การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์

โดย
นายภาคิน อังควิชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์

โดย
นายภาคิน อังควิชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

KNOWLEDGE SHARING AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR OF SUPERVISORY LEVEL IN PACKAGING COMPANY.

By

MR. Bhakin ANGKAVICHAI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Business Administration MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์
โดย	นายภาคิน อังควิชัย
สาขาวิชา	หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัคคะวณิชชา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

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

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัคคะวณิชชา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คมกริช นันทะโรจพงศ์)

631220020 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม, การแบ่งปันความรู้, การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง, ความไว้วางใจ, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

นาย ภาคิน อังควิชัย: การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัคคะวณิชชา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา รวมถึงอิทธิพลของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน และอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ ซึ่งทำการศึกษากับพนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง จำนวน 350 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่าระดับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และปัจจัยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้มากที่สุดคือความไว้วางใจ รองลงมาคือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้ยังมีอิทธิพลนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

631220020 : Major MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM
Keyword : Innovative Work Behavior, Knowledge Sharing, Subjective Norm, Trust, Leader Member Exchange

MR. Bhakin ANGKAVICHAI : Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior of Supervisory Level in Packaging Company. Thesis advisor : Assistant Professor CHUANCHUEN AkKAWANITCHA, Ph.D.

The objective of this research was to study (1) the level of Subjective Norm, Trust, Leader Member Exchange, Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior. (2) the influence of Subjective Norm, Trust and Leader Member Exchange on the effectiveness of Knowledge sharing (3) the influence of Leader Member Exchange and Knowledge sharing on the effectiveness of and Innovative Work Behavior. And the Factors affecting Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior model and verify the consistency of the developed model with empirical data. The quantitative research method is employed. The sample group are 350 supervisory-level employees at Packaging Company. The questionnaire was employed as research instrument. Data is analyzed by the structural equation model (SEM).

The results showed that the level of Subjective Norm, Trust, Leader Member Exchange, Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior are high level and the results of analyzed influence path model showed that Subjective Norm, Trust and Leader Member Exchange have a positive influence on Knowledge Sharing with a statistically significant level of .001 and the Leader Member Exchange has a positive influence on the Innovative Work Behavior with a statistically significant level of .001 and Knowledge Sharing has a positive influence on the Innovative Work Behavior with a statistically significant level of .001. The factors that have the most influence on Knowledge Sharing are Trust, Leader Member Exchange and Subjective Norm.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคคะวณิชชา อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาทุ่มเทเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์และสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมกริช นันทะโรจพงศ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ผู้สอนระดับปริญญาโท ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่าน ผู้ซึ่งได้เคยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา รวมถึงเสริมสร้างประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งตลอดหลักสูตรการศึกษา และผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณอย่างสุดซึ้ง แด่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนกฤต สังข์เฉย อาจารย์ ดร. วงศ์ลัดดา วีระไพบูลย์ และอาจารย์ ดร. ทิพวรรณ กำศิริมงคล คณาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือสำหรับการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่คอยให้คำปรึกษา เป็นธุระ จัดการงานด้านเอกสารและการติดต่อประสานงานต่าง ๆ จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณกลุ่มพี่ ๆ เพื่อนร่วมงานที่ช่วยสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม รวมถึงส่งต่อแบบสอบถามในแต่ละส่วนงาน สำหรับการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่ชาย พี่สาวที่ให้การสนับสนุนและอยู่เคียงข้าง เป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมถึงผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ในทมี่สุด นับเป็นความยินดีอย่างยิ่งที่ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

นาย ภาคิน อังควิชัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

1.3 ขอบเขตการวิจัย 4

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ 5

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 7

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) 7

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) 17

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange) 28

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust) 36

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) 45

2.6 การพัฒนาสมมติฐาน 50

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย 62

บทที่3 วิธีดำเนินการวิจัย 63

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 63
3.2 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล 66
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 67
3.4 การประเมินความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงของเครื่องมือ 69
3.5 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 88
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล 88
บทที่4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 92
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม 93
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา 94
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) 105
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน 108
บทที่5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย 111
5.1 สรุปผลวิจัย 112
5.2 การอภิปรายผลวิจัย 116
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย 127
รายการอ้างอิง 130
ภาคผนวก 145
ประวัติผู้เขียน 154

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน 16

ตารางที่ 2 แสดงรูปแบบการแบ่งปันความรู้ตามวิธีเอกสารความรู้และวิธีปฏิสัมพันธ์ 22

ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน 25

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากร 64

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสำนักงาน..... 65

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC)..... 70

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด 71

ตารางที่ 8 สรุปเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง 72

ตารางที่ 9 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง 74

ตารางที่ 10 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง..... 74

ตารางที่ 11 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจ 76

ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดความไว้วางใจ 77

ตารางที่ 13 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา..... 79

ตารางที่ 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 79

ตารางที่ 15 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้..... 81

ตารางที่ 16 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดตัวแปรการแบ่งปันความรู้ 82

ตารางที่ 17 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม 84

ตารางที่ 18 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม 85

ตารางที่ 19 แสดงค่าสถิติการทดสอบโมเดลวัด (Measurement Model) 86

ตารางที่ 20 แสดงระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 88

ตารางที่ 21 ค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากร 93

ตารางที่ 22 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง 95

ตารางที่ 23 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ 96

ตารางที่ 24 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 97

ตารางที่ 25 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ 99

ตารางที่ 26 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม 100

ตารางที่ 27 แสดงค่า VIF และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 102

ตารางที่ 28 แสดงการตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนา 103

ตารางที่ 29 แสดงค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้าง ก่อนปรับโมเดล 105

ตารางที่ 30 แสดงค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้าง หลังปรับโมเดล 107

ตารางที่ 31 ผลการทดสอบสมมติฐาน 109

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงมิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน 12

ภาพที่ 2 แสดงทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (The Theory of Planned Behavior) 49

ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่1 การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ 53

ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่2 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ 55

ภาพที่ 5 แสดงสมมติฐานที่3 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ 57

ภาพที่ 6 แสดงสมมติฐานที่4 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม 59

ภาพที่ 7 แสดงสมมติฐานที่5 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม 61

ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model) 62

ภาพที่ 9 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (SN) 73

ภาพที่ 10 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจ (TR) 76

ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (LMX) 78

ภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ (KS) 81

ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (IWB) 84

ภาพที่ 14 แสดงโมเดลวัด (Measurement Model) ตัวแปรบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยัน 87

ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลด้วยสมการเชิงโครงสร้าง หลังปรับโมเดล 106

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเชื่อว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรและส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลที่ตามมาทำให้เกิดการแข่งขันกันสร้างเครื่องจักรและเทคโนโลยีอย่างมาก แต่ในปัจจุบันพบว่าเทคโนโลยีเหล่านั้นไม่ได้เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมได้จริง เนื่องจากนวัตกรรมไม่ได้ถูกออกแบบและเขียนโดยเครื่องจักรแต่กลับกันนวัตกรรมเกิดจาก ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรนั้นเอง จึงสามารถกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม (Cerne, Hernaus, Dysvik, & Skerlavaj, 2017) ซึ่งรวมไปถึงความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ วิธีการทำงาน และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (De Jong & Den Hartog, 2010)

ทั้งนี้ ปัจจุบันสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดการแข่งขันมากยิ่งขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลกระทบให้องค์กรต่าง ๆ ล้วนเผชิญกับแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้กับการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์และนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม รวมไปถึงกระบวนการดำเนินงานใหม่เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร มุ่งสร้างความสำเร็จและกุมความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงผลักดันในบุคลากรของตนเองนั้นเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) (Ramamoorthy, Flood, Slattery, & Sardessai, 2005) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรแสดงออกถึงความตั้งใจในการประยุกต์ใช้แนวคิด หรือสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานทั้งของตนเอง ของหน่วยงาน หรือขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในบทบาทนั้น ๆ (Janssen, 2000)

ด้วยเหตุผลที่ว่า พื้นฐานของการสร้างสรรค์นวัตกรรมคือองค์ความรู้ ดังนั้นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ช่วยผลักดันให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ รวมไปถึงการส่งเสริมพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับความรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล เนื่องจากความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล กล่าวคือเมื่อบุคลากรในองค์กรได้รับการแบ่งปันความรู้ จากผู้ที่มีประสบการณ์และมีความชำนาญในด้านนั้น ๆ ก็จะเกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาปรับปรุง ก่อให้เกิดผลลัพธ์การ

ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพภายในทีมงานที่ตนเองสังกัด (M. Alavi & E. Leidner, 2001) และสามารถแบ่งปัน ถ่ายทอด เรื่องราวในสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งหากนำองค์ความรู้ทั้งหมดขององค์กร มารวบรวมและจำแนกหมวดหมู่จะก่อให้เกิดฐานองค์ความรู้ขนาดใหญ่ ที่คนในองค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน การเรียนรู้กรณีศึกษาจากเพื่อนร่วมงานในบริบาทใหม่ๆ (Best Practice) และการต่อยอดแนวความรู้เดิม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรมในที่ทำงาน แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติพบว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรนั้น มักมีอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ต่างมีความเชื่อว่าองค์ความรู้ของตนเองนั้นเป็นปัจเจก และเป็นสิ่งที่สะท้อนคุณค่าให้แก่ตน ซึ่งสามารถใช้เป็นอำนาจในการต่อรองการดำเนินงาน ดังนั้นการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ถือเป็นความเสี่ยงที่จะเสียเปรียบ สูญเสียอำนาจและคุณค่า ซึ่งการแบ่งปันความรู้โดยทั่วไปจึงไม่ใช่เรื่องที่ปกติ (Davenport & Prusak, 1998) ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

ทั้งนี้ปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้เกิดการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานคือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Exchange) โดยมีพื้นฐานมาจากการปฏิบัติและสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่แต่ละคนมีไม่เหมือนกัน จึงส่งผลให้เกิดคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (Quality of Exchange) แตกต่างกัน ซึ่งคุณภาพของการแลกเปลี่ยนที่อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อใจ การสนับสนุน และมีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน เช่น ความมุ่งมั่น ความจงรักภักดีต่อองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมไปถึงการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ของพนักงานและพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

นอกจากนี้ปัจจัยที่มีสำคัญต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานคือการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรู้ถึงแรงกดดันทางสังคม และแรงกดดันจากพฤติกรรมจากผู้คนรอบตัว รวมไปถึงผู้ที่มีอิทธิพลและผู้ที่มีความสำคัญต่อบุคคลนั้น ซึ่งเปรียบเสมือนสิ่งที่กระตุ้นและก่อให้เกิดแรงจูงใจให้พนักงานดังกล่าวแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้น ๆ (I. Ajzen, 2001) กล่าวได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงแรงผลักดันและความคาดหวังให้แสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้จากผู้คนรอบตัว จะส่งผลให้บุคลากรดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรมแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน ในความรู้ที่หลากหลายด้านที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการทำงาน ดังนั้นการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีบริบททางสังคมที่มีความสำคัญ ต่อความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร (A. Balozi, Z. Othman, & M. Isa, 2018)

ทั้งนี้นอกจากปัจจัยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงแล้ว ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในการแสดงพฤติกรรม รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในปฏิสัมพันธ์ในองค์กรเมื่อบุคคลนั้นเกิดความไว้ใจต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในระดับที่เพียงพอ (Nahapiet & Ghoshal, 1998) ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของตนเองต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ตนเองไว้วางใจ (Prusak, 2001) อนึ่งว่าความไว้วางใจเสมือนจุดเริ่มต้นของทุนทางสังคมที่เกิดจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร แต่ในทางกลับกันระดับของความไว้วางใจที่แตกต่างกันมักเกิดมาจากความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน อาจเกิดจากการรับรู้ในเชิงลบ ความสูญเสียและการเสียผลประโยชน์ ซึ่งส่งผลต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรและนำไปสู่การแสดงออกพฤติกรรมในเชิงลบ รวมไปถึงการปิดกั้นการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

จากความสำคัญของการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานดังที่กล่าวมานั้น ปรากฏพบว่า บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง ซึ่งนับว่าเป็นองค์กรที่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศในด้านการบริการและนวัตกรรม อันได้แก่ การสร้างสรรค์นวัตกรรมในการพัฒนาเยื่อกระดาษรีไซเคิล เพื่อลดการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด รวมไปถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมการปฏิบัติงานด้วยแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือเพิ่มผลผลิต ซึ่งนวัตกรรมเหล่านี้ทำให้องค์กรดังกล่าวแตกต่างจากคู่แข่งและถูกยกย่องให้เป็นบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์อันดับต้นๆของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในระดับบังคับบัญชาเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนสร้างสรรค์ แนวคิด นวัตกรรมและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในระดับปฏิบัติการในแต่ละหน่วยงานผ่านองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งกล่าวได้ว่าว่าแนวคิดเชิงนวัตกรรมจากพนักงานระดับบังคับบัญชาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการดำเนินงานและกระบวนการผลิตให้เกิดความราบรื่น รวดเร็วและมีคุณภาพเพื่อตอบสนองการแข่งขันของตลาดบรรจุภัณฑ์และตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าและพฤติกรรมการใช้บรรจุภัณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ทั้งนี้ หากพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งเปรียบเสมือนปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่องค์กรของบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ดังกล่าว ไม่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และมองข้ามปัญหาที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการนำมาวิเคราะห์ ศึกษา และต่อยอดเป็นแนวทางความคิดใหม่ กระบวนการดำเนินงานใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการมีทัศนคติเชิงลบต่อการแบ่งปันความรู้หรือเก็บซ่อนความรู้ไว้กับตนเองไม่มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันให้กับผู้อื่นในหน่วยงานหรือองค์กรก็จะส่งผลให้การพัฒนาต่อยอดและโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นได้ด้วยความยากลำบากยิ่งขึ้น ล้วนแล้ว

จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง การบริการลูกค้าลดลงและการใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็น จึงเป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนตัวบุคลากรเหล่านั้น เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน

จากปัญหาดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนบุคลากรระดับบังคับบัญชาเหล่านั้น ให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน แต่ทั้งนี้ปัญหาในเชิงปฏิบัติของหลายองค์กรขนาดใหญ่มักพบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มักเก็บความรู้ไว้กับตน โดยไม่ถ่ายทอดให้ผู้อื่น เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นมองว่าองค์ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคล ที่ช่วยเพิ่มอำนาจในการเจรจาต่อรอง จึงเห็นได้ว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นเองได้โดยทั่วไป หากแต่เกิดจากปัจจัยเหตุที่สนับสนุนให้บุคลากรเห็นว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลลัพธ์ที่ดีในการทำงาน ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นไปที่การศึกษาความสัมพันธ์ของ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง นำมาซึ่งวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง

1.2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการแบ่งปันความรู้ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตที่สำคัญไว้ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาอิทธิพลของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร การศึกษาวิจัยครั้งนี้กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาที่สังกัด ในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วย 12 สำนักงาน ได้แก่ บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (สำนักงานใหญ่) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานนวนคร) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานปทุมธานี) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานราชุรี) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานขอนแก่น) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานระยอง) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานชลบุรี) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสงขลา) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสมุทรปราการ) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานกำแพงเพชร) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานปราจีนบุรี) บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสระบุรี)

1.3.3 ขอบเขตด้านตัวแปรในการศึกษา คือ ผู้วิจัยศึกษาอิทธิพลของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.3.4 ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ทั้งหมด 11 จำหวัด ได้แก่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสระบุรี จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดราชบุรี จังหวัดสงขลา จังหวัดชลบุรี จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดขอนแก่น จังหวัดระยอง

1.3.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2566 รวมระยะเวลาการดำเนินการวิจัยทั้งสิ้น 10 เดือน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level) หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหารชั้นต้น หัวหน้าแผนก และหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายจากผู้บังคับบัญชาของตนและพนักงานฝ่ายบริหารระดับสูง ไปกำหนดกลยุทธ์ วางแผน สร้างวิธีดำเนินงานและสั่งการไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการและผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายบริษัทตามที่วางไว้

2. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) หมายถึง การรับรู้ถึงแรงกดดันและความคาดหวังจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอ้างอิงที่มีอิทธิพลต่อตนเอง ซึ่งส่งผลให้ตนแสดงพฤติกรรมให้เข้ากับบรรทัดฐานหรือสอดคล้องตามความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ

3. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคคลหนึ่งที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง ว่ามีความสามารถและเป็นผู้ที่มีคุณธรรมยึดมั่นประโยชน์ของส่วนรวม สามารถให้ความเชื่อใจได้ มีความเคารพซึ่งกันและกันและพร้อมยอมรับความเสี่ยงจากความคาดหวังเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้รับ

4. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange) หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทั้งสองฝ่ายมีปฏิสัมพันธ์กัน ตามระดับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อใจกัน ความไว้วางใจกัน การเคารพซึ่งกันและกัน

5. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง การส่งผ่านและรับข้อมูลหรือความรู้ของพนักงานระดับบังคับบัญชาจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ๆ ที่ต้องการใช้ความรู้และเชื่อมโยงการถ่ายโอนความรู้ระหว่างปัจเจกบุคคล ทีมงานและองค์กรที่ตนสังกัดงาน

6. พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่สะท้อนให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ การแสวงหา การบูรณาการ และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทรัพยากรที่มีอยู่ มาวิเคราะห์และต่อยอดเป็นแนวความคิด กระบวนการดำเนินงาน รวมไปถึง วิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์” มุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุที่ก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนับได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและเป็นการพัฒนาตนเองของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาประกอบเป็นแนวทางการศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange)
4. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust)
5. แนวคิดเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm)
6. การพัฒนาสมมติฐาน
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับปัจจัยเหตุที่นำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีจากบทความต่าง ๆ รวมทั้งหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์ประกอบและแนวคิดของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลลัพธ์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้

2.1.1 ความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากการศึกษางานวิชาการ และผลงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของ พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้

Kheng and Mahmood (2013) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่มีการคิดค้น แนะนำหรือพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายในการดำเนินการปฏิบัติงานได้จริง

De Jong and Den Hartog (2010) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมคือ พฤติกรรมของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ การนำความคิดใหม่ไปพัฒนาต่อยอด เป็นประโยชน์ต่อการผลิตสินค้า (Products) การบริการ (Service) และกระบวนการทำงานใหม่ (New process) โดยมีเป้าหมายเป็นการสร้างพฤติกรรรมเชิงนวัตกรรม

Shi (2012) กล่าวว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมคือ การนำผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการดำเนินงานในองค์กรมาปรับปรุงพัฒนา (Developing) นำมาประยุกต์ใช้ (Adopting) และการนำแนวคิดใหม่ไปปฏิบัติ (Implementing new ideas) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

Janssen (2000) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ว่า หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ การแนะนำหรือการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่นั้นในการทำงานของตน ของกลุ่ม หรือขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

Zhou and George (2001) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กรซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ทำให้เกิดแนวความคิดริเริ่มที่สามารถพัฒนาผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ทำให้องค์กรมีภาพรวมที่ดียิ่งขึ้น

วิภาวี วัฒนวิจารณ์ (2556) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง การริเริ่มนำเสนอแนวคิดและกระบวนการแปลกใหม่ที่เกี่ยวข้องในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายในการปฏิบัติ ให้แก่หน่วยงานหรือองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

เกษสุดา บูรณศักดิ์สถิตย์ (2561) ได้อธิบายถึงความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกทางความคิดที่แปลกใหม่ ในการนำเสนอความคิด กระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ในเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีประโยชน์และมีความแปลกใหม่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองได้รับมอบหมายเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ปฏิบัติในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

มนัสนันท์ ใบคุณากร (2563) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีการสร้างแนวคิดหรือความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นโดยมีการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ และนำไปใช้ได้จริงอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จากการให้ความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับความคิดการริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ การให้การสนับสนุน หรือการประยุกต์ใช้ความคิดจากความรู้ใหม่ วิธีกระบวนการดำเนินงานใหม่ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งสามารถใช้กับการปฏิบัติงานได้จริงในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเองในแผนกที่ตนสังกัด หรือภายในองค์กรของตน โดยสิ่งใหม่ดังกล่าวนี้ควรเป็นเรื่องใหม่ในบริบทงานนั้น ๆ หรือเป็นสิ่งใหม่ขององค์กรและมีแนวโน้มที่จะสร้างคุณประโยชน์ รวมถึงแก้ไขปัญหาขององค์กรได้

2.1.2 องค์ประกอบและแนวคิดของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

แม้ว่าแนวคิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Behavior) เป็นอย่างมาก ทั้งในส่วนที่เป็นกระบวนการริเริ่ม การคิดค้นและแนวคิดใหม่ที่มีประโยชน์แก่องค์กร (Amablie, 1988) แต่สิ่งที่บ่งชี้ได้ชัดเจนระหว่างความแตกต่างของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมสามารถที่จะประยุกต์แนวคิดใหม่ ๆ เหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้จริง ไม่ได้เป็นเพียงแค่แนวความคิดเพียงเท่านั้น (Olham & Cummings, 1996)

จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้มีนักวิจัยแบ่งโครงสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมออกเป็น 2 มิติ คือ 1) การสร้างความคิด (Idea Generation) และ 2) การทำความคิดให้เกิดผล (Idea Implementation) (Scott & Bruce, 1994) ในส่วนของการสร้างความคิด หมายถึง การสร้างแนวคิดใหม่ วิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนของความคิดสร้างสรรค์ และส่วนของการทำความคิดให้เกิดผล หมายถึง การนำเอาความคิดสร้างสรรค์ดังกล่าวมาพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรม นำมาใช้ในเชิงปฏิบัติการ หรือพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ วิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้จริง แต่แนวคิดดังกล่าวไม่ได้รับความนิยมมากนัก เนื่องจากการแบ่งมิติของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมข้างต้นยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร โดยเฉพาะมิติด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีความเป็นนามธรรมสูง ซึ่งยากแก่การชี้วัดและการทำความเข้าใจ

ต่อมาในภายหลังการศึกษาของ Janssen (2004) ได้ระบุว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นพฤติกรรมที่มีกระบวนหลายขั้นตอน โดยที่พฤติกรรมของพนักงานจะมีความแตกต่างกัน 3 มิติ ได้แก่ การสร้างความคิด (Idea Generation) การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) และการทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) มีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างความคิด (Idea Generation) หมายถึง การสร้างความคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์ ขั้นตอนนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ดังนั้นภายในขั้นตอนนี้จึงเริ่มจากการที่บุคคลรับรู้ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับงานในด้านต่าง ๆ แล้วพยายามมอง

หาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานดังกล่าวนั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดและวิธีการที่แปลกใหม่ขึ้น ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในขั้นตอนนี้คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของพนักงานในองค์กร ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้มีการเปิดใจมองสภาพแวดล้อมรอบด้าน มีปริมาณข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ปัญหามากขึ้น รวมไปถึงวิธีการแก้ไขปัญหาและกรณีศึกษาที่มากขึ้น (Scott & Bruce, 1994) ซึ่งพนักงานผู้ที่มีการสร้างความคิดที่ดี คือ บุคคลที่มองเห็นและเข้าถึงปัญหาในมุมมองที่แตกต่าง (De Jong & Den Hartog, 2008) ดังนั้นการสร้างความคิดจึงเป็นความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่และมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน รวบรวมองค์ความรู้ระหว่างกัน

2. การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่พยายามมองหาการสนับสนุนแนวคิดใหม่ที่ตนได้สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ (Scott & Bruce, 1994) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสนับสนุนส่งผลให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแนวความคิดใหม่นั้นบรรลุผลสำเร็จลุล่วง ซึ่งบุคคลที่สร้างสรรค์แนวความคิดใหม่จำเป็นต้องเข้าสังคม และมองหาผู้มีอำนาจที่จะสามารถให้การสนับสนุนหรือสามารถอุปถัมภ์แนวความคิดใหม่ เพื่อให้ผู้มีอำนาจเหล่านั้นให้อำนาจสนับสนุนแนวความคิดใหม่ของตน (Janssen, 2004) ทำให้บุคคลดังกล่าวสามารถดำเนินการทำความคิดสร้างสรรค์ใหม่นั้นให้ออกมาเป็นรูปธรรมได้ ซึ่งนับได้ว่าการหาแนวร่วมสนับสนุนความคิดมีส่วนสำคัญในพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยมีการชักชวนผู้บังคับบัญชา สมาชิกในหน่วยงานอื่น เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บริหาร ให้มีความคิดเห็นพ้องร่วมกัน

3. การทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) หมายถึง พฤติกรรมที่นำเอาแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่มาสร้างเป็นรูปธรรมนำไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องมาจากการที่บุคคลตระหนักถึงปัญหาในการปฏิบัติงานและได้เริ่มมีการค้นคว้าหาความรู้และข้อมูล การสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ไปจนถึงการมองหาแนวร่วมเพื่อสนับสนุนแนวความคิดใหม่ของตน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการสร้างแนวคิดให้เป็นรูปธรรมมักจะสร้างเป็นโมเดลต้นแบบ (Janssen, 2004) ที่สามารถอธิบายให้เห็นภาพหรือรูปร่างได้ นับว่าเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ทักษะ ความรู้และวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อสื่อสารแนวคิดให้แก่เพื่อนร่วมงานอื่น หน่วยงานอื่นหรือระหว่างองค์กร

