปส่วนหนึ่งจึงเกิดมาจาก ความมุ่งมั่นของธุรกิจในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารและผู้นำทั้งในปัจจุบันและอนาคตของทุกระดับเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้าง การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่สำคัญที่สามารถ นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจอื่น ๆ หล่อหลอมให้ ผู้นำในอนาคตมีวิสัยทัศน์และคุณลักษณะของผู้นำที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์อยู่เสมอ โดยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจยังสอดคล้องกับทฤษฎี การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น บนพื้นฐานของความเชื่อใจ เนื่องจากเมื่อผู้นำให้การช่วยเหลือ การสนับสนุนในการทำงาน การให้ ข้อมูลข่าวสาร การให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร การให้กำลังใจ และเสริมแรงจูงใจ ส่งผลทำให้ บุคลากรจะมีการแสดงพฤติกรรมแลกเปลี่ยนทางสังคมด้วยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน หรือการมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายขององค์กร

2) โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต จากการที่ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องเผชิญกับ ความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พลิกผัน และคาดไม่ถึงอยู่ตลอดเวลาทางด้านความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม ทำให้ธุรกิจจะใช้รูปแบบการดำเนินงานแบบเดิมต่อไปไม่ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งมีผลกระทบต่อความอยู่รอดและเติบโตขององค์กร รูปแบบและ พฤติกรรมการทำงานแบบเดิมในอดีตที่เคยทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จไม่สามารถยืนยันได้ว่าจะทำให้ ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ในอนาคต เนื่องด้วยบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการผันแปรไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษา ธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จจึงต้องให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์กรแบบ มีชีวิต โดยการให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม ยอมรับและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจร่วมกับการ กำหนดค่านิยมหลักที่เน้นพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และสื่อสารให้สมาชิกทุกคนรับรู้ เข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เน้นรูปแบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว

ที่สนับสนุนให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ลดลำดับชั้นสายงานบังคับบัญชา ด้วยการเพิ่มการกระจายอำนาจให้บุคลากรมีโอกาสใช้ความคิดอย่างอิสระในการวางแผนและการตัดสินใจในงานที่ทำอีกทั้งมีการออกแบบลักษณะงานที่หลากหลายด้วยการมอบหมายงานแก่บุคลากรที่มีความท้าทายมีความสำคัญ และต้องใช้ทักษะความสามารถที่หลากหลายให้งานสำเร็จ การให้โอกาสในการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานตามบทบาทหน้าที่ ที่สำคัญคือธุรกิจสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทดลองทำในสิ่งที่แตกต่าง หากสำเร็จบุคลากรและธุรกิจจะได้รับผลประโยชน์ แต่หากเกิดความผิดพลาดทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และให้นำสิ่งนั้นมาถอดบทเรียนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกประการหนึ่งที่สามารถใช้เป็นแนวคิดให้ผู้บริหารธุรกิจนำไปใช้คือ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบกระฉับกระเฉง (Agile Culture) โดยเน้นการสื่อสารแบบเปิดระหว่างสมาชิก ส่งเสริมให้บุคลากรเปิดรับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้และพัฒนาทักษะตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เน้นการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงานในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงแบบฉับไว ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเอื้อประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามแม้ว่าโครงสร้างองค์การจะก่อให้เกิดการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ แต่ผู้บริหารควรนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติของงานในแต่ละด้านเพื่อให้งานนั้น ๆ ยังคงรักษามาตรฐานและคุณภาพไว้ได้ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและพฤติกรรมการทำงานได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แนวทางดังกล่าวจึงสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ กล่าวคือรูปแบบการบริหารควรขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์การ องค์การจึงต้องมีมุมมองการบริหารงานแบบระบบเปิดและมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ จากการศึกษาที่ธุรกิจอาหารแปรรูปกำลังเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ทำให้ธุรกิจต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ด้วยการเปิดรับองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาเป็นอาวุธที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศอันเป็นกลไกขับเคลื่อนในการพัฒนาธุรกิจและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งธุรกิจอาหารแปรรูปที่ประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม โดยธุรกิจมีแนวทางพัฒนา คือ การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความแข็งแกร่งและมีศักยภาพสูงสุด มีการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ และร่วมมือพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

จากองค์ความรู้เดิมที่มี รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ อีกทั้งผู้บริหารได้เสนอแนวทางการลงทุนนำอุปกรณ์เครื่องจักรที่ทันสมัย เทคโนโลยีขั้นสูง (High Tech) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เข้ามาใช้ช่วยการดำเนินงาน ในส่วนของสำนักงานและโรงงานผลิตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจมาจากธุรกิจพัฒนาขึ้นมาเองและการรับเทคโนโลยีสารสนเทศจากภายนอกมาประยุกต์ใช้ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อเข้ามาช่วยสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจของธุรกิจ และที่สำคัญคือการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความพร้อมใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ อีกทั้งส่งเสริมบุคลากร ใฝ่เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนเกิดเป็นความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ที่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ อีกประการหนึ่งที่สามารถเป็นแนวคิดให้ผู้บริหารธุรกิจนำไปใช้ คือ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจหรือเครือข่ายความร่วมมือในการช่วยเหลือด้านข้อมูล แลกเปลี่ยน ทรัพยากรเทคโนโลยี และการทำวิจัยร่วมกัน แนวทางดังกล่าวจึงสอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร กล่าวถึงธุรกิจควรให้ความสนใจในเรื่องทรัพยากรในองค์การ เนื่องจากองค์การจะได้เปรียบทางการแข่งขัน ควรพิจารณาถึงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่แทนที่จะพิจารณาการแข่งขันในด้านต้นทุนกับ ตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการวางแผนพัฒนาทรัพยากรและความสามารถ ที่มีอยู่เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก (Wernerfelt, 1984)



บทที่ 6

ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอประโยชน์ของการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการจัดการด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้องค์กรมีความรู้ใหม่ ต่อยอด และสร้างความก้าวหน้าต่อวงการวิชาการ ประโยชน์เชิงนโยบาย (Policy Contributions) โดยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การบริหาร และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย และธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ใกล้เคียงกันทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้สร้างองค์ความรู้ใหม่ ต่อยอด พัฒนาแนวคิด และสร้างความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ ดังนี้

1.1 การบูรณาการทฤษฎีพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาฐานความคิดของทฤษฎีพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ได้แก่ 1) ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-Based View) ที่มุ่งอธิบายถึงการใช้ความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน โดยทฤษฎีฐานความรู้จะให้ความสำคัญกับเรื่องของกระบวนการและทรัพยากรที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับความรู้ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงความสามารถในตัวบุคคลที่มาอยู่ร่วมกัน

ซึ่งองค์การต้องมีการเสริมสร้างความรู้และการเรียนรู้ให้กับบุคลากรซึ่งจะเป็นจุดเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์การ เมื่อองค์การต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรและเกิดประสิทธิผลของนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น องค์การจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการจัดการฐานความรู้ให้เกิดความเหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์การ และการนำความรู้ที่มีภายในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นจากฐานความรู้ที่มีอยู่ทำให้เกิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การได้มาซึ่งศักยภาพทางการแข่งขัน และ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่มุ่งอธิบายถึงการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมที่กำหนดโครงสร้างรูปแบบ และวิธีการบริหารจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขเชิงสถานการณ์เฉพาะอย่างที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละองค์การ ดังนั้นรูปแบบการบริหารขององค์การผู้บริหารต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน กำหนดโครงสร้าง ระบบการควบคุม มีการปรับพฤติกรรมและกิจกรรมในการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสามารถตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความไม่แน่นอน เพื่อให้การบริหารงานเกิดความยืดหยุ่นและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานที่ดีขึ้นได้

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการเพื่อสร้างแนวคิดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นความสามารถขององค์การในการสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อมาพัฒนาเป็นความสามารถใหม่ขององค์การที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาพฤติกรรมสร้างสรรค์ในแง่ของกิจกรรมหลักตามแนวทางพฤติกรรมสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นการสร้างสิ่งใหม่เพื่อมาใช้แก้ไขและพัฒนาการทำงาน แต่มิได้เชื่อมโยงถึงกระบวนการหรือที่มาของพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ว่าเกิดจากสิ่งใดหรือมีกระบวนการคิดอย่างไร รวมถึงไม่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตหรือกิจกรรมเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่มีความผันผวน ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำแนวคิดและทฤษฎีที่มีการบูรณาการ รวมทั้งผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงหรือศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในมิติและบริบทอื่น ๆ ได้ต่อไป

1.2 การพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ผลจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานเพื่อพัฒนาตัวแปร นิยามของตัวแปร และความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ทำให้ได้ซึ่งตัวแปรและมิต้องค์ประกอบใหม่ที่เชื่อมโยงเป็นกรอบแนวคิดของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร และตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต และความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ประสิทธิภาพของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยใหม่ ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาสมมติฐานเพื่อทดสอบความเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ของประสิทธิผลของนวัตกรรม โดยอาศัยพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่มีความสมเหตุสมผล ซึ่งตัวแปรดังกล่าวถือเป็นแนวคิดและการปฏิบัติ (Concept and Practice) ที่สำคัญในการได้มาซึ่งนวัตกรรมขององค์กร ทำให้สามารถนำกรอบแนวคิดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ไปปรับใช้ในการศึกษาและการจัดการในบริบทที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป

1.3 องค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ และองค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Work Behavior) ดังนั้นการบูรณาการของแนวคิดดังกล่าวจึงเกิดจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) การสร้างความคิดที่แตกต่าง (Creating Different Ideas) 2) การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (Proactive Work Change) 3) การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Development) 4) การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ (Creative Knowledge Integration) และ 5) ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (Cooperation in Innovation Development) ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรด้วยการที่องค์กรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากเดิม รู้จักเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ไม่ปิดกั้น ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน มีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าไปมีส่วนร่วมแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ความคิดภายใต้ความรู้ความสามารถของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน และมีการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

นอกจากนี้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังทำให้พบว่า การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ดีจะทำให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิด การกระทำ พฤติกรรมการทำงานให้มีความคิดคล่องแคล่วรวดเร็วฉับไวต่อปัญหา มีความยืดหยุ่นในการคิดหาคำตอบได้หลายแง่มุม กล้าคิดนอกกรอบที่ทำให้ได้ผลงานแปลกใหม่และน่าสนใจกว่าเดิม รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนช่วยกันแสดงความคิดเห็นนำเสนอแนวทางเลือกออกมาให้มากที่สุดที่ทำให้

สามารถรับมือและแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น และร่วมกันสร้างให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในด้านการทำงานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมถึงทำให้องค์การเป็นที่รู้จักเกิดการยอมรับจากลูกค้าภายนอก และเดินหน้าเติบโตขึ้นอย่างมั่นคง ดังนั้นองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นองค์ประกอบที่ใหม่และมาเติมเต็มช่องว่างของแนวคิดให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถนำไปเป็นประโยชน์ในการปรับใช้ทางด้านการจัดการและ ด้านวิชาการได้ในอนาคต

1.4 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

การศึกษาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย นอกเหนือจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีแล้ว การวิจัยในครั้งนี้ยังสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือมิติของตัวแปรผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพของนวัตกรรม ด้วยการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรม และสังเคราะห์ร่วมกับฐานคติของแนวคิดมุมมองฐานนวัตกรรมกับแนวคิดดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness Index) ออกมาในรูปแบบของความสามารถขององค์การในการบรรลุผลสำเร็จด้านนวัตกรรมที่วัดจากแนวคิด เทคนิค วิธีการจากการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่อยู่ในองค์การ มาช่วยเปลี่ยนแปลงและพัฒนานวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการตลาด และ 2) ผลการดำเนินงานขององค์การ ด้วยการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ออกมาในรูปแบบของการวัดผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานที่แสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานในรูปแบบตัวเลขที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยใช้การเชื่อมโยงโมทัศน์ของแนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based View) แนวคิดมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-based View) และแนวคิดมุมมองฐานนวัตกรรม (Innovation-based View) มีมุมมองว่าความรู้และนวัตกรรมเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือองค์การมีทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยมิคุณลักษณะความมีคุณค่า เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่สามารถหามาทดแทนได้ ซึ่งทรัพยากรคือทรัพยากรมนุษย์และองค์ความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ส่วนความสามารถคือความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ทำให้องค์การเกิดความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง จะส่งผลทำให้องค์การเกิดประสิทธิผลของนวัตกรรมด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงานและความสามารถทางการตลาด ซึ่งเป็นกระบวนการภายในที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ

นอกจากนี้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพยังทำให้พบว่า หากองค์การให้ความสำคัญในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มาใช้กับธุรกิจ ทำให้บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิด และพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ตามมาจะได้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การเพิ่มมากขึ้น การทำงานเชิงสร้างสรรค์จะนำไปสู่การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การเกิดประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มช่องทางด้านการตลาด ลดต้นทุน เพิ่มยอดขาย สร้างกำไร ธุรกิจเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากลูกค้า ซึ่งทำให้องค์การเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคงขึ้น รวมถึงพัฒนาคุณภาพของการทำงานก้าวหน้าตามโครงสร้างระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปในยุค Digital Economy และสามารถเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

1.5 องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นปัจจัยสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ในการศึกษาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ นอกจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์แล้ว การวิจัยในครั้งนี้ได้สังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างองค์ประกอบย่อยหรือมิติของตัวแปรที่เป็นปัจจัยสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ด้วยการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) ของนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อนำมาบูรณาและเชื่อมโยงกับการศึกษาในประเด็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ 2) โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ด้วยการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การร่วมกับฐานคติของทฤษฎีระบบเปิด (Open System) ที่อธิบายถึงองค์การจะดำรงอยู่รอดได้ต่อเมื่อองค์การต้องปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม และมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนกับสภาพแวดล้อม และ 3) ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และสังเคราะห์ร่วมกับฐานคติของแนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร มีมุมมองว่าความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมและความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ

โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์และโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยเชื่อมโยงมโนทัศน์มาจากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) กับทฤษฎีมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-based View) กล่าวคือธุรกิจต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการบริหารจัดการ นโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จึงต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยนรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง

พยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุดและให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจ โดยผู้นำต้องพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร ทั้งนี้จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถทำผลการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยเชื่อมโยงมโนทัศน์มาจากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร กล่าวคือองค์กรต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งการพัฒนาองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องอาศัยสมาชิกทุกคนร่วมมือกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่องค์กร โดยผู้บริหารจึงต้องกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แนวทางดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงสุด

นอกจากนี้จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารต้องเปิดกว้างรับการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นกว่าในสมัยอดีต เลิกยึดติดกับการทำงานรูปแบบเก่า เข้าใจต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่มีขึ้นทุกวัน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารปฏิเสธไม่ได้และเป็นปัจจัยที่ควบคุมยาก จึงทำให้ผู้บริหารต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้เกิดนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งวิสัยทัศน์ของผู้นำจึงเปรียบเสมือนแบบแผนของความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตขึ้น ทำให้บุคลากรมีวิธีการทำงานกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) นอกจากนี้การก้าวเข้าสู่ยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ทำให้ธุรกิจแข่งขันกันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำให้ธุรกิจเน้นการมีระบบการจัดการความรู้ที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น และดึงความรู้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางได้และเป็นปัจจัยนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

1.6 วิธีวิทยาการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Approach) ในการศึกษา เนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพต่างมีจุดอ่อนในตัวเอง การใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมผลานวิธีนี้จึงถือเป็นการลดจุดอ่อนของแต่ละวิธีวิจัยและเป็นการเสริมด้วยจุดแข็งของแต่ละวิธี เพื่อให้ตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ (กนกพร กระจ่างแสง และ ประสพชัย พสุนนท์, 2561) ซึ่งในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังมีนักวิจัยไม่มากนักที่ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี งานวิจัยนี้จึงมีประโยชน์