De Jong and Den Hartog (2008) มีมุมมองว่าการแบ่งมิติของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมจากแนวคิดของ Scott and Bruce (1994) ในส่วนของการสร้างความคิด (Idea Generation) ยังสามารถแบ่งองค์ประกอบย่อยเพิ่มเติมได้อีก 2 องค์ประกอบ คือ การสำรวจค้นหาปัญหาและความคิดใหม่ (Opportunity Exploration) และการก่อเกิดความคิด (Idea Generation) ซึ่งทำให้การแบ่งมิติของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานด้านความคิดสร้างสรรค์มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสามารถอธิบายพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการสำรวจ ค้นหาปัญหา แนวทางดำเนินงานใหม่

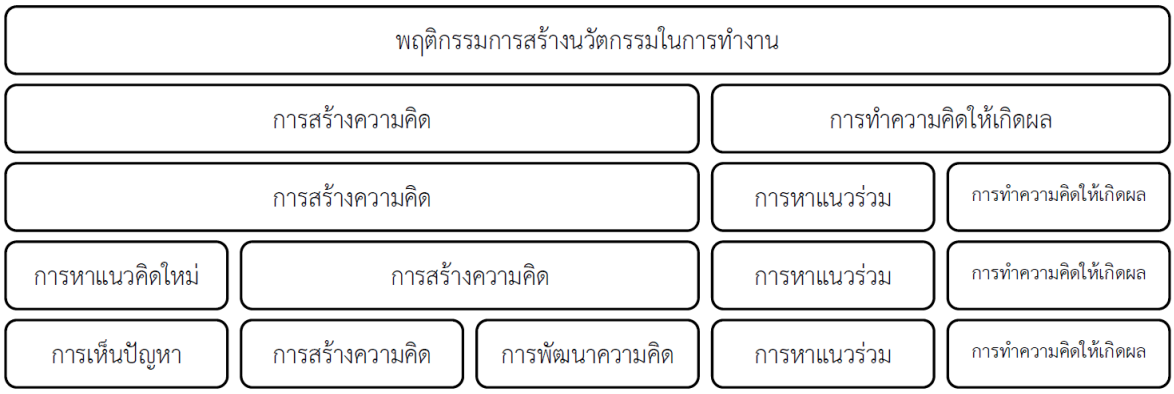
และการสร้างเป็นแนวคิดใหม่ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการในรูปแบบของการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสำรวจค้นหาความคิด (Idea Exploration) 2) การก่อเกิดแนวคิด (Idea Generation) 3) การทำให้ความคิดได้รับการยอมรับ (Idea Championing) และ 4) การนำความคิดลงสู่การปฏิบัติ (Idea Implementation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสำรวจค้นหาความคิด (Idea Exploration) หมายถึง การสำรวจสภาพแวดล้อมในบริบทการทำงานปัจจุบันของตนว่ามีกระบวนการดำเนินงานจุดใดบ้างที่เกิดปัญหา หรือควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา โดยการพยายามค้นหาและสำรวจถึงกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ หรือบริการอื่น ๆ ที่เป็นแนวทางใหม่ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานของตน รวมถึงมองหาโอกาสการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานของตนเองหรือองค์กร

2. การก่อเกิดแนวคิด (Idea Generation) หมายถึง การสร้างแนวคิดใหม่โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงการทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ใหม่ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการสร้างแนวคิดใหม่อยู่ที่การผสมผสาน การแลกเปลี่ยนและการประยุกต์ใช้ความรู้และข้อมูลต่าง ๆ

3. การทำให้ความคิดได้รับการยอมรับ (Idea Championing) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการหาแหล่งสนับสนุนและการสร้างแนวร่วมทางความคิด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการยอมรับหรือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร ด้วยการพยายามโน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมนั้น

4. การนำความคิดลงสู่การปฏิบัติ (Idea Implementation) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวคิดและนำเอาแนวคิดใหม่มาใช้จริงในเชิงปฏิบัติ ได้แก่ การปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Products) หรือวิธีดำเนินการปฏิบัติ (Procedures) ที่มีอยู่เดิมด้วยความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 1 แสดงมิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน
ที่มา: พัฒนาจาก De Spiegelaere, Gyes, Tom, and Greet (2012)

Kleysen and Street (2001) ได้ศึกษาและสรุปว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความพยายามประยุกต์ใช้ความคิด องค์ความรู้ สร้างเป็นแนวความคิดที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำทางด้านความคิด (Championing) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความเป็นผู้นำทางความคิด โดยใช้ความสามารถด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ที่สามารถชักจูงและโน้มน้าวผู้อื่นให้สนับสนุนหรือเห็นพ้องตรงกันกับความคิดสร้างสรรค์ใหม่ของตน เพื่อนำความคิดใหม่นั้นไปเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่นต่อไป

2. องค์ประกอบพฤติกรรมด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความพยายามในการค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อาทิ การทบทวน ค้นคว้าหาความรู้และมองหาโอกาสที่จะคิดหรือนำสิ่งใหม่ ๆ ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานของตน

3. องค์ประกอบพฤติกรรมด้านความคิดริเริ่ม (Generativity) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงการริเริ่มในการกำหนด วางแผนและชี้นำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและองค์กร จนกระทั่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงแบบรูปธรรม อาทิ การที่บุคคลมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ แสวงหาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถอธิบายถึงโอกาสที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานผ่านการถ่ายทอด แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้

4. องค์ประกอบพฤติกรรมด้านการประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่นำเอาแนวความคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยจะต้องมีการนำไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำและปรับปรุงผลการดำเนินการที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์นั้น

2.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม สามารถแบ่งองค์ประกอบเชิงสาเหตุได้เป็น 4 มิติ (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004) ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน 3) ปัจจัยด้านคุณลักษณะทางสังคม และ 4) ปัจจัยด้านองค์กร

1. มิติด้านปัจจัยส่วนบุคคล กล่าวคือ ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามได้มีนักวิจัยจำนวนมากให้ความสนใจถึงปัจจัยส่วนบุคคลและพยายามทำความเข้าใจว่ามีปัจจัยส่วนบุคคลใดบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน และปัจจัยเหล่านั้นจะส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการที่บุคลากรจะสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญได้แก่ ความรู้ความสามารถและแรงจูงใจ (M. Ford, 2000) ซึ่งองค์ประกอบด้านความรู้ความสามารถยังสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ 2) ความรู้และความสามารถในการทำงาน ในส่วนของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่คิดในลักษณะอเนกนัยเพื่อนำไปสู่การค้นพบที่มีประโยชน์และมีคุณภาพ รวมไปถึงการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาและการหาแนวคิดใหม่ ๆ โดยความคิดสร้างสรรค์ประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 4 อย่างคือ ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) (กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์, 2551) ส่วนความรู้และความสามารถของพนักงานจะส่งผลให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของตนได้ ซึ่งพนักงานจะมีความรู้และความสามารถในการทำงานของตนเพียงใดขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้เดิม ประสบการณ์การทำงานในอดีต ความเชี่ยวชาญและความชำนาญในงานของตน การได้รับการฝึกอบรม

ทั้งนี้การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถือเป็นเครื่องมือและนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กร ผ่านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งได้แก่ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ รวมถึงกรณีศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ก่อให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ (Yan Z, 2016) นอกจากส่วนของความรู้ความสามารถแล้ว แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยเฉพาะแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งหากแรงจูงใจภายในของบุคคลอยู่ในระดับที่สูง ย่อมส่งผลให้เกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในจึงมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์

นวัตกรรมในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจในงานต่ำเพราะพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพยายามในการแก้ไขปัญหาและสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (T. Chen, Li, & Leung, 2016)

2. มิติด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน พบว่าคุณลักษณะของงานที่ให้อิสระในการทำงานสูง (Job Autonomy) จะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน เนื่องจากงานที่มีความอิสระสูงจะมีลักษณะการทำงานที่ให้พนักงานสามารถดำเนินการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้มาก อาทิ สามารถตัดสินใจได้เองว่าจะใช้เวลาในการดำเนินงานอย่างไร หรือสามารถเลือกกำหนดวิธีการในการดำเนินงานของตนเองได้ (Shalley et al., 2004) และคุณลักษณะของงานที่มีเป้าหมาย (Goal) ก็เป็นคุณลักษณะของงานที่ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานได้ง่าย เนื่องจากเป้าหมายช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงจุดมุ่งหมายในการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้สามารถจัดสรรเวลาและทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม (Parzefall, Seeck, & Anneli, 2008) ซึ่งสอดคล้องกับการการศึกษาของ Montani, Odoardi, and Battistelli (2014) ที่พบว่าพนักงานที่มีเป้าหมายในการเรียนรู้ (Learning Goal) จะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานสูง

3. มิติด้านปัจจัยด้านคุณลักษณะทางสังคม มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน พบว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะมีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูง เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน (Afsar, Badir, & Saeed, 2014)

รวมไปถึงความไว้วางใจ (Trust) เนื่องจากพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานเป็นการริเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดและแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ดังนั้นการสร้างสรรค์หรือนำเสนอ เผยแพร่แนวคิดใหม่ ๆ ถือเป็นความเสี่ยง หากแนวคิดใหม่ดังกล่าวถูกเพิกเฉยและไม่ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลรอบข้าง ดังนั้นผู้ที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมจำเป็นต้องมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรของตน ว่าจะได้รับการสนับสนุนการทำงานหรือแนวคิดใหม่ ๆ ของตนเองได้ ซึ่งตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) อธิบายว่า ระดับความไว้วางใจของบุคคลที่มีต่อเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรในองค์กรจะขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นมีพันธะสัญญาทางใจกับกลุ่ม (Psychological Contract) และรับรู้ความยุติธรรม (Perceived Justice) มากน้อยเพียงใด ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานและ

องค์กรแล้ว ก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันในงาน (Work Engagement) และเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานเพื่อตอบแทนความเชื่อมั่นที่ได้รับมาจากเพื่อนร่วมงานและองค์กร

นอกจากนี้บทบาทของผู้นำยังมีอิทธิพลต่อปริมาณและคุณภาพของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004) ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมเช่นกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในหมู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และมีแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

4. มิติด้านปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร เป็นปัจจัยที่ช่วยให้นักบริหารสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในแต่ละบริบทขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นบริบทที่ค่อนข้างกว้างที่สุด และเป็นผลรวมของปัจจัยหลายประการ เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หรือแม้แต่คุณลักษณะของผู้บริหาร (Parzefall et al., 2008) ซึ่งบรรยากาศขององค์กร (Organization Climate) เป็นหนึ่งในปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับเจตคติ ค่านิยม บรรทัดฐานและความคาดหวังที่บุคคลในองค์กรมีร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่ช่วยอธิบายและทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีผลการศึกษาระบุว่าองค์กรที่มีบรรยากาศองค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานมากขึ้น เนื่องจากบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและได้รับการยอมรับในองค์กร พนักงานดังกล่าวจึงพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรเพื่อตอบสนองความคาดหวังขององค์กร (Balkar, 2015)

นอกเหนือจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้ง4มิติข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการศึกษาที่ผ่านมาซึ่งแสดงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมอื่น ๆ อาทิเช่น การสนับสนุนขององค์กร รางวัลและผลตอบแทน การแบ่งปันความรู้ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงปัจจัยเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

Related Literature	Organization Support	Reward	Knowledge Sharing	Transformational Leadership	Leader Member Exchange	Innovative Work Behavior
Janssen (2000)		✓				✓
Yu et al., (2003)			✓			✓
Agarwal (2014)	✓				✓	✓
Akhavan et al. (2015)			✓			✓
Chatchawan et al. (2017)	✓			✓		✓
Atitumpong & Badir (2018)					✓	✓
Vandavasi (2019)			✓			✓
Grošelj et al. (2020)				✓		✓
Dixit & Upadhyay (2021)		✓				✓

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบข้อวิจารณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์และงานวิจัยที่ผ่านมา โดยผู้วิจัยได้พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สนใจในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุอันนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่การแบ่งปันความรู้และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยล้วนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงบวกของบุคลากรและเป็นการแสดงปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทั้งรายคู่และต่อสาธารณะ เช่นเดียวกัน

2.1.4 ความสำคัญของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

มีผลการศึกษามากมายที่ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานเป็นพฤติกรรมที่สร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กร เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะสถานภาพการทำงานในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องการนวัตกรรมมากขึ้น (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) ซึ่งการที่องค์กรแต่ละแห่งจะมีนวัตกรรมมากขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของพนักงานที่เข้มข้นขึ้นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

โดย Leung, Bhagat, Buchan, Erez, and Gibson (2005) พบว่าการที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อาทิ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์กร จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรเหล่านั้นแสดงการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ตรีทิพ บุญแย้ม (2554) ที่พบว่าการสนับสนุนพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานรายบุคคลได้มากขึ้น ก่อให้เกิดผลงานและแนวคิดเชิงนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ โดยในหน่วยงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สูง จะส่งผลให้สมาชิกในหน่วยงานเกิดการเรียนรู้และพยายามพัฒนาตนเองจนกลายเป็นบุคลากรที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งหากบุคลากรมีระดับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมสูง จะมีแนวโน้มที่บุคลากรเหล่านั้นจะเกิดการริเริ่มนำแนวคิดนำเอาองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้บูรณาการร่วมกัน สร้างเป็นรูปแบบ วิธีการทำงานใหม่ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงเพื่อป้องกันและลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมไปถึงสร้างผลผลิตและประโยชน์สูงสุดในแก่องค์กร (นัฐกานต์ ฐิติจำเริญพร & กัลยกิตติ์ กีรติอังกูร, 2561) และนำไปสู่การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด แบ่งปันแนวคิดให้กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Parker, Williams, & Turner, 2006)

ทั้งนี้ ในบริบททางสังคมและสภาพแวดล้อมการทำงานในประเทศไทยเป็นสังคมที่มีความรู้สึกผูกพันกับกลุ่มสูง (Collectivism) ผู้คนมักจะถูกแนะนำและสั่งสอนให้แสดงพฤติกรรมตามสังคมมากกว่าจะคิดแตกต่าง รวมไปถึงระดับความมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในบริบททางสังคมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การแบ่งปันความรู้และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎี จากบทความต่าง ๆ หนังสือและงานวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยความหมายของการแบ่งปันความรู้ แนวคิดพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้ วิธีการและเครื่องมือการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ ผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของการแบ่งปันความรู้

จากการศึกษางานวิชาการ และผลงานวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของ การแบ่งปันความรู้ ดังนี้

Ho and Kuo (2013) ได้ให้ความหมายของการแบ่งปันความรู้หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งได้แบ่งปันองค์ความรู้ ข้อเสนอแนะและทักษะความชำนาญให้แก่บุคคลอื่นจนเกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในตัวบุคคลดังกล่าวไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกของอีกบุคคลนึง

Kahin and Foray (2006) อธิบายว่าการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย เพื่อทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งในระหว่างกระบวนการแบ่งปันความรู้นั้นจะมีทั้งการให้ความรู้แก่บุคคลอื่นและการรับความรู้มาจากบุคคลอื่น

Augier and Teece (2007) ให้ความเห็นว่า การแบ่งปันความรู้คือการถ่ายทอดข้อความ หรือข้อมูลที่ได้รับมาจากองค์ความรู้หรือประสบการณ์ระหว่างปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไปสู่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน หรือต่อยอดพัฒนาแนวคิดในการดำเนินงานใหม่ ๆ

Christensen (2007) ได้อธิบายไว้ว่า ความรู้ประกอบไปด้วยข้อมูลของแต่ละบุคคลที่เกิดจากการรับรู้ ตีความ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ โดยความรู้ใหม่สามารถเกิดได้จากความรู้ของบุคคลหนึ่งรวมกับความรู้ของอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มพูนกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

O'Dell and Grayson (1998) ได้ให้ความหมายของการแบ่งปันความรู้ หมายถึง กระบวนการและการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ คือ การสร้างความรู้ใหม่ที่ดีกว่าความรู้เดิม

Saragih and Harisno (2015) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

Allameh, Pool, Jaberi, and Soveini (2014) ได้อธิบายถึงการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า หากบุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้และมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันจะก่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกิดเป็นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ และเกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ประพนธ์ ผาสุกยืด (2547) ได้ให้ความหมายของการแบ่งปันความรู้ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการ ถ่ายทอดและรับเอาความรู้ร่วมกับแหล่งหรือบุคคลอื่นโดยมีพื้นฐานมาจากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ซึ่งความไว้เนื้อเชื่อใจจะส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้ให้ความหมายของการแบ่งปันความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ในองค์กร ซึ่งความรู้ใหม่ดังกล่าวเกิดจากปฏิสัมพันธ์ลูกโซ่ระหว่างความรู้ที่เปิดเผยและความรู้ที่ฝังลึกในลักษณะวงจรเพิ่มพลัง

จากการให้ความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ คือ การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด องค์ความรู้และประสบการณ์ของปัจเจกบุคคล ไปสู่อีกบุคคลหรืออีกกลุ่มบุคคล รวมไปถึงการได้รับความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น อันบ่งบอกถึงความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในองค์กร ทั้งการทำงานเป็นทีมและความไว้ใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาที่บกพร่อง พัฒนาต่อยอดแนวคิดใหม่ ๆ ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือสร้างนวัตกรรมใหม่

2.2.2 แนวคิดพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การแบ่งปันความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge Sharing) และ 2) การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัย (Tacit Knowledge Sharing) (Allameh et al., 2014) การแบ่งปันความรู้ชัดแจ้ง หมายถึงการแบ่งปันความรู้ที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ การสังเคราะห์และผ่านกระบวนการพิสูจน์หรือผ่านกระบวนการวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในเอกสาร วารสาร คู่มือ และระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น การแบ่งปันความรู้ชัดแจ้งมีรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ จึงสะดวกต่อการจัดเก็บความรู้ การประมวลผล การสื่อสารและการเผยแพร่ความรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร (M. C. HSU, 2013) ดังนั้นความรู้ชัดแจ้งจึงเป็นความรู้ที่สามารถแบ่งปันได้ง่ายกว่าความรู้เชิงปรนัย เนื่องจากความรู้ชัดแจ้งสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเก็บรักษาข้อมูล และเพิ่มประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรได้ (Panahi, Watson, & Partridge, 2012) ส่วนการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัย หมายถึงการแบ่งปันความรู้ที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของบุคคลที่สะสมมาชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Rehman, Mahmood, Salleh, & Amin, 2014) ที่มิอาจเห็นได้ชัดเจน ซึ่งบางครั้งอาจเรียกได้ว่าเป็นภูมิปัญญาหรือความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในเฉพาะตัวบุคคล เชื่อมโยงกับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) (F. Lin, 2007) โดยอาศัยกลไกของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ C. J. Chen and Huang (2009) ได้ทำการแบ่งพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ตามรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ได้แก่ 1) การแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การแบ่งปันความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ 3) การแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Behavior) คือพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลอื่นโดยประกอบด้วย การให้ความรู้ (Donating Knowledge) และการสะสมความรู้ (Collecting Knowledge) สำหรับการให้ความรู้ คือการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ของปัจเจกบุคคลให้บุคคลอื่นทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ได้แก่การแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและบุคลากรต่างหน่วยงาน หรือการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการสะสมความรู้ คือการสื่อสารเพื่อรับความรู้จากบุคคลอื่น ได้แก่เพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปรึกษาหารือกันเพื่อแบ่งปันความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกัน ซึ่งพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิด คำแนะนำ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน (Allameh et al., 2014)

แต่โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมักมองว่าความรู้ของตนเองถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า ช่วยสร้างอำนาจบารมีให้แก่ตนเอง รวมไปถึงการเพิ่มอำนาจในการเจรจาต่อรองในการทำงาน ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ให้กับสมาชิกคนอื่นในองค์กรจึงถูกจำกัดลงและมักจะเก็บรักษาข้อมูลและความรู้ของตนเองไว้เพื่อความอยู่รอด จึงเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันเป็นไปได้อย่างยากยิ่ง เพราะความรู้ได้ถูกสร้างขึ้นและถูกจัดเก็บไว้ในตัวของสมาชิกในองค์กรแต่บุคคล (H. F. Lin, Lee, & Wang, 2009)

อย่างไรก็ตามพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์กร เนื่องจากสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ (Saragih & Harisno, 2015) ดังนั้นการพัฒนาให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้เทคนิควิธีการและการสร้างโอกาสใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร (Allameh et al., 2014) เกิดการพัฒนาทักษะสมรรถนะ การเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการ (Matzler, Renzl, Müller, Herting, & Mooradian, 2008) การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มประสิทธิผล การเพิ่มผลิตภาพ การเกิดนวัตกรรม การเกิดการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning) และเกิดการปรับปรุงและการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น (Allameh et al., 2014) เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน (M. Alavi & D. E. Leidner, 2001)

ปัจจัยพื้นฐานเพื่อให้การแบ่งปันความรู้เกิดสัมฤทธิ์ผลมี 5 ประเด็น ดังนี้ (Vorakulpipat & Rezgui, 2008)

1. ปัจจัยด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถช่วยลดข้อจำกัดในการกระจาย เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และสื่อสารองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร

2. ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ซึ่งเป็นวิธีพื้นฐานของการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และความมีสัมพันธภาพต่อบุคลากรในหน่วยงานและองค์กร

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ซึ่งการจัดการความองค์รู้ต้องสอดคล้องและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับนโยบาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

4. ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ เช่น ผลตอบแทน เงินรางวัล การได้รับการยอมรับและเคารพยกย่องจากผู้อื่น

5. ปัจจัยด้านความไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การแบ่งปันความรู้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการในการแบ่งปันความรู้จะเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้ง2ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายที่เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Source) คือบุคคลผู้ที่มีความตั้งใจถ่ายทอดความรู้และแบ่งปันความรู้ และฝ่ายผู้รับความรู้ (Knowledge Receiver) คือบุคคลผู้ที่มีความตั้งใจรับความรู้ (วิธัญญา วัณโณ, 2552) การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น ผู้นำในองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นแหล่งความรู้ในองค์กรให้เกิดความต้องการที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จิรประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง, & อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร, 2552) ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรรับรู้ค่านิยมองค์กรร่วมกัน (Core Value) จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการแสดงออกถึงพฤติกรรมในเชิงบวก และช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อให้องค์กรที่ตนเองสังกัด พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์ความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Wang & Noe, 2010)

2.2.3 วิธีการและเครื่องมือการแบ่งปันความรู้

วิธีการแบ่งปันความรู้ผ่านเครื่องมือต่าง ๆ มีหลากหลายรูปแบบ ทั้งที่สามารถฝังรวมอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานและไม่รวมอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน อาทิ การฝึกสอนงาน (Coaching) การประชุม (Meeting) ฐานข้อมูล (Internal Database) และระบบเครือข่ายภายในองค์กร (Intranet) ซึ่งการเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการแบ่งปันความรู้ แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ เช่น การแบ่งปันกฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักดำเนินการ หรือแบ่งปันแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบที่เหมาะสมในการทำความเข้าใจและพร้อมนำมาใช้งานได้สำหรับสมาชิกทุกคนในองค์กร (Widen-Wulff & Suomi, 2007)

สำหรับการเลือกวิธีการและเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ จำเป็นต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับประเภทของการแบ่งปันความรู้ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge Sharing) และ 2) การแบ่งปันความรู้เชิงปรนัย (Tacit Knowledge Sharing)

กรณีการแบ่งปันความรู้ชัดแจ้งมักจะใช้เครื่องมือสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแบ่งปันความรู้เชิงปรนัยมักจะใช้วิธีการและเครื่องมือที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้โดยอาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (วิจารณ์ พานิช, 2559) โดยการแบ่งปันความรู้ในกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมคือการแบ่งปันความรู้ที่ดำเนินการโดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ในการทำงานแต่ในทางกลับกันเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างวิธีการให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น แต่สิ่งที่ควรพึงตระหนักในการออกแบบระบบการแบ่งปันความรู้ คือ ต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ในการทำงาน หรือต้องไม่เกิดการหยุดปฏิบัติงานชั่วคราวเพื่อร่วมกิจกรรมและจำเป็นต้องทำความเข้าใจระหว่างองค์กร ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนถึงความจำเป็นและคุณประโยชน์ของกิจกรรมที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ (Peyman Akhavan, Rahimi, & Mehralian, 2013) สรุปวิธีการแบ่งปันความรู้ได้เป็น 2 วิธีหลัก ดังนี้

1. วิธีเอกสารความรู้ (Methods of Knowledge Documenting) เป็นวิธีที่ไม่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแบ่งปันความรู้ถ่ายทอดส่งผ่านลายลักษณ์อักษร อาทิ เอกสาร รายงาน (Paper) หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

2. วิธีปฏิสัมพันธ์ (Methods of Interaction) เป็นวิธีการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถ่ายทอดประสบการณ์โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาทิ การเล่าเรื่อง (Storytelling) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) การฝึกสอนงาน (Coaching) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assistance) การประชุม (Meeting) การสัมมนา (Seminar Presentations) การเวียนงาน (Job Rotation) การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (On the Job Training) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การเสวนา (Dialogue) เวที ถามตอบ (Forum) เป็นต้น ดังแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงรูปแบบการแบ่งปันความรู้ตามวิธีเอกสารความรู้และวิธีปฏิสัมพันธ์

วิธีเอกสารความรู้ **Methods of Knowledge Documenting**	**วิธีปฏิสัมพันธ์** **Methods of Interaction**
1. กระดาษ เอกสาร รายงาน (Paper) 2. ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Bases) 3. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lesson Learned and Best Practices Databases)	1. การเล่าเรื่อง (Storytelling) 2. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) 3. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) 4. การสอนงาน (Coaching) 5. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assistance) 6. การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review)

ตารางที่ 2 รูปแบบการแบ่งปันความรู้ตามวิธีเอกสารความรู้และวิธีปฏิสัมพันธ์ (ต่อ)

วิธีเอกสารความรู้ **Methods of Knowledge Documenting**	**วิธีปฏิสัมพันธ์** **Methods of Interaction**
	7. การประชุม (Meetings) 8. การประชุมผ่านทางไกล (Conference) 9. การสัมมนา (Seminar presentations) 10. การสัมภาษณ์เมื่อออกจากงาน (Exit Interviews) 11. การเวียนงาน (Job Rotation) 12. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (On the Job Training) 13. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 14. การเสวนา (Dialogue) 15. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) 16. เวที ถาม-ตอบ (Forum) 17. ระบบสารสนเทศ เช่น บล็อก อินเตอร์เน็ต อีเมล

ที่มา: ชญาดา ดีมาลัย (2559)

2.2.4 ปัจจัยที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้

พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจและการให้ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร (Käser & Miles, 2002) ซึ่งมีหลายปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยด้านผู้รับผิดชอบ

1. ปัจจัยด้านบุคคล พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีพื้นฐานจากบุคคล กล่าวคือ บุคลากรต้องมีทัศนคติเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ มองเห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้และต้องมีความสัมพันธ์กับรางวัลหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Henttonen, Kianto, & Ritala, 2016) ซึ่งทัศนคติเชิงบวกจะเกิดขึ้นได้จาก 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างการรับรู้ระดับบุคคล ในการแบ่งปันความรู้ คือ ผู้แบ่งปัน สถาบัน ความรู้ และความสัมพันธ์ (Schauer, Vasconcelos, & Sen, 2015)

โดยทัศนคติที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจต่อคนในองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและปฏิบัติตามที่สังคมหรือบุคคลอื่นให้ความคาดหวัง

2. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนหรือรางวัลจูงใจ เนื่องจากบุคลากรมีมุมมองว่าความรู้ถือเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งก่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง โดยคิดว่าการที่ตนเป็นผู้ครอบครองความรู้ดังกล่าวจะส่งผลให้ตนเองมีคุณค่าและเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร ซึ่งมุมมองดังกล่าวจะเป็นตัวขัดขวางกระบวนการในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (Schmetz, 2002) ซึ่งค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจ จะสามารถช่วยชดเชยหรือสิ่งที่สมควรได้รับจากการแบ่งปันความรู้ได้

3. ปัจจัยด้านผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกที่ส่งผลโดยตรงต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้และส่งผลทางอ้อมกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (S. Liu, Hu, Li, Wang, & Lin, 2014) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Y. Liu and Phillips (2011) พบว่าบรรยากาศของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการตั้งใจแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร นั่นหมายถึงหากผู้นำของหน่วยงานและองค์กรมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถส่งเสริมให้การแบ่งปันความรู้ของพนักงานประสบความสำเร็จได้

4. ปัจจัยด้านองค์กร โครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ โดยโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเชิงบังคับและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ตระหนักว่าความรู้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของตน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน แบ่งปัน บูรณาการ เกิดความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกเหนือจากโครงสร้างองค์กรแล้ว วัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ ล้วนมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ (T. T. Kim & Lee, 2013) ปัจจัยจูงใจด้านผลประโยชน์ส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสังคมของตน กฎเกณฑ์ และปัจจัยที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ความไว้วางใจและเครื่องมือสื่อสาร ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อจูงใจบุคลากรในองค์กรได้ (Ardichvili, 2008) โดยเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลกรคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) (Schiuma, 2012) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nooshinfard and Anaraki (2014) ที่ได้กล่าวว่าหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

5. ปัจจัยด้านผู้รับผิดชอบหรือผู้อำนวยความสะดวกในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำเนินการมีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในการดำเนินการแบ่งปันความรู้ดังกล่าวจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงวิธีปฏิบัติอย่างเหมาะสม

เพื่อเลือกวิธีการที่เป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558)

เห็นได้ว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อพัฒนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรต่อบุคลากรและบุคลากรต่อองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ช่วยพัฒนาทั้งบุคลากรและองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ แต่ในทางกลับกันในทางปฏิบัติแล้วหลายองค์กรอาจมีข้อจำกัดหรือขาดสิ่งที่ช่วยกระตุ้นหรือจูงใจพนักงาน และขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งส่งผลให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรดำเนินไปด้วยความยากลำบากและขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรทราบถึงปัจจัยเหตุที่สนับสนุนเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และดำเนินการส่งเสริมปัจจัยเหตุเหล่านั้นในองค์กร เช่น ทัศนคติของบุคคล ค่าตอบแทนจูงใจ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการศึกษาที่ผ่านมาซึ่งแสดงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมแบ่งปันความรู้อื่น ๆ อาทิเช่น การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ทัศนคติ ความไว้วางใจ การรับรู้ความสามารถของตนและการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังแสดงในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน

Related Literature	Subjective Norm	Attitude	Trust	Self-Efficacy	Leader Member Exchange	Knowledge Sharing
Lyu et al. (2019)			✓			✓
Mclarnon (2021)	✓	✓				✓
Islam et al. (2021)			✓			✓
Al Kurdi (2017)	✓		✓			✓
Chennamaneni et al. (2012)	✓	✓				✓
Sharifkhani et al. (2016)					✓	✓
Phung et al. (2019)	✓		✓			✓
Kim et al. (2016)					✓	✓
Ologbo (2015)			✓	✓		✓

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบข้อวิจารณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์และงานวิจัยที่ผ่านมา โดยผู้วิจัยได้พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สนใจในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุอันนำไปสู่พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ได้แก่ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยล้วนบ่งบอกถึงความสัมพันธ์รายคู่ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการปฏิสัมพันธ์และการรับรู้จากการปฏิบัติพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยเป็นแรงขับเคลื่อนก่อให้เกิดการรับรู้และแสดงพฤติกรรม เช่นเดียวกัน

2.2.5 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

ในเชิงปฏิบัติการวางกลยุทธ์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยส่วนมากมักเผชิญกับอุปสรรคและปัจจัยที่ไม่สอดคล้องกันทั้งด้านบุคลากรและด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบให้การแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จ (Riege, 2005) ซึ่งพบว่ามีอยู่ 3 ปัจจัยสำคัญ ที่เป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1) อุปสรรคด้านพื้นฐานส่วนบุคคล เช่น ทัศนคติ อายุ เพศและเจนเนอเรชั่นที่แตกต่างกัน 2) อุปสรรคด้านศักยภาพขององค์กร เช่น นโยบาย วัฒนธรรม โครงสร้างขององค์กร และ 3) อุปสรรคด้านศักยภาพของเทคโนโลยี เช่น การเข้าถึงระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีการสื่อสาร (Yao, Kam, & Chan, 2007) ซึ่งมีผลศึกษาที่พบว่าวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ที่อ่อนแอมักเป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร อาทิ การเกรงกลัวว่าจะถูกสังคมในที่ทำงานมองว่าตนเองเป็นคนโอ้อวด หากตนเองแบ่งปันความรู้ให้กับบุคคลอื่น อีกทั้งการออกแบบการดำเนินการโดยปราศจากการให้รางวัลจูงใจ หรือแม้กระทั่งทัศนคติที่มองว่าการแบ่งปันความรู้ทำให้เสียเวลาในการทำงานและการเพิ่มภาระการทำงานให้มากขึ้น (Widen-Wulff & Suomi, 2007)

ดังนั้นการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ จึงจำเป็นต้องมีการสร้างบริบทในระดับกว้าง กล่าวคือ การสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจและให้ความร่วมมือตั้งแต่ระดับบุคคลจนกระทั่งระดับองค์กร ซึ่งสามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจนว่าบุคคลใดจะเป็นคนแบ่งปัน แบ่งปันอย่างไร เมื่อไร ทำไมต้องแบ่งปัน และแบ่งปันแล้วได้อะไร ซึ่งการศึกษาของ Ardichvili (2008) พบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาทิเช่นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กร หากปัจจัยเหล่านี้ไม่สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันความรู้จะเป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคคล ทั้งนี้มีงานวิจัยของ Sandhu, Jain, and Ahmad (2011) ที่ศึกษาเรื่องการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานในองค์กรภาครัฐของประเทศมาเลเซีย พบว่าบุคลากรภาครัฐมีอคติต่อการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในขอบเขตงานและนอกขอบเขตงานของตนเอง เนื่องจากขาดความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานและองค์กร ซึ่งนอกจากนี้ปัจจัยด้าน

วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยที่เกิดจากตัวบุคคล ที่อาจส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้แล้ว ยังพบว่าสภาพแวดล้อมด้านทุนทางสังคมในที่ทำงานที่ช่วยให้การพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ล้วนส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ทั้งสิ้น

ทั้งนี้สรุป ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ มีด้วยกัน 3ปัจจัยสำคัญได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคคล 2)ปัจจัยด้านองค์กร 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลจะครอบคลุมไปถึง ด้าน อายุ เพศ ทัศนคติ รางวัลจูงใจ ความเชื่อใจ ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บริบททางสภาพแวดล้อมทางสังคมในที่ทำงานที่ส่งเสริมการคล้องตามกลุ่มอ้างอิง ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม นโยบาย และโครงสร้างองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร สุดท้ายคือปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ระบบฐานข้อมูล และเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศทางการสื่อสารที่สนับสนุนเป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้เหล่านี้ พร้อมทั้งปรับปรุงเพื่อส่งเสริมให้กลายเป็นปัจจัยที่สนับสนุนพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน

2.2.6 ผลลัพธ์ของการแบ่งปันความรู้

องค์ความรู้นับว่าเป็นสิ่งที่มีมูลค่า คุณค่าและประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร ซึ่งความรู้เกิดจากค่านิยม ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ดังนั้นความรู้จึงมีความแตกต่างทั้งจากความชำนาญ กระบวนการคิด วิเคราะห์ และมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวในแต่ละปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกันไป ไม่สามารถทำการลอกเลียนแบบได้ ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและแบ่งปันความรู้ให้แก่บุคคลอื่นจะทำให้เกิดการต่อยอดฐานความรู้เดิม เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีความแตกต่างหรือดีกว่าองค์ความรู้เดิม ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสนับสนุนการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน

ทั้งนี้การแบ่งปันความรู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรตระหนักถึงวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพได้ รวมไปถึงพฤติกรรมการสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การแบ่งปันความรู้จึงนับว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ความรู้และทักษะของตนเองได้อย่างเต็มที่ เกิดเป็นทักษะความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของทั้งตนเองและผู้อื่นอีกด้วย (Henttonen et al., 2016)

อีกทั้งการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในองค์กรช่วยทำให้บุคลากรและองค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และในบริบทของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรพบว่า การแบ่งปันความรู้ระหว่างกันส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานหรือระหว่างผู้แบ่งปันและผู้รับซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ลดอัตราการลาออกได้อีกด้วย (Titi Amayah, 2013)

ดังนั้นการแบ่งปันความรู้จึงเป็นการสร้างความยั่งยืนในระยะยาวแก่องค์กร เมื่อบุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ย่อมก่อให้เกิดการแบ่งปัน เก็บรักษาองค์ความรู้ที่จำเป็น แลกเปลี่ยนปัญหาที่พบเจอในระหว่างการทำงาน แบ่งปันวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมไปถึงการต่อยอดความรู้เดิมเกิดเป็นความรู้ใหม่ สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ วิธีการดำเนินการและนวัตกรรมใหม่ๆ เสริมสร้างลักษณะพฤติกรรมการริเริ่มสร้างความคิดในการมองปัญหาและค้นหาปัญหา ไปจนถึงสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมด้วยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ของตนซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งตัวบุคลากรด้านความรู้ ความสามารถ พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ลดต้นทุน เวลาการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดการสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kang and Lee (2017) ที่พบว่า การแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร และมีส่วนช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างความคิดใหม่หรือความคิดเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดเป็นพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากร (Wayne & Green, 1993)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Exchange)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของบุคลากรในองค์กร โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีจากบทความต่าง ๆ หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วย ความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ขั้นตอนการพัฒนาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

2.3.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษางานวิชาการ และผลงานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

Scandura, Graen, and Novak (1986) ให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในลักษณะของความเป็นคู่ กล่าวคือการกระทำใด ๆ ของบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อความสัมพันธ์ของอีกบุคคลหนึ่ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในระหว่างคู่นั้นเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมและเกิดการแลกเปลี่ยนใหม่ขึ้นมา

Wayne and Green (1993) ได้อธิบายการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงการแลกเปลี่ยนและรูปแบบของความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะเป็นความสัมพันธ์ต่างตอบแทนซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เมื่อบทบาทหน้าที่การทำงานแตกต่างกัน ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันตามบทบาทที่ได้รับ การใช้อิทธิพลที่เกิดขึ้นจึงไม่ได้เกิดจากพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

อัมพร เกียรติวิกรัย (2559) ให้ความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันตามบทบาทระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์ต่างตอบแทน โดยพฤติกรรมที่ปรากฏขึ้น มีพื้นฐานมาจากความไว้วางใจ เมื่อฝ่ายนึงได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุน ย่อมส่งผลให้อีกฝ่ายตอบแทนพฤติกรรมดังกล่าวด้วยความเป็นมิตร

กฤติยา เห่งนาเลน (2545) ได้อธิบายความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงรูปแบบสัมพันธภาพที่อธิบายถึงคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่บุคคลจะประเมินคุณภาพของความสัมพันธ์จากการที่ผู้อื่นปฏิบัติต่อตน และประเมินตนเองด้วยความรู้สึกที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนนั้น ๆ

Truckenbrodt (2000) ให้ความหมายว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสัมพันธภาพแบบ 2 ทาง คือ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อสมาชิกแต่ละคนในระดับที่แตกต่างกันตามระดับหรือคุณภาพของความสัมพันธ์ ซึ่งมีเรื่องของระยะเวลาเข้า

มาเป็นเงื่อนไขในการสร้างสัมพันธภาพนั้น ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้บังคับ บัญชาเช่นเดียวกับพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนเอง

จากการให้ความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่า เป็นรูปแบบที่อธิบายถึงสัมพันธภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนแบบสองทางระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและความไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง อีกฝ่ายที่ได้รับก็จะมีการตอบแทนพฤติกรรมดังกล่าวด้วยการให้ความเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนับสนุน เป็นการตอบแทนความเคารพนับถือ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกันออกไปตามระดับความสัมพันธ์ และผู้ใต้บบังคับบัญชาก็จะปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาเหมือนที่ตนได้รับการปฏิบัติ

2.3.2 แนวคิดของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลภายในสังคมหรือภายในหน่วยงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ กล่าวคือ หากบุคคลหนึ่งได้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนต่อบุคคลอื่น บุคคลนั้นก็จะมีความเชื่อว่าตนจะได้รับความช่วยเหลือตอบแทนกลับมาเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of Reciprocity) เช่น หากผู้บังคับบัญชาได้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการส่งข้อมูลข่าวสาร ให้อำนาจในการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีการแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชาในเชิงบวก โดยการให้ความร่วมมือในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น ความเต็มใจร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ตามหลักการของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาคือการพัฒนาความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน จึงก่อให้เกิดเป็นคุณภาพของการแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Quality of Leader-Member Exchange) ซึ่ง Dansereau, Graen, and Haga (1975) ได้แบ่งรูปแบบคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 รูปแบบดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานอกกลุ่ม (Out Group) รูปแบบนี้จะมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำ (Low LMX) โดยมีลักษณะคือ ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำและคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบและขั้นตอนดำเนินงานที่วางไว้อย่างเคร่งคัด (Dansereau et al., 1975) ความสัมพันธ์นี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเกิดจากสัญญาการจ้างงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น (Yulk, 1998) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการมอบหมายงานไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันส่วนบุคคล

2. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่ม (In Group) รูปแบบนี้จะมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง (High LMX) โดยมีลักษณะคือ ผู้บังคับบัญชาจะมีปฏิสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นพิเศษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ตนเองมีความไว้วางใจและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง มีการสนับสนุนและให้สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างกัน ให้ความเคารพนับถือกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงจะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มระดับความพยายามในการทำงานและแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการตอบแทนในสิ่งที่ตนได้รับการปฏิบัติ (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 2011)

ทั้งนี้ได้มีผลการศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

1. ลักษณะการสื่อสารที่มีลักษณะแบบร่วมมือกันในกลุ่มงาน จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย การสื่อสารแบบร่วมมือกันจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความชอบพอกัน เป็นส่วนสำคัญของช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาความสัมพันธ์และความชอบพอกันจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Dockery, Steiner, & Dirk, 1990)

3. พฤติกรรมประจบประแจง เป็นพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจและเกิดความประทับใจ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจซึ่งพฤติกรรมประจบประแจงนี้ ส่งผลให้คุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง (Deluga, Ronald, & Perry, 1991)

4. การสนับสนุนทางสังคมและให้ความช่วยเหลือในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Settoon, Bennelt, & Liden, 1996)

5. การรับรู้ความคล้ายคลึงกันในด้านวิธีการจัดการกับปัญหาของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยพัฒนาความชอบพอกันในช่วงแรกของการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงขึ้น (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993)

6. ความประทับใจ ผู้บังคับบัญชาที่มีความประทับใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลต่อความชอบพอของผู้บังคับบัญชาและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (S. J. Wayne & Ferris, 1990)

2.3.3 องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

Dienesch and Liden (1986) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและพบว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการปฏิบัติและแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในแต่ละบุคคลแตกต่างกัน โดยมีพื้นฐานมาจาก 3 องค์ประกอบดังนี้

1. ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึงการแสดงออกของบุคคลต่อสาธารณะ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการให้ความสนับสนุนและปกป้องซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและสถานภาพส่วนตัว ซึ่งความจงรักภักดีจะเกี่ยวข้องกับการไว้วางใจซึ่งกันและกันในแต่ละสถานการณ์

2. การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) หมายถึงการรับรู้ปริมาณ ทิศทาง และคุณภาพของงาน และช่วยเหลือกันทำงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทั้งสองฝ่ายมีส่วนทำร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน อาจสะท้อนได้จากความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา ความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน หรือปริมาณงานที่ทั้งสองฝ่ายทุ่มเทให้กับงานร่วมกัน

3. ความชอบพอ (Affection) หมายถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าความสัมพันธ์จากงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ดีต่อกันโดยมีพื้นฐานมาจากความประทับใจซึ่งกันและกัน

ทั้งนี้ในภายหลังจำนวนองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกนำมาศึกษาและเพิ่มเติมองค์ประกอบใหม่คือ การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) โดย Liden and Maslyn (1998) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการแสดงออกถึงการนำความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลทำให้แต่ละฝ่ายได้รับอำนาจจากความชำนาญในงาน (Expert Power) ซึ่งนำไปสู่การ

พัฒนาความสัมพันธ์อันดีของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง 4 องค์ประกอบได้ดังนี้

1. ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึงการแสดงออกซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการให้การสนับสนุนและปกป้องซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานและสถานภาพส่วนตัว

2. การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) หมายถึงการช่วยเหลือกันทำงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการทำงานร่วมกัน เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งอาจสะท้อนได้จากความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน

3. ความชอบพอ (Affection) หมายถึงความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีพื้นฐานจากความประทับใจซึ่งกันและกัน นอกเหนือจากคุณค่าทางวิชาชีพหรือการทำงาน

4. การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) หมายถึง ความรู้สึกนับถือ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงออกถึงการนำความรู้และทักษะความสามารถต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการงานภายในองค์กรให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.3.4 ขั้นตอนการพัฒนาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะปรากฏอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงออกถึงการสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นวงจรซ้ำไปซ้ำมา ประกอบด้วย 3ขั้นตอน (Graen & Scandura, 1987)

ขั้นที่ 1 การสวมบทบาท (Role-Taking) จะเริ่มจากการที่บุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และอยู่ในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะมีการสื่อสารพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อประเมินความรู้ แรงจูงใจ ทัศนคติ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และกำหนดบทบาทให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อะไรบ้างและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแสดงบทบาทตามที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับนอกกลุ่มเท่านั้น

ขั้นที่ 2 การสร้างบทบาท (Role-Making) หรือขั้นการรู้จักกัน ซึ่งขั้นตอนนี้สมาชิกแต่ละคนจะเริ่มสร้างบทบาทของตนเอง ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์จะค่อย ๆ เกิดขึ้น โดยเริ่มจากการเจรจาต่อรองอย่างไม่เป็น

ทางการและเริ่มพัฒนาความสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อใจ ความซื่อสัตย์ และนับถือซึ่งกันและกัน จนในบางครั้งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์อาจก้าวหน้าไปยังขั้นที่สาม

ขั้นที่ 3 การแสดงบทบาทประจำ (Role-Routinization) เมื่อสมาชิกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ในระยะหนึ่งก็จะมีความสัมพันธ์ความคุ้นเคยกับองค์กรมากขึ้น มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น รูปแบบความสัมพันธ์จะดำเนินอย่างต่อเนื่องจนปรากฏออกมาเป็นบทบาทประจำ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในขั้นตอนนี้จะเปลี่ยนจากความสนใจในเรื่องของตนเองเป็นไปสู่ความผูกพันซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่ง Yulk (1998) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าขั้นตอนการแสดงบทบาทประจำนี้จะสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) แต่ในขณะที่ขั้นตอนการสวมบทบาทจะสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นขึ้นจากการที่บุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ในระยะแรกความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเป็นไปตามบทบาทที่องค์กรได้กำหนดเท่านั้น แต่ต่อมาเมื่อทั้งสองฝ่ายเริ่มมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะก่อให้เกิดเป็นความไว้วางใจ นับถือซึ่งกันและกัน และคุณภาพความสัมพันธ์จะพัฒนามากยิ่งขึ้น จนนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3.5 ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความไว้วางใจและการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกในการดำเนินงานและปฏิบัติหน้าที่การงานโดยรวมทั้งระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์กร

โดยพบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีนี้จะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จขององค์กรให้ดีขึ้น ผ่านการแสดงพฤติกรรมทั้ง 4 ด้านได้แก่ 1) การส่งเสริมความรู้สึกชอบพอ 2) การสร้างความจงรักภักดี 3) การมีส่วนร่วมกันสร้างสรรค์ผลงาน และ4) การเป็นแบบอย่างที่น่านับถือ (สุรางค์ วิมลธาดาม, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, & กรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร, 2564) ส่วนการศึกษาของ Altunoğlu and Gürel (2015) พบว่าเมื่อบุคลากรมีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานสูงตาม แต่หากบุคลากรมีการรับรู้ถึง

การสนับสนุนขององค์กรที่ดี จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่ดีขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Scott and Bruce (1994) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาสูง จะมีแนวโน้มที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรมาก จะยึดถือการปฏิบัติงานตามความปรารถนาของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในสิ่งที่ตนเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพสูงจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีความมั่นใจและไว้วางใจในความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการดำเนินงาน โดยทางผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็สามารถเพิ่มความมั่นใจในความสามารถของตนเองและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสำเร็จลุล่วง ส่งผลให้เกิดเป็นความพึงพอใจต่อการทำงานสูงขึ้นและพร้อมรับภาระหน้าที่การงานที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งถือเป็นหลักของการปกป้องซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Eisenberger, Aselage, Sucharski, and Jones (2004) ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก

ส่วนการศึกษาของ Deluga et al. (1991) พบว่าหากระดับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับที่สูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในระดับสูงขึ้น ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับต่ำ ย่อมมีแนวโน้มที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะลาออกสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยเมื่อบุคคลหนึ่งได้ช่วยเหลือฝ่ายหนึ่ง ย่อมมีความเชื่อว่าตนเองจะได้รับการช่วยเหลือจากอีกฝ่ายเช่นกัน ซึ่งปรากฏในลักษณะความเชื่อใจต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน นำมาซึ่งการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันทั้งสองฝ่ายและนำไปสู่ความเต็มใจในการปฏิบัติงานที่เกินกว่าสิ่งที่ตนเองได้รับมอบหมายและมุ่งมั่นเพื่อให้เป้าหมายประสบผลสำเร็จ นำมาซึ่งความสำเร็จของหน่วยงานและองค์กร

สำหรับ F. Yuan and Woodman (2010) มีความเชื่อว่า บุคลากรในองค์กรที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูง จะทำให้สามารถเข้าถึงและ

ได้รับข้อมูล และแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่มากกว่า รวมไปถึงขอบเขตความมีอิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงาน นำมาซึ่งความคิดริเริ่มและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยที่บุคลากรมีความมั่นใจว่าความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมดังกล่าวที่แสดงออกมานั้นจะนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน Wang and Noe (2010) ได้พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานได้ เนื่องจากพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เกี่ยวข้องกับความพยายามและการรับรู้ความเสี่ยงจากการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคของตนเองต่อผู้อื่น ซึ่งบุคคลดังกล่าวจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ต่อเมื่อบุคลนั้นได้รับการปฏิบัติในเชิงบวก มีความไว้วางใจและได้รับข้อมูลหรือทรัพยากรจากผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กรหรือ ผู้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความไว้วางใจ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี จากบทความต่าง ๆ หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วย ความหมายของความไว้วางใจ แนวคิดพื้นฐานของความไว้วางใจ ความสำคัญของความไว้วางใจ ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจต่อองค์กร ดังนี้