ในแง่ของการนำเสนอการใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี มาศึกษาเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยออกแบบแผนการวิจัยเป็นแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) ตามแนวทางของ Creswell (2013) เริ่มด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่ออธิบาย สนับสนุน ขยายผลและยืนยันการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและเพิ่มความคลุ่มลิกของข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ที่ศึกษามากยิ่งขึ้น แบบแผนการวิจัยดังกล่าวสามารถยืนยันการให้เหตุผลในการวิจัยให้น่าเชื่อถือ ขณะเดียวกันทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในประเด็นที่ศึกษาได้เป็นอย่างดี และนำผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปต่อไป

1.7 บริบทที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในบริษัทธุรกิจอาหารแปรรูป (Food Processing Business) เนื่องจากอาหารแปรรูปของไทยเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการผลิตเพื่อการส่งออก เป็นผู้ผลิตสินค้าเกษตรรายใหญ่และผู้ผลิตอาหารให้แก่ผู้บริโภคทั่วโลก และเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงาน (Labor Intensive) จำนวนมากในการผลิตมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น จึงทำให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อประเทศไทย แต่การเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม สถานะการแข่งขันจากคู่แข่งที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรและศักยภาพการผลิตที่เท่าเทียมกันหรือเหนือกว่าที่ต้องการแย่งชิงส่วน ครอบตลาด และพฤติกรรมลูกค้าที่มีความต้องการตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจเริ่มสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการและฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งความสามารถขององค์กรในการรับมือกับการแข่งขันและทำให้องค์กรก้าวผ่านในแต่ละเหตุการณ์ไปได้ รวมถึงทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมออกมาอย่างต่อเนื่องคือ ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีทักษะ ความรู้ และมีศักยภาพสูง นอกจากนี้การก้าวเข้าสู่ยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ กำลังแข่งขันกันบนพื้นฐานของทรัพย์สินความรู้หรือทุนทางปัญญาขององค์กร ทำให้พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่สำคัญพฤติกรรมหนึ่งที่ทุกธุรกิจต้องการให้เกิดขึ้นในตัวของคุณลูกค้า ทุกคนทุกระดับภายในองค์กร เพื่อนำมาซึ่งการเกิดนวัตกรรมที่จะนำไปสู่ความสามารถทางการแข่งขัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในบริษัทของธุรกิจประเภทนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งข้อสรุปของงานวิจัยนี้สามารถเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยในการเตรียมความพร้อมและกำหนดแนวทางด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น อันจะนำประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ต่อบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจแก่องค์กร และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจให้มากที่สุด

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารในระดับมหภาค ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของธุรกิจในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ในเรื่องการสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศที่เป็นอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) หากอุตสาหกรรมมีความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ดี จะเป็นสิ่งสำคัญคือสามารถยกระดับความสามารถในการแข่งขันไปยังระดับสากล ส่งผลให้รายได้มวลรวมของประเทศไทยให้สูงขึ้นตามไปด้วย

2.2 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางของหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางนำผลการวิจัยไปต่อยอดพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารองค์กร และหลักสูตรพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งหากองค์กรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ รับรู้ถึงสภาวะการแข่งขันในภาคธุรกิจของตนเป็นอย่างดี และมีบุคลากร ที่มีทักษะความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ระดับสูง จะทำให้ดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น หากธุรกิจอาหารแปรรูปและองค์กรในอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ดี มีประสิทธิผลด้านนวัตกรรม ย่อมส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น และนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

2.3 จากผลการวิจัยพบว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ดี จะมีส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เช่น หน่วยงานด้านการศึกษา สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนงานในการเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ ศักยภาพในการเรียนรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล มีนโยบายและแผนพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของคนตลอดช่วงชีวิตตั้งแต่เด็กจนถึงวัยผู้สูงอายุ พัฒนาทักษะการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะและศักยภาพบุคคลให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 รวมถึงนโยบายการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับสถาบันการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและพัฒนาสมรรถนะบุคคลให้สอดคล้องกันทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ โดยการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการผลิตกำลังคนที่มีศักยภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2.4 จากผลการวิจัยนี้พบว่าความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์สามารถสนับสนุนให้ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทยให้มีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากองค์การมีบุคลากรที่มีทักษะและพฤติกรรมทางด้านการสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถของฝีมือแรงงาน นำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาและยกระดับฝีมือแรงงานให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ วิทยาการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมฝีมือแรงงานให้มีความรู้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีขีดความสามารถพร้อมในการแข่งขัน และสอดคล้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

2.5 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง หรือระดับชาติในการพัฒนา ส่งเสริมให้ธุรกิจอาหารแปรรูปมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในระดับหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรม โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างธุรกิจอาหารแปรรูป แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน และจากความร่วมมือของเครือข่ายทุกฝ่ายที่ร่วมประชุมระดมความคิดเห็น นำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อภาพรวมต่อการสร้างนวัตกรรมระดับหน่วยงาน ระดับกระทรวง และระดับประเทศ ซึ่งนำไปสู่การขับเคลื่อนให้ประเทศเดินหน้าไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ และขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดขึ้น มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

2.6 ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในการกำหนดนโยบายและแผนเกี่ยวกับการดูแลระบบสวัสดิการแรงงานและการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่เก่ง มีศักยภาพ และมีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์สูง โดยเฉพาะบุคลากรทางความรู้ (Knowledge Worker) ไปทำงานในต่างประเทศหรือทำงานให้กับบริษัทข้ามชาติ

2.7 ผู้ประกอบการของธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม สามารถนำผลจากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ตั้งแต่นโยบายของการวางแผนกำลังคน การจัดหาคน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการจัดกลุ่มจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ การใช้ประโยชน์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนนโยบายการธำรงรักษาบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ไว้

3. ประโยชน์เชิงการจัดการ

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในระดับองค์กร ดังนี้

3.1 ข้อมูลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวและกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูป มีความเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถรับรู้โอกาสที่เกิดจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงประยุกต์และบูรณาการความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถใหม่ขององค์กรที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นำมาซึ่งการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรม ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด

3.2 ธุรกิจอาหารแปรรูปและธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ กำลังเผชิญกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากเทคโนโลยีและนวัตกรรม ธุรกิจสามารถนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การรักษาและช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันบนพื้นฐานของทักษะและความรู้ที่อยู่ในบุคคลที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีการสร้างความคิดที่แตกต่าง การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม ผลักดันให้เกิดพลวัตของความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการให้บุคคลที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้มีส่วนร่วมการบริหารและตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด

3.3 ธุรกิจอาหารแปรรูปเป็นธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศกลุ่มอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ และนโยบายของรัฐบาลไทยที่ให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารคือ ครีวไทยสู่ครัวโลก รวมถึงอุตสาหกรรมอาหารมีมูลค่าเพิ่มและการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสูงที่สุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมในสาขาอื่น ๆ ของภาคอุตสาหกรรมการผลิต จึงทำให้ธุรกิจมีบทบาทในการสนับสนุนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอันดับต้น ๆ ของธุรกิจนี้ ดังนั้นผู้บริหารจึงสามารถนำองค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา นี้ ไปใช้ในการกำหนดรูปแบบและแนวทางการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.4 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับหัวหน้างานและบุคลากรภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนเข้าใจและรับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและการแข่งขันของธุรกิจ อาหารแปรรูปที่นับวันยิ่งทวีคูณความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรลุกขึ้นมาปรับเปลี่ยนวิธีคิดและพฤติกรรมการทำงาน โดยเริ่มจากการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน ร่วมสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เข้าใจและยอมรับการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ร่วมมือช่วยกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิม คิดค้นหารูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้น วิเคราะห์หาสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต มีการบริหารงานใช้วิธีลดความสูญเปล่า และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นระดับสากลที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เนื่องจากการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ต้องเริ่มจากจุดภาคคือตั้งแต่ระดับธุรกิจก่อน ดังนั้นผู้บริหารต้องปรับบทบาทการบริหารยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป เพื่อดำเนินงานใช้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษหรือจุดเด่นที่แตกต่างเหนือกว่าคู่แข่ง

3.5 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมรับมือกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตลาดทั้งในผู้บริโภค เทคโนโลยี ข้อมูล และการสื่อสาร องค์กรต้องสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมตรงกับความต้องการและฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริโภค มีการปรับกลยุทธ์การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พัฒนาการตลาดใหม่ที่หลากหลายมากขึ้น การสื่อสารทางการตลาดที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ข้อมูลข่าวสารของธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว โดยการใช้เครื่องมือเชิงบูรณาการและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างการตลาดออนไลน์และการตลาดออฟไลน์ มุ่งเน้นที่ส่วนของกระบวนการในการสร้างการรับรู้ความเข้าใจให้ตรงกับความสนใจและความต้องการเฉพาะของลูกค้าได้มากขึ้น เพื่อการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ในระยะยาว โดยเฉพาะช่องทางที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ได้แก่ Google Facebook Twitter Youtube Instagram Tiktok Line

3.6 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เป็นแนวทางในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ หรือเครือข่ายความร่วมมือกับกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารแปรรูป เช่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต กลุ่มพ่อค้าคนกลาง ตัวแทนจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการรายอื่น องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งทำให้องค์กรสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างรอบด้านและทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ มีการช่วยเหลือการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ระหว่างกัน มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือสร้างข้อตกลงอันเป็นประโยชน์ร่วมกันของธุรกิจ

3.7 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เป็นแนวทางในการสร้างทุนทางสังคมและใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูลสะท้อนกลับทำให้เกิดการสนทนา แลกเปลี่ยนข้อมูล และสร้างประสบการณ์ร่วมกันระหว่างธุรกิจกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ แก้ไขปัญหาเก่า ๆ และสร้างนวัตกรรมอาหารให้ตรงตามความต้องการหรือตอบโจทย์ผู้บริโภคใหม่ รวมถึงนำข้อมูลการแลกเปลี่ยนจากลูกค้าไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน และพัฒนาต่อยอดเป็นความสามารถทางธุรกิจด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้โดยไม่ต้องลงทุนด้านตัวเงิน

3.8 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติงาน การสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางสังคม การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันบนพื้นฐานความไว้วางใจและเชื่อใจกัน และการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานสู่การสร้างวัฒนธรรมความรู้ที่ทำให้บุคลากรได้แสดงออกในการสร้างความคิดใหม่ ความเข้าใจใหม่ ช่วยขยายความรู้ เติมเต็มช่องว่างของความรู้ที่ขาดหายไป และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรที่จะเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะเชื่อมโยงไปยังทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่สามารถสร้างรูปแบบและแนวทางการบริหารงานที่เหมาะสม เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องที่จะนำไปสู่ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เกิดผลิตผลของความคิดสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพสูงขึ้น และการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.9 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร รวมถึงผู้ที่กำลังจะขึ้นมาเป็นผู้บริหารในอนาคต ให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์และพร้อมพัฒนาองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างอยู่เสมอ

3.10 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวที่มีความตื่นตัว สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ การออกแบบกิจกรรมเอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมบุคลากรทุกคนในองค์กรให้แสวงหาความรู้ ใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ กล้าคิดนอกกรอบ เปิดกว้างทางความคิด ทำงานเชิงรุก และกล้าเสี่ยงในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ

3.11 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด ด้วยการเปิดรับความรู้ใหม่และนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม บูรณาการเทคโนโลยีจากภายนอกกับเทคโนโลยีที่มีอยู่

ภายในองค์กร และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการจัดการความรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลและประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อดึงมาสร้างความสามารถและใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ที่นำไปสู่ความสามารถของความรู้ในการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.12 ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารได้ทราบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความชัดเจนในสิ่งที่องค์กรจะให้บรรลุผล ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นและการกระตุ้นจูงใจบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ทั้งในส่วนของผลการดำเนินงานด้านขององค์กรที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยที่ผลการดำเนินงานขององค์กรต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมีความยืดหยุ่นและมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

3.13 ผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้มีระดับสูงขึ้น เช่น การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การกำหนดสัดส่วนของรูปแบบการพัฒนาบุคคล การกำหนดประเภทและสัดส่วนของสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาที่ทำให้สมาชิกในองค์กรกลายเป็นทุนแห่งความสร้างสรรค์ (Creative Capital) ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาของธุรกิจอาหารแปรรูป

3.14 ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีการสร้างความคิดที่แตกต่าง การทำงานเชิงรุก การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมการประกวดที่ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง มีโอกาสแสดงศักยภาพ และเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน ด้วยการนำเสนอผลงานต่อหน้าผู้บริหาร เพื่อนพนักงานจากส่วนงานต่าง ๆ และทีมที่เข้าร่วมประกวดสามารถรวมทีมแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกได้ นอกจากจะทำให้องค์กรได้ผลงานใหม่ ๆ มาปรับใช้แล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ด้วยการยกย่องชมเชย การให้เกียรติบัตร เงินรางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเชิงนวัตกรรมนั้น

3.15 การกำหนดกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากร โดยผู้บริหารต้องศึกษาความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำเสนอทางเลือกอื่นที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ ไม่ตำหนิ ลงโทษการกระทำที่ผิดพลาดจากความพยายามสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าให้แก่องค์กรให้ใช้สิ่งนี้เป็นโอกาสของการเรียนรู้ สวัสดิการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างแท้จริง โอกาสการเติบโตในสายอาชีพ การมอบหมายงานที่มีคุณค่ามีความสำคัญ งานท้าทายความสามารถ การทำงานหลากหลายทักษะ ที่สามารถดึงความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรมาสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่ดี นอกจากนี้จะต้องเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันมีความเหมาะสมและยุติธรรม จึงจะสามารถสร้างความผูกพันบุคลากรกับองค์กรได้อย่างยั่งยืนและช่วยลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถขององค์การในการดำเนินการกับบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การมี และเป็นความสามารถขององค์การที่มีผลต่อการได้มาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีและความได้เปรียบในการแข่งขัน ผ่านการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรม ดังนั้นผู้บริหารของธุรกิจอาหารแปรรูปจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นอย่างยิ่ง ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในด้านนี้อย่างชัดเจนและสนับสนุนในทุกกิจกรรมตั้งแต่การวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินงาน ติดตาม ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนทุกระดับในองค์การ ไม่ใช่เป็นเพียงบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของส่วนงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

2. เนื่องจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ทำให้บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนำมาใช้สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้เสมอ ซึ่งนวัตกรรมมีจุดกำเนิดมาจากตัวบุคคลและเกิดจากกลุ่มคนที่ปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์การ ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้โดยจัดกิจกรรมและสิ่งสนับสนุนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เช่น สร้างบรรยากาศทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปลูกฝังค่านิยมความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การมอบหมายกระจายอำนาจ (Empowerment) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) นอกจากนี้ธุรกิจควรมีการถอดบทเรียนจากบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์สูงออกมารวบรวมและจัดเก็บเพื่อเป็นองค์ความรู้ขององค์การไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้แบบฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เพื่อให้สมาชิกนำความรู้ไปปรับใช้ประโยชน์ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรที่มีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สูงมีบทบาทการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) และวิทยากรภายใน (Internal Trainer) ได้มีโอกาสแบ่งปันทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกับบุคลากรคนอื่น ช่วยให้เกิดการสร้างบุคคลที่มีความรู้และความสามารถในองค์การมากขึ้น ยังมีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการหมุนเวียนเข้าไปมาจนเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยิ่งเกลียวความรู้หมุนเร็วมากขึ้นจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างพลวัตของความรู้ในองค์การอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและความรู้ใหม่โดยผ่านกระบวนการของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ

3. การเสริมสร้างศักยภาพขององค์การในการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมต้องอาศัยการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ด้วยการทำให้เกิดความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และการเติมเต็มช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรให้มีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพสูงขึ้น เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์มักถูกเรียกว่าเมล็ดพันธุ์แห่งนวัตกรรมที่ถือเป็นกุญแจสำคัญในการเกิดผลการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ คือความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ศักยภาพของกระบวนการทำงานที่เพิ่มขึ้น และการตลาดสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปให้ความสำคัญกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีแนวนโยบายด้านการพัฒนาทักษะหรือยกระดับศักยภาพทุนมนุษย์ ผ่านการพัฒนายกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต (Upskill) การสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็นให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ (Reskill) รวมถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน (Newskill) เช่น ทักษะทางด้านการจัดการข้อมูลดิจิทัล (Digital Data) การทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เป็นการอุดช่องว่างทักษะอาชีพ (Skill Gab) เพิ่มพูนทักษะความรู้ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการทำงาน เตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) เป็นการลดต้นทุนในการจ้างงานเพิ่ม สร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์การ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และรองรับรูปแบบการทำงานในอนาคตหลังภาวะวิกฤตโควิด-19 ที่เกิดขึ้น

4. จากผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของนวัตกรรมมีผลอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานขององค์การของธุรกิจอาหารแปรรูป เนื่องจากนวัตกรรมทำให้ระดับผลการดำเนินงานขององค์การเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับองค์การที่ไม่มีการจัดการนวัตกรรม อีกทั้งนวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ หากองค์การมีความเป็นเลิศด้านการจัดการด้านต่าง ๆ จะเป็นเสมือนเครื่องมือที่สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น ธุรกิจมีการเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากพนักงานทุกระดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการไม่ปิดกั้นทางความคิด เพื่อนำไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงการทำงาน การจัดการแข่งขันให้บุคลากรแสดงความคิดเชิงนวัตกรรม มีการเสริมแรงให้รางวัลยกย่องสำหรับความคิดสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและกระตุ้นให้สร้างผลงานใหม่ ๆ ออกมาเสมอ นอกจากนี้ มีการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ทุกคนทุกหน่วยงานมีบทบาทของการเป็นนักวิจัย มิใช่เป็นเพียงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเท่านั้น โดยอาจดำเนินการในลักษณะของการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานไปพร้อมกับพัฒนาคน เพราะทำให้การทำงานประจำกลายเป็นงานที่มีคุณค่าและ

สร้างความรู้ เนื่องจากทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการตั้งคำถาม การสังเกต การค้นหาสาเหตุ การหาแนวทางแก้ไข และการทดลองปฏิบัติ นำไปสู่การได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และเกิดการพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พบว่าองค์ประกอบด้านความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมมีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ จัดกิจกรรม และสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ ในการส่งเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม เช่น กิจกรรมการเรียนรู้เน้นให้มีการทำงานเป็นทีมในลักษณะตามสายงานและบูรณาการความร่วมมือข้ามสายงาน (Cross Functional Team) การระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ หรือพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน มีการเปิดให้มีวิธีการฝึกระดมสมองประลองปัญญากันอย่างสร้างสรรค์โดยหัวหน้าทีมต้องสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับรู้ว่า การเสนอความคิดเห็นไม่มีคำตอบที่ถูกที่ผิด การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ในการร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เชิงลึก ทำให้เกิดการสร้างความเข้าใจ มุมมองพัฒนาทักษะเพื่อชี้ให้เห็นวิธีการแก้ปัญหาและหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) รวมถึงการจัดกิจกรรมหรือการประกวดแข่งขันให้บุคลากรรวมทีมแผนกเดียวกันหรือข้ามแผนกร่วมกัน นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งกิจกรรมส่งเสริมจะช่วยให้เกิดภูมิพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์และเป็นจุดกำเนิดของการสร้างศักยภาพขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรม

6. การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกเป็นสิ่งที่มีความสำคัญผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พบว่าการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกมีน้ำหนักองค์ประกอบรองลงมาจากความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากการดำเนินธุรกิจปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ธุรกิจจึงต้องการบุคลากรที่สามารถทำงานได้บนสถานการณ์ความไม่แน่นอนต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและเรียนรู้ปัญหาที่เคยเกิด เพื่อรับมือป้องกันในทุกสถานการณ์ได้เสมอ ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการทำงานเชิงรุก การสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude Working Culture) ให้ละทิ้งสิ่งที่เคยยึดปฏิบัติมาหรือกรอบความคิดเดิม ๆ (Fix Mindset) สร้างการคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มีมุมมองในเชิงสร้างสรรค์กับทุกเรื่อง พร้อมรับมือและเผชิญหน้ากับทุกการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า (Passion) ผลักดันตัวเองไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ การนำความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากอดีตและปัจจุบันมาเป็นบทเรียนไม่ให้เกิดผิดพลาดซ้ำและเป็นแนวปฏิบัติที่ดีต่อไปในอนาคต รวมถึงการทำให้เกิดการทำงานเชิงรุกอย่างยั่งยืนได้มาจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคน จึงควรมุ่งเน้นกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุกให้เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นรูปธรรม จะยกระดับบุคลากรให้กลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

7. ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด ผู้วิจัยจึงเสนอให้ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์การอยู่เสมอ เนื่องจากในยุคความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive World) ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง อีกทั้งนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ (Value-Based Economy) ธุรกิจจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทิศทางและรูปแบบการพัฒนามุ่งเน้นยกระดับมาตรฐานการผลิต สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และเน้นการตลาดสมัยใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีขั้นสูง (High Tech) เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารกิจกรรมด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ธุรกิจจะต้องจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อพร้อมเดินหน้าและเข้าถึงทุกโอกาสใหม่ ๆ ในอนาคต ผ่านการเรียนรู้ พัฒนาขีดความสามารถเสริมทักษะเดิมและเพิ่มทักษะใหม่ที่เท่าทันรับมือกับรูปแบบเทคโนโลยีขั้นสูง โครงสร้างการผลิตและลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ของโลกธุรกิจในยุคดิจิทัล

8. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตเป็นปัจจัยสาเหตุประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถขององค์การในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้องค์การสามารถใช้ศักยภาพจากบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์มาสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) มีการนำแนวคิดการทำงานแบบคล่องตัว คล่องแคล่ว และว่องไว (Agile Culture) ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความตื่นตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวหรือก้าวกระโดด ปรับกระบวนการทำงานให้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง เน้นการทำงานเป็นทีมเสมอ มุ่งมั่นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้เพื่อเอื้อให้การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ประสบผลสำเร็จ

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสาเหตุอีกหนึ่งประการที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปจึงต้องมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงบนฐานความสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีความคิดเชิงรุก (Proactive) ไม่ยึดติดกับความสำเร็จของธุรกิจทั้งในอดีตและปัจจุบัน ต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้าอยู่เสมอ เปิดกว้างทางความคิด สร้างแรงผลักดัน เสริมแรงจูงใจ และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์ผลงานออกมา ที่สำคัญคือควรเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันไม่แบ่งแยกหรือการเลือกปฏิบัติ และมุ่งสนับสนุนทุกกิจกรรมในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยมีระดับของการวิเคราะห์เป็นระดับองค์การ (Unit of Analysis) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามคือเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม การวิจัยในนามขององค์การ ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะพหุระดับ (Multi-level Analysis) เช่น การศึกษาระดับบุคคล ระดับกลุ่มภายในขององค์การ เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีข้อมูลมาจากหลายมุมมองทั้งในมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของบุคลากร ซึ่งจะทำได้ข้อมูลไปปรับใช้ในการจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อนำไปปรับใช้ในการสร้างนวัตกรรมของบุคคลและหน่วยงานย่อยในองค์การได้อีกด้วย

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวาง (Cross-sectional Survey Research) ทำให้มีข้อจำกัดในด้านเวลา ผลการศึกษาที่ได้จึงเป็นผลการศึกษาจากช่วงเวลาการศึกษาเท่านั้น และในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเป็นช่วงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้นการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ออกแบบการศึกษาเป็นแบบระยะยาว (Longitudinal Study) โดยศึกษาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และตัวแปรอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงประสิทธิผลของนวัตกรรม เนื่องจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์สำหรับในบางองค์การอาจเป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้ระยะเวลาและสะสมประการณ์อย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมกับองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นการพัฒนาหรือความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูป ซึ่งเป็นการศึกษาในรูปแบบหรือธุรกิจอาหารแปรรูปเพียงอย่างเดียว ทำให้ผลการวิจัยในบางหัวข้ออาจไม่สามารถนำไปใช้กับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้ เนื่องจากมีลักษณะเฉพาะดังนั้นในครั้งต่อไปอาจทำในลักษณะที่ไม่เจาะจงศึกษาธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง (Generalization) อย่างไรก็ดีตามสำหรับการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ศึกษาธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศที่เป็นอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก ทั้งอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-curve) และอุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาประเทศและกำลังเจริญเติบโต ซึ่งอุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับความคิด

เชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเศรษฐกิจดิจิทัล และจะเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Growth Engine) ของประเทศในอนาคต รวมถึงกลุ่มธุรกิจในอนาคตเทคโนโลยี (Technology Industries) ซึ่งบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์สูงย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจในอนาคตเหล่านี้ และผลการศึกษานี้จะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีรายละเอียดเฉพาะเจาะจงลงไปในอนาคต แต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

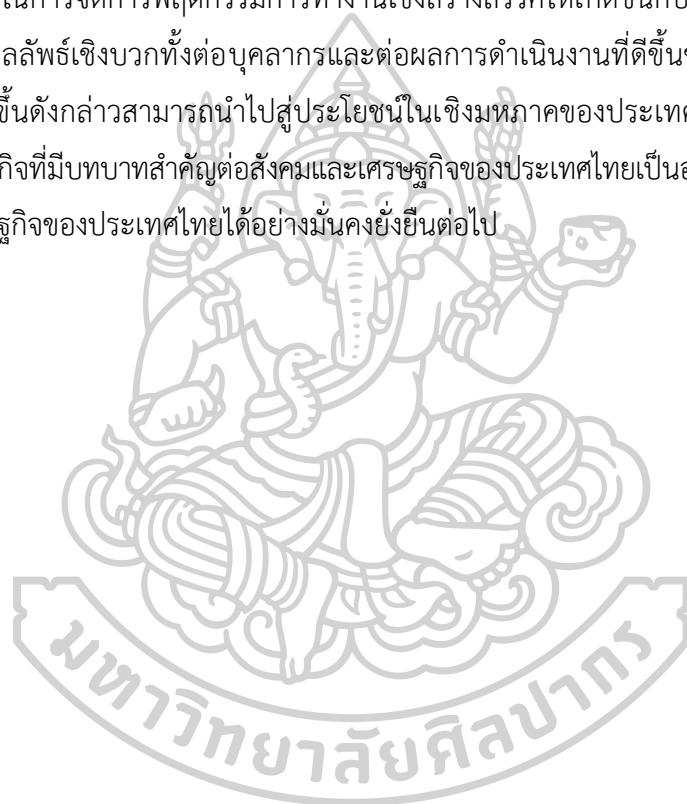
4. การวิจัยในอนาคตอาจนำกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ มาทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างธุรกิจอาหารแปรรูปทั้งระบบ ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยในแต่ละชั้นของอุตสาหกรรมอาหารจะมีความเข้มข้น มีรูปแบบและวิธีการในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผลของการศึกษาจะช่วยให้ได้แนวทางในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ซึ่งจะช่วยให้การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การวิจัยในอนาคตอาจนำกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ มาทำการศึกษากลุ่มตัวแปรควบคุมที่มีการแบ่งแยกที่ชัดเจน ได้แก่ มาตรฐานของโรงงาน จำนวนพนักงาน ขนาดอุตสาหกรรม เพื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบผลการศึกษามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไรในเรื่องการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูป รวมทั้งปัจจัยและผลลัพธ์จากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจ ซึ่งอาจนำไปสู่การเป็นตัวแปรที่น่าสนใจเพิ่มเติม

6. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าผลลัพธ์อีกประการหนึ่งของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์คือผลการดำเนินงานขององค์การด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ เช่น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า นักลงทุน สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และภาครัฐ อันส่งผลต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้วิจัยจึงเสนอให้การวิจัยในอนาคตศึกษาถึงประเด็นดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ในฐานะของตัวแปรผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่สามารถสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์การ

7. การศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ หรืออิทธิพลจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การรับรู้ความรุนแรงในการแข่งขัน เพื่อทดสอบว่าปัจจัยใดจะมีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

จากการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลการศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย รวมถึงนักวิชาการทางด้าน บริหารธุรกิจ การจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการในสาขาวิชาอุตสาหกรรมอาหาร แปรรูป ที่สำคัญคือจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่ให้ความสำคัญต่อ การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ขององค์กร ซึ่งหากผู้บริหาร ผู้ประกอบการ รวมถึง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารแปรรูปได้นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม ความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อบุคลากรต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจอาหารแปรรูป ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถนำไปสู่ประโยชน์ในเชิงมหภาคของประเทศ เนื่องจากธุรกิจอาหาร แปรรูปเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง ในการขับเคลื่อน ทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยได้อย่างมั่นคงยั่งยืนต่อไป



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทโทรคมนาคม จำกัด*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กนกพร กระจำแสง. (2562). *การจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย สู่ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม
- กนกพร กระจำแสง, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). *แนวทางการวิจัยเชิงผลานวิธีแบบคู่ขนานในงานวิจัยทางการจัดการ. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 13(1), 130-138.
- กรรวิวัฒน์ สกกลฤหเดช. (2559). *ความได้เปรียบทางการแข่งขันพลวัตกับความสำเร็จของธุรกิจอาหารแปรรูปของไทย. วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(1), 58-66.
- กรรวิวัฒน์ สกกลฤหเดช, สุกิจ ขอเชื้อกลาง, และ ลภัสสรดา งามแก้ว. (2560). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสามารถเชิงพลวัตความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 12(1), 32-44.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, กระทรวงอุตสาหกรรม. (2562). *สถิติจำนวนธุรกิจอาหารที่จดทะเบียนการค้า*. เข้าถึงได้จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/menu/area.html>
- กรมวิชาการเกษตร, กองพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าพืช. (2559). *รายงานวิชาการเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปข้าวไทย*. เข้าถึงได้จาก http://www.acfs.go.th/qmark/download/plant_pass_gmp.pdf
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กระทรวงพาณิชย์. (2562). *แนวโน้มตลาดอาหารปี 2562 มุ่งเน้นความยั่งยืนความใส่ใจต่อสุขภาพและความสะดวกสบาย*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-doc-archives/thailand-40/11661-ministry-of-industry>.

- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- กัลยา แก้วมา. (2558). ผู้บริหารกับบทบาทการส่งเสริมการสร้างสรรค์ความรู้ขององค์กร. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 2(1), 1-11.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, ไกรชิต สุตะเมือง, เฉลิมพร เย็นเยือก, และ เรวดี อ้นนนัน. (2552). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- กุลทิพย์ ศาสตรระรุจิ. (2558). เทคโนโลยีสารสนเทศกับการขับเคลื่อนประชาคมอาเซียน. *วารสารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรม นิด้า*, 2(2), 25-42.
- แก้วตา ศรอดีศักดิ์, และ ขวณชื่น อัคระวงษ์ชชา. (2561). ปัจจัยเหตุและผลของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ เขตจังหวัดนครปฐม. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 1531-1545.
- คมกริช นันทะโรจวงศ์. (2562). *ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม
- จันทน์ วีระเชษฐชัย. (2560). การพัฒนาการถนอมอาหารและแปรรูปอาหารสู่ไทยแลนด์ 4.0. *วารสารร่วมพฤษ*, 35(1), 56-70.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2549). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ Knowledge Facilitator. *จดหมายข่าวจาก RMUTI_KM Team*. 2(ตุลาคม), 98.
- จุฑารัตน์ บันดาลสิน. (2557). การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมการบริการพยาบาล. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(3), 9-17.
- ชัชวารรณ มีทรัพย์ทอง. (2560). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม
- ชัยวันพัทธ์ วีระสัย, และ ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำต่อผลการดำเนินงานด้านบริการผ่านนวัตกรรมจัดการ. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 16(1), 1-26.

- ชาย โปธิสิตา. (2559). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ชุตিকা เกียรติเรืองไกร, พรชนก เทพขาม, และ วัชรินทร์ ชินวรวัฒนา. (2563). 10 ปี อุตสาหกรรมไทยเรามาไกลแค่ไหน. *Focused and Quick*, 165 (เมษายน), 1-13.
- ไชยันต์ สกกุลศรีประเสริฐ. (2556). การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารจิตวิทยาคลินิก*, 44(1), 1-13.
- ณรงค์ โพธิ์พูกษานันท์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐฎีกา เจยาคม. (2551). *พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นในโรงงานอุตสาหกรรม: กรณีศึกษา*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการแนะแนว), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ฐิติมา พูลเพชร. (2560). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร: หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับสิทธิ BOI ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม
- ฐิติมา พูลเพชร. (2562). การสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการนวัตกรรมที่พยากรณ์ความสำเร็จในงาน. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น*, 1(3), 51-61.
- ฐิติมา พูลเพชร, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และ จันทนา แสนสุข. (2561). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรหลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับสิทธิ BOI ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์*, 12(1), 39-155.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2554). พฤติกรรมสร้างสรรค์และบริบทของการทำงานในองค์กรจากอิทธิพลของความกล้าเสี่ยง. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 33(127), 33-58.
- ตรีทิพย์ บุญเยี่ยม. (2554). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมระดับกลุ่มงานในบริษัทเอกชนของไทย*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ตะวัน สาดแสง. (2548). *สร้างคน สร้างองค์การ: คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.

- ทศพร บุญวัชรภักย์. (2558). *ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผล
การดำเนินงานของธุรกิจ: ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของโรงแรมบูติกไทย*. (วิทยานิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). *ทักษะผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: CP.CYBERPRINT.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนกฤต แซ่ไคว้. (2558). *ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อ
รองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและ
ปริมณฑล*. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,
ปทุมธานี.
- ธภัทร อาจศรี, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์, และ ปรีดา อัครวิจิตรระการ. (2561). รูปแบบ
การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจในอนาคตสหกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและ
ขนาดย่อม. *วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม*, 6(1), 169-179.
- นพดล ไตรวิชัยกุล. (2560). *การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างการจัดการบริการเทคโนโลยี
สารสนเทศ ในสถาบันอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ),
มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- นพรัตน์ มีศรี, และ อมรินทร์ เทวตา. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และความคิด
สร้างสรรค์ของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร. *วารสาร Veridian E-Journal
ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 1(12), 21-34.
- นรวัฒน์ ชุตินวงศ์, และ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร
แห่งนวัตกรรมในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 34(130), 47-58.
- นฤมล จิตรเอื้อ. (2563). *การจัดการสำนักงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เอ็ม แอนด์ เอ็มเลเซอร์
พริ้นต์.
- นฤมล จิตรเอื้อ, และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). รับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อ
พฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมผ่านความผูกพันต่อ
องค์กรด้านจิตใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 14(2), 349-380.
- นฤมล จิตรเอื้อ, และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2562). การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่าง
สร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร.
วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร, 16(1), 200-229.

- นฤมล จิตรเอื้อ, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสาร Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(2), 138-1754.
- นฤมล จิตรเอื้อ, สุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). การรับรู้บรรยากาศความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 9(1), 76-86.
- นันทิดา จันทร์ศิริ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรคนวัตกรรมภายในองค์กร. *สารอาศรมวัฒนธรรมวลัยลักษณ์*, 17(1), 79-98.
- นิรมล ตันติศิริอนุสรณ์, และ สมชาย คุ่มพูล. (2558). พฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท อินโนเฟรช อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 4(2), 28-37.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พรินต์ติ้งโพร.
- ปณิตาภา สวนแก้ว. (2557). ความสำเร็จของนโยบาย "ครัวไทยสู่ครัวโลก" ภายใต้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน. *วารสารวิจัย มสค สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(1), 47-58.
- ปรวีร์ เขียววิจิตร, และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์. (2561). ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานผ่านศักยภาพในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. *วารสาร Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 781-791.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2561). *อนาคตของอาหารอนาคต (Future Food)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-138301>
- ประไพพิมพ์ สุธีสินนท์, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปาริชาติ*, 29(2), 31-48.
- ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ, และ ศจีมาจ ณ วิเชียร. (2561). พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน: แนวคิด ปัจจัยสาเหตุ ความท้าทาย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 10(1), 25-41.
- พยัต วุฒิรงค์. (2552). *ผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (ดุชนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตร์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- พยับ วุฒิรงค์. (2562). *การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากรองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ ไชยฤกษ์, และ ขวัญกมล ตอนขวา. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี*, 8(2), 61-70.
- พรรณพิลาศ เกิดวิชัย. (2559). *การพัฒนารูปแบบสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์ออนไลน์ตามแนวคิดหุ้นส่วนภาคเอกชนที่เสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของครุปฐมวัย*. (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พรรณราย อักษรถึง. (2560). *ปัจจัยเชิงสาเหตุพระระดับและผลของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน*. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *โครงการพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. ในรายงานผลการศึกษาคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- พานวงค์ คัมภีร์รักษ์, และ แก้วตา โรหิตร์ธนะ. (2561). อุตสาหกรรม 4.0 อุตสาหกรรมแห่งอนาคตของไทย. *WMS Journal of Management Walailak University*, 7(3), 52-64.
- พิมพ์เพ็ญ พรเฉลิมพงศ์, และ นิธิยา รัตนานนท์ (2562). *อุตสาหกรรมอาหาร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.foodnetworksolution.com/wiki/word/2561/อุตสาหกรรมอาหาร>
- พิรุณศิริ ศิริศักดิ์. (2559). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร นวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs). *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 27(3), 11-23.
- พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์. (2561). พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 38(1), 233-259.
- พูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์, และ เกิดศิริ เจริญวิศาล. (2562). การยอมรับและการใช้เทคโนโลยี: บทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 13(3), 505-519.
- แพง ชินพงศ์. (2558). *คิดเป็นทักษะที่จำเป็นในโลกปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: The Islamic foundation.

- ภัทร์ชนัน สมสมาน, และ สมประสงค์ โกศลบุญ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้นวัตกรรมและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท ไทยแอนิเมชัน จำกัด. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 38(146), 9-24.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2548). *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ภาริณาส.
- ภูวนาด วิสุทธากร, และ วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2558). การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. *วารสาร Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(1), 1012-1031.
- ระบิล พันภัย. (2557). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร: ปราบกฏการณ์เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม
- ระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์. (2560). *ความคิดสร้างสรรค์กับผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ*. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 10(3), 1039-1049.
- รัชพงษ์ ชัชวาลย์, คณน ไตรจันทร์, และ อิศริฐฐ์ รินไธสง. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทย. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 11(1), 113-124.
- ลลิตา เกอเกลียง. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดในภาคใต้*. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน), มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- วสันต์ สุทธาวาศ, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(1), 530-545.
- วิชัย วงษ์ใหญ่, และ มารุต พัฒนาผล. (2563). *การเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ (Creative Learning)*. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). *องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่*. *วารสารนักบริหาร*, 30(2), 60-63.
- ศิวพร โปทยานนท์. (2555). *พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552*. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 52(3), 193-214.

- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). *การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, นพพร ศรีวรวิไล, และ อติศร ณ อุบล. (2555). ปัจจัยด้านการจัดการนวัตกรรม ขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน. *วารสาร BU Academic Review*, 11(1), 1-15.
- ศุภางค์ นันตา. (2555). *ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปา ในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, จังหวัดมหาสารคาม.
- สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). *รายงานการวิเคราะห์แนวโน้ม เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2560). *พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อน ประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/blueprint-thailand-4/
- สมชาย รุ่งเรือง, และ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2560). รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดัน เชิงสร้างสรรค์. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(1), 29-46.
- สมพร ปานยินดี. (2558). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ ความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6420
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2559). *นวัตกรรม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nia.or.th/spring/index.php?page=faq>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2560). *10 อุตสาหกรรมเป้าหมายกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2562). *ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2562 และ แนวโน้ม ปี 2563*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industry%20conditions/annual2019trends2020.pdf>

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2561). *การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเกษตร*. เข้าถึงได้จาก https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20191022060242.pdf
- สิริอร วิชชาธู. (2544). *จิตวิทยาและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2555). แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 14(2), 117-128.
- สุชุมาล เกิดนอก, และ มัลลิกา สังข์สนิท. (2561). แบบจำลองเชิงสาเหตุของความไว้วางใจในนวัตกรรมต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม: ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงานเป็นตัวแปรเชื่อมโยง. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 10(2), 33-57.
- สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2562). *ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม
- สุภางค์ จันทวานิช. (2559). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 23). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวนาล ทองสองยอด, และ ภีรกาญจน์ ไคนุ่นนา. (2561). แนวทางการพัฒนาช่องทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เกลือ ตำบลบานา จังหวัดปัตตานี. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 13(1), 14-28.
- องค์อร ประจันเขตต์, และ สุชาดา นันทะไชย. (2557). โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งนวัตกรรมของอาจารย์พยาบาลในสถาบันสมทบคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. *Journal of The Royal Thai Army Nurses*, 15(3), 371-378.
- อโณทัย งามวิชัยกิจ. (2558). การวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(1), 1-12.
- อภิลักษณ์ ธรรมวิมุติ. (2562). *ความสามารถการจัดการการเรียนรู้ของพนักงานด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- อรอุมา โต๊ะยามา, สมลักษณ์ คงเมือง, และ มนุญ โต๊ะยามา. (2558). การถ่ายทอดเทคโนโลยีและขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมขนาดต่าง ๆ ในประเทศไทย. *วารสารไทยไกลซันนิพนธ์*, 10(1), 14-29.

- อัจฉรีย์ มานะกิจ, และ ประสพชัย พสุนนท์ (2563). การจัดกลุ่มพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์สำหรับการ
การออกแบบและพัฒนาสินค้าของผู้ประกอบการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) จังหวัด
สมุทรสงคราม. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 15(2), 15-28.
- อาภามาส นิโกรธา, และ นพดล เจนอักษร. (2562). การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.
วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(1), 525-538.
- อุดมรัตน์ จรัสศรี. (2560). การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของครูโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัย
รามคำแหง. *วิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(3), 236-251.
- อุตสาหกรรมมูลนิธิเพื่อสถาบันอาหาร. (2562). *ระบบสารสนเทศความรู้อาหารอนาคต*. เข้าถึงได้จาก
<http://fic.nfi.or.th/futurefood/>
- อุมาพร กาญจนคลอด. (2558). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของประสิทธิผลในการจัดการ
นวัตกรรมหลักฐานเชิงประจักษ์ของเทศบาลในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ), มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

ภาษาต่างประเทศ

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2007). *Marketing Research* (9th ed.). New York:
John Wiley and Sons.
- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination
and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Addleson, M. (2000). What is good organization?: Learning organizations, community
and the rhetoric of the “Bottom Line”. *European Journal of Work and
Organizational Psychology*, 9(2), 233-252.
- Afsar, B., & Masood. M. (2017). Transformational leadership, creative self-efficacy,
trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of
nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 1-26.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative
work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(80), 1270-1300.
- Afshari, M., Siraj, S., Faizal, A., Ghani, M., & Afshari, M. (2011). Leadership and creativity.
Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(10), 1591-1594.
- Agarwal, U. A. (2014). Examining the impact of social exchange relationships on
innovative work behaviour: Role of work engagement. *Team Performance
Management*, 20(3/4), 102-120.

- Ahlstrom, D. (2010). Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 11-24.
- Alam, S. S., Arumugam, V., Nor, N. G. M., Kaliappan, P., & Fang, L. S. (2013). Relationships between innovation capabilities, business performance, marketing performance and financial performance: A literature review. *Business and Management Horizons*, 1(1), 59-73.
- Alan, G. K. (2016). The new marketing solutions that will drive strategy implementation. *Strategy & Leadership*, 44(3), 20-26.
- Alavi, M., & Tiwana, A. (2002). Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037.
- Albanese, R. (1981). *Managing: Toward accountability for performance* (3rd ed.). Lilinois: Richard D. Irwin.
- Albertini, E. (2016). An inductive typology of the interrelations between different components of intellectual capital. *Management Decision*, 54(4), 887-901.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. In B. M. Shaw & Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: West-View Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(9), 77-87.
- Amabile, T. M. (2012). *Componential theory of creativity*. Retrieved From <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf>
- Amo, B. W. (2005). *Employee Innovation Behavior*. (Thesis of Doctor Oeconomia). Bodø Graduate School of Business, Bodø Regional University, Norway.
- Anning-Dorson, T. (2017). Innovation development in service firms: A three-model Perspective. *Journal of Operations and Service Management*, 28(1), 64-80.

- Argandona, A. (2011). *Stakeholder theory and value creation (Working paper WP-922)*. Navara, Spain: IESE Business School, University of Navara.
- Ash, R. C., & Persall, J. M. (1999). *The principal as chief learning officer*. National Association of Secondary School Principals Samford University. Birmingham, Alabama. U.S.A.
- Athikomkulchai, T., & Jadesadalog, V. (2018). Marketing channel development for salt product of bana district, pattani province. *Journal of Business, Economics and Communications*, 13(1), 14-28.
- Aziz, H. H. A., & Rizkallah, A. (2015). Effect of organizational factors on employees' generation of innovative ideas. *EuroMed Journal of Business*, 10(2), 134-146.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Barak, M., Watted, A., & Haick, H. (2016). Motivation to learn in massive open online courses: Examining aspects of language and social engagement. *Computers & Education*, 94, 49-60.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Wright, P. M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Baruch, B. D. (1968). *New ways in discipline*. New York: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.

- Bathla, S. (2014). *Agro-industry: The food-processing sector*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/302588819_Agro-Industry_The_Food-Processing_Sector
- Batra, S. (2016). Do new ventures benefit from strategic change or persistence? A behavioral perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 310-319.
- Beheshtifar, M., & Kamani-Fard, Fateme-Begom. (2013). Organizational creativity: A substantial factor to growth. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 98-104.
- Bennis, W. G. (2011). *The concept of organizational health in changing organizational*. Edited by Warren G. Bennis. New York: McGraw-Hill.
- Berman, S. J., & Hagan, J., (2006). How technology-driven business strategy can spur innovation and growth. *Strategy & Leadership*, 34(2), 28-34.
- Best, J. W. (1977). *Research in Education*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Best, J. W., & Kahn. J. V. (2006). *Research in education* (10th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Bharadwaj, S. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424-434.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service Industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629.
- Blašková, M. (2014). Influencing academic motivation, responsibility and creativity. *Procedia–Social and Behavioral Science*, 159, 415-425.
- Borg, I., Groenen, P. J. F., Jehn, K. A., Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (2011). Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values. *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 1-12.
- Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2016). How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1-29.