2.4.1 ความหมายของความไว้วางใจ

จากการศึกษางานวิชาการ และผลงานวิจัยเกี่ยวกับความไว้วางใจ พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของความไว้วางใจ ดังนี้

Lewicki, Mcallister, and Bies (1998) ได้อธิบายความไว้วางใจหมายถึง ความคาดหวังในเชิงบวกและความมั่นใจเกี่ยวกับความประพฤติของบุคคลอื่น

Tschannen and Hoy (2000) ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึง ความเต็มใจของฝ่ายหนึ่งที่ยอมรับความเสี่ยงของในการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นว่าฝ่ายหลังจะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ มีความน่าเชื่อถือ มีความสามารถ มีความประพฤติดีและเปิดเผย

Boon and Holmes (1991) ได้ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจหมายถึง สถานะที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่น ความมั่นใจ และความคาดหวังในเชิงบวกที่มีต่อแรงจูงใจของบุคคลอื่นในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง

Cook and Wall (1980) ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บุคคลอื่นด้วยเจตนาที่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อมั่นและมั่นใจในการกระทำและความสามารถของบุคคลนั้น

P. D. Ford (2003) ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจคือความรู้สึกเชื่อมั่นต่อบุคคลหรือองค์กรอย่างเต็มใจ และพร้อมให้การสนับสนุนต่อบุคลากรในองค์กรโดยที่บุคลากรมีเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

Mayer, Davis, and Schoorman (1995) ได้อธิบายความไว้วางใจ หมายถึงความเต็มใจในการกระทำของบุคคลอื่นบนพื้นฐานของความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงการติดตามผลหรือการเข้าควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง

Tzafrir and Eitam (2005) ได้อธิบายความไว้วางใจ หมายถึงความเต็มใจที่จะเพิ่มทรัพยากรเพื่อลงทุนกับอีกฝ่าย โดยอ้างอิงพื้นฐานจากความคาดหวังเชิงบวกที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในอดีตที่ผ่านมา

Mishra (1996) ให้ความหมายไว้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึงความเต็มใจของบุคคลหนึ่งที่ยอมปฏิบัติตามบุคคลอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่า บุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความน่าเชื่อถือ มีการเปิดเผยแสดงตัวตนและให้ความห่วงใย

Ahteela and Vanhala (2018) ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึงความไว้วางใจระหว่างบุคคลต่อความคาดหวังในเชิงบวกเกี่ยวกับความสามารถ ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือของบุคลากรในองค์กรทั้งในระดับแนวตั้งและในระดับแนวนอน ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล (2554) ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดจากความรู้สึก ความเชื่อมั่นของบุคคลที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีความเมตตาต่อผู้อื่นและสามารถพึ่งพาอาศัยได้

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2552) ให้ความหมายของความไว้วางใจ หมายถึงการแสดงออกทั้งด้านความรู้สึกและด้านการกระทำของบุคคลหนึ่งที่แสดงออกถึงความมั่นใจ ความเชื่อใจ ต่อบุคคลและองค์กร

จากการให้ความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ ความไว้วางใจ หมายถึงความเชื่อมั่นและความคาดหวังของบุคคลหนึ่งที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่งในเชิงบวกในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งความมีคุณธรรม การตัดสินใจ การประพฤติปฏิบัติและความสามารถของบุคคลหนึ่ง และพร้อมยอมรับความเสี่ยงจากความคาดหวังเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่จะได้รับ

2.4.2 แนวคิดของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจมีส่วนสำคัญในการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรและมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน ดังนั้นแนวคิดความไว้วางใจจึงถือเป็นองค์ความรู้ที่กว้างขวางที่มีนักวิชาการให้ความสนใจในหลากหลายสาขาวิชา เช่น มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมองค์กร จิตวิทยาและสังคมวิทยา ด้วยการศึกษาที่หลากหลายที่สนใจปัญหาคล้าย ๆ กัน (Lewicki et al., 1998) จากแนวความคิดที่มีความแตกต่าง ซึ่ง Worchel (1979) ได้แบ่งมุมมองของความไว้วางใจออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. มุมมองของนักทฤษฎีบุคลิกภาพ (The Views of Personality Theories) เป็นมุมมองที่มุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลที่มีความพร้อมต่อความไว้วางใจ โดยความพร้อมต่อความไว้วางใจเหล่านี้ถูกสร้างและพัฒนาขึ้นมาจากบริบททางสังคม เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อ ความคาดหวังหรือความรู้สึกที่หยั่งลึกของบุคลิกภาพ และถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาทางด้านจิตวิทยาในระยะต้นของแต่ละบุคคล

2. มุมมองของนักสังคมวิทยาและนักเศรษฐศาสตร์ (The Views of Sociologists and Ecomists) เป็นมุมมองที่มุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับความไว้วางใจว่า เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือสถาบัน (Institutional Phenomenon) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นได้ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร และเป็นความไว้วางใจของบุคคลที่อยู่ในองค์กรหรือสถาบันเหล่านั้น

3. มุมมองของนักจิตวิทยาสังคม (The Views of Social Psychologists) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นสามารถสร้างและทำลายความไว้วางใจในระดับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้ ซึ่งความไว้วางใจในมุมมองของนักจิตวิทยา สังคมนี้จึงเป็นความคาดหวัง และเป็นส่วนที่ช่วยเพิ่มโอกาส หรือยับยั้งการพัฒนาและรักษาความไว้วางใจให้คงอยู่ต่อไป

Shaw (1997) ได้กล่าวถึงขอบเขตที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ และการสูญเสียความไว้วางใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคล หน่วยงานและองค์กรซึ่งแตกต่างกันไป โดยมีทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการกำหนดขอบเขตของความไว้วางใจ ได้แก่

1. สถานการณ์ (Situation) หมายถึงขอบเขตที่บุคคลได้ประเมินและรับรู้ในสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งหากสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำ ขอบเขตของจุดทางเข้าและทางออกของความไว้วางใจก็จะอยู่ในระดับต่ำ แต่ในทางกลับกันหากสถานการณ์นั้นมีความเสี่ยงสูง ขอบเขตของจุดทางเข้าและทางออกของความไว้วางใจก็จะอยู่ในระดับสูงขึ้น

2. ประสบการณ์ในความความไว้วางใจของบุคคล (Those Giving Their Trust) หากบุคคลดังกล่าวเคยพบกับประสบการณ์ที่ผ่านมาเกี่ยวกับความไว้วางใจในเชิงลบ อาทิ ความไม่ยุติธรรม

การหักหลัง การถูกเปิดเผยข้อมูลก็จะส่งผลให้บุคคลดังกล่าว มีการกำหนดระดับของความไว้วางใจต่อบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นที่สูงขึ้นตาม

3. ประสบการณ์ในความความไว้วางใจของผู้อื่น (Those Asking to be Trusted) เมื่อบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีความน่าเชื่อถือ มีความสามารถ ต้องการมาร่วมทำงานกับเรา ขอบเขตของจุดทางเข้าและทางออกของความไว้วางใจ ก็อาจจะต่ำ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลดังกล่าว หรือหน่วยงานดังกล่าวที่มีพฤติกรรมและชื่อเสียงในเชิงลบ ทำท่าทีเข้ามาขอข้อมูลจากเรา หรือหน่วยงานของเราก็ดี การกำหนดขอบเขตระดับของความไว้วางใจย่อมจะสูงตามไปด้วย เป็นต้น

ในขณะที่ McAllister (1995) ได้แบ่งองค์ประกอบของความไว้วางใจ จากองค์ประกอบพื้นฐานออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. พื้นฐานความไว้วางใจด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affect-Based Trust) ประกอบด้วยความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยบุคคลจะสร้างความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึกขึ้นในความสัมพันธ์ที่มีไว้วางใจต่อกัน ซึ่งแสดงถึงการเอาใจใส่ดูแลอย่างจริงใจและสนใจในสวัสดิภาพที่ดีของบุคคลอื่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นความเชื่อใจในความดีที่มีอยู่ในความสัมพันธ์นั้น และเชื่อว่าอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้บุคคลก็จะได้รับตอบแทนด้วยเช่นกัน ในท้ายที่สุดแล้วอารมณ์และความรู้สึกจะถูกเชื่อมโยงไปยังแต่ละบุคคลให้สามารถนำไปเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจได้

2. พื้นฐานความไว้วางใจด้านการรู้คิด (Cognition-based Trust) หมายถึง การที่บุคคลมักเลือกที่จะไว้วางใจในบุคคลที่ตนให้ความเคารพนับถือและมีพื้นฐานที่จะเลือกทำในสิ่งที่คิดว่าเป็นเหตุผลที่ดีและมีความเหมาะสม ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนต่อความไว้วางใจได้ โดยความรู้คิดที่คนเราสามารถหาได้และสิ่งที่เป็นเหตุผลที่ดีนั้น ถือเป็นสิ่งที่นำมาเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจที่จะไว้วางใจต่อบุคคลและแนวคิดจากบุคคลนี้เองทำให้เกิดความศรัทธาที่รวมอยู่ในความไว้วางใจด้วยเช่นกัน

2.4.3 ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กรสอดคล้องกับ Shaw (1997) ที่ได้กล่าวว่าความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากความร่วมมือเป็นสำคัญ ดังนั้นความไว้วางใจซึ่งกันและกันจึงถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่ง Reynolds (1997) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจเปรียบเสมือนสิ่งที่ยึดเหนี่ยวส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าไว้ด้วยกันและเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันย่อมเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้เกิดความร่วมมือและเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ในทางกลับกัน หากบุคลากรในองค์กรปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรลดลงและเสียต้นทุน เสียเวลา

และเสียทรัพยากรในการบริหารจัดการที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นความไว้วางใจจึงถึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการสร้างปฏิสัมพันธ์และสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความราบรื่นและส่งเสริมให้เกิดการสร้างคุณค่าในการทำงาน การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ที่มีประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การการศึกษาของ Nonaka (1994) พบว่าหากบุคลากรในองค์กรมีความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการโต้ตอบ แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานหน้าที่การงานมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันความรู้ รวมไปถึงข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อทั้งบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ดังนั้นการสร้างความไว้วางใจในเกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยปลูกฝังพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rutten et al. (2016) พบว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคล แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการประสบความสำเร็จของการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน และผู้คนจะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ต่อบุคคลอื่น เมื่อรับรู้ว่าบุคคลนั้นสามารถเชื่อถือได้ ดังนั้นระดับความไว้วางใจที่มากขึ้นจะนำไปสู่พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรไม่มีการคาดหวังผลลัพธ์ในเชิงลบจากผู้ที่ตนเองไว้วางใจและแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในขณะที่ Ibragimova (2006) พบว่าความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ถึงการได้รับปฏิบัติอย่างเป็นธรรมตามที่คาดหวัง และรับรู้ถึงความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ในแก่บุคลอื่นในองค์กร

ความไว้วางใจนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร ซึ่ง Robbins (2000) ได้กล่าวถึงความสำคัญและบทบาทของความไว้วางใจไว้ 6 ประเด็นดังนี้

1. การสูญเสียของความไว้วางใจ (General Loss of Trust Institutions) ในปี ค.ศ.1950 ซึ่งถือว่าเป็นช่วงที่มีความเชื่อว่าการใช้อำนาจหน้าที่ต้องอาศัยความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน แต่ระบบการคัดเลือกบุคลากรในการเข้ามาทำงานและบุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจในการทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ ไม่สามารถให้ความมั่นใจได้ว่าแต่ละบุคคลที่เข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ มีความเหมาะสมกับตำแหน่งจริงหรือไม่ ทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่มีความเชื่อมั่นต่อการใช้อำนาจหน้าที่ จึงทำให้ความไว้วางใจถูกทำลายในทุกสถาบัน

2. ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างนายจ้างและพนักงานในหลายองค์กร (Employer-Employee Relation have suffered in many Organizations) ก่อให้เกิดเป็นการสูญเสียความไว้วางใจ เนื่องจากมีองค์กรเป็นจำนวนมากที่ไม่มีระบบที่ชัดเจนในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้าง

อีกทั้งบุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาด้านการสื่อสารที่ส่งผลในเชิงลบที่ตามมา เช่น การไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในงานที่ทำ การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. ความไม่มั่นคงและการเปลี่ยนแปลง (Change and Instability) ในสภาพการดำเนินงานที่ไม่มีความแน่นอนและไม่มีความมั่นคง รวมไปถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสภาวะของการทำงาน บทบาทของความไว้วางใจมีส่วนสำคัญที่บุคลากรจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยจะมีความไว้วางใจเป็นตัววัดระดับของความสัมพันธ์นั้น

4. สัญญาข้อตกลงเชิงจิตวิทยารูปแบบใหม่ (The New Psychological Contract) โดยสัญญาดังกล่าวมิได้ถูกเขียนขึ้นมาเป็นข้อตกลงในเชิงลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด หากแต่เป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรรับรู้ว่าตนจะได้รับสิทธิในเชิงสัญญาทางจิตวิทยา ที่คาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรจะมอบให้แก่ตน ซึ่งหากองค์กรไม่ปฏิบัติตามสัญญาก็จะทำให้ความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำส่งผลให้ความตั้งใจในการทำงานลดลง แต่หากองค์กรสามารถทำให้ความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงก็จะเกิดผลดีต่อการดำเนินงาน

5. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการปฏิสัมพันธ์ (New Structural Relationship) ความไว้วางใจเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์และสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์กรเกิดความราบรื่น ขจัดความขัดแย้งทางความคิด มีการประสานกันอย่างดีในองค์กร การบริหารในยุคปัจจุบันต้องการความไว้วางใจ

6. การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Building Commitment) กล่าวคือ การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะเป็นตัวกำหนดให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและรักษาบุคลากรในองค์กรให้คงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว เนื่องจากความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมาก

2.4.4 ความไว้วางใจต่อบุคลากรในองค์กร

ระดับของความไว้วางใจในสภาพแวดล้อมการทำงานสามารถแบ่งได้ทั้งความไว้วางใจต่อบุคคล ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจต่อองค์กร ซึ่งMishra (1996) ได้เสนอแนวคิดของความไว้วางใจต่อบุคลากรในองค์กร โดยสามารถแบ่งองค์ประกอบได้ 4 มิติด้วยกัน ดังนี้

1. มิติด้านความสามารถ (Competency Dimension) หมายถึง ทักษะ ความรู้ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะให้ความไว้วางใจด้วยความเชื่อที่ว่า บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการทำงานได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม

2. มิติด้านความเปิดเผย (Openness Dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคลากรในองค์กร ว่าเป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อบุคคลและปฏิบัติต่อบุคคลด้วยความจริงใจ

3. มิติด้านความห่วงใย (Concern Dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคลากรในองค์กรว่า บุคลากรในองค์กรนั้นจะไม่ฉกฉวยโอกาสและผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรม แต่จะยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยให้ความใส่ใจและห่วงใยในความรู้สึกของผู้อื่น

4. มิติด้านความเชื่อถือได้ (Reliability Dimension) หมายถึง บุคลากรมีความคาดหวังให้ผู้บุคลากรในองค์กรมีความสม่ำเสมอทั้งในการพูดและการกระทำ คือพูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูด โดยบุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความกระตือรือร้นและมีความสามารถ

2.4.5 ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา

ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงส่วนบุคคล และมีความเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งมีผลกการศึกษามากมายที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในเชิงบวกต่อองค์กรทั้งคุณภาพในด้านการสื่อสาร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การแก้ปัญหาและให้ความร่วมมือ (Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002) ซึ่งตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ได้มองว่าการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างบุคคลจะนำไปสู่ความไว้วางใจ และทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) อธิบายว่า ความไว้วางใจเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่ถูกขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจและโครงสร้างความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ อันเป็นผลจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งผลจากการศึกษาของ Staples and Webster (2008) พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไว้วางใจผู้บังคับบัญชาของตนจะเต็มใจเปิดเผยข้อมูล ข้อจำกัด ทักษะ ความสามารถ และความรู้ของตนมากขึ้น

ซึ่งการที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถสร้างความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ได้รับความไว้วางใจของทุกฝ่าย ซึ่งวิธีการสร้างความไว้วางใจมีด้วยกันดังนี้

1. ยึดมั่นในความซื่อตรงและซื่อสัตย์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความซื่อสัตย์ในทุก ๆ เรื่อง ซึ่งหากผู้บังคับบัญชากระทำการอย่างลับๆ ล่อๆ อันสื่อถึงความไม่สุจริต ไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และความไม่รับผิดชอบแล้วจะทำให้ขาดความไว้วางใจจากบุคคลอื่น

2. มีความจริงใจและเปิดเผย ผู้บังคับบัญชาที่มีความจริงใจและเปิดเผยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมได้รับความไว้วางใจ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ปฏิบัติอย่างไร รู้ว่าเขาอยู่ในสถานะใด และกล้าที่จะนำปัญหาหรือความยุ่งยากที่เกิดขึ้นเข้าไปปรึกษาแจ้งเรื่อง

3. แจ้งข้อมูลข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลในอนาคต เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการบริหาร และลดปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลง เพราะมีความเข้าใจและการเตรียมตัว

4. หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาของตนหรือการนินทา ว่าร้ายในแง่ลบกับผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือตนเองขึ้นไปให้ผู้อื่นฟัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพราะนอกจากจะเป็นการทำลายสายการปกครองของหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการทำลายความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้วย

5. รักษาคำมั่นสัญญา ผู้บังคับบัญชาถ้าไม่มั่นใจในเรื่องใด ๆ ว่าจะทำได้หรือทำไม่ได้ก็ตาม อย่าให้คำมั่นสัญญาที่ไม่มีความแน่นอนกับใคร เพราะถ้าให้คำมั่นสัญญาไว้แต่ไม่เป็นไปตามคำมั่นสัญญานั้น ย่อมได้รับคำตำหนิ ดูถูก ดูหมิ่น ทำให้เกิดความเสื่อมเสียและขาดความเคารพนับถือ ไม่เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาได้

6. ผู้บังคับบัญชาต้องให้การสนับสนุนและรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแสดงให้เห็นว่า ผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เหมือนกับของตน หากเป็นเรื่องที่ถูกต้องก็ควรให้การสนับสนุนส่งเสริม

7. ทำงานให้เสร็จตรงตามเวลาอย่างเหมาะสมและถูกต้อง เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา และหากมีอุปสรรคเข้ามาขัดขวางการทำงาน ก็ต้องแสดงความสามารถในการแก้ไขปัญหา

8. ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จ หากผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรให้ความช่วยเหลือให้ทันท่วงที รวมถึงควรให้กำลังใจและการมอบหมายให้ผู้อื่นมาช่วยปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

9. รับฟังข้อร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งข้อร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อทั้งองค์กร ในด้านความสัมพันธ์และการปกครอง เนื่องจากหากไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร้องทุกข์แล้วจะเป็นเหตุที่นำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ได้ อาทิเช่น การนัดหยุดงาน การประท้วง การยื่นข้อเรียกร้อง เป็นต้น

10. สร้างความเชื่อมั่นให้ปรากฏแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องฝึกการเก็บความรู้สึกที่ไม่ดี ไม่แสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น และต้องแสดงความมั่นใจในการเผชิญกับงานหรือปัญหาอุปสรรค

11. แสดงการยอมรับนับถือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ดี แต่สำหรับการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือไม่เป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่แสดงความไม่พอใจออกมา รวมถึงการไม่ต่อว่า ตำหนิ ต่อหน้าสาธารณชนด้วยเช่นกัน

2.4.6 ความไว้วางใจต่อองค์กร

ความไว้วางใจต่อองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในด้านของความรู้สึกและการให้ความสนับสนุนจากองค์กรของตน ซึ่งเป็นความเชื่อของบุคลากรที่มองว่าองค์กรต้องซื่อตรงและสร้างความผูกพันให้แก่พนักงาน (Gilbert & Tang, 1998) ซึ่งความแตกต่างระหว่าง ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจต่อองค์กรคือความไว้วางใจต่อองค์กรจะไม่มุ่งเฉพาะเจาะจงที่ตัวบุคคล (Person Specific) แต่เจาะจงและให้ความสำคัญกับสถานการณ์ (Situation Specific) และเป็นสถานที่ ที่ทำให้บุคคลคาดหวังต่อความสำเร็จในอนาคต (Mcknight, Cumming, & Chervany, 2006) โดยความไว้วางใจต่อองค์กรเป็นผลจากโครงสร้างทางสังคม ที่เป็นกลุ่มของความคาดหวังทางสังคมซึ่งถูกแบ่งจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Zucker, 1986) ทั้งนี้ความไว้วางใจเป็นผลมาจากพื้นฐาน 3 แหล่งดังนี้

1. ความไว้วางใจบนพื้นฐานกระบวนการ (Process-based Trust) ความไว้วางใจประเภทนี้จะถูกเชื่อมโยงจากการบันทึกการปฏิบัติในอดีต

2. ความไว้วางใจบนพื้นฐานบุคคล (Person-based Trust) ความไว้วางใจประเภทนี้จะถูกเชื่อมโยงจากความคล้ายคลึงระหว่างบุคคล

3. ความไว้วางใจบนพื้นฐานสถาบัน (Institution-based Trust) ความไว้วางใจประเภทนี้จะถูกเชื่อมโยงจากการทำงานที่เป็นทางการ เช่น ความเป็นมืออาชีพ ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนี้ ความไว้วางใจต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรและเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของความสัมพันธ์ซึ่ง Reynolds (1997) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาความไว้วางใจต่อองค์กร 3 ประการดังนี้

1. ความไว้วางใจต่อองค์กรต้องใช้เวลา (Trust Take Time) การสร้างความไว้วางใจต่อองค์กรจะต้องใช้เวลาเป็นตัวแปรในการพัฒนาความสัมพันธ์ รวมไปถึงความสม่ำเสมอในการพัฒนาสัมพันธภาพของความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจสามารถถูกพัฒนาและก่อให้เกิดเป็นความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันได้อย่างรวดเร็ว หากผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายความรับผิดชอบร่วมกัน

2. ความไว้วางใจต้องการความหนักแน่น (Trust has to be Tough) ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรจะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังที่สูงขององค์กรและทำงานอย่างรวดเร็วด้วยความเข็มแข็ง อดทน เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ บุคลากรแต่ละคนจะมีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จอย่างลุล่วง

เกิดเป็นความไว้วางใจกันในระดับสูง แต่ในทางกลับกันองค์กรที่มีระดับความไว้วางใจในองค์กรต่ำนั้น บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติงานเท่าที่จะทำได้และมีประสิทธิภาพต่ำ

3. ความไว้วางใจต้องมีการฝึกฝนและปฏิบัติ (Trust must be Practiced) การพัฒนาความไว้วางใจนั้นจะต้องใช้ทักษะ การฝึกปฏิบัติ และกำลังใจ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของบุคลากรในองค์กร โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีจากบทความต่าง ๆ หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วย ความหมายของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior :TPB) และผลลัพธ์ของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ดังนี้

2.5.1 ความหมายของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

จากการศึกษางานวิชาการ และผลงานวิจัยเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง พบว่ามีผู้ให้คำจำกัดความของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ดังนี้

Ajzen and Fishbein (1980) ได้ให้ความหมายของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึงการรับรู้ของบุคคลว่าบุคคลอื่นที่มีความสำคัญสำหรับตนนั้นต้องการหรือไม่ต้องการให้ตนปฏิบัติพฤติกรรมนั้น ๆ โดยบุคคลดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามและปฏิบัติตามหรือละเว้นการปฏิบัติตาม ตามความต้องการของผู้ที่เป็นกลุ่มอ้างอิงของตน

Huda, Rini, Mardoni, and Putra (2012) ได้ให้ความหมายของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึง บุคคลหนึ่งที่มีความเชื่อและรับรู้เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้คนและสังคมแวดล้อมต่อพฤติกรรมของตน ซึ่งส่งผลให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคคลอื่น

Armitage and Conner (1999) ได้อธิบายการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึงการรับรู้โดยทั่วไปของบุคคลต่อความกดดันทางสังคมที่ส่งผลให้ตนเองต้องดำเนินการหรือไม่ประพฤติพฤติกรรมบางอย่างที่เฉพาะเจาะจง

Sparks and Shepherd (1992) ได้ให้ความหมายของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึงบุคคลที่มีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมตามความต้องการของบุคคลอื่น อันเนื่องมาจากการรับรู้ว่าบุคคลอื่นนั้นมีความคาดหวังว่าตนเองควรหรือไม่ควรแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงนั้น ๆ

Randall and Gibson (1991) ได้ให้ความหมายของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่ถูกหล่อหลอมเพื่อให้สอดคล้องกับบรรทัดฐาน และค่านิยมของสังคมและองค์กรนั้น ๆ เกิดเป็นพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง

ประพล เปรมทองสุข (2555) ได้ให้ความหมายของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า ผู้อื่นที่มีความสำคัญกับตนมีความเห็นสนับสนุน ต้องการให้กระทำพฤติกรรมนั้น หรือสนับสนุน ไม่ต้องการให้ตนกระทำพฤติกรรมนั้น

พัชรี ดวงจันทร์ (2550) ได้อธิบายการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่า ผู้ที่มีความสำคัญกับตนเองนั้นต้องการให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงนั้น ๆ หรือไม่ ซึ่งการรับรู้นี้อาจตรงหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงก็ได้

จากการให้ความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงหมายถึง การรับรู้ถึงแรงกดดันและความคาดหวังจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอ้างอิงที่มีอิทธิพลต่อตนเอง ที่ส่งผลให้บุคคลหนึ่งคล้อยตามและพยายามแสดงพฤติกรรมของตนให้เข้ากับบรรทัดฐานหรือความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับหรือตามความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอ้างอิงนั้น ๆ ซึ่งจะมีทั้งลักษณะของการประพฤติปฏิบัติหรือละเว้นการประพฤติปฏิบัติพฤติกรรมบางอย่างที่เฉพาะเจาะจง

2.5.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

กล่าวได้ว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงคือการรับรู้ของบุคคลถึงปัจจัยทางสังคมที่บุคคลนั้นใช้เปรียบเทียบและประเมินบรรทัดฐานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญหรือมีอิทธิพลกับตนเอง เพื่อแสดงพฤติกรรมที่คล้อยตามบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้น โดยมีปัจจัย 5 ประการดังนี้

1. ปัจจัยด้านกลุ่มอ้างอิง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ซึ่งส่งผลให้บุคคลดังกล่าวเกิดคุณลักษณะที่คล้อยตาม อาทิเช่น เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ หรือการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ จากการศึกษาของ Newcomb (1943) แสดงให้เห็นว่าบุคคลหนึ่งสามารถที่เปลี่ยนแปลงเจตคติของตนเองได้จากพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ซึ่งได้ทำการศึกษานักศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีพื้นฐานครอบครัวที่มีเจตคติทางการเมืองแบบอนุรักษ์นิยม ซึ่งพบว่าเมื่อเวลาผ่านไปกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้มีการเปลี่ยนแปลงเจตคติทางการเมืองแบบเสรีนิยมแทน โดยนักศึกษากลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้ยึดถือเอาเจตคติของนักศึกษารุ่นพี่เป็นแบบอย่างหรือเป็นกลุ่มอ้างอิงสำหรับตน เนื่องจากเกิดการรับรู้ว่าสังคมของตนกำลังกดดันให้ตนต้องเปลี่ยนแปลงทางความคิดให้เข้ากับบุคคลอื่น ๆ ดังนั้นองค์กรควรพยายามสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกลุ่มอ้างอิงที่เป็นเป้าหมายเพื่อให้เกิดการรับรู้และปฏิสัมพันธ์ของพนักงานเพื่อสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Bock et al., 2005)

2. ปัจจัยด้านขนาดของกลุ่มกับการคล้อยตาม หมายถึง ขนาดของกลุ่มอ้างอิงที่มีจำนวนคนมากจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในระดับที่สูงขึ้น แต่เมื่อถึงระดับนึงจะเป็น

เกิดการอิ่มตัวของการคล้อยตามแม้ว่าขนาดของกลุ่มอ้างอิงจะมีจำนวนคนเพิ่มขึ้นก็ตาม หากบุคคลนั้นเห็นว่าพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงดังกล่าว ขาดความมีอิสระ และรับรู้ถึงการรวมตัวเพื่อกดดันตน ซึ่งจะเกิดการต่อต้านขึ้นมาแทน แต่อย่างไรก็ตามองค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมที่มีแรงกดดันทางสังคมในเชิงบวก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้พนักงานรับรู้ถึงเจตจำนงและวัตถุประสงค์ของการแบ่งปันความรู้ (Bock et al., 2005)

3. ปัจจัยด้านพันธมิตรกับการคล้อยตาม กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่บุคคลกำลังเกิดความคับข้องใจในพฤติกรรมของตนที่คล้อยตามกลุ่มอ้างอิง หรือกำลังตัดสินใจว่าจะแสดงพฤติกรรมคล้อยตามหรือไม่ แล้วปรากฏว่ามีบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีความคิดเห็นหรือแสดงความแตกต่างท่ามกลางกลุ่มบุคคลที่มีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงอยู่ โดยความคิดที่แตกต่างนั้นสอดคล้องกับความคิดเห็นหรือความคับข้องใจของตน ย่อมส่งผลให้บุคคลดังกล่าวตัดสินใจเลิกคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเนื่องจากได้รับรู้และเห็นตัวอย่างของการไม่คล้อยตาม

4. ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวคือพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) หมายถึงการที่บุคคลมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่อบุคคลอื่น ย่อมคำนึงถึงการลงทุนและผลตอบแทนจากปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งในสภาพแวดล้อมทางสังคมนั้นการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคมเพื่อที่จะได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากบุคคลอื่น (Blau, 1964) ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้เกิดพฤติกรรมโดยมีนัยยะในเชิงผลประโยชน์

5. ปัจจัยด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม กล่าวคือ กลุ่มบุคคล สังคมหรือประเทศใดที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงน้อยกว่ากลุ่มบุคคล สังคมหรือประเทศที่เน้นการรวมหมู่พวก (Collectivism) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการคล้อยตาม อาทิ ชาวนอร์เวย์มีพฤติกรรมคล้อยตามมากกว่าชาวฝรั่งเศส เพราะวัฒนธรรมของชาวนอร์เวย์เน้นการรวมหมู่พวกมากกว่าฝรั่งเศส

2.5.3 ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior :TPB)

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ถูกพัฒนาโดย I. Ajzen (1991) ซึ่งต่อยอดจากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action: TRA) ของ Icek Ajzen และMartin Fishbein โดยสมมติฐานของทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล คือบุคคลจะแสดงพฤติกรรมก็ต่อเมื่อมีความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมเท่านั้นและจะไม่ประพฤติปฏิบัติตนเมื่อตนเองไม่ได้มีความตั้งใจจะกระทำเช่นนั้น โดยมีเจตคติและการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเป็นตัวกำหนดเจตนา ในขณะที่ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ที่ถูกพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อจำกัดในเรื่องการรับรู้

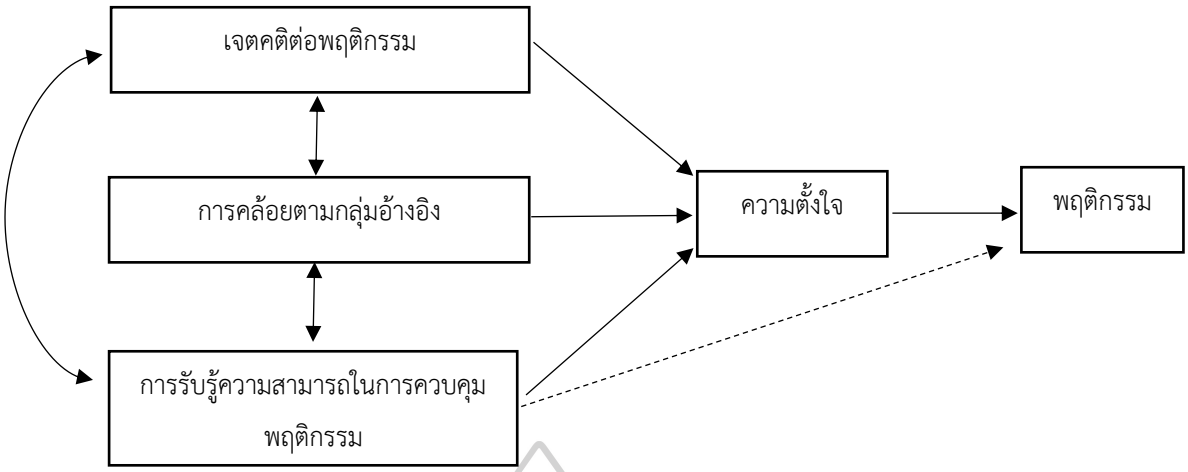
ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลเพื่ออธิบายสถานการณ์ที่บุคคลไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนได้อย่างเต็มที่ โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยส่วนบุคคล

โดยทั่วไปแล้วทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนมักใช้สำหรับศึกษาและทำนายพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในด้านจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และแสดงให้เห็นเชิงประจักษ์ว่ามีประสิทธิภาพในการทำนายเจตนา ความตั้งใจและพฤติกรรม ซึ่งความตั้งใจดังกล่าวหมายถึงความพร้อมในการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่ความตั้งใจจะสามารถนำไปทำนายพฤติกรรมได้ กล่าวคือ ความตั้งใจบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่บุคคลหนึ่งจะดำเนินการแสดงพฤติกรรมที่กำหนดในกรอบระยะเวลาหนึ่งผ่าน ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรม คือ 1) เจตคติต่อพฤติกรรม 2) การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และ3) การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม

1. เจตคติต่อพฤติกรรม (Attitude Toward the Behavior) หมายถึง แนวโน้มในการตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ของบุคคล จากการประเมินของบุคคลที่มีต่อภาพรวมของพฤติกรรมดังกล่าว ทั้งพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี ซึ่งรวมไปถึงผลกระทบที่ตามมาของพฤติกรรมและประเมินความสำคัญของผลกระทบนั้น กล่าวคือถ้าผลลัพธ์ของการประเมินต่อผลกระทบที่ตามมาของพฤติกรรมที่บุคคลได้กระทำเป็นไปในเชิงบวก บุคคลนั้นจะมีทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมดังกล่าว ในทางกลับกันหากผลลัพธ์ของการประเมินต่อผลกระทบที่ตามมาของพฤติกรรมที่บุคคลได้กระทำเป็นในเชิงลบ บุคคลจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพฤติกรรมนั้น ๆ

2. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) คือ การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการ หรือความคาดหวังของบุคคลอื่นหรือสังคมที่มีความสำคัญสำหรับตน ซึ่งเป็นได้ทั้งกลุ่มอ้างอิงปฐมภูมิที่มีความใกล้ชิดและมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น เช่น คนในครอบครัว เพื่อนสนิท เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น หรือเป็นกลุ่มอ้างอิงทุติยภูมิที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น เช่น พนักงานในองค์กร ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งในการแสดงพฤติกรรมหรือไม่แสดงพฤติกรรมใด ๆ หากบุคคลมีการประเมินแล้วว่า กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลและความสำคัญต่อตนมีความต้องการให้ตนแสดงพฤติกรรมจะส่งผลให้มีแนวโน้มที่พฤติกรรมจะถูกแสดงออกจะเพิ่มมากขึ้น

3. การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavioral Control) หมายถึง การรับรู้ถึงความง่ายหรือความยากลำบากในการแสดงพฤติกรรม ยิ่งหากบุคคลมีความเชื่อหรือการรับรู้ถึงการควบคุมพฤติกรรมมากเท่าใด ความตั้งใจที่จะดำเนินการตามแผนที่กำหนดก็จะยิ่งมีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้ทฤษฎียังชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ตั้งใจจะแสดงพฤติกรรมอาจขาดการควบคุมหรือขาดทรัพยากรที่จะทำเช่นนั้นได้ ดังนั้นตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนจึงถือว่า การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมสามารถมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม ดังแผนภาพที่แสดงในภาพที่2



ภาพที่ 2 แสดงทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (The Theory of Planned Behavior)
ที่มา : I. Ajzen (1991)

สรุปคือ ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างความตั้งใจและพฤติกรรม ซึ่งหมายความว่าพฤติกรรมสามารถวางแผนได้และเป็นการไตร่ตรอง ซึ่งความสำคัญของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนคือการทำนายพฤติกรรม โดยเฉพาะการวัดความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของแต่บุคคล ซึ่งความตั้งใจดังกล่าวถูกกำหนดแนวคิดเป็นตัวบ่งชี้ตามเจตคติต่อพฤติกรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม มีผลต่อเจตนาที่จะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม ซึ่งถ้าบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรม ได้รับแรงผลักดันและการสนับสนุนจากกลุ่มอ้างอิงและเชื่อว่าตนเองสามารถควบคุมพฤติกรรมนั้นได้ ย่อมส่งผลให้เจตนาหรือความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมของบุคคลเพิ่มมากขึ้น นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ซึ่งในบริบทของการศึกษาในครั้งนี้ทางผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กร โดยนำปัจจัยด้านการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงซึ่งเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม ที่เกิดจากการรับรู้ของพนักงานในองค์กรต่อแรงกดดันทางสังคมทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์กร ในการผลักดันให้บุคคลดังกล่าวเกิดพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

2.5.4 ผลลัพธ์ของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

Maichum, Parichatnon, and Peng (2016) ได้อธิบายถึงการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่รับรู้ถึงแรงกดดันทางสังคมที่ส่งผลให้บุคคลดังกล่าวแสดงพฤติกรรมหรือไม่แสดงพฤติกรรม โดยปัจจัยทางสังคมที่บุคลากรในองค์กรแต่ละบุคคลใช้เปรียบเทียบการแสดง

พฤติกรรมขึ้นอยู่กับการตีความและให้ความสำคัญของบุคลากรนั้นที่มีต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น และส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมในลักษณะการทำตามหรือคล้อยตามบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้น ในการศึกษาของ Bao Lin (2008) ที่พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจเลือกบริโภคสินค้าได้รับอิทธิพลมาจากระดับปัจจัยทางสังคมของสมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ที่ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ความกดดันทางสังคมและเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงส่งผลให้บุคคลเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาตามแบบอย่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือสังคมที่ตนเองมองว่ามีความสำคัญหรือกล่าวได้ว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเป็นการคล้อยตามและอ้างอิงบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลนำมาใช้เปรียบเทียบและประเมินค่าทั้งทางฐานะ ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมอันเป็นที่พึงปรารถนาของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้จากการศึกษาของ F. Lin and Lee (2004) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานในระดับผู้จัดการขององค์กรที่ส่งผลไปสู่พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยใช้ตัวแปรคือทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผนเพื่อพยากรณ์พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งพบว่า ทัศนคติ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจเพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้และส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ M. C. HSU (2013) ที่พบว่า การรับรู้ประโยชน์ในการแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้ของบล๊อคเกอร์ (Blogger) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อทัศนคติและการคล้อยตามในการเลือกซื้อสินค้าออนไลน์ของกลุ่มสังคมออนไลน์ ในขณะที่ I. Ajzen and Fishbein (1975) ได้กล่าวว่า การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงหมายถึงการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดการณ์ไว้ภายในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในสถานการ์ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งสิ่งนี้จะพัฒนาไปสู่การสร้างบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้มีผลจากการศึกษามากมายที่พบว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ เนื่องจากการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง รวมไปถึงการคล้อยตามสังคมนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของมนุษย์

2.6 การพัฒนาสมมติฐาน

สำหรับการพัฒนาสมมติฐานของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน จากการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มและหลักฐานสำหรับการพัฒนาสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงหมายถึงการรับรู้ ความเชื่อ และแรงกดดันทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่จะส่งผลให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติหรือไม่ประพฤติปฏิบัติพฤติกรรมเฉพาะ (I. Ajzen, 1991) ซึ่งมีการบ่งชี้ว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (Wu & Zhu, 2012) โดยบริบทของกลุ่มอ้างอิงที่ศึกษานั้นได้อ้างอิงถึงผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในเชิงบวกจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ที่เปลี่ยนแปลงไปตามที่กลุ่มอ้างอิงคาดหวัง นำไปสู่การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

ที่ผ่านมาการศึกษาบริบทของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงจะประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action) และทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) ซึ่งสรุปได้ว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการทำนายความตั้งใจเชิงพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ M. Hsu, Ju, Yen, and Chang (2007) ได้เสนอว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้โดยตรง เนื่องจากพนักงานที่มีการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในเชิงบวกจะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้มากกว่าความตั้งใจของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ หรือกล่าวได้ว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้โดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องผ่านความตั้งใจแบ่งปันความรู้เนื่องจากว่าบุคคลอาจเสแสร้งว่ามีความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมแต่อาจจะไม่สามารถแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้ (Kuo & Young, 2008)

ความสัมพันธ์ระหว่างการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและการแบ่งปันความรู้ มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยของ Obrenovic, DU, Godinic, and Tsoy (2021) ที่ได้ศึกษาถึงกลไกทางจิตวิทยาที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพของมโนธรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและความกระตือรือร้นต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งพบว่าในบริบทของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงนั้น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน กล่าวคือพนักงานที่มีมโนธรรม มักจะแสดงพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงหรือคล้อยตามบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งเมื่อกลุ่มอ้างอิงที่มีอิทธิพลต่อพนักงานได้มีการสนับสนุนหรือกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ จะส่งผลให้พนักการดังกล่าวให้ความร่วมมือและแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Phung, Hawryszkiewycz, Chandran, and Minh Ha (2017) ที่ทำการสำรวจพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยฮานอย ประเทศเวียดนาม พบว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างการคล้อยตาม

กลุ่มอ้างอิงและการแบ่งปันความรู้ หมายถึงการรับรู้ของบุคคลถึงแรงกดดันทางสังคมที่กำหนดโดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัย หน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของเจ้าหน้าที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย

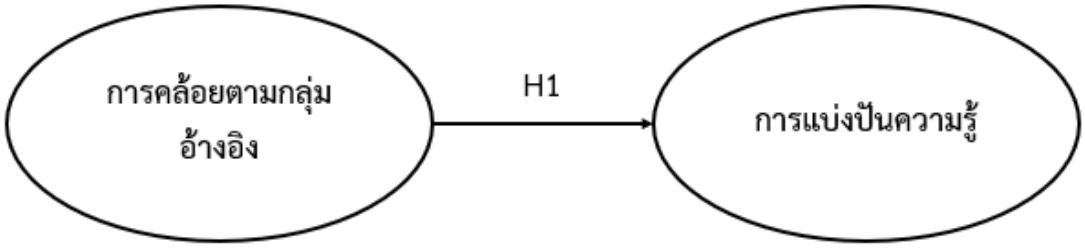
รวมไปถึงการศึกษาของ Hosen et al. (2022) พบว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงถือเป็นแรงกดดันจากภายนอกที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันความรู้ โดยไม่จำเป็นต้องคาดหวังถึงผลตอบแทนทางการเงินหรือรางวัลใด ๆ จากการแบ่งปันความรู้ และการศึกษาของ M. Balozi, S. Othman, and M. Isa (2018) ที่ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงต่อความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพและลักษณะงานและพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพในแทนซาเนียพบว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ในหมู่บุคลากรทางการแพทย์ โดยผลการศึกษายังสอดคล้องกันกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Theory Social Exchange) ซึ่งการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงจะมีความสัมพันธ์กันกับความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเมื่อบุคลากรที่มีระดับความก้าวหน้าในอาชีพสูงย่อมแสดงออกถึงการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และบรรทัดฐานของสังคมรวมไปถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ยังแสดงออกให้เห็นถึงความมีศักยภาพของตนเองในหมู่เพื่อนร่วมงานในองค์กร

นอกจากนี้การศึกษาของ Rabia Ishrat, Rahman, and Rehman (2021) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลด้านเพศสภาพต่อความสัมพันธ์ระหว่างการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและการแบ่งปันความรู้ของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเปชาวาร์ ประเทศปากีสถาน พบว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรเพศชายหรือเพศหญิงก็ตาม ซึ่งเพศสภาพไม่มีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและการแบ่งปันความรู้ โดยบุคลากรเหล่านั้นมีความเชื่อว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางองค์กรควรทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มอ้างอิง เพื่อเกิดเป็นการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และเสริมสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความตระหนักและการรับรู้ด้วยการ จัดสัมมนาและการรฝึกอบรมเป็นต้น

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง(Subjective Norm) และการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (Knowledge Sharing) พบว่า ผลของการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีระดับของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงที่สูง ย่อมแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ด้วยเช่นกัน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง เพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการ

คล้อยตามกลุ่มอ้างอิงกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่1 : การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้



ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่1 การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

2.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจ (Trust) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

ความไว้วางใจคือความเต็มใจของบุคคลหนึ่งที่เชื่อมั่นต่อกระทำของบุคคลอื่นบนพื้นฐานของความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ภายใต้เงื่อนไขของการยอมรับความเสี่ยงในการกระทำนั้นและการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Mayer et al., 1995) ดังนั้นเมื่อพนักงานเกิดความไว้วางใจต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งแล้ว พนักงานคนดังกล่าวย่อมมีความเชื่อว่าข้อมูลหรือความรู้ที่ส่งไปยังบุคคลนั้น จะถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาและอธิบายว่าความไว้วางใจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (e.g. Andrews and Delahay, 2000; Mayer et al., 1995; Tsai and Ghoshal, 1998) เนื่องจากเมื่อบุคลากรในองค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและมีความไว้วางใจต่อกัน ย่อมทำบุคคลเหล่านั้นมีความเชื่อมั่นในอีกฝ่ายและยอมรับความเสี่ยงในการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งและแสดงออกถึงการเปิดเผยตัวตนซึ่งส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ของตนเองต่อผู้อื่นที่มีประโยชน์ นอกจากนี้แล้วบุคลากรเหล่านั้นจะเริ่มเปิดใจรับฟัง ยอมรับความคิดเห็นและความรู้ใหม่ๆจากผู้อื่น รวมไปถึงการซึมซับความรู้ของกันและกันมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจและการแบ่งปันความรู้ มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิ การศึกษาของ Islam, Chaudhary, Jamil, and Fawad Ali (2021) พบว่า

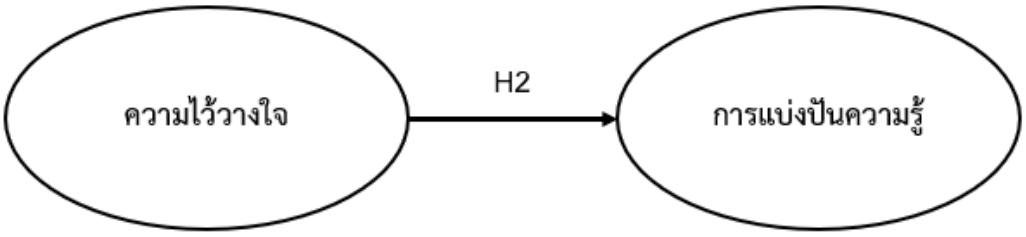
ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน โดยความไว้วางใจช่วยส่งเสริมให้พนักงานเต็มใจที่จะเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความไว้วางใจของพนักงานเหล่านั้น สอดคล้องกันกับ Shehab, Rahim, and Daud (2019) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพยาบาลระดับหัวหน้างานซึ่งพบว่าความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานด้านพยาบาล กล่าวคือหากบุคลากรรับรู้ว่าในกลุ่มสังคมที่ตนอยู่นั้นประกอบไปด้วยพลเมืองหรือบุคคลที่สามารถเชื่อถือได้ และให้ความไว้วางใจได้ บุคลากรดังกล่าวมักจะมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันความรู้ของตนให้แก่กลุ่มสังคมที่ตนอยู่ ซึ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ของแต่ละบุคคลจะสะท้อนให้เห็นถึงการเปรียบเทียบน้ำหนักและผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อได้แบ่งปันความรู้ให้แก่บุคลอื่น ดังนั้นแสดงให้เห็นว่ากลไกที่เป็นสิ่งจูงใจในการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้สามารถใช้ความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) เพื่อเพิ่มความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร

นอกจากนี้การศึกษาของ Phung, Hawryszkiewycz, and Chandran (2019) ที่ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในประเทศเวียดนาม พบว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงาน เนื่องจากเมื่อพนักงานในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง จะส่งผลต่อแนวโน้มในการแสดงพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้สูงมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Raza and Awang (2020) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานบันการศึกษาระดับสูง บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน ในอิสลามาบัด ประเทศปากีสถาน พบว่าความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากความไว้วางใจจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยลดอุปสรรคในการแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในระดับบุคคล ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อบุคลากรและหน่วยงานระดับสูง ซึ่งหากผู้บริหารสามารถให้ความไว้วางใจแก่พนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาที่เกิดจากการหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือการแก้ไขปัญหาด้วยความยุติธรรม ย่อมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ และความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความไว้วางใจ (Trust) และการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (Knowledge Sharing) พบว่า ผลของการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีระดับของความไว้วางใจที่สูง ย่อมแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่สูงด้วยเช่นกัน โดยองค์ประกอบของความไว้วางใจที่มีความสัมพันธ์ต่อการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ด้าน

ความสามารถ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความห่วงใยและด้านความเปิดเผย ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่2 : ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้



ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่2 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

2.6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา(Leader Member Exchange) และ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

หากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะได้รับข่าวสาร ข้อมูลและทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้จากผู้บังคับบัญชาและเกิดเป็นความคาดหวังทางสัมพันธภาพของทั้งสองฝ่าย เกิดเป็นความมุ่งหมายในการปฏิบัติหน้าที่การงานในขอบเขตที่นอกเหนือจากบทาทของตน และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มระดับของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานและองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติตามพันธกรณีในการตอบแทนผู้บังคับบัญชาในลักษณะการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรมีคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ มักมีแนวโน้มที่ระดับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้จะลดต่ำลง เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นมักจะได้รับข่าวสาร ข้อมูลและทรัพยากรที่จำกัด รวมถึงไม่ได้คาดหวังถึงการพัฒนาสัมพันธภาพและผลประโยชน์ใด ๆ ในอนาคตจากผู้บังคับบัญชาของตน