- Bossle, M. B., Barcellosa, M. d., & VieirabLoi, L. M. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 113(1), 861-872.
- Brown, D. R., Rose, D., & Gordon, R. (2016). De-commoditizing change management. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 793-803.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed). Abingdon: Routledge.
- Bysted, R. (2013). Innovative employee behavior: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 268-284.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Cao, Y., & Li, Z. (2013). Analysis of patent management effects on technological innovation performance. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 286-305.
- Carimeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Castellano, W. G. (2012). *A new framework of employee engagement*. Retrieved from [http://www.chrs.rutgers.edu/pub_documents/ Employee Engagement White Paper Final](http://www.chrs.rutgers.edu/pub_documents/Employee%20Engagement%20White%20Paper%20Final). Centre for Human Resource Strategy, Rutgers, the State University of New Jersey.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovative in firms' survivor. *Research Policy*, 35, 626-641.

- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1-7.
- Cerne, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resources Management Journal*, 27(2), 281-299.
- Certo, S. C., & Certo, T. S. (2016). *Modern Management: Concepts and Skills* (14th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Chae, S., Seo, Y., & Lee, K. (2015). Effect of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior*, 42, 138-148.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, Venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.
- Chang, Wen-chih., & Chiang, Zun-Hwa. (2007). *A Study on how to elevating organizational creavity of design organization*. IASDR07 International Association of Societies of Design Research. The Hong Kong Polytechnic University. 12th to 15th November 2007.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage Innovative behavior? Opposite moderation effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158.

- Cheng, C. C. J., & Shiu, E. C. (2015). The inconvenient truth of the relationship between open innovation activities and innovation performance. *Management Decision*, 53(3), 625-647.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T. C., & Raja, M. K. (2013). A unified model of knowledge sharing behaviours: Theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1097-1115.
- Chew, M. M., Cheng, J. S. L., & Petrovic-Lazarevic, S. Y. O. (2006). Managers' role in implementing organizational change: Case of the restaurant industry in Melbourne. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1), 58-67.
- Christiansen, J. A. (2000). *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. Hampshire: Macmillan Press.
- Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Cook, P. (1998). The creativity advantage is your organization the leader of the pack?. *Industrial and Commercial Training*, 30(5), 179-184.
- Costello, G. J., & Donnellan, B. (2011). Beyond RBV and KBV to an Innovation-Based View of the Firm. In *EURAM2011 Annual Conference* (pp. 1-44). Estonia: Tallinn.
- Cramm, J. M., Strating, M. M. H., Roland, B., & Nieboer, A. P. (2013). A large-scale longitudinal study indicating the importance of perceived effectiveness, organizational and management support for innovative culture. *Social Science & Medicine*, 83, 119-124.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change*. (10th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.

- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations, *Journal of Management Studie*, 38(1), 45-65.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. D. (2013). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- De Beer, L. T., Pienaar, J., & Rothmann Jr, S. (2013). Investigating the reversed causality of engagement and burnout in job demands-resources theory. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-9.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and alidation. *EIM Business and Policy Research*. Zoetermeer The Netherlands.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Spiegelare, S., Gyes, G. V., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creative and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
- De Spiegelare, S., Gyes, G. V., Tom, V. T., & Greet, V. H. (2012). Innovative work behavior: concept & measurement. *Gedrag en Organisatie*, 27(2), 139-156.
- Deshpande, R. (2012). Organizational change: A perception regarding change management among the employees and workers in private sector organizations in Gujarat state. *International Journal of New Innovations*, 1(2), 300-303.

- Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.
- Dilmaghani, M., Fahimnia, F., Ardakan, M. A., & Naghshineh, N. (2015). Function of knowledge culture in the effectiveness of knowledge management procedures: A case study of a knowledge-based organization. *Webology*, 12(1), 1-21.
- Disatnik, D., & Steinhart, Y. (2015). Need for cognitive closure, risk aversion, uncertainty changes, and their effect on investment decision. *Journal of Marketing Research*, 52(3), 349-359.
- Dobrivojevic, G. (2013). Analysis of the competitive environment of tourist destinations aiming at attracting FDI by applying Porter's five forces model. *British Journal of Economics, Management and Trade*, 3(4), 359-371.
- Drucker, P. F. (2007). *Innovation and Entrepreneurship* (Classic Drucker Collection). Butterworth-Heinemann, Paperback.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). *Work environments for employee creativity*. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715-734.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: What, Why & How. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 2-23.
- Edmondson, A. C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.

- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). The effect of marketing capabilities on competitive advantage and performance with moderating role of risk management in importation companies. *Procedia Economics and Finance*, 36(Supplement C), 22-28.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Eric, S., Alladi, V., Steven, C., & Erik, K. (2012). Dynamic use diffusion model in a cross National context: A comparative study of the United States, Sweden and India. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 4-16.
- Escriba-Esteve, A., & Montoro-Sanchez, A. (2012). Guest editorial: creativity and innovation in the firm: Managerial antecedents and effects on employees. *International Journal of Manpower*, 33(4), 344-348.
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770-779.
- Fagerberg, J. (2018). Mobilizing innovation for sustainability transitions: A comment on transformative innovation policy. *Research Policy*, 47(9), 1568-1576.
- Feist, G. J. (1998). A meta analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.
- Festinger, L. (1950). Informal Social Communication. *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- Fidel, P., Schlesinger, W., & Cervera, A. (2015). Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1426-1428.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leader effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flaatin, C. (2007). Antecedents of organizational creativity and innovation: A differentiating perspective. (Master's Thesis in Psychology), University of Oslo.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136.

- Gibson, J. L., Ivancevich, M. J., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). Asia: McGraw Hill Education.
- Gomes, G., Machado, D. D. P. N., & Alegre, J. (2015). Determinants of innovation culture: A study of textile industry in Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 12(4), 99-122.
- Gómez Jiménez, M. (2010). *Employee creativity and culture: Evidence from an examination of culture's influence on perceived employees' creativity in Spanish organizations*. Departament d'empresa i tecnologia Universitat Ramon Llull.
- Gong, J., Wang, L., Song, D., Zhu, X., & Zhang, L. (2009). Stripping voltammetric analysis of organophosphate pesticides using Ni/Al layered double hydroxides as solidphase extraction. *Biosensors and Bioelectronics*, 25(2), 493-496.
- Goodman, R. I., Fletcher, K. A., & Schneider, E. W. (1980). The effectiveness Index as a comparative measure in media product evaluation. *Educational Technology*, 20(9), 30-34.
- Grabowski, R. (2015). Agriculture, labor intensive growth, and structural change: East asia, Southeast asia, and Africa. *Journal of South Asian Development*, 1(1), 43-64.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the Mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, Perspective Taking, and Creativity. *The Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gruman, A. J., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136
- Guilford, J. P. (1980). Cognitive styles: What are they? *Educational and Psychological Measurement*, 40(3), 715-735.
- Guilford, J. P. (1988). Some Changes in the Structure-of-Intellect Model. *Educational and Psychological Measurement*, 48(1), 1-4.

- Gurhan, G. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, Elsevier, 133(2), 662-676.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167-175.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatha, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall.
- Hajhashemi, M., & Mohammad, H. M. J. (2011). Identification and prioritizing effective factors on organizational creativity based on MADM techniques (Case study: Saadi hospital in city of Isfahan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 239-248.
- Handoko, F., Smith, A., & Indriani, S. (2017). Technology transfer for metal based SMEs in Central Java, Indonesia. *International Journal of Engineering and Management*, 1(1), 35-41.
- Harvard Business School. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Hauksdottir, F. B. (2011). *Positivity: A key for enhancing creativity-enhancing organizational creativity through positive leadership*. (Master's Thesis in Strategic Management), School of Business, Sigillum University Islandiae.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hofstetter, H., & Harpaz, T. (2015). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 445-466.
- Hogel, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741-770.
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance?. *Journal of Marketing*, 76(3), 56-77.
- Hon, A. H. Y., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885.
- Hong, J., Hou, B., Zhu, K., & Marinova, D. (2018). Exploratory innovation, exploitative innovation and employee creativity: the moderation of collectivism in Chinese context. *Chinese Management Studies*, 12(2), 268-286.
- Howkins, J. (2013). *The creative economy: How people make money from ideas*. (2nd ed.). Penguin UK.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hu, H., Gu, Q., & Chen, J. (2012). Organizational creativity and innovation? Critical review and future. *Review of Business Research*, 15(5), 26-35.
- Hu, H., Gu, Q., & Chen, J. (2013). How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?. *Nankai Business Review International*, 4(2), 147-166.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Jadesadalug, V., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Building innovative creation efficiency of furniture business in Thailand: Empirical research of its antecedents and consequences. *International Journal of Strategic Management*, 9(3), 1-24.

- Jalal, H. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Jay, W., & Leonard, C. (2001). An Empirical investigation into entrepreneurship and organizational innovation-based competitive strategy. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3(1), 51-70.
- Jessica, Y. (2003). Prediction of Performance Facets Using Specific Personality Traits in The Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 99-110.
- Joanna, E., Leonas, U., & Jelena, S. (2015). Innovative application of contemporary management methods in a knowledge-based economy—interdisciplinarity in science. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 261-274.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Joo, Baek-Kyoo (Brian), & Bennett, R. H. (2018). The Influence of Proactivity on Creative Behavior, Organizational Commitment, and Job Performance: Evidence from a Korean Multinational. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 5(2), 1-21.
- Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: Antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.
- Kallio, A., Paula, K., & Satu, P. (2012). Locating the loopholes of innovation capability before launching development project. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 21-38.

- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the american corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24.
- Katila, R., & Ahujam, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Kemp, R. G. M., Folkeringa, M., de Jong, J. P. J., & Wubben, E. F. M. (2003). *Innovation and firm performance*. (SCALES-paper N200213). Zoetermeer, May, EIM Business and Policy Research.
- Kernodle, T. A. (2007). *Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: A hierarchical linear modeling study*. (Doctoral dissertation), Touro University International, California.
- Khan, M. J., Aslam, N., & Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(1), 17-22.
- Khatchirian, A. (2014). *Substantive truth and knowledge of meaning*. (Doctoral Dissertation in Philosophy), University of California, Berkeley.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884.
- Khorshidi, S., Abdoli, F., & Khorshidi, S. (2013). Identify factors affecting organizational creativity: A literature review. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(5), 1214-1220.
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality Management Practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.

- Kirner, E., Kinkel, S., & Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms: An empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38(3), 447-458.
- Kirton, M. J. (1994). *Adaptors and innovators: styles of creativity and problem solving*. Routledge, London.
- Kitapci, H., Aydin, B., & Celik, V. (2012). The effects of organizational learning capacity and innovativeness on financial performance: An empirical study. *African Journal of Business Management*, 6(6), 2332-2341.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Konstantinos, K., Papalexandris, A., Papachronic, M., & George, I. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kotakoon, P. (2012). *Supporting thai restaurant setup government policy*. Retrieved from www.dipt.go.th.
- Kratzer, J., Meissner, D., & Roud, V. (2017). Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference. *Technological Forecasting and Social Change*, 119(C), 128-138.
- Kristina, J. (2011). Predicators of administrative and technological innovations in nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 71(1), 77-86.
- Lamore, P. R. (2009). *An empirical investigation of the antecedents of market orientation and organizational effectiveness*. (Doctoral dissertation), University of Alabama in Huntsville.
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79-94.

- Ledwith, A., & O'Dwyer, M. (2008). Product launch, product advantage and market orientation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 96-110.
- Lee, C. C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *The Journal of Management Development*, 19(9), 783-794.
- Li, D., & Lui, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage; evidence from china. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(6), 446-450.
- Liao, Chechen., Chuang, Shu-Hui., & To, Pui-Lai. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728-736.
- Liu, W. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*, 23(3), 312-326.
- Liu, Y., & Pearson, C. A. (2014). The importance of talent management: A study of Chinese organizations. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 7(3), 153-172.
- Lofsten, H. (2014). Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 61-84.
- Lonial, S. C., & Carter, R, E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.
- Loper, G. M. (1968). Effect of aphid infestation on coumestrol content of alfalfa varieties differing in aphid resistance. *Crop Science*, 8(1), 104-106.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices*. (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lämsä, A.-M., Uusitalo, O., Maaranen, P., & Koski, A. (2012). Added value of intangibles for organizational innovation. *Human Technology: An Interdisciplinary. Journal on Humans in ICT Environments*, 8(1), 7-23
- Mach, M., & Baruch, Y. (2015). Team performance in cross cultural project teams: The moderated mediation role of consensus, heterogeneity, fault lines and trust. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(3), 464-486.
- Majeed, A. (2013). Application of business process through talent management: An empirical study. *Journal of Marketing & Management*, 4(2), 46-68.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Markides, C. C. (2013). Business Model innovation: What can the ambidexterity literature teach US?. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning* (3rd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey.
- Marriott, B., Arturo Garza-Reyes, J., Soriano-Meier, H., & Antony, J. (2013). An integrated methodology to prioritise improvement initiatives in low volume-high integrity product manufacturing organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24, 197-217.
- Martinez-Roman, J. A., Tamayo, J. A., & Gamero, J. (2017). Innovativeness and its influence on growth and market extension in construction firms in the Andalusian region. *Journal of Engineering and Technology Management*, 43(C), 19-33.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mayer, M. C. J., Stadler, C., & Hautz, J. (2015). The relationship between product and international diversification: The role of experience. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1458-1468.
- Meriam, I. (2005). Creative climate and learning organization factors: Their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639-654.
- Michailova, S., & Zhan, W. (2015). Dynamic capabilities and innovation in MNC subsidiaries. *Journal of World Business*, 50(3), 576-583.
- Miha, Š., Ji, H. S. B., & Youngmin, L. C. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390-6403.
- Miller, D. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategic Management Journal*, 23(8), 689-706.
- Ministry of Commerce, Department of International Trade Promotion. (2016). *Infographic: Thailand 4.0 transforming towards the value-based economy*. Retrieved from <http://www.thaitradeusa.com/home/?p=21763>.
- Mongkholaranya, P., Jeamsripong, S., Peeanansuk, C., & Pakorn, P. (2014). Dynamic capability affecting competitiveness of Thai food export in Thailand. *Journal of Modern Management Science*, 7(2), 164-175.
- Narasimha, S. (2000). Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: Toward a framework, *Competitiveness Review*, 10(1), 123-135.
- Ndinguri, E., Prieto, L., & Machtmes, K. (2012). Human capital development dynamics: The knowledge based approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 121-136.
- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2013). The role of management innovativeness in modern organizations. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 7(1), 36-49.

- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology, 29*(2), 187-205.
- Nicoli, N. (2012). *Creative Management, Technology and the BBC*. Retrieved from <http://www.irma-international.org/viewtitle/51995/>
- Nijenhuis, K. (2015). *Impact factors for employee innovative work behavior in the public sector the case of the dutch fire department* (Master's thesis in Business Administration), Faculty of School of Management and Governance, University of Twente, Netherlands.
- Nisula, Anna-Maija. (2013). *Building organizational creativity a multitheory and multilevel approach for understanding and stimulating organizational creativity*. (Doctoral Thesis, Economics and Business Administration), Lappeenranta University of Technology.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nooshinfard, F., & Nemati-Anaraki, L. (2014). Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. *The Electronic Library, 32*(2), 239-261.
- O'Cass, A., Ngo, L. V., & Siahtiri, V. (2015). Marketing resource-capability complementarity and firm performance in B2B firms. *Journal of Business & Industrial Marketing, 30*(2), 194-207.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607-634.
- Onag, A. O., Tepeci, M., & Basalp, A. A. (2014). Organizational learning capability and its impact on firm innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150*(Supplement C), 708-717.
- Organ, D. W. (1991). *The applied psychology of work behavior* (4th ed.). USA: Richard Irwin.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 48*(4), 775-802.

- Paisanpanichkul, A. (2017). Innovative organization: Concept, and theoretical model. *NIDA Development Journal*, 57(3), 158-187.
- Pansuppawatt, P., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Strategic organizational creativity of medical and cosmetic businesses in Thailand: An empirical investigation of the antecedents and consequences. *International Journal of Strategic Management*, 11(2), 1-25.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7(1), 109-128.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Petrakis, P. E., Kostis, P. C., & Valsamis, D. G. (2015). Innovation and competitiveness: Culture as a long-term strategic instrument during the european great recession. *Journal of Business Research*, 68(7), 1436-1438.
- Pietersen, W. (2002). The Mark twain Dilemma: The theory and practice of change leadership. *Journal of Business Strategy*, 23(5), 32-37.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business Environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171(2), 241-249.
- Prapluettrakul, T., & Wuttimethee, Y. (2011). The organizational management model that will lead to competitive advantage in electrical and electronic industries. *Journal of Business Administration*, 34(129), 25-40.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their Indirect Impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.

- Pundt, A., Martins, E., & Friedemann, W. N. (2011). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(2), 173-193.
- Quinn, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *Academy of Management Perspectives*, 6(4), 48-63.
- Rahomee, A., & Mohanachandran, D. (2013). Talent management strategy and absorptive capacity as antecedences of innovation capability: A conceptual framework. *Research Journal of Social Sciences and Management*, 2(9), 115-123.
- Rehman, W., Ilyas, M., & Asghar, N. (2015). Knowledge sharing, knowledge management strategy and performance: A knowledge based view. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 177-202.
- Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: A study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215-226.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A chinese perspective. *Administrative Sciences, MDPI, Open Access Journal*, 8(3), 1-14.
- Ricardo, M.-G., Juan Antonio, R.-A., & Carlos, L. J. (2016). An impact evaluation of a fund to finance innovation in SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(1), 20-43.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Riquelme, C., Araya, R., & Escibano. R. (2000). Selective incorporation of bacteria by *Argopecten purpuratus* larvae: implications for the use of probiotics in culturing systems of the Chilean scallop. *Aquaculture*, 181(1-2), 25-36.

- Roach, D. C., Ryman, J., & White, J. V. (2014). Culture, conduct and innovation: A deconstruction of market orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(2), 128-145.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management* (14th ed.). (Global Edition) New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Wolter, R. M. (2019). *Supervision today* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robert, M. (1995). *Product innovation strategy pure and simple: How winning companies outpace their competitors*. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovation*. New York: The Free Press.
- Rosca, E., Arnold, A., & Bendul, J. C. (2017). Business models for sustainable innovation an empirical analysis of frugal products and services, *Journal of Cleaner Production*, 162(20), 133-145.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Yen, L. L. (2006). Entrepreneurs success factors and escalation of small and medium-sized enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74-80.
- Rotrak, I. (2015). Relationship between innovative organization and innovative Creation competency: A case study of office of the civil service commission. *Political Science Review Journal*, 2(2), 46-60.
- Rovinelli, R., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Washington, D.C.: ERIC.
- Salas, E., Vessey, W. B., & Estrada, A. X. (2015). *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice*. (Research on managing groups and teams volume 17). Bingley: Emerald Group.
- Salehi, F., & Yaghtin, A. (2015). Action research innovation cycle: Lean thinking as a transformational system. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 293-302.

- Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355-376.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administration Review*, 9(6), 95-117.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process the mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(6), 730-749.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Management* (12th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Schultz, C., Salomo, S., & Talke, K. (2013). Measuring new product portfolio innovativeness: How differences in scale width and evaluator perspectives affect its relationship with performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(S1), 93-109.
- Schumacker, E. R., & Lomax, G. R. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2012). *A beginner's guide to structural equation modeling* (4th ed.). New York: Routledge.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of Individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Vaiman, V. (2016). Guest editorial: Strategic talent management. *Employee Relations Today*, 38(1), 1-5.
- Setabutr, T. (2012). A Study of competency needs of human resource staff for industry sector. *Veridian E-Journal, SU*, 5(2), 426-448.

- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly, 15*(1), 33-53.
- Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital, 11*(1), 74-89.
- Shu, C., Zhou, K. Z., Xiao, Y., & Gao, S. (2014). How green management influences product innovation in China: The role of institutional benefits. *Journal of Business Ethics, 133*(3), 471-485.
- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal, 21*(1), 88-107.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663.
- Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Smith, J. B. & Colgate, M. (2007). Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice, 15*(1), 7-23.
- Soken, N. H., & Barnes, B. K. (2014). What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training, 46*(1), 7-15.
- Solmaz, M., & Indra, D. S. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management, 8*(5), 1-12.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: An overview. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 5-9.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review, 53*(2), 25-42.
- Stanley, F. S., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management, 31*(3), 552-566.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stegmeier, D. (2008). *Innovations in office design: The critical influence approach to effective work environments*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Stojcic, N., Hashi, I., & Aralica, Z. (2018). Creativity, innovations and firm performance in an emerging transition economy. *Ekonomski pregled*, 69(3), 203-228.
- Stojcic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in The United Kingdom. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564-580.
- Storey, C., & Easingwood, C. J. (1999). Types of new product performance: Evidence from the consumer financial services sector. *Journal Business Research*, 46(2), 193-203.
- Storr, A. (1988). *Solitude: A return to the self*. New York: Free Press.
- Szekely, F., & Strebel, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 13(5), 467-481.
- Tamayo-Torres, I., Leopoldo, G.-G., Llorens-Montes, F. J., & Martinez-Lopez, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management and Data Systems*, 116(8), 1445-1467.
- Teresa, T., Sandra, F., Joao, P. C., & Flavio, T. (2015). Fostering innovation by promoting entrepreneurship: From education to intention. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 175, 154-161.
- Tesarin, B. (2016). *Thailand 4.0 New Economic Model*. Retrieved from <http://www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223>. February 15, 2017.
- Theriou, N. G., Aggelidis, V., & Theriou, G. N. (2009). A theoretical framework contrasting the resource-based perspective and the knowledge-based view. *European Research Studies*, 7(3), 177-190.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.

- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Intergrating technological, market and organization change* (3rd ed.). Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Townsend, W. (2013). Innovation and the perception of risk in the public sector. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(3), 21-34.
- Travis, P. S. (2011). *A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual And Individual Differences as Antecedents*. The Graduate College at the University of Nebraska.
- Tseng, S.-M., & Lee, P.-S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Van der Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E., & Segers, M. (2017). Team leader structuring for team effectiveness and team learning in command-and-control teams. *Small Group Research*, 48(2), 215-248.
- Vélez-González, H., Pradhan, R., & Weech-Maldonado, R. (2011). The role of non-Financial performance measures in predicting hospital financial performance: The case of for-profit system hospitals. *Journal of Health Care Finance*, 38(2), 12-23.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. F., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- Voon-Hsien, L., Lai-Ying, L., Teck-Soon, H., & Keng-Boon, O. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation?. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848-872.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Son.
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., & Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 858-875.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 367-386.

- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936.
- Wayne, A. (2006). The interaction of social skill and organization support on job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 91(2), 482-489.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 221-239.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Oxford: John Wiley & Sons.
- White, D. D. (1989). *Organization behavior*. New York: Jimone & Schaster.
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*, 196(1), 569-582.
- Witjes, S., & Lozano, R. (2016). Towards a more circular economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling*, 112(September), 37-44.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321
- Yang, C.-X., Liu, H.-M., & Wang, X.-X. (2013). Organization Theories: From classical to modern. *Journal of Applied Sciences*, 13(21), 4470-4476.
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Young, L. D. (2012). How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. *Journal of Creative Behavior*, 46(3), 220-243.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation.

Leadership & Organization Development Journal, 36(1), 54-68.

Zhang, S., & Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), 26-45.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2. บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ตอนที่ 4 คิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

4. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูป รวมทั้งธุรกิจประเภทอื่น ๆ ต่อไป ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับโดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน โปรดกรุณาส่งแบบสอบถามฉบับนี้กลับมาทางไปรษณีย์หรือทางอีเมล หากท่านต้องการรายงานสรุป ผลการวิจัยกรุณาแนบนามบัตรหรือที่อยู่ในการจัดส่งมาพร้อมกับแบบสอบถามฉบับนี้ และถ้าท่านมีข้อสงสัยหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย: นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์: 081-615-7979 , 087-754-9988 หรือทางอีเมล: neri.191919@gmail.com

นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี 30-40 ปี 41-50 ปี
 51-60 ปี 60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี
 16-20 ปี มากกว่า 20 ปี

5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- เจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง
 ผู้บริหารหรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 : ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอาหารแปรรูป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

6. ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ

- ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)

7. ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

- กิจการของคนไทย กิจการร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศ
 กิจการของต่างชาติที่มาลงทุนในไทย

8. ทุนการจดทะเบียนของธุรกิจ

- น้อยกว่า 50 ล้านบาท 50-100 ล้านบาท 101-150 ล้านบาท
 151-200 ล้านบาท มากกว่า 200 ล้านบาท

9. ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจจนถึงปัจจุบัน

- น้อยกว่า 10 ปี 10-15 ปี 16-20 ปี
 21-25 ปี 26-30 ปี มากกว่า 30 ปี

10. จำนวนพนักงานทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน

- น้อยกว่า 100 คน 100-200 คน 201-300 คน
 301-400 คน 401-500 คน มากกว่า 500 คน

11. สถานที่ตั้งของธุรกิจ

- ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้
 ภาคตะวันตก ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

12. วัตถุดิบหลักที่ธุรกิจใช้ในการแปรรูป

- พืช/ผลไม้ ปศุสัตว์ ประมง

13. กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ

- คนไทย ชาวต่างชาติ คนไทยและชาวต่างชาติ

14. กิจกรรมเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูปด้านต่าง ๆ หรือไม่

- ไม่เคยได้รับ เคยได้รับ โปรดระบุ.....

คำชี้แจงตอนที่ 3 - 5

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด | กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน |
| มีระดับความคิดเห็นมาก | กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน |
| มีระดับความคิดเห็นปานกลาง | กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน |
| มีระดับความคิดเห็นน้อย | กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน |
| มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด | กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน |

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์						
ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Creative Work Behavior Management)						
การสร้างความคิดที่แตกต่าง (Creating Different Ideas)						
1	กิจการเปิดโอกาสแก่พนักงานให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ					
2	กิจการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจตามสถานการณ์ที่สำคัญขององค์การอยู่เสมอ					
3	กิจการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม หาวิธีการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม					
4	กิจการส่งเสริมให้พนักงานหามุมมองที่แตกต่างแปลกใหม่จากเดิม เพื่อสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์					
5	กิจการมีการประเมินสิ่งทีพนักงานได้คิดริเริ่มว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบและพัฒนาตนเอง					
การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (Proactive Work Change)						
6	กิจการสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทุกเรื่อง โดยไม่ปิดกั้น เพื่อให้ได้ความรู้ในมุมมองเชิงกว้างและมุมมองเชิงลึก					
7	กิจการกระตุ้นให้พนักงานใส่ใจต่อสภาพแวดล้อม เพื่อยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา					
8	กิจการส่งเสริมให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและคู่แข่ง					
9	กิจการสนับสนุนให้พนักงานนำเสนอความคิด เพื่อแก้ไขปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ไว้รองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเสมอ					
10	กิจการสนับสนุนให้พนักงานร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางในอนาคต					
การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Development)						
11	กิจการสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะเพิ่มทักษะความรู้ และความสามารถในการทำงานของตนเอง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
12	กิจการสนับสนุนให้พนักงานมองหาปัญหา เรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานในอดีต นำมาปรับเปลี่ยน และพัฒนาการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ					
13	กิจการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีโอกาสพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเปิดเผย เพื่อเติมเต็มและขยายความรู้ร่วมกันของพนักงานทุกระดับ					
14	กิจการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจกัน นำไปสู่การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน					
การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ (Creative Knowledge Integration)						
15	กิจการมีแหล่งในการรวบรวมข้อมูลความรู้ ที่อยู่ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร ตำรา ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ จัดเก็บอย่างเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึง และนำไปใช้ประโยชน์ของพนักงาน					
16	กิจการมีแหล่งหรือพื้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นช่องทางการสื่อสารขององค์การที่ให้พนักงานสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน					
17	กิจการมีระบบในการรวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการถ่ายโอน แบ่งปันความรู้จากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ทุกคนในองค์การเข้าถึงความรู้ และดึงออกไปใช้ประโยชน์พัฒนางานที่ตนเองปฏิบัติได้					
ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (Cooperation in Innovation Development)						
18	กิจการสนับสนุนให้พนักงานเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
19	กิจการสนับสนุนให้พนักงานสร้างความร่วมมือกันระหว่างสายงาน เพื่อให้พนักงานได้เห็นมุมมองต่างจากเดิม เพื่อจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ออกมาร่วมกัน					
20	กิจการสนับสนุนให้พนักงานร่วมกันคิดค้น สร้างสรรค์ผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และต่อองค์การได้จริง					

ตอนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์						
ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ประสิทธิผลของนวัตกรรม (Effectiveness of Innovation)						
มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Value Added Products)						
21	กิจการมีกลุ่มผลิตภัณฑ์จำนวนมากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกซื้อตามความต้องการที่มีความแตกต่างกัน					
22	กิจการมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้มีคุณสมบัติ ประโยชน์ และเพิ่มมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง					
23	กิจการมีผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ยากต่อการลอกเลียนแบบได้จากคู่แข่ง					
24	กิจการมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองพฤติกรรมลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
ศักยภาพของกระบวนการทำงาน (Potential of Work Process)						
25	กิจการสามารถนำเทคนิคหรือวิธีการจัดการรูปแบบใหม่ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
26	กิจการสามารถปรับเปลี่ยนลดขั้นตอน ในกระบวนการทำงาน เพื่อการบริหารจัดการที่เพิ่มศักยภาพมากขึ้น					
27	กิจการมุ่งปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น					
28	กิจการมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ด้วยการลดการสูญเสีย เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานลง					
ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability)						
29	กิจการมีช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่ ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและนำเสนอสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ					
30	กิจการมีวิธีการสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ ทำให้ลูกค้ารับรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารทางการตลาดต่าง ๆ และติดต่อกับกิจการได้สะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
31	กิจการให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูล ความต้องการของลูกค้า โดยนำข้อมูลที่ได้ไปเพิ่มประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร					
32	กิจการมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว เพื่อสามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี					
33	กิจการมีช่องทางในการเข้าถึงตัวแทนจำหน่าย เจ้าของปัจจัยการผลิต และพันธมิตรทางธุรกิจอื่น ๆ ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ีระหว่างกัน					
ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)						
ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance)						
34	กิจการมีการเติบโตของยอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
35	กิจการสามารถสร้างกำไรได้มากขึ้นกว่าในอดีต					
36	กิจการมีส่วนครองตลาดที่เพิ่มขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา					
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (non-Financial Performance)						
37	กิจการมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักมากขึ้น					
38	กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
39	กิจการมีลูกค้าเก่ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำอย่างต่อเนื่อง					
40	กิจการมีลูกค้าใหม่จำนวนเพิ่มขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา					