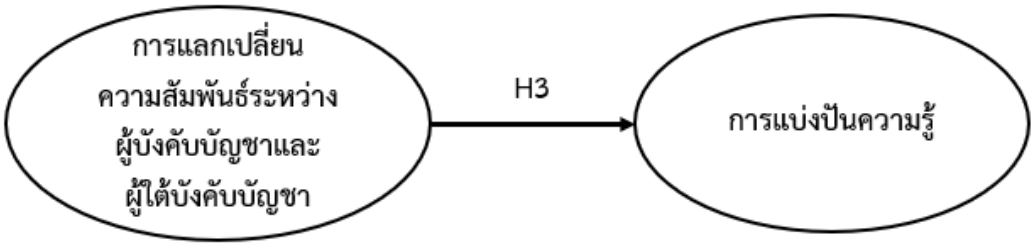
ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการแบ่งปันความรู้ มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิ การศึกษาของ S. Kim, Han, Son, and Yun (2017) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการแลกเปลี่ยนทางสังคมในปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการ

แลกเปลี่ยนอุดมการณ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศเกาหลีใต้ พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน เนื่องจากปัจจัยเชิงสัมพันธ์เป็นตัวขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูง มักจะปฏิบัติงานที่เกินกว่าบทบาทของงานที่ตนเองได้รับมอบหมายและมักจะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นมีความคาดหวังต่อผลประโยชน์และผลตอบแทนจากการแบ่งปันความรู้ในอนาคต รวมไปถึงระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยสร้างประสบการณ์ทำงานในเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นให้ก้าวข้ามข้อจำกัดในการทำงานและสมัครใจในการแสดงพฤติกรรมเชิงบวกมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ S. Liu, Ye, Guo, Zhang, and Lu (2018) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งปันความรู้ ในบริบทของความสัมพันธ์ทางสังคม พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้อิสระในการดำเนินงานและอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อบุคคลอื่นในเชิงลบอย่างรอบคอบ เพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจและพัฒนาสัมพันธภาพในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Hao, Shi, and Yang (2019) ที่ศึกษาถึงพบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร เนื่องจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ การสนับสนุนและช่วยเหลือ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร โดยภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว พนักงานมีแนวโน้มสูงที่จะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา(Leader Member Exchange) และการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน (Knowledge Sharing) พบว่า ผลของการศึกษาส่วนใหญ่แสดงถึงบุคลากรที่มีระดับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงย่อมแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานที่สูงด้วยเช่นกัน โดยองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ต่อการพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) การร่วมกันสร้าง

ผลงาน (Contribution) ความชอบพอ (Affection) การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่3 : การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้



ภาพที่ 5 แสดงสมมติฐานที่3 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

2.6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา(Leader Member Exchange) และ พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior)

กล่าวได้ว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลักษณะของความสัมพันธ์เชิงคู่ ซึ่งเป็นพัฒนาการของความมีปฏิสัมพันธ์และสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผ่านการทำงานร่วมกันในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งหากคุณภาพความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนของทั้งสองฝ่ายอยู่ในระดับที่สูง ย่อมก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้การสนับสนุน การแบ่งปันข้อมูล การให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา และความเชื่อมั่นว่าจะได้รับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของทั้งสองฝ่าย ก่อให้เกิดการแสดงออกซึ่งแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ รูปแบบ วิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ อันนำมาซึ่งพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัติกรรมในท้ายที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิ การศึกษาของ โชติกา จันทร์อุ่ย (2562) ที่ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานเจเนอเรชั่นวายที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศ พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานเจน

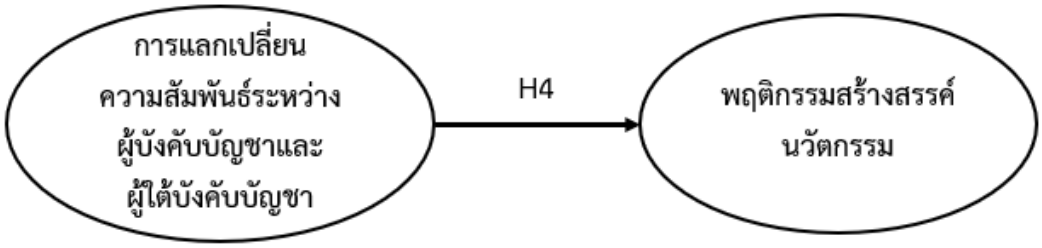
เนอเรชั่นวาย กล่าวคือหากพนักงานมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าตนเองจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ในยามที่ตนเองเผชิญปัญหาในการทำงาน รวมถึงเต็มใจที่จะแก้ต่างแทนผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเกิดเป็นความนับถือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดเป็นสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จึงนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เกินกว่าที่ได้รับมอบหมายและมุ่งมั่นที่จะแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ นำมาซึ่งพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม สอดคล้องกันกับการศึกษาของ Dhar (2016) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในบทบาทของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรขั้นกลางที่ส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกันกับการศึกษาของ สุรางค์และคณะ (2564) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในภาคเอกชน แม้ว่าการศึกษาในบริบทพยาบาลยังมีน้อยก็ตาม

นอกจากนั้นยังมีการศึกษาของ Vermeulen, Kreijns, and Evers (2022) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของคณาจารย์ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สูง ย่อมแสดงถึงความไว้วางใจ ความเคารพนับถือที่มากขึ้นตามความคาดหวังของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นำไปสู่พฤติกรรมพิเศษที่มีแนวโน้มจะปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าบทบาทที่ตนเองได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ Alsughayir (2017) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของของบุคลากรที่ปฏิบัติงานโรงแรมในเมืองริยาด ประเทศซาอุดิอาราเบีย พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานและคุณภาพของการแลกเปลี่ยนที่สูงจะเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจในการสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ Park (2018) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมเชิงรุกและบรรยากาศนวัตกรรมในองค์กรต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐ พบว่าพฤติกรรมเชิงรุกและบรรยากาศนวัตกรรมในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม แต่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา(Leader Member Exchange) และ พฤติกรรมสร้างสรรค์

นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) จะพบว่ามีการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความไม่สัมพันธ์กัน ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและ พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอันเนื่องมาจากปัจจัยที่แตกต่างกัน แต่ผลของการศึกษาส่วนใหญ่แสดงให้เห็นถึงบุคลากรที่มีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูง ย่อมแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานที่สูงด้วยเช่นกัน ซึ่งมิติของความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ต่อการพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ ความจงรักภักดี (Loyalty) การร่วมกันสร้างผลงาน (Contribution) ความชอบพอ (Affection) การนับถือความเป็นมืออาชีพ (Professional Respect) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่4 : การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม



ภาพที่ 6 แสดงสมมติฐานที่4 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

2.6.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior)

สำหรับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานคือ พฤติกรรมของพนักงานที่มีความเต็มใจในการเข้าไปมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่ม สร้างสรรค์ สนับสนุน หรือการประยุกต์ใช้ความคิดใหม่จากความรู้ใหม่ วิธีกระบวนการดำเนินงานใหม่ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งสามารถใช้กับการปฏิบัติงานได้จริงซึ่งประกอบด้วยกระบวนการทั้งสามส่วนคือ 1) การสร้างความคิด เช่นการพัฒนาสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ 2) การส่งเสริมความคิด เช่น การได้รับการสนับสนุนจากภายนอก และ3) การประยุกต์ใช้แนวคิด เช่น การสร้างแบบบจำลองหรือต้นแบบของแนวคิดเพื่อยืนยันความสามารถใช้งานได้ในเชิงปฏิบัติงานจริง (Janseen, 2000; De Jong and Den Hartong, 2007) โดยที่

กระบวนการในการสร้างความคิดสร้างสรรค์เริ่มต้นมาจากองค์ความรู้ของบุคคล ซึ่งการแบ่งปันความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานหรือองค์กรสร้างความรู้และเปลี่ยนเป็นความเข้มแข็ง ซึ่งเมื่อพนักงานต่างมีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันมากขึ้น ก็จะเกิดการรวบรวม แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมไปถึงการเล่าถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในองค์กร

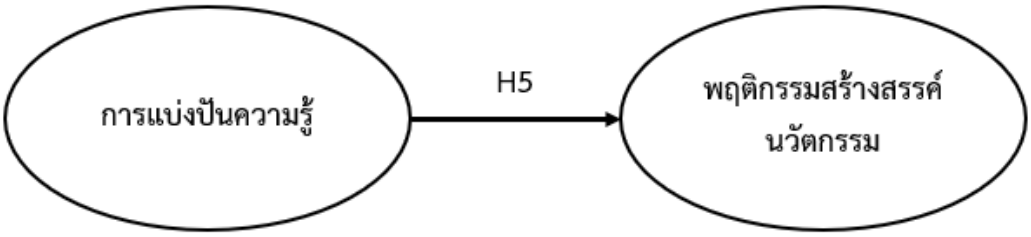
ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยที่ผ่านมา อาทิ การศึกษาของ Vandavasi, McConville, Uen, and Yepuru (2020) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ข้ามระดับระหว่างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ การเป็นผู้นำร่วมกันและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่าการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในระดับทีมงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานแต่ละบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่มีระดับการแบ่งปันความรู้ที่สูงมักจะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับที่สูงกว่าพนักงานกลุ่มที่มีระดับการแบ่งปันความรู้ต่ำ โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับหัวหน้างานและผู้จัดการในสายงานโรงแรม แต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเพศ อายุและการศึกษา ล้วนไม่มีความอิทธิพลใด ๆ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าพฤติการแบ่งปันความรู้ท่ามกลางพนักงานที่มีความใฝ่รู้และมองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเหล่านั้นได้รับทักษะประสบการณ์และแนวคิดใหม่ๆที่สามารถนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมในการทำงานได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ P. Akhavan, Hosseini, Morteza, and Manuchehr (2015) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบูรณาการแนวคิดทฤษฎีและการทดสอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่าการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ในมุมมองที่ว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้จะมีบทบาทในการพัฒนาพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ของพนักงาน ผ่านกระบวนการเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคคลอื่น ซึ่งกล่าวได้ว่าพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมคือกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการได้รับความรู้ การแบ่งปันความรู้และหลอมรวมความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งสะท้อนได้จากผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงาน

นอกจากนั้นยังมีการศึกษาของ Haider, Zubair, Tehseen, Iqbal, and Sohail (2021) ที่ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศปากีสถาน ซึ่งพบว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม กล่าวคือเมื่อมีการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานเพิ่มมากขึ้น ย่อมเกิดการสร้างสรรค์แนวคิด วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และค้นหาแนวคิดและโอกาสใหม่ ๆ นำไปสู่พฤติกรรมการสร้างสรรค์

นวัตกรรม สอดคล้องการศึกษาของ Phung et al. (2019) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าระดับของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่สูงขึ้นจะนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในการทำงานที่มากกว่าพนักงานที่มีระดับการแบ่งปันความรู้ต่ำ ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เช่นการฝึกสอน การสัมมนา การอบรม การสร้างฐานข้อมูลความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถสร้าง ส่งเสริมและประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ เทคนิคและเครื่องมือใหม่ๆ ที่ได้รับจากกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ได้ดียิ่งขึ้น

จากวรรณกรรมที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) พบว่าผลของการศึกษาส่วนใหญ่แสดงถึง ระดับของการแบ่งปันความรู้ของพนักงานที่สูง ย่อมแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สูงด้วยเช่นกัน ซึ่งพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น การสร้างความคิด (Idea Generation) การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) และการทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

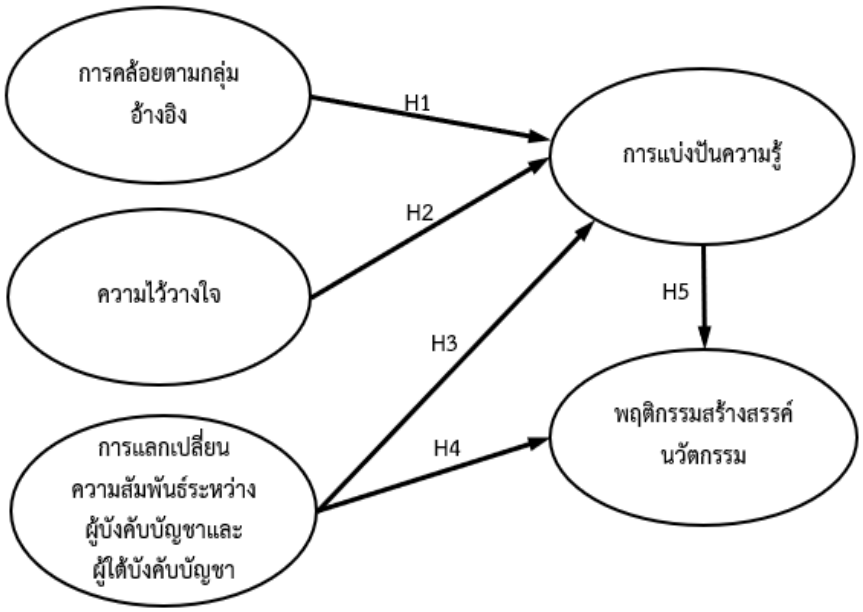
สมมติฐานที่5 : การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม



ภาพที่ 7 แสดงสมมติฐานที่5 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบหลักฐานเชิงประจักษ์หรือแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะศึกษาในกรอกแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ และนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐานทั้งหมดข้างต้น โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในองค์กร โดยสามารถออกแบบโครงสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Model)

บทที่3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์” เป็นศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) มีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน ระดับบังคับบัญชาของบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามโดยการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญถึงวิธีการดำเนินการวิจัยและขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและจะนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

3.1ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3การประเมินความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

3.4ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา ซึ่งในบริบทของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์นั้น มักปรากฏความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมในหมู่พนักงานระดับบังคับบัญชา โดยหมายถึงพนักงานระดับผู้บริหารชั้นต้น หัวหน้าแผนก และหัวหน้างานขององค์กร ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย 12 สำนักงาน แบ่งเป็น สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (สำนักงานใหญ่) จำนวน 300 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานนวนคร) จำนวน 29 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานปทุมธานี) จำนวน 26 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานราชุรี) จำนวน 29 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานขอนแก่น) จำนวน 14 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานระยอง) จำนวน 18 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานชลบุรี) จำนวน 21 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสงขลา) จำนวน 9 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสมุทรปราการ) จำนวน 29 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุ

ภัณฑ์ (โรงงานกำแพงเพชร) จำนวน 12 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานปราจีนบุรี) จำนวน 18 คน สังกัดบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสระบุรี) จำนวน 24คน รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 529คน (ข้อมูล ณ พฤษภาคม 2565) ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากร

สำนักงาน	จำนวนประชากร
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (สำนักงานใหญ่)	300
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานนวนคร)	29
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานปทุมธานี)	26
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานราชุรี)	29
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานขอนแก่น)	14
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานระยอง)	18
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานชลบุรี)	21
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสงขลา)	9
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสมุทรปราการ)	29
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานกำแพงเพชร)	12
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานปราจีนบุรี)	18
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสระบุรี)	24
รวม	**529**

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ จำนวนทั้งสิ้น 529 คน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้จะใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดย Kline (2005) อธิบายว่าหลักการทั่วไปในการคำนวณกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน คือ 10 เท่าของตัวชี้วัด (indicator) หรือตัวแปรสังเกต (Observed Variable) ซึ่งในการศึกษานี้มีตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัว ประกอบด้วย การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) ความไว้วางใจ (Trust) และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Exchange) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) และมีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 33 ตัว ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมของการศึกษานี้จึงเท่ากับ 330 (33 x 10) ตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ K. Yuan, Wu, and Bentler (2011) ที่นำเสนอว่ากลุ่มตัวอย่าง

ที่มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง ควรอยู่ระหว่าง 300 ถึง 400 ตัวอย่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ จำนวนทั้งสิ้น 350 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการเก็บแบบสอบถาม

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

ในขั้นตอนแรกผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ จากสำนักงานสาขาทั้ง 12 แห่ง ซึ่งการสุ่มตัวอย่างจากแบบโควตา ตามสัดส่วนดังนี้ สาขาสำนักงานใหญ่จำนวน 198 คน สาขาโรงงานนวนคร จำนวน 19 คน สาขาโรงงานปทุมธานีจำนวน 17 สาขาโรงงานราชุรีจำนวน 20 คน สาขาโรงงานขอนแก่นจำนวน 9 คน สาขาโรงงานระยองจำนวน 12 คน สาขาโรงงานชลบุรีจำนวน 14 คน สาขาโรงงานสงขลา จำนวน 6 คน สาขาโรงงานสมุทรปราการจำนวน 19 คน สาขาโรงงานกำแพงเพชรจำนวน 8 คน สาขาโรงงานปราจีนบุรีจำนวน 12 คน สาขาโรงงานสระบุรีจำนวน 16 คน เป็นจำนวนรวมเท่ากับ 350 คน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสำนักงาน

สำนักงาน	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (สำนักงานใหญ่)	300	198
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานนวนคร)	29	19
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานปทุมธานี)	26	17
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานราชุรี)	29	20
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานขอนแก่น)	14	9
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานระยอง)	18	12
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานชลบุรี)	21	14
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสงขลา)	9	6
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสมุทรปราการ)	29	19
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานกำแพงเพชร)	12	8
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานปราจีนบุรี)	18	12
บริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ (โรงงานสระบุรี)	24	16
รวม	**529**	**350**

จากตารางที่5 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา ซึ่งเป็นการกำหนดขนาดตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มของประชากรที่ถูกแบ่งตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้ โดยต้องการเลือกให้เป็นสัดส่วนเดียวกับขนาดของประชากรย่อยในแต่ละกลุ่ม ซึ่งหลักการพื้นฐานของวิธีการนี้ คือ กลุ่มใดที่มีจำนวนหน่วยการเลือกตัวอย่างมาก ควรได้รับการเลือกตัวอย่างมากกว่ากลุ่มที่มีจำนวนหน่วยการเลือกตัวอย่างน้อย จากนั้นจึงใช้วิธีการการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling Design) เป็นขั้นตอนหลังจากทำการแบ่งอัตราส่วนการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นแล้ว

3.2 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษางานวิจัยเรื่อง “การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามที่ทางผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 350 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดข้อมูลและตัวชี้วัด โดยทำการศึกษาแบบวัดที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการวัดระดับความคิดเห็นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

2. กำหนดแหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งสิ้น 12 สำนักงาน โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 350 คน

3. วิธีการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้แบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Online Survey) ซึ่งใช้การสร้างแบบสอบถามใน Google Form และดำเนินการส่ง URL ของแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านแอพพลิเคชั่นสื่อสังคมออนไลน์ จำนวน 350 คน โดยมีการกำหนดเงื่อนไขในระบบให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบได้เพียง 1 ครั้ง จากนั้นจึงรวบรวมข้อมูลโดยพิจารณาตามประเภทของตัวแปร และตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

4. ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูล แนวคิดที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัย ตำรา หนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวัดตัวแปร เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการแบ่งปันความรู้ต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ และเพื่อให้เครื่องมือตัวแบบสอบถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นลักษณะของข้อคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ โดยปรับปรุงและแปลมาจากงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยแบบวัดตามกรอบแนวคิดดังนี้

แบบวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับการรับรู้แรงกดดันทางสังคมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงในที่ทำงาน มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยแปลมาจากงานวิจัยของ M. Balozi et al. (2018) ซึ่งแบบประเมินถูกพัฒนาขึ้นโดย Bock et al. (2005)

แบบวัดความไว้วางใจ แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับความไว้วางใจของพนักงานในองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยแปลมาจากงานวิจัยของ Van Dong Phung et al. (2019) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดย Lee and Choi (2003)

แบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยแปลมาจากงานวิจัยของ S. Liu et al. (2018) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดย Graen and Uhl-Bien (1995)

แบบวัดการแบ่งปันความรู้ แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยแปลมาจากงานวิจัยของ Van Dong Phung et al. (2019) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดย Hsu et al. (2007)

แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม แบบสอบถามนี้ใช้วัดระดับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ โดยแปลมาจากงานวิจัยของ Vandavasi et al. (2019) ซึ่งเป็นแบบประเมินที่พัฒนาและปรับปรุงขึ้นโดย Janssen (2000) จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานทั้ง 3 ด้านได้แก่ การสร้างความคิด การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิดและการทำความคิดให้เป็นจริง อย่างละ3ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท (Five-Point Likert Scales) เป็นการวัดข้อมูลในแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งกำหนดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว โดยเกณฑ์ที่กำหนดค่าระดับการให้ความสำคัญตามหลักเกณฑ์ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	**ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ**
เห็นด้วยมากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ย ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

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

$$= 0.8$$

ดังนั้น เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยสามารถแบ่งเกณฑ์วัดดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	**ระดับความเห็น**
4.21-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41-4.20	เห็นด้วยมาก
2.61-3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81-2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด

3.4 การประเมินความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการประเมินความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้งานจริง ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

3.4.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity)

การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบวัด (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบและพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรในการศึกษานี้หรือไม่ โดยค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามควรต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2554) ซึ่งใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) จะแสดงถึงข้อคำถามตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยมีหลักการให้คะแนนดังนี้

ถ้าหากผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อคำถามมีความเหมาะสม คะแนนเท่ากับ 1
ถ้าหากผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจในความเหมาะสมของข้อคำถาม คะแนนเท่ากับ 0
ถ้าหากผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อคำถามไม่มีความเหมาะสม คะแนนเท่ากับ -1

สำหรับการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง คำนวณได้จากสูตร

$$IOC = \frac{\sum_{i=1}^{n} R_i}{N}$$

โดยที่ IOC = ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา
$\sum_{i=1}^{n} R_i$ = ผลรวมคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด
N = จำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยผลวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของข้อคำถามหลังจากให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทั้ง 3 ท่านตรวจสอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.95-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า0.5 เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณา สามารถสรุปได้ว่า แบบวัดมีความสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรในการศึกษานี้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2554) ดังแสดงในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC)

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	IOC
แบบวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง	6	1
แบบวัดความไว้วางใจ	6	1
แบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	7	0.95
แบบวัดการแบ่งปันความรู้	5	1
แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม	9	1

3.4.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจำนวน 30 คน โดยทำการทดสอบกับพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท สยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าที่เหมาะสมควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (Cronbach, 1951) โดยมีสูตรการคำนวณตามสมการดังนี้

$$\propto = \frac{n}{n-1}\left(1\frac{\sum_{i=1}^{n} s_i^2}{s^2}\right)$$

โดยที่ $\propto$ = ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n = จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum_{i=1}^{n} s_i^2$ = ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

s^2 = คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถาม

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

รายการการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหา	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha)
แบบวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง	0.807
แบบวัดความไว้วางใจ	0.819
แบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	0.800
แบบวัดการแบ่งปันความรู้	0.815
แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม	0.934

จากตารางที่ 7 ผลจากการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดของทุกตัวแปร มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.800 – 0.934 โดย แบบวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.807 แบบวัดความไว้วางใจ มีค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.819 แบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.800 แบบวัดการแบ่งปันความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.815 แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าความเชื่อมั่น (α) เท่ากับ 0.934 จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบวัดของทุกตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ มีความน่าเชื่อผ่านเกณฑ์พิจารณา

3.4.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบวัด

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบวัด โดยอาศัยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อยืนยันองค์ประกอบของตัววัดกับโมเดลหรือทฤษฎี (Byrne, 2010) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยผลของการกลั่นกรองตัวแปรจากดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่า ตัวแบบวัดของการศึกษาวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้น ดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เพื่อประเมินว่าตัวแปรทุกตัวที่ใช้ในการทดสอบตามกรอบแนวคิดมีความสัมพันธ์กันสูงมากเกินไปหรือไม่

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าและตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

SN หมายถึง การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

TR หมายถึง ความไว้วางใจ

LMX หมายถึง การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

KS หมายถึง การแบ่งปันความรู้

IWB หมายถึง พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

R^2 หมายถึง ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองหรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

DF หมายถึง องศาอิสระ

CMIN/DF หมายถึง ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์

p-value หมายถึง ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ

GFI หมายถึง ดัชนีวัดความกลมกลืน

NFI หมายถึง ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ

CFI หมายถึง ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์

RMSEA หมายถึง ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า

RMR หมายถึง รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน

CR. หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ

AVE หมายถึง ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้

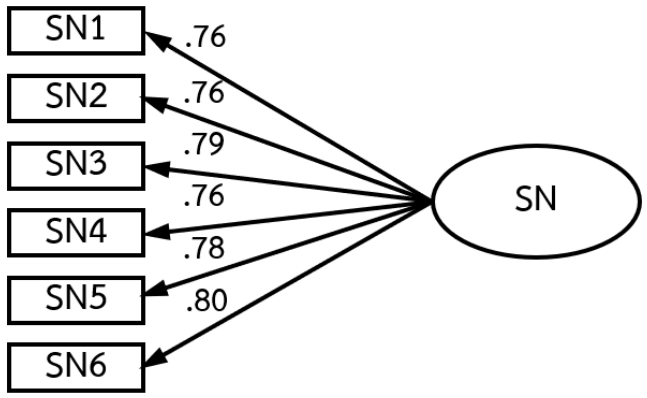
ตารางที่ 8 สรุปเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง

ดัชนีความสอดคล้อง	**เกณฑ์การพิจารณา**	**แนวคิดในการอ้างอิง**
Chi-Square statistics	มากกว่า 0.05	Hair et al. (2010)
CMIN/DF	น้อยกว่า 2.00	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index: GFI)	มากกว่า 0.90	Hair et al. (2006)
ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Comparative Fit Index: CFI)	มากกว่า 0.90	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index: NFI)	มากกว่า 0.90	Hair et al. (2006), Mueller (1996)

ตารางที่ 8 สรุปเกณฑ์การพิจารณาค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง (ต่อ)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	แนวคิดในการอ้างอิง
ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standard RMR)	น้อยกว่า 0.05	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	น้อยกว่า 0.05	Hair et al. (2006)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ซึ่งแสดงผลตามภาพที่ 9 ดังนี้



ภาพที่ 9 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (SN)

จากภาพที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง พบว่าค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้หลังปรับโมเดลโดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) มีความเหมาะสมตรงตามเกณฑ์กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-square = 9.053 DF = 5				
CMIN/DF	< 2.00	1.81	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
CFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
NFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.01	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.04	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ดังตารางที่ 9 สามารถสรุปได้ดังนี้ CMIN/DF = 1.81 และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.99 , ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.01 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบเกณฑ์พิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่าแบบวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงสอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 10 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

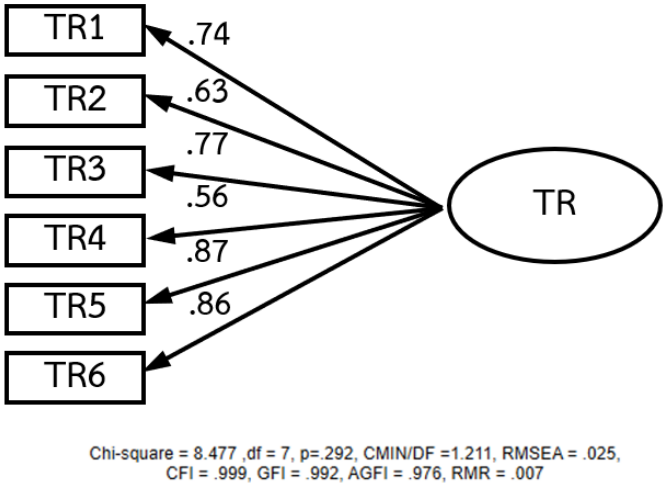
Scale item		Standardized Loading	Composite Reliability	AVE
การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง			0.90	0.60
SN1	ท่านตั้งใจปฏิบัติตามนโยบายที่มาจากผู้บริหารของท่าน	0.76		

ตารางที่ 10 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (ต่อ)

	Scale item	Standardized Loading	Composite Reliability	AVE
การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง			0.90	0.60
SN2	ท่านยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แม้ว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม	0.76		
SN3	ท่านเคารพการตัดสินใจที่มาจากเสียงส่วนใหญ่ของเพื่อนร่วมงาน	0.79		
SN4	ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าท่านควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร	0.76		
SN5	ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าท่านควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร	0.78		
SN6	เพื่อนร่วมงานของท่านเห็นว่าท่านควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร	0.80		

จากตารางที่ 10 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าองค์ประกอบของตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.76 - 0.80 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถึงว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.60 ซึ่งมากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเชื่อมั่น (CR) เท่ากับ 0.90 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแบบจำลองทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพของตัวแปรเป็นไปตามเกณฑ์กำหนด สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ได้

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรความไว้วางใจ ซึ่งแสดงผลตามภาพที่ 10 ดังนี้



ภาพที่ 10 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจ (TR)

จากภาพที่ 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจ พบว่าค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้หลังปรับโมเดลโดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) มีความเหมาะสมตรงตามเกณฑ์กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจ

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-square = 8.477 DF = 7				
CMIN/DF	< 2.00	1.21	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
CFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
NFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.01	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.02	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)

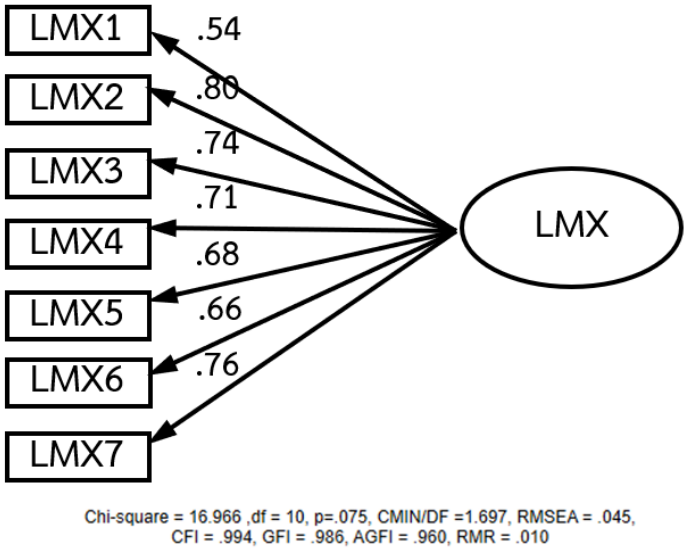
ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความไว้วางใจ ดังตารางที่ 11 สามารถสรุปได้ดังนี้ CMIN/DF = 1.21 และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.99 , ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.01 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบเกณฑ์พิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่าแบบวัดความไว้วางใจสอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดความไว้วางใจ

	Scale item	Standardized Loading	Composite Reliability	AVE
ความไว้วางใจ			0.88	0.55
TR1	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่าน เป็นบุคคลที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือ	0.74		
TR2	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านให้ความเคารพต่อพฤติกรรมของผู้อื่น	0.63		
TR3	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน	0.77		
TR4	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านมีการยึดมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	0.56		
TR5	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านถือมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	0.87		
TR6	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน	0.86		

จากตารางที่ 12 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าองค์ประกอบของตัวแปรความไว้วางใจมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.56-0.87 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถึงว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.55 ซึ่งมากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเชื่อมั่น (CR) เท่ากับ 0.88 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแบบจำลองทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพของตัวแปรเป็นไปตามเกณฑ์กำหนด สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ได้

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (LMX)

จากภาพที่ 11 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้หลังปรับโมเดลโดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) มีความเหมาะสมตรงตามเกณฑ์กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-square = 16.966		DF = 10		
CMIN/DF	< 2.00	1.69	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	0.98	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
CFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
NFI	> 0.90	0.98	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.01	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.04	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังตารางที่ 13 สามารถสรุปได้ดังนี้ CMIN/DF = 1.69 และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 , ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04, ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.01 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบเกณฑ์พิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่าแบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

	Scale item	Standardized Loading	Composite Reliability	AVE
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา			0.87	0.52
LMX1	ท่านทราบว่าท่านต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ	0.54		

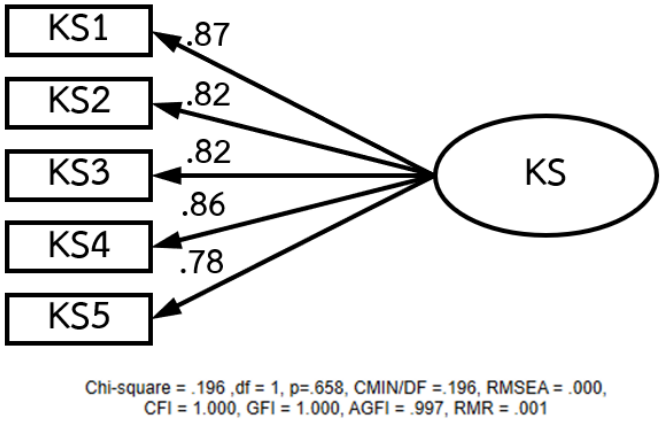
ตารางที่ 14 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

	Scale item	Standardized Loading	Composite Reliability	AVE
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา			0.87	0.52
LMX2	ผู้บังคับบัญชาของท่านเข้าใจปัญหาในการทำงานของท่านและสิ่งที่ท่านต้องการ	0.80		
LMX3	ผู้บังคับบัญชาของท่านรับรู้ถึงศักยภาพในการทำงานของท่าน	0.74		
LMX4	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยเหลือท่านแก้ไขปัญหาในการทำงาน	0.71		
LMX5	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อปกป้องช่วยเหลือท่าน แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องเสียสละบางอย่างก็ตาม	0.68		
LMX6	ท่านมีความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา จนสามารถแก้ต่างแทนและให้เหตุผลต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้	0.66		
LMX7	ท่านสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชา	076		

จากตารางที่ 14 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าองค์ประกอบของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.54-0.80 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถึงว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.52 ซึ่งมากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเชื่อมั่น (CR) เท่ากับ 0.87 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแบบจำลองทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพของตัวแปรเป็นไปตามเกณฑ์กำหนด

สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ได้

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ซึ่งแสดงผลตามภาพที่ 12 ดังนี้



ภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ (KS)

จากภาพที่ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ พบว่าค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้หลังปรับโมเดลโดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) มีความเหมาะสมตรงตามเกณฑ์กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-square = 0.196 DF = 1				
CMIN/DF	< 2.00	0.19	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	1.00	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
CFI	> 0.90	1.00	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
NFI	> 0.90	1.00	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)

ตารางที่ 15 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ (ต่อ)

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
RMR	< 0.05	0.01	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.00	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการแบ่งปันความรู้ ดังตารางที่ 15 สามารถสรุปได้ดังนี้ CMIN/DF = 0.19 และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 1.00, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 1.00 , ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.01 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบเกณฑ์พิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่าแบบวัดการแบ่งปันความรู้สอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 16 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดตัวแปรการแบ่งปันความรู้

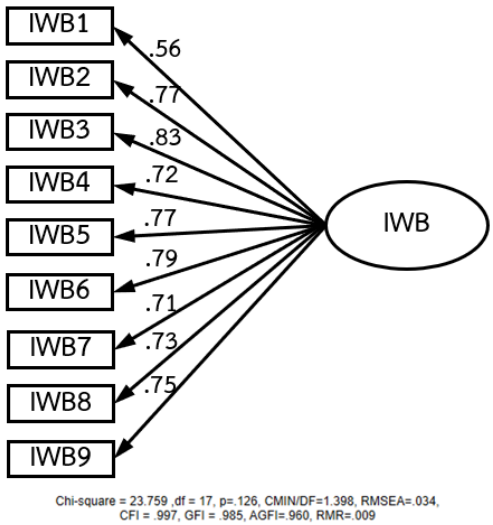
	Scale item	Standardized Loading	Composite Reliability	AVE
การแบ่งปันความรู้			0.91	0.68
KS1	ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มพูนความรู้	0.82		
KS2	ท่านมักสละเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน	0.81		
KS3	ท่านมักแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงานอย่างกระตือรือร้น	0.80		

ตารางที่ 16 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดตัวแปรการแบ่งปันความรู้ (ต่อ)

Scale item		Standardized Loading	Composite Reliability	AVE
การแบ่งปันความรู้			0.91	0.68
KS4	เมื่อมีการอภิปรายในประเด็นที่ซับซ้อน ท่านมักมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็น	0.89		
KS5	ท่านมักมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการประชุม	0.80		

จากตารางที่ 16 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าองค์ประกอบของตัวแปรการแบ่งปันความรู้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.80-0.89 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถึงว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.68 ซึ่งมากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเชื่อมั่น (CR) เท่ากับ 0.91 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแบบจำลองทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพของตัวแปรเป็นไปตามเกณฑ์กำหนด

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของแบบวัด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งแสดงผลตามภาพที่ 13 ดังนี้



ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (IWB)

จากภาพที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่าค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้หลังปรับโมเดลโดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) มีความเหมาะสมตรงตามเกณฑ์กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 17 ดังนี้

ตารางที่ 17 แสดงค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-square = 23.759		DF = 17		
CMIN/DF	< 2.00	1.39	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	0.98	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
CFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
NFI	> 0.90	0.98	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.01	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.03	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังตารางที่ 17 สามารถสรุปได้ดังนี้ CMIN/DF = 1.39 และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.98 , ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.01 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบเกณฑ์พิจารณา พบว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่าแบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมสอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 18 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ค่าความเชื่อมั่นและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ของแบบวัดตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

Scale item		Standardized Loading	Composite Reliability	AVE
พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม			0.92	0.58
ด้านการสร้างความคิด				
IWB1	ท่านมีแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก	0.75		
IWB2	ท่านแสวงหาวิธีการทำงานหรือเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน	0.77		
IWB3	ท่านเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์	0.83		
ด้านการส่งเสริมความคิดและหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด				
IWB4	ท่านมักทำให้แนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ของท่านได้รับการสนับสนุน	0.72		
IWB5	ท่านมักกระตุ้นให้สมาชิกคนสำคัญในองค์กร (ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร) แสดงความสนใจต่อแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ของท่าน	0.77		
IWB6	ท่านมักทำให้แนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของท่านได้รับการอนุมัติ	0.79		
ด้านการทำความคิดให้เป็นจริง				
IWB7	ท่านนำแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในที่ทำงานได้จริง	0.71		
IWB8	ท่านนำแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมไปใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างเป็นระบบ	0.73		
IWB9	ท่านประเมินถึงการใช้ประโยชน์ของแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กร	0.75		

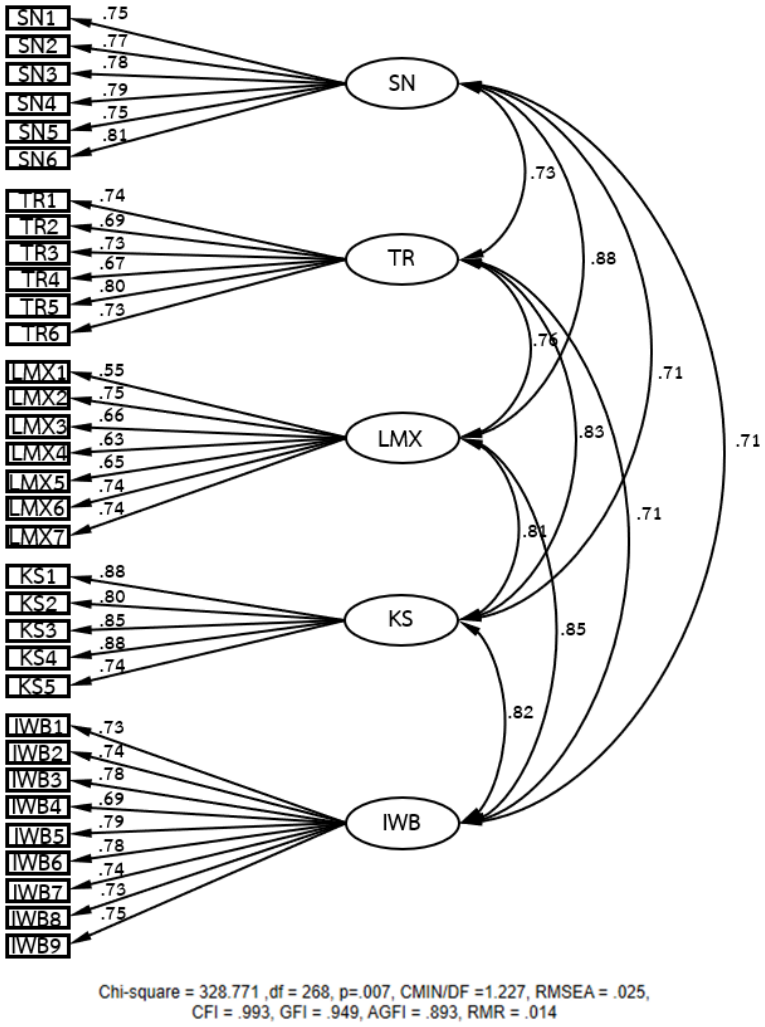
จากตารางที่ 18 ตารางแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าองค์ประกอบของตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.71-0.83 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ±0.5 จึงถึงว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) เท่ากับ 0.58 ซึ่งมากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี และมีค่าความเชื่อมั่น (CR) เท่ากับ 0.92 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแบบจำลองทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพของตัวแปรเป็นไปตามเกณฑ์กำหนด

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีความสอดคล้องในตัวเอง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน และค่าดัชนีความเชื่อมั่นเป็นไปตามเกณฑ์กำหนด สามารถนำมาใช้ในการสร้างโมเดลวัดได้ จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสร้างโมเดลวัด (Measurement Model) เพื่อพิจารณาว่าตัวแปรแฝงสามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนั้นโมเดลวัด (Measurement Model) ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้อีกด้วย จากโมเดลวัด พบว่าค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้ มีค่าผ่านเกณฑ์การพิจารณา ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 *แสดงค่าสถิติการทดสอบโมเดลวัด (Measurement Model)*

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-square = 328.77	DF = 268			
CMIN/DF	< 2.00	1.22	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	0.94	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
CFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
NFI	> 0.90	0.96	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.01	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.02	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการทดสอบโมเดล ดังตารางที่ 19 สามารถสรุปได้ดังนี้ CMIN/DF = 1.22 และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.94, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.96, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.01 จากค่าดัชนีชี้วัดความเหมาะสมที่ได้เมื่อเทียบเกณฑ์พิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่า แบบวัดงานวิจัยนี้สอดคล้องกับโมเดลและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย (Hair et al., 2010) ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แสดงโมเดลวัด (Measurement Model) ตัวแปรบ่งชี้องค์ประกอบเชิงยืนยัน

3.5 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2566 ซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินงาน ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 20 แสดงระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการ	**ส.ค .65**	**ก.ย .65**	**ต.ค .65**	**พ.ย .65**	**ธ.ค .65**	**ม.ค .66**	**ก.พ .66**	**มี.ค .65**	**เม.ย. 66**	**พ.ค .66**
1.การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	←	—	→							
2.การกำหนดปัญหาในการวิจัย			↔							
3.จัดทำโครงร่างการวิจัย				←	—	→				
4.จัดทำแบบสอบถามในการวิจัย						↔				
5.เก็บข้อมูล							↔			
6.วิเคราะห์ข้อมูล							←	—	→	
7.เขียนรายงานการวิจัย								←	—	→
8.นำเสนอผลงานวิจัย										↔

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเลือกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล โดยใช้ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดำเนินการรวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนอีกครั้ง

2. วิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูลสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายความถี่และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

3. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาถึงระดับ อิทธิพลของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการแบ่งปันความรู้ และอิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งปันความรู้ต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัท กลุ่มสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ซึ่งดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายค่าเฉลี่ยและการกระจายตัวของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

4. นำข้อมูลจากแบบสอบถาม มาแยกหมวดหมู่ตามประเภทการวัดตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ AMOS เพื่อวิเคราะห์ความหมายจากการคำนวณค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การให้คะแนน ด้วยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรทุกตัว โดยมีความหมายของสัญลักษณ์ ดังนี้

$\bar{x}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Sig หมายถึง ระดับมีความนัยสำคัญทางสถิติ

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

r หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับความสัมพันธ์ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson’s Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยมีเกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ของ Hinkle et al. (1998) ดังนี้

-0.90 ถึง -1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและมีทิศทางตรงกันข้าม

-0.70 ถึง -0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางตรงกันข้าม

-0.50 ถึง -0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและมีทิศทางตรงกันข้าม

-0.30 ถึง -0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีทิศทางตรงกันข้าม

0.00 ถึง -0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากและมีทิศทางตรงกันข้าม

0.00 ถึง 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากและมีทิศทางเดียวกัน

0.30 ถึง 0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและไปในทิศทางเดียวกัน

0.50 ถึง 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและไปในทิศทางเดียวกัน

0.70 ถึง 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน

0.90 ถึง 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากและไปในทิศทางเดียวกัน

เครื่องหมาย + หรือ - หน้าตัวเลขค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะแสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ดังนี้

r มีความหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงอีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูง)

r มีความหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

6. การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยด้วยแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของโครงสร้างของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างจะใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวแปรในรูปแบบของการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือวิเคราะห์ปัจจัยเหตุสู่ผลลัพธ์ (Hair et al., 2010)

การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งเหมาะสมแก่การใช้วิเคราะห์ในเชิงปริมาณ เพื่อพิสูจน์การยอดรับหรือปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ มีดังนี้

6.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) คือ ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าสูงมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรืออีกนัยหนึ่งคือโมเดลตามสมมติฐานยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์หรือเข้าใกล้ศูนย์ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ p จะต้องมากกว่า 0.05 จึงถือว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2 ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index: GFI) คือ อัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังปรับตัวแบบ กับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่าดัชนี GFI จะต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และถ้าค่าดัชนี GFI ยิ่งมีค่าใกล้ 1 มาก แสดงว่าโมเดลยิ่งมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูง

6.3 ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นดัชนีที่พัฒนามาจาก NFI ของ Bentler and Bonett (1980) โดยค่า CFI หากมีค่าระหว่าง 0-1 ซึ่งมีค่าใกล้ 1(> 0.9) แสดงว่าตัวแบบตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.4 ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index: NFI) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบโมเดลที่นำเสนอกับโมเดลหลักตามสมมติฐาน มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ถ้าค่า NFI มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ถือว่าโมเดลมีความเหมาะสม

6.5 ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standard RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของตัวแบบ หากมีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.6 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร หากค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อทดสอบรูปแบบที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับรูปแบบทฤษฎี ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weight) และ p – value ซึ่งค่าค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและค่า Square Multiple Correlation ที่ได้จากผลการวิเคราะห์จะเป็นตัวแบบโครงสร้างของการวิจัย ซึ่งจะแสดงค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรโดยการประเมินความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงานระดับบังคับบัญชา 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งปันความรู้ของพนักงานระดับบังคับบัญชาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยใช้ตารางประกอบคำบรรยายในการแสดงผล เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์เชิงพรรณนาตัวแปรการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ แสดงผลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) รวมทั้ง ผลการรวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson’s Correlation) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงประจักษ์

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างผลสมฤทธิ์การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ จำนวน 350 คน จำแนกข้อมูลตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 21 ค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากร

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	238	68.0
	หญิง	112	32.0
	รวม	350	100.0
อายุ	20 - 25 ปี	14	4.0
	26 - 30 ปี	68	19.4
	31 – 35 ปี	92	26.3
	36 – 40 ปี	120	34.3
	41 – 45 ปี	49	14.0
	46 - 50 ปี	7	2.0
	รวม	350	100.0
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	259	74.0
	ปริญญาโท	91	26.0
	รวม	350	100.0
ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	20,000 - 40,000 บาท	87	24.9
	40,001 – 60,000 บาท	137	39.1
	สูงกว่า 60,000 บาทขึ้นไป	126	36.0
	รวม	350	100.0

ตารางที่ 21 ค่าความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะประชากร (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 3 ปี	28	8.0
	3 – 5 ปี	25	7.1
	6 – 8 ปี	70	20.0
	9 – 11 ปี	87	24.9
	มากกว่า 11 ปี	140	40.0
	รวม	350	100.0

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 350 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 238 ราย คิดเป็นร้อยละ 68.0 และรองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 112 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.0 โดยมีอายุมากสุดอยู่ในช่วง 36 – 40 ปี จำนวน 120 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 31 – 35 ปี จำนวน 92 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.3 ช่วงอายุ 26 – 30 ปี จำนวน 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.4 ช่วงอายุ 20 – 25 ปี จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.0 และน้อยที่สุดคือช่วงอายุ 46 – 50 ปี จำนวน 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ ในส่วนของวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 259 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.0 และรองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 91 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.0 สำหรับระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 137 ราย คิดเป็นร้อยละ 39.1 รองลงมาคือ รายได้สูงกว่า 60,000 บาท จำนวน 126 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.0 และน้อยที่สุดคือ รายได้ระหว่าง 20,000 – 40,000 บาท จำนวน 87 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.9 ตามลำดับ ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลามากกว่า 11 ปี จำนวน 140 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมามีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 9 – 11 ปี จำนวน 87 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.9 ระยะเวลา 6 – 8 ปี จำนวน 70 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.0 ระยะเวลาน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 28 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.0 และน้อยที่สุดคือระยะเวลา 3 – 5 ปี จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

จากข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ จำนวน 350 คน ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา แสดงผลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปร

การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม สรุปผลการวิเคราะห์ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีตัวแปรสังเกต (Observed Variable) จำนวน 6 ตัวแปร โดยใช้แบบสอบถามวัดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง จำนวน 6 ข้อ ลักษณะคำถามแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

ตัวย่อ	การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง	$\overline{x}$	S.D.	แปลค่า	ลำดับ
SN1	พนักงานตั้งใจปฏิบัติตามนโยบายที่มาจากผู้บริหาร	4.09	0.73	มาก	1
SN2	พนักงานยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แม้ว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม	4.07	0.77	มาก	2
SN3	พนักงานมักเคารพการตัดสินใจที่มาจากเสียงส่วนใหญ่ของเพื่อนร่วมงาน	4.03	0.76	มาก	3
SN4	ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าพนักงานควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร	3.91	0.79	มาก	6
SN5	ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าพนักงานควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร	3.96	0.71	มาก	4
SN6	เพื่อนร่วมงานเห็นว่าพนักงานควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร	3.92	0.82	มาก	5
	รวม	**3.99**	**0.62**	**มาก**	

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.91 – 4.09 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ย 0.62

หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานตั้งใจปฏิบัติตามนโยบายที่มาจากผู้บริหาร” มีค่าเฉลี่ย 4.09 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ “พนักงานมักยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แม้ว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม” มีค่าเฉลี่ย 4.07 อยู่ในระดับมาก

4.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาตัวแปรความไว้วางใจ มีตัวแปรสังเกต (Observed Variable) จำนวน 6 ตัวแปร โดยใช้แบบสอบถามวัดความไว้วางใจ จำนวน 6 ข้อ ลักษณะคำถามแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ

ตัวย่อ	ความไว้วางใจ	$\bar{x}$	S.D.	แปลค่า	ลำดับ
TR1	พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กร เป็นบุคคลที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือ	4.21	0.68	มากที่สุด	2
TR2	พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กรให้ความเคารพต่อพฤติกรรมของผู้อื่น	4.24	0.72	มากที่สุด	1
TR3	พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน	4.07	0.76	มาก	6
TR4	พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีการยึดมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.19	0.69	มาก	3
TR5	พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กรถือมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.07	0.79	มาก	5
TR6	พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กรมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน	4.14	0.73	มาก	4
	รวม	**4.15**	**0.58**	**มาก**	

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.07 – 4.24 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ย 0.58 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กรให้ความเคารพต่อพฤติกรรมของผู้อื่น” มีค่าเฉลี่ย 4.24 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือ” มีค่าเฉลี่ย 4.21 อยู่ในระดับมากที่สุด

4.2.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีตัวแปรสังเกต (Observed Variable) จำนวน 7 ตัวแปร โดยใช้แบบสอบถามวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 7 ข้อ ลักษณะคำถามแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวย่อ	การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	$\overline{x}$	S.D.	แปลค่า	ลำดับ
LMX1	พนักงานมักทราบว่าต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ	4.28	0.69	มากที่สุด	1
LMX2	ผู้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหาในการทำงานของพนักงานและสิ่งที่พนักงานต้องการ	4.07	0.69	มาก	5
LMX3	ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงศักยภาพในการทำงานของพนักงาน	3.96	0.89	มาก	6
LMX4	ผู้บังคับบัญชาของพนักงานได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยเหลือตนเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน	4.22	0.65	มากที่สุด	2

ตารางที่ 24 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (ต่อ)

ตัวย่อ	การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	$\overline{x}$	S.D.	แปลค่า	ลำดับ
LMX5	ผู้บังคับบัญชาของพนักงานได้ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อปกป้องช่วยเหลือตน แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องเสียสละบางอย่างก็ตาม	3.85	0.92	มาก	7
LMX6	พนักงานมีความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา จนสามารถแก้ต่างแทนและให้เหตุผลต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้	4.08	0.69	มาก	4
LMX7	พนักงานสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างตนเองกับผู้บังคับบัญชา	4.10	0.71	มาก	3
	รวม	**4.08**	**0.57**	**มาก**	

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85 – 4.28 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ย 0.57 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานมักทราบว่าต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ” มีค่าเฉลี่ย 4.28 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “ผู้บังคับบัญชาของพนักงานได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยเหลือตนเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ย 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด

4.2.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาตัวแปรการแบ่งปันความรู้ มีตัวแปรสังเกต (Observed Variable) จำนวน 5 ตัวแปร โดยใช้แบบสอบถามวัดการแบ่งปันความรู้ จำนวน 5 ข้อ ลักษณะคำถามแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้

ตัวย่อ	การแบ่งปันความรู้	$\overline{x}$	S.D.	แปลค่า	ลำดับ
KS1	พนักงานมักเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มพูนความรู้	4.03	0.79	มาก	5
KS2	พนักงานมักสละเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน	4.11	0.77	มาก	1
KS3	พนักงานมักแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงานอย่างกระตือรือร้น	4.05	0.77	มาก	3
KS4	เมื่อมีการอภิปรายในประเด็นที่ซับซ้อน พนักงานมักมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็น	4.08	0.81	มาก	2
KS5	พนักงานมักมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการประชุม	4.04	0.89	มาก	4
	รวม	**4.06**	**0.70**	**มาก**	

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.03 – 4.11 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ย 0.70 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานมักสละเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน” มีค่าเฉลี่ย 4.11 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ “เมื่อมีการอภิปรายในประเด็นที่ซับซ้อน พนักงานมักมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็น” มีค่าเฉลี่ย 4.08 อยู่ในระดับมาก

4.2.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีตัวแปรสังเกต (Observed Variable) จำนวน 9 ตัวแปร โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม จำนวน 9 ข้อ ลักษณะคำถามแบบมาตรวัดประมาณค่าตามแบบของ Likert Scale 5 ระดับ นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

ตัวย่อ	พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม	$\overline{x}$	S.D.	แปลค่า	ลำดับ
ด้านการสร้างความคิด					
IWB1	พนักงานมักมีแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก	4.25	0.73	มากที่สุด	1
IWB2	พนักงานแสวงหาวิธีการทำงานหรือเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน	4.22	0.70	มากที่สุด	2
IWB3	พนักงานมักเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์	4.18	0.66	มาก	4
ด้านการส่งเสริมความคิดและหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด					
IWB4	พนักงานมักทำให้แนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ของตนได้รับการสนับสนุน	4.14	0.67	มาก	5
IWB5	พนักงานมักกระตุ้นให้สมาชิกคนสำคัญในองค์กร (ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร) แสดงความสนใจต่อแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ของตน	4.10	0.73	มาก	7
IWB6	พนักงานมักทำให้แนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของตนได้รับการอนุมัติ	4.13	0.70	มาก	6

ตารางที่ 26 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (ต่อ)

ตัวย่อ	พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม	$\overline{x}$	S.D.	แปลค่า	ลำดับ
ด้านการทำความคิดให้เป็นจริง					
IWB7	พนักงานมักนำแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในที่ทำงานได้จริง	4.19	0.65	มาก	3
IWB8	พนักงานมักนำแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมไปใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.10	0.71	มาก	8
IWB9	พนักงานมักประเมินถึงการใช้ประโยชน์ของแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กร	4.09	0.73	มาก	9
	รวม	**4.15**	**0.55**	**มาก**	

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.09 – 4.25 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ย 0.55 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานมักมีแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก” มีค่าเฉลี่ย 4.25 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ “พนักงานมักแสวงหาวิธีการทำงานหรือเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน” มีค่าเฉลี่ย 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด

4.2.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlations)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงเกินไปจนกลมกลืนทั้งตัวแปรและข้อคำถามหรือไม่ การทดสอบเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา Multicollinearity คือ ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันเอง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ VIF (Variance Inflation Factor) ที่เหมาะสม ต้องมีค่าไม่ควรเกิน 10 (Mile & Shevlin, 2001) และค่า Tolerance ที่เหมาะสมต้องมากกว่า 0.2 (Allison, 1999)

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เพื่อประเมินว่าตัวแปรทุกตัวที่ใช้ในการทดสอบตามกรอบแนวคิดมีความสัมพันธ์กันสูงมากเกินไปหรือไม่ โดยทดสอบตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.573 – 0.741 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบ Variance Inflation Factor (VIF) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 1.995 – 3.116 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนด และค่า Tolerance พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.321 – 0.501 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.2 เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณาที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระที่ใช้พยากรณ์ตัวแปรตามไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน (Hair et al., 2010) ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงค่า VIF และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร (Constructs)	**VIF**	**Tolerance**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง	1.995	.501					
2.ความไว้วางใจ	2.280	.439	.573**				
3.การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	2.604	.384	.664**	.623**			
4.การแบ่งปันความรู้	3.116	.321	.635**	.733**	.741**		
5.พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน			.655**	.663**	.679**	.739**	

** $p < 0.01$

4.2.7 ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติ

ในส่วนของการวิเคราะห์นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรสังเกต ซึ่งบ่งบอกถึงความเที่ยงความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง ดังตารางที่28

ตารางที่ 28 แสดงการตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนา

ตัวแปร	พิสัย	ต่ำสุด	สูงสุด	$\overline{x}$	SD.	ความเบ้	ความโด่ง
การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง							
SN1	4.00	1.00	5.00	4.09	0.73	-0.62	0.84
SN2	4.00	1.00	5.00	4.07	0.77	-0.67	0.67
SN3	4.00	1.00	5.00	4.03	0.76	-0.55	0.52
SN4	4.00	1.00	5.00	3.91	0.79	-0.53	0.39
SN5	4.00	1.00	5.00	3.96	0.71	-0.51	0.95
SN6	4.00	1.00	5.00	3.92	0.82	-0.46	0.02
ความไว้วางใจ							
TR1	2.00	3.00	5.00	4.21	0.68	-0.28	-0.85
TR2	3.00	2.00	5.00	4.24	0.72	-0.76	0.49
TR3	4.00	1.00	5.00	4.07	0.76	-0.84	1.02
TR4	3.00	2.00	5.00	4.19	0.69	-0.38	-0.48
TR5	3.00	2.00	5.00	4.07	0.79	-0.68	0.21
TR6	4.00	1.00	5.00	4.14	0.73	-0.36	-0.67
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา							
LMX1	3.00	2.00	5.00	4.28	0.69	-0.58	-0.16
LMX2	3.00	2.00	5.00	4.07	0.69	-0.52	0.50
LMX3	4.00	1.00	5.00	3.96	0.89	-0.71	0.11
LMX4	3.00	2.00	5.00	4.22	0.65	-0.39	-0.21
LMX5	4.00	1.00	5.00	3.85	0.92	-0.63	0.12
LMX6	3.00	2.00	5.00	4.08	0.69	-0.21	-0.58
LMX7	3.00	2.00	5.00	4.10	0.71	-0.57	0.35

ตารางที่ 28 แสดงการตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนา (ต่อ)

ตัวแปร	พิสัย	ต่ำสุด	สูงสุด	$\overline{x}$	SD.	ความเบ้	ความโด่ง
การแบ่งปันความรู้							
KS1	4.00	1.00	5.00	4.03	0.79	-0.55	0.77
KS2	4.00	1.00	5.00	4.11	0.77	-0.38	-0.49
KS3	4.00	1.00	5.00	4.05	0.77	-0.53	0.13
KS4	4.00	1.00	5.00	4.08	0.81	-0.66	0.16
KS5	4.00	1.00	5.00	4.04	0.89	-0.82	0.61
พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม							
IWB1	4.00	1.00	5.00	4.25	0.73	-0.60	-0.09
IWB2	4.00	1.00	5.00	4.22	0.70	-0.54	0.14
IWB3	4.00	1.00	5.00	4.18	0.66	-0.27	-0.52
IWB4	3.00	2.00	5.00	4.14	0.67	-0.39	0.51
IWB5	3.00	2.00	5.00	4.10	0.73	-0.37	-046
IWB6	3.00	2.00	5.00	4.13	0.70	-0.33	-0.47
IWB7	3.00	2.00	5.00	4.19	0.65	-0.28	-0.49
IWB8	3.00	2.00	5.00	4.10	0.71	-0.39	-0.19
IWB9	3.00	2.00	5.00	4.09	0.73	-0.49	0.13

ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติตัวแปรแบบจำลองการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ โดยมีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 33 ตัวแปร และตัวแปรแฝง จำนวน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าพิสัยที่ 2.00 – 4.00 ค่าต่ำสุด 1.00 และสูงสุด 5.00 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85 – 4.28 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.92 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 30% ของค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม ตัวแปรมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ไปทางซ้าย โดยมีค่า

ความเบ้อยู่ระหว่าง (-0.84) ถึง (-0.21) และมีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าระหว่าง (-0.85) ถึง 1.02 จึงถือว่าตัวแปรมีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติเล็กน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

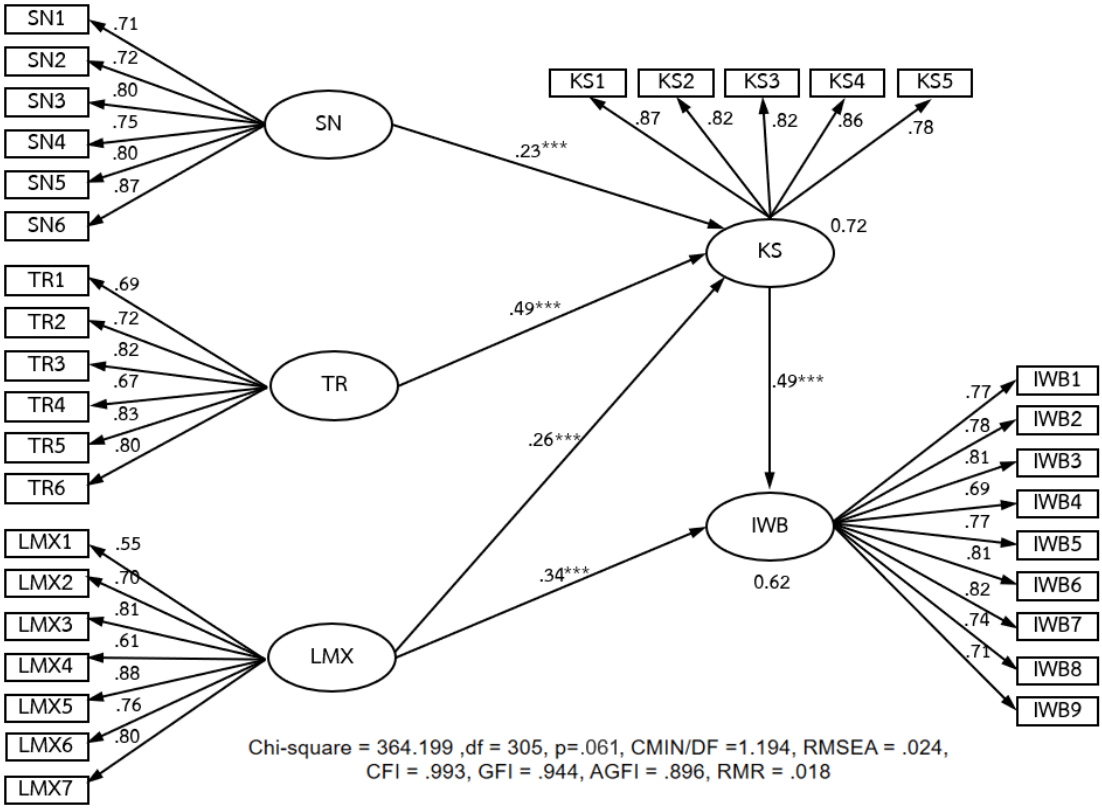
ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) กับตัวแปรสังเกต (Observed Variable) และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม เพื่อพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ของโมเดลแบบจำลองผลสัมฤทธิ์การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากนั้นจึงทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างและทำการปรับโมเดลให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ค่าสถิติเป็นที่ยอมรับโดยอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นการปรับค่าดัชนีที่มากที่สุดก่อน โดยโยงความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างตัวแปรสังเกต แล้วจึงทำการวิเคราะห์ใหม่ (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 29 แสดงค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้าง ก่อนปรับโมเดล

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-square = 1267.63	DF = 385			
CMIN/DF	< 2.0	3.29	ไม่ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	0.82	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
CFI	> 0.90	0.89	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
NFI	> 0.90	0.86	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.03	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.08	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้างก่อนปรับโมเดล พบว่า ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-square = 1267.63 DF = 385 และ CMIN/DF = 3.29 ซึ่งมากกว่า 2.0 และมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 0.89 ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.82 ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.90, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.86 ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.90, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.08 > 0.05 สูงกว่าเกณฑ์, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.03 > 0.05 ตรงเกณฑ์ ซึ่งดัชนีข้างต้นไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง 5 ดัชนี จึงกล่าวได้ว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้อยกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงนำมาปรับแบบจำลองใหม่โดยใช้ดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) ใหม่ดังภาพที่ 15 และตารางที่ 30



ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลด้วยสมการเชิงโครงสร้าง หลังปรับโมเดล

Note: SN=การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง, TR = ความไว้วางใจ, LMX = การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา, KS = การแบ่งปันความรู้, IWB = พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

จากภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์โมเดลด้วยสมการเชิงโครงสร้างหลังปรับโมเดล พบว่า 1) ปัจจัยความไว้วางใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้มากที่สุด รองลงมาปัจจัยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.49, 0.26 และ 0.23 ตามลำดับ 2) ปัจจัยการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมมากที่สุด รองลงมาปัจจัยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.49, 0.34 ตามลำดับ ซึ่งความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง สามารถร่วมกันอธิบายอิทธิพลความแปรปรวนของการแบ่งปันความรู้ได้ร้อยละ 72 และการแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถร่วมกันอธิบายอิทธิพลความแปรปรวนของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ร้อยละ 62

ตารางที่ 30 แสดงค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้าง หลังปรับโมเดล

ค่าสถิติ	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-square = 364.199	DF = 305			
CMIN/DF	< 2.0	1.19	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	0.94	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)
CFI	> 0.90	0.99	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
NFI	> 0.90	0.96	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.01	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos, Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.02	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006)

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้างหลังปรับโมเดล พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-square = 364.19 DF = 305 และ CMIN/DF = 1.19 ซึ่งน้อยกว่า 2.0 ผลการวิเคราะห์จากการปรับโมเดล พบว่า ดัชนีมีความสอดคล้องและค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 5 ดัชนี สรุปได้ดังนี้

1. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์เท่ากับ 0.99 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์

2. ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล ซึ่งผลวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.94 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์

3. ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า NFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.96 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์

4. ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMSEA ที่ดีมากควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.02 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์

5. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เป็นค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งค่าที่ดีควรมีค่าเท่ากับ 0 หรือเข้าใกล้ 0 มากที่สุด ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่า RMR เท่ากับ 0.01 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์

จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทั้ง 5 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ชี้ให้เห็นว่าสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขในระดับการยอมรับทางสถิติ ประกอบด้วยตัวแปรการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความสอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การกำหนดค่าซึ่งแสดงว่าโมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity)

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานด้วยโมเดลสมการเชิงโครงสร้างในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยวิธีการประมาณค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการทดสอบสมมติฐานแบ่งออกเป็น 5 สมมติฐานหลัก ซึ่งได้ผลลัพธ์ ดังแสดงในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ตัวแปร	[a]β	[b]S.E.	[C]C.R.	[d]Sig.	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	SN ---> KS	0.229	0.061	4.459	0.000***	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2	TR ---> KS	0.493	0.067	8.728	0.000***	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3	LMX ---> KS	0.257	0.081	4.217	0.000***	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4	LMX ---> IWB	0.340	0.109	3.256	0.001***	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5	KS ---> IWB	0.492	0.064	6.001	0.000***	ยอมรับสมมติฐาน

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

[a]Standardized parameter, [b]Standardized error, [C]Critical ratio, [d]Significant level

SN=การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง, TR = ความไว้วางใจ, LMX = การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา, KS = การแบ่งปันความรู้, IWB = พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากตารางที่ 31 สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

จากการทดสอบด้วยวิธีการประเมินค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษา การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.229 และค่า C.R. เท่ากับ 4.459 อธิบายอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 72 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

จากการทดสอบด้วยวิธีการประเมินค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษา ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.493 และค่า C.R. เท่ากับ 8.728 อธิบายอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 72 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

จากการทดสอบด้วยวิธีการประเมินค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษา การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.257 และค่า C.R. เท่ากับ 4.217 อธิบายอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 72 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

จากการทดสอบด้วยวิธีการประเมินค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษา การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวก

ต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.340 และค่า C.R. เท่ากับ 3.256 อธิบายอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 62 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

จากการทดสอบด้วยวิธีการประเมินค่าสูงสุด (Maximum likelihood estimation) ผลการศึกษา การแบ่งปันความรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.492 และค่า C.R. เท่ากับ 6.001 อธิบายอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 62 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

บทที่5
สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์” เป็นการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำไปสู่การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ เพื่อนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรในระดับหน่วยงานและองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงานระดับบังคับบัญชา 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งปันความรู้ของพนักงานระดับบังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับวัด โดยกลุ่มประชากรของการวิจัยคือ พนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่งทั้ง 12 สำนักงานทั่วประเทศซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 529 คน ซึ่งเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง จากสำนักงานสาขาทั้ง 12 แห่งตามสัดส่วนโควตา จากนั้นจึงใช้วิธีการการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling Design) ตามกลุ่มที่ได้ดำเนินการแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง(Structural Equation Model: SEM) โดยใช้วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood) ในการประเมินค่า ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน คือ 10 เท่าของตัวแปรสังเกต (Observed Variable) ซึ่งในการศึกษานี้มีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 33 ตัว ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมของการศึกษานี้จึงเท่ากับ 330 ตัวอย่าง (Yuan, Wu, & Bentler, 2011) ซึ่งผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 350 คน เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการเก็บแบบสอบถาม โดยมีจำนวนเพียงพอที่สามารถนำมาใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

จากนั้นนำมาข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการวัดระดับของตัวแปร ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการหา ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับความคิดเห็น โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) สำหรับทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ได้แก่ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

5.1 สรุปผลวิจัย

การศึกษาเรื่องการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 350 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 238 ราย คิดเป็นร้อยละ 68.0 และรองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 112 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.0 โดยมีอายุมากสุดอยู่ในช่วง 36 – 40 ปี จำนวน 120 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมาคือช่วงอายุ 31 – 35 ปี จำนวน 92 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.3 ช่วงอายุ 26 – 30 ปี จำนวน 68 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.4 ช่วงอายุ 20 – 25 ปี จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.0 และน้อยที่สุดคือช่วงอายุ 46 – 50 ปี จำนวน7 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ ในส่วนของวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 259 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.0 และรองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 91 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.0 สำหรับระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ระหว่าง 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 137 ราย คิดเป็นร้อยละ 39.1 รองลงมาคือ รายได้สูงกว่า 60,000 บาท จำนวน 126 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.0 และน้อยที่สุดคือ รายได้ระหว่าง 20,000 – 40,000 บาท จำนวน 87 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.9 ตามลำดับ ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลามากกว่า 11 ปี จำนวน 140 ราย คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมามีระยะเวลาอยู่ระหว่าง 9 – 11 ปี จำนวน 87 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.9 ระยะเวลา 6 – 8 ปี จำนวน 70 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.0 ระยะเวลาน้อยกว่า 3 ปี จำนวน 28 ราย คิดเป็นร้อยละ8.0 และน้อยที่สุดคือระยะเวลา 3 – 5 ปี จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.1 ตามลำดับ

5.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปร

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.99 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานตั้งใจปฏิบัติตามนโยบายที่มาจากผู้บริหาร” รองลงมาคือ “พนักงานมักยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แม้ว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม”

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.15 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กรให้ความเคารพต่อพฤติกรรมของผู้อื่น” รองลงมาคือ “พนักงานเห็นว่าบุคลากรในองค์กร เป็นบุคคลที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือ”

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.08 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานทราบว่าต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ” รองลงมาคือ “ผู้บังคับบัญชาของพนักงานได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยเหลือตนเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน”

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.06 ค่าหมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานมักสละเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน” รองลงมาคือ “เมื่อมีการอภิปรายในประเด็นที่ซับซ้อน พนักงานมักมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็น”

5. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.15 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นต่อคำถามสูงสุดในประเด็น “พนักงานมักมี

แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก” รองลงมาคือ “พนักงานมักแสวงหาวิธีการทำงานหรือเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน”

5.1.3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติประเมินความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) หลังปรับโมเดล โดยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนของตัวแปรสังเกต พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-square เท่ากับ 364.19 DF เท่ากับ 305 และ CMIN/DF เท่ากับ 1.19 ซึ่งน้อยกว่า 2.0 ดังนั้นค่า CMIN/DF จึงผ่านเกณฑ์พิจารณา

สำหรับค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์เท่ากับ 0.99 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.90 และดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.94 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.90 และดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.96 และดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประเมินค่า (RMSEA) โดยค่า RMSEA ที่ดีมากควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.02 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) โดยค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่า RMR เท่ากับ 0.01 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ หรือสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าโมเดลสมการเชิงโครงสร้างที่เลือกใช้มีความเหมาะสมในการใช้และสามารถพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ได้ที่ ร้อยละ 72% (R-Squared = 0.72) และพยากรณ์พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานได้ที่ ร้อยละ 62% (R-Squared = 0.62) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ได้ พบว่า ผ่านตามเกณฑ์ทั้งหมด (Hair et al., 2010)

5.1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน และอิทธิพลของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งผล

ของการวิเคราะห์พบว่าการแบ่งปันความรู้ ได้รับอิทธิพลจากความไว้วางใจ รองลงมาคือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.493, 0.257 และ 0.229 ตามลำดับ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมได้รับอิทธิพลจากการแบ่งปันความรู้ รองลงมาคือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.492 และ0.340 ตามลำดับ โดยผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุและทดสอบสมมติฐานในการวิจัย สรุปดังนี้

สมมติฐานที่1 การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

ผลการทดสอบพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับมาก โดยมีความตั้งใจในการปฏิบัติตามนโยบายหรือตามความคาดหวังจากผู้บริหาร รวมไปถึงการดำเนินการปฏิบัติตามคำสั่งหรือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการทำงานของตน ถึงแม้ว่าคำสั่งหรือการตัดสินใจเหล่านั้น ตัวพนักงานเองจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับผู้บังคับบัญชาก็ตาม ซึ่งการรับรู้ถึงความคาดหวังหรือแรงกดดันของผู้ตอบแบบสอบถามที่มาจากกลุ่มอ้างอิงที่มีอิทธิพลในการทำงานของตนเองจะส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมากขึ้น จึงสรุปได้ว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมมติฐานที่2 ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ว่าสภาพแวดล้อมและบุคลากรในองค์กรที่ตนอยู่นั้นประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความเคารพในพฤติกรรมและการกระทำของผู้อื่น อีกทั้งบุคลากรในองค์กรของตนล้วนแล้วแต่มีความสามารถ มีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้ ซึ่งก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและแสดงออกอย่างเปิดเผยตัวตน นำไปสู่ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ จึงสรุปได้ว