ตอนที่ 5 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ (Creative Transformational Leadership)						
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ (Creative Ideological Influence)						
41	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ แสดงออกถึงความรู้และความสามารถ เพื่อให้พนักงานเกิดการยกย่องศรัทธา					
42	ผู้บริหารแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีพลังมุ่งมั่น ตั้งใจอย่างแน่วแน่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น					
43	ผู้บริหารสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์แก่พนักงานให้เกิดความเข้าใจมุ่งปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อไปสู่เป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้ร่วมกัน					
44	ผู้บริหารแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ โดยหาแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลายสถานการณ์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Creative Work Support)						
45	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง					
46	ผู้บริหารกระตุ้นทางปัญญาให้พนักงานคิดสร้างสรรค์ ผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง					
47	ผู้บริหารกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา พร้อมกล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น					
48	ผู้บริหารสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จอย่างเป็นระบบ					
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์ (Creative Individualized Consideration)						
49	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
50	ผู้บริหารพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานบนพื้นฐานความแตกต่างแต่ละคน ด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม					
51	ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร					
52	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามารถของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน โดยสามารถดึงความรู้ ศักยภาพที่โดดเด่นของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานให้ดีขึ้น					
โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organizational Structure)						
การบริหารงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Management)						
53	กิจการสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในการทำงานเพื่อความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม					
54	กิจการส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานมากกว่า มุ่งเน้นกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานที่เข้มงวด					
55	กิจการมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานในการทำงาน					
56	กิจการให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างเปิดเผยแก่บุคลากร					
57	กิจการสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ เกิดความร่วมมือในการประสานงานกัน เต็มใจและยินดีที่จะสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย ตามลักษณะสายงานและระหว่างสายงาน					
การออกแบบงานที่หลากหลาย (Multiple Task Design)						
58	กิจการมีการออกแบบงานที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตรงตามความรู้ ความสามารถของพนักงาน					
59	กิจการมีการออกแบบงานที่มีความท้าทายความรู้ ความสามารถและมีคุณค่าให้พนักงานปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
60	กิจการมีการออกแบบงานที่ทำให้พนักงานต้องใช้ทักษะความสามารถหลายด้านในการปฏิบัติงาน					
61	กิจการมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในระดับสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management Capabilities)						
ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Readiness)						
62	กิจการให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้งาน					
63	กิจการมีอุปกรณ์ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสมบูรณ์ต่อความต้องการของพนักงานในการปฏิบัติงาน					
64	กิจการมีความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ที่นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร					
65	กิจการมีเครือข่ายความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และสารสนเทศในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน					
ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (Personnel Availability to Information Technology)						
66	กิจการมีการวางแผนระยะยาว ในการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในอนาคต					
67	กิจการมีการจัดเตรียมความพร้อมด้านความรู้ให้แก่พนักงานเพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน					
68	กิจการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง					
69	กิจการสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการวิจัยพัฒนาปรับปรุง เพื่อสร้างผลงานใหม่ ๆ แก่องค์กร					



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบการวิจัยเรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีจำนวน 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจอาหารแปรรูป

ตอนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 4 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 5 แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ขอขอบพระคุณสำหรับการให้ข้อมูล

นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูป

ตอนที่ 1 : แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลและธุรกิจอาหารแปรรูป

- 1.1 ชื่อ-สกุล.....เพศ.....
 อายุ.....การศึกษา.....
- 1.2 ชื่อบริษัท
- สถานที่ตั้งของธุรกิจ ภาค..... จังหวัด.....
- 1.3 ประสบการณ์การทำงาน.....ปี ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
- 1.4 ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ () ห้างหุ้นส่วนจำกัด () บริษัทจำกัด
 () บริษัทมหาชนจำกัด
- 1.5 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ () กิจการคนไทย () กิจการร่วมทุนกับต่างประเทศ
 () กิจการของต่างชาติที่มาลงทุนในไทย
- 1.6 ทุนการจดทะเบียนของธุรกิจ.....บาท
- 1.7 ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ.....ปี
- 1.8 จำนวนพนักงานทั้งหมดในปัจจุบัน.....คน
- 1.9 กลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจ.....

- 1.10 วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการแปรรูป () พืช () ปศุสัตว์ () ประมง
 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์.....

- 1.11 รางวัลที่เคยได้รับ
-

ตอนที่ 2 : แนวคำถามเกี่ยวกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหาร
แปรรูปในประเทศไทย

2.1 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ควรมีรูปแบบหรือองค์ประกอบอย่างไร
และองค์การมีแนวทางการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

2.3 ธุรกิจของท่านมีการสร้างความคิดที่แตกต่าง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.4 ธุรกิจของท่านมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.5 ธุรกิจของท่านมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.6 ธุรกิจของท่านมีการบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.7 ธุรกิจของท่านมีความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ตอนที่ 3 : แนวคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของ
ธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

3.1 ท่านคิดว่าผลลัพธ์จากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เป็นอย่างไร

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีผลต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรม
องค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์
หรือไม่อย่างไร

.....

.....

3.4 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดศักยภาพของกระบวนการ
ทำงาน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.5 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความสามารถทางการตลาด
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

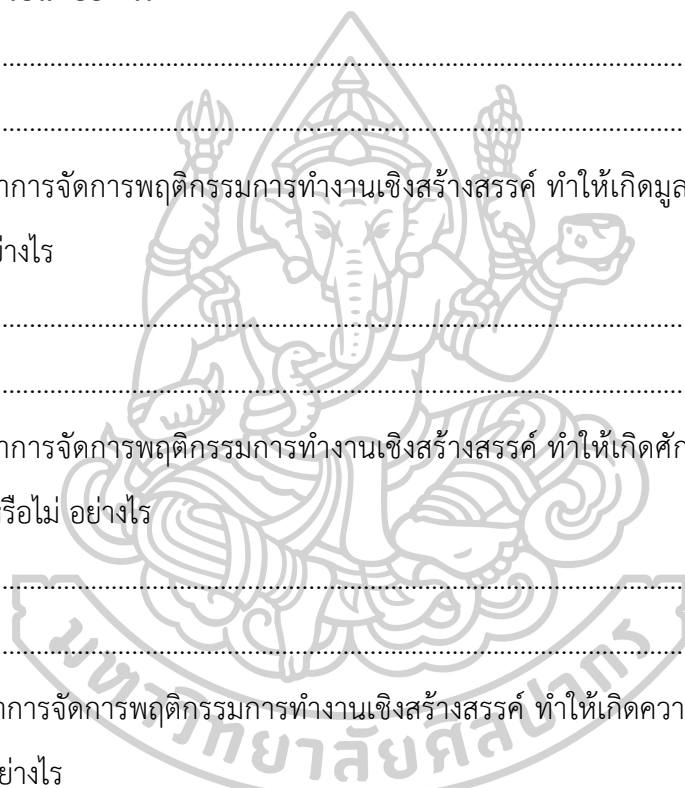
3.6 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....



3.7 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.8 ท่านคิดว่าการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินหรือไม่อย่างไร

.....

.....

3.9 ท่านคิดว่าประสิทธิผลของนวัตกรรม มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

1) ด้านมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2) ด้านศักยภาพของกระบวนการทำงาน มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3) ด้านความสามารถทางการตลาด มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 : แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

4.1 ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีอะไรบ้าง
อย่างไร

.....

.....

4.2 ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรท่านเป็นอย่างไร และท่านคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์มีผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

1) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์

.....

.....

2) ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

.....

.....

3) ด้านค่านึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์

.....

.....

4.3 โครงสร้างองค์การของธุรกิจท่านเป็นอย่างไร และท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิตมีผลต่อการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

1) ด้านการบริหารงานแบบยืดหยุ่น

.....

.....

.....

.....

2) ด้านการออกแบบงานที่หลากหลาย

4.4 ธุรกิจของท่านมีการดำเนินการด้านความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไม่
อย่างไร และท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการจัดการ
พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ หรือไม่ อย่างไร

1) ด้านความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) ด้านความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) ด้านการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน

ตอนที่ 5 : แนวคำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

5.1 ธุรกิจของท่านกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจ
อาหารแปรรูป อย่างไร

5.2 ธุรกิจของท่านกำหนดแนวทางการพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการพฤติกรรม
การทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูป อย่างไร

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค

สำเนาหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ อว 8606/ ๑๕๖๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๕ กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศจีมาจ ณ วิเชียร

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการพฤติกรรมกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081-6157-979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรติชัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

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

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ 2588



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

19 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081-6157-979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัติตย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๙๕๘๙



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

8 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูริย์

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081-6157-979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิริติศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๗๕๙๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

8 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.सानิตย์ หนูนิล

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081-6157-979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัตติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๑๕๙1



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๘ กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร.ประชา ตันเสนีย์

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081-6157-979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิริติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

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

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๑๕๑๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

๘ กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กฤษฎา โสภา

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081-6157-979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัตติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๗๕๖3



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๘ กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน คุณศรียา เอียดเสน

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเชิญท่านตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081-6157-979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๗๕๖๓ ๗๕๖๓

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรติศัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

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

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ อว 8606/ ๑๘๓๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

16 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” และมีความประสงค์
จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้
ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอ
ทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์
081-615-7979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิริติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ภาคผนวก จ

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม



ที่ อว 8606/2906

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒ กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหาร/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง, ผู้ประกอบการ, ผู้บริหาร/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081-615-7979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัตติย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ภาคผนวก จ
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก





ที่ อว 8606(พบ) / 553

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๖ กันยายน 2563

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหาร / ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ รหัสประจำตัว 59604907 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย" มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับธุรกิจอาหารแปรรูป เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้ นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ หมายเลขโทรศัพท์ 081 615 7979 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร. 032 594 107



ภาคผนวก ข

คู่มือการพัฒนาระบบการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย



การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

Creative Work Behavior Management of Food Processing Business in Thailand

นฤมล จิตรเอื้อ*, วิโรจน์ เวชฎาลักษณ์**, จันทนา แสนสุข***, สวรรยา ธรรมอภิพล****

ความสามารถขององค์กรในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สร้างประสิทธิผลของนวัตกรรม การดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน



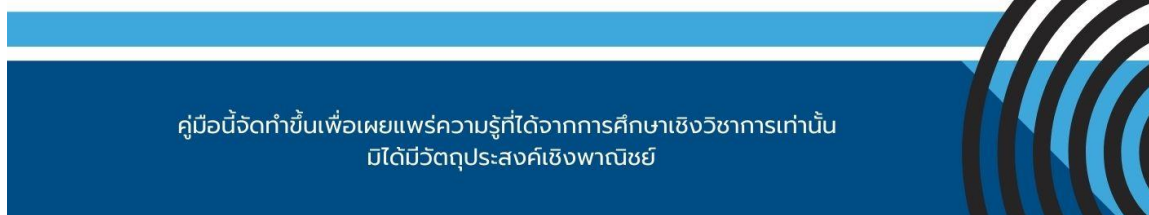
* นักศึกษาปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

**** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

คู่มือนี้จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น
มิได้มีวัตถุประสงค์เชิงพาณิชย์



บทนำ

สภาวะแวดล้อมในโลกปัจจุบันกำลังอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และยากที่จะคาดเดาได้ ทำให้หลายประเทศทั่วโลกปรับเปลี่ยนนโยบายของประเทศไปสู่สภาพเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) จากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคทุนทางความรู้ อันเป็นลักษณะของ**เศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based Economy)** เป็นระบบเศรษฐกิจที่ให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ความรู้ และทุนทางปัญญาขององค์กรเป็นกลไกในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเจริญเติบโตและสร้างความยั่งยืนแก่ธุรกิจ



ผู้บริหารจึงต้องใช้ทักษะที่มีมาบริหารคนและองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ดียิ่งขึ้น สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรนิยมใช้เพื่อความอยู่รอด และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันคือ **นวัตกรรม (Innovation)** ซึ่งความสามารถขององค์กรที่ทำให้ก้าวผ่านแต่ละเหตุการณ์และทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องนั้นคือ **ทรัพยากรมนุษย์** ที่มีทักษะ ความรู้ และมีพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ



พฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในตัวของคุณคลากร เนื่องจากเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ใช้เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต (Dynamic) และเป็นพฤติกรรมหลักในองค์กรที่ทำให้เกิดนวัตกรรม โดยมีจุดกำเนิดมาจาก**ทักษะความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ของตัวบุคคล และกลุ่มคนที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร** อย่างไรก็ตามด้วยความคิดสร้างสรรค์เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ จึงต้องใช้ความสามารถขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดการ

ดังนั้น การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จึงเป็น**ความสามารถที่เกิดจากการสร้างรายได้เปรียบในด้านทุนมนุษย์ขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ของธุรกิจ** ในการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของคุณคลากรออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาศักยภาพในการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว



บริบทธุรกิจอาหารแปรรูป ในประเทศไทย



นโยบายของรัฐบาลไทยสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหาร “ครัวไทยสู่ครัวโลก” ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก โดยอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมีชื่อเสียง มีความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ และแนวโน้มการบริโภคสินค้าอาหารของทั่วโลกที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตสินค้าเกษตรรายใหญ่ และเป็นประเทศผู้ผลิตอาหารให้แก่ผู้บริโภคทั่วโลก จึงทำให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูง มีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสูงที่สุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมสาขาอื่น ๆ ของภาคอุตสาหกรรมการผลิต

ปัจจุบันธุรกิจอาหารแปรรูปต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ปัญหาขาดแคลนแรงงานวัยหนุ่มสาว **โมเดลประเทศไทย 4.0** ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมด้วยการนำเอาเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในกระบวนการผลิต และเทคโนโลยีด้านอาหาร รวมถึงมาตรฐานความปลอดภัย และความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับ ทำให้ผู้ผลิตอาหารแปรรูปต้องควบคุมและตรวจสอบคุณภาพครอบคลุมทุกขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน



นอกจากนั้นแนวโน้มที่เกิดขึ้นทั่วโลกที่ชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป ทำให้พฤติกรรมการบริโภคอาหารของผู้บริโภคสมัยใหม่ต้องการอาหารที่มีความสะดวกรวดเร็วต่อการบริโภคมากขึ้น และการเพิ่มขึ้นของความต้องการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพและผลิตภัณฑ์อาหารเสริม โดยคำนึงถึงคุณค่าทางโภชนาการ ความปลอดภัย และการดูแลสุขภาพตนเองมากกว่าเดิม สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องปรับตัวเริ่มสร้างสินค้าที่มีนวัตกรรมตรงกับความต้องการและฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ของผู้บริโภคให้มากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามไม่ใช่เรื่องง่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปในอนาคต เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง มีความสลับซับซ้อนในการผลิต ต้องใช้องค์ความรู้หลายแขนง และเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยในการยกระดับมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับ จึงทำให้ธุรกิจอาหารแปรรูปต้องพัฒนาแนวทางการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เข้าไปในทุกกิจกรรมขององค์กร เพื่อสร้างความสามารถใหม่ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืน

การจัดการพฤติกรรมการทำงาน เชิงสร้างสรรค์

(Creative Work Behavior Management)



ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างที่จะเกิดขึ้นรวดเร็ว และรุนแรงขึ้น แตกต่างจากในอดีตที่เคยเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้า ๆ อย่างค่อยเป็นค่อยไป **ผู้บริหารยุคใหม่** จึงต้องกำหนดกลยุทธ์และมีการวางแผนจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เพื่อเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้และลดความเสี่ยงที่มีผลต่อความสามารถในการสร้างกำไร การแข่งขัน และความอยู่รอดขององค์กร

สังคมที่ปรับเปลี่ยนก้าวเข้าสู่ยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งความรู้ถือเป็นทรัพยากรหลักสำคัญ **“Knowledge is Power”** ยิ่งใช้ยิ่งงอกงาม ทำให้ทุกองค์กรกำลังแข่งขันกันบนพื้นฐานความรู้ หากองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบที่ดี มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และสามารถดึงความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่มีออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากเท่าไร จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรขับเคลื่อนด้วยความรู้และความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดนวัตกรรมต่อไป

การพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ จึงถือเป็นความท้าทายในธุรกิจและมีความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องเร่งสร้างขึ้น โดยบูรณาการการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้ธุรกิจพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้ทุกขณะ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางศักยภาพและการดำเนินงานในระยะยาว



เหตุใดธุรกิจจึงต้องมีการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์?

1



การไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการพฤติกรรมการทำงาน
เชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ไม่สามารถสร้างนวัตกรรม
หรือรักษานวัตกรรมให้คงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งส่งผลต่อ
ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

2

การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงาน
วัยหนุ่มสาว แรงงานที่อยู่ในตลาดอาจขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ
และทักษะความคิดที่จำเป็นเพียงพอในการทำงาน



3



ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ เนื่องจากความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก
ในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้เจริญเติบโต
และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4

ความผันผวนของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน
มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจับพลัดและคาดเดาได้ยาก
องค์การจึงต้องปรับโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น
และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การให้มีทักษะใหม่
เพื่อให้พร้อมรับมือกับความท้าทายทั้งในปัจจุบันและอนาคต



องค์ประกอบของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

1. การสร้างความคิดที่แตกต่าง

เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ สนับสนุนให้หามุมมองที่แตกต่าง แปลกใหม่ในการทำงาน และให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานเสมอ เพื่อนำข้อมูลในการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน



2. การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก

เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับแบบแผนเดิม ๆ มองหาทางออกปัญหาหลายมุมมอง และรู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อป้องกันสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เตรียมวางแผนไว้รองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. การพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม การจัดกิจกรรม ข้อผิดพลาดในการทำงาน และสร้างบรรยากาศความไว้วางใจ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความเข้าใจใหม่ การเติมเต็มและขยายความรู้

4. การบูรณาการความรู้อย่างสร้างสรรค์

เป็นการสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในองค์กร มีแหล่งในการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้ามาแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์ และการนำไปใช้ประโยชน์

5. ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม

เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม มีการใช้รูปแบบการทำงานข้ามสายงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรและบริบทขององค์กรที่มี รวมถึงร่วมกันคิดสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องแก่องค์กร





องค์ประกอบของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์



ผลลัพธ์ของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

1. ประสิทธิภาพของนวัตกรรม

การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้เกิดประสิทธิผลของนวัตกรรมได้ เนื่องจากธุรกิจที่อยู่รอดได้ไม่ใช่มีศักยภาพแข็งแกร่งที่สุด แต่สามารถรับมือ และใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด โดยการนำทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ให้เกิดเป็นทุนทางปัญญา การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์จึงนับเป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมอันเป็นที่มาของความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ดังนี้



1) มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

เสริมสร้างการทำงานข้ามสายงาน มีชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การทำโครงการวิจัยและพัฒนา เพื่อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายไม่ซ้ำกับรูปแบบเดิม มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นแปลกใหม่ จนเกิดเป็นนวัตกรรมอาหารแปรรูป (Processed Food Innovation) รวมถึงการส่งมอบคุณค่าที่เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าแตกต่างจากผลิตภัณฑ์คู่แข่ง

2) ศักยภาพของกระบวนการทำงาน

ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างอิสระ กระตุ้นการแสวงหาความรู้ โดยผ่านการวินิจฉัยปัญหา สร้างแนวทางปรับปรุงพัฒนางาน หาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การจัดประกวดผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เป็นวิทยากรภายใน รวมถึงการถอดบทเรียนมารวบรวม และจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ (KM) ในรูปแบบสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ทันสมัย

3) ความสามารถทางการตลาด

การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรทุกระดับ กระตุ้นให้นำเสนอมุมมองที่แตกต่าง การทำงานเชิงรุก (Proactive) ร่วมมือกันทำวิจัยตลาด เช่น กลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า พัฒนาช่องทางการตลาดที่หลากหลายมากขึ้น บูรณาการและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างการตลาดออนไลน์ และออฟไลน์ รวมถึงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance)

ผลลัพธ์ของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

SUCCESS

2. ผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการดำเนินงานขององค์การมีความสำคัญทำให้ทราบถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาและยังสามารถทำนายอนาคตขององค์การได้ ทั้งนี้้องค์การสามารถสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดีได้จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและความสามารถที่องค์การมี โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์การในยุคสังคมฐานความรู้ ผลการดำเนินงานขององค์การที่เกิดจากการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน

ความสามารถในการจัดการพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ในการสนับสนุนกลยุทธ์การเจริญเติบโต เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายฐานลูกค้า การขยายเข้าสู่ตลาดใหม่ การขยายการลงทุนในต่างประเทศ โดยกำหนดให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการทำงานข้ามสายงาน เน้นการวิจัยและพัฒนา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน ทำให้ธุรกิจเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ยอดขายที่เติบโตสูงขึ้น มีผลกำไรสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น

2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

การใช้กระบวนการจัดการบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในการจัดการปัญหาที่ธุรกิจมีออกมาทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพของกระบวนการทำงาน และความสามารถทางการตลาด เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความมีชื่อเสียงขององค์การ เช่น การพัฒนาธุรกิจได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในระดับประเทศและระดับสากล กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) รวมถึงการได้รับรางวัลต่าง ๆ ซึ่งทำให้ธุรกิจได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ผลลัพธ์ของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์



1. ประสิทธิภาพของนวัตกรรม



1) มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์



2) ศักยภาพของกระบวนการทำงาน



3) ความสามารถทางการตลาด

2. ผลการดำเนินงานขององค์กร



1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน



2) ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

เป็นคุณวุฒีสำคัญประการแรกของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากนโยบายและแนวปฏิบัติต้องอาศัยวิสัยทัศน์นโยบาย และกลยุทธ์ที่มาจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเปิดกว้างรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้นำควรมีคุณบัติดังนี้

1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์

มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมยอมรับ ปรับตัว และพร้อมสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันบนพื้นฐานของภูมิปัญญาและความรู้

2) การสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

สนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข สนุกกับงานที่ทำ ออกแบบงานที่ได้ใช้ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) งานน่าสนใจ มีความท้าทาย มีอิสระในการทำงาน การให้อำนาจและโอกาสในการตัดสินใจ ปรับทัศนคติเชิงบวก วิธีคิดวิธีการทำงานเชิงรุก สร้างแรงผลักดันความมุ่งมั่น (Passion) รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ และเน้นการทำงานเป็นทีม

3) คำนึงถึงปัจเจกบุคคลบนฐานความคิดสร้างสรรค์

แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในตัวบุคคลที่มีคุณค่าแตกต่างกัน ด้วยความเชื่อมั่นว่าแต่ละบุคคลต่างมีความรู้ ความสามารถ มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ หรือต่อยอดให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ การปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยการให้เกียรติ เน้นการสื่อสารแบบเปิดกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

TECHNOLOGY +
CREATIVITY =
INNOVATION



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

2. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต

การกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานและส่งเสริมพฤติกรรมของบุคลากรให้ตระหนักต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ยอมรับ และพร้อมจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้เกิดพฤติกรรมและการทำงานรูปแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สอดรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยดำเนินการดังนี้

1) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น

ปรับโครงสร้างและรูปแบบการทำงานที่ไม่เน้นความเป็นทางการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง มีลำดับชั้น การบังคับบัญชาน้อย การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้มืออิสระในการคิดและการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม เน้นการสื่อสารระหว่างสมาชิก การวัดประเมินผลการทำงานเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก การทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งความสุขที่ทำให้บุคลากรมีความสุขและพร้อมทุ่มเทในการทำงาน

2) การออกแบบงานที่หลากหลาย

การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่ได้ใช้ทักษะหลากหลายในการปฏิบัติให้สำเร็จ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ได้ทำและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่นอกเหนือจากบทบาทงานประจำ การให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรนำเสนอความคิดใหม่ ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติงานแตกต่างจากเดิม การมุ่งมั่นเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และร่วมมือกันใช้ความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

TECHNOLOGY +
CREATIVITY =
INNOVATION



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

3. ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นความสามารถที่สำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Change) ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการเปิดรับความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยเข้ามาปรับใช้สร้างความสามารถและกลยุทธ์การแข่งขัน โดยดำเนินการดังนี้

1) ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาขึ้นมาเองและการรับเทคโนโลยีสารสนเทศจากภายนอกมาประยุกต์ใช้ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการใช้งานของบุคลากรทุกคน ความพร้อมของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานและมาช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

2) ความพร้อมของบุคลากรต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

การวางแผนอบรมเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศในระยะยาว มีการฝึกอบรมเสริมทักษะแก่เพิ่มทักษะใหม่ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมใฝ่เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนเกิดเป็นความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เข้าไปเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าหรือสร้างสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าแก่ธุรกิจ

3) การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างฐานข้อมูลใช้สนับสนุนการบริหารจัดการและพัฒนาธุรกิจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความคิดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมให้ใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงการมีพันธมิตรทางธุรกิจช่วยเหลือด้านข้อมูล แลกเปลี่ยนทรัพยากรและเทคโนโลยีร่วมกัน

TECHNOLOGY +
CREATIVITY =
INNOVATION



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์



1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์



1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
อย่างสร้างสรรค์



2) การสนับสนุนการปฏิบัติงาน
อย่างสร้างสรรค์



3) คำนึงถึงปัจจัยบุคคลบนฐาน
ความคิดสร้างสรรค์

2. โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต



1) การบริหารงานแบบยืดหยุ่น



2) การออกแบบงานที่หลากหลาย

3. ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ



1) ความพร้อม
ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ



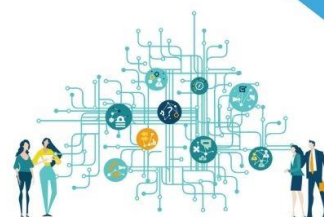
2) ความพร้อมของบุคลากร
ต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ



3) การบูรณาการ
เทคโนโลยีสารสนเทศกับงาน

การพัฒนาการจัดการพฤติกรรม การทำงานเชิงสร้างสรรค์

การพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ **ควรเริ่มจากจุดที่สำคัญที่สุดคือผู้นำหรือผู้บริหาร** คือจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง **เชิงสร้างสรรค์** มีวิสัยทัศน์เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดถือความคิดและการกระทำเชิงสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เห็นคุณค่าและยอมรับในความแตกต่างของบุคลากร สร้างแรงบันดาลใจ เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ผู้บริหารเล็งเห็นว่าบุคลากรคืออนาคตขององค์กรพร้อมให้การสนับสนุนการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ให้ทันต่อความรุนแรงการแข่งขัน ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เอื้อต่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพออกมา เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์



ประการต่อมาคือ **โครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต** ควรสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมให้เกิดกับบุคลากร ให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจร่วมกับกำหนดค่านิยมหลักที่เน้นพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และใช้เป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติ เพื่อสร้างนวัตกรรมแก่ธุรกิจ

ประการสุดท้ายคือ **ความสามารถในการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ** การให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความแข็งแกร่งและมีศักยภาพสูงสุด รวมถึงสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ ร่วมมือกันพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ ตลอดจนประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสามารถขององค์กร และกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ



โดยกระบวนการการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เริ่มจากสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรพร้อมปรับตัว มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำสิ่งที่แตกต่าง เปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาความรู้และทักษะตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกในองค์กร พร้อมกับสร้างความร่วมมือในการพัฒนาสิ่งใหม่แก่ธุรกิจ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและผลลัพธ์ ของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

ผลการดำเนินงานขององค์กร



ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน



ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน



ประสิทธิผลของนวัตกรรม



มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์



ศักยภาพของกระบวนการทำงาน



ความสามารถทางการตลาด



การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์



การสร้างความคิดที่แตกต่าง



การเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก



การพัฒนาการเรียนรู้
อย่างต่อเนื่อง



การบูรณาการความรู้
อย่างสร้างสรรค์



ความร่วมมือ
ในการพัฒนานวัตกรรม



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เชิงสร้างสรรค์



โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต



ความสามารถในการจัดการ
เทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์

Perfect



ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป เช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุดมศึกษา กระทรวงสาธารณสุข ควรกำหนดนโยบายและแผนสนับสนุนการให้ความรู้และการพัฒนาการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างความเจริญเติบโตและความสามารถในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

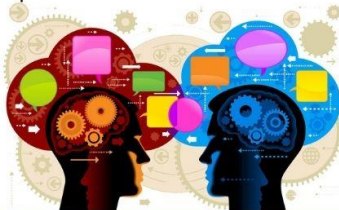
2. หน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ควรมีการกำหนดนโยบายพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารองค์กร และหลักสูตรพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3. หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการยกระดับความรู้และทักษะแรงงาน ควรกำหนดนโยบายในการเร่งพัฒนาและยกระดับสมรรถนะแรงงานให้ทันต่อความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ รองรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

4. หน่วยงานด้านการศึกษาควรกำหนดนโยบายและแผนร่วมกับภาคธุรกิจในการเร่งสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ มีศักยภาพสูงเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของคนตลอดชีวิตตั้งแต่เด็กจนถึงวัยสูงอายุ

5. ภาคธุรกิจและการศึกษาควรร่วมกันกำหนดนโยบายความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรร่วมกันทั้งในเชิงวิชาการและปฏิบัติ รวมถึงกำหนดเป้าหมายการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ เพื่อลดช่องว่างของสมรรถนะของบุคลากรกับเป้าหมายของธุรกิจ

6. ภาคธุรกิจควรจัดทำแผนความต้องการ แผนการใช้ประโยชน์ และแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และมีการทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ



ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการจัดการ พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์









ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1. ผู้บริหารกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวและกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป เพื่อบูรณาการจัดการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถใหม่ของธุรกิจที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
2. ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างยิ่ง ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในด้านนี้อย่างชัดเจน และสนับสนุนทุกกิจกรรมในการจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งการดำเนินงานในด้านนี้ต้องไม่เพียงบกบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่ควรเป็นการกิจกรรมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงทบทวนและปรับปรุงกระบวนการให้เข้ากับสถานการณ์ตลอดเวลา
3. ผู้บริหารกำหนดรูปแบบและจัดแผนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างชัดเจน พัฒนากทักษะความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้มีระดับสูงขึ้นสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนางานองค์การ
4. ผู้บริหารควรสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพื่อเอื้อให้การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ประสบผลสำเร็จ
5. ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางการรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด เปิดรับความรู้ใหม่ และนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม เพื่อมาสร้างความสามารถและใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจ
6. ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและสิ่งสนับสนุนต่อการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เช่น ปลูกฝังค่านิยมความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานข้ามสายงาน ชุมชนนักปฏิบัติ การสร้างวิทยากรภายใน และการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง
7. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและธำรงรักษามูลค่า เช่น การจัดการประกวดผลงานจากความคิดเชิงนวัตกรรม การออกแบบงานที่น่าสนใจมีความท้าทาย แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในคุณค่า สร้างความภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

คู่มือฉบับนี้พัฒนาขึ้นจากวิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เรื่อง การจัดการพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ขอขอบพระคุณ

-  ผู้บริหารธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย
-  คณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
-  มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
-  บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
-  ผู้นิพนธ์ผลงานทางวิชาการทุกรูปแบบทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
-  ภาพกราฟิกประกอบเนื้อหาบรรยาย



ผู้สนใจหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม สามารถติดต่อ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์นฤมล จิตรเชื้อ
สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

 naruemon_j@rmutt.ac.th

ดาวน์โหลดเอกสารเพิ่มเติมได้ที่



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนฤมล จิตรเอื้อ
วัน เดือน ปี เกิด	29 มีนาคม 2522
สถานที่เกิด	จังหวัดปทุมธานี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2545 บัญชีบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
	พ.ศ. 2547 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
	พ.ศ. 2553 บริหารธุรกิจบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
	พ.ศ. 2557 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
	พ.ศ. 2564 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	48 ซอยรังสิต-ปทุมธานี 10 ตำบลประชาธิปไตย อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12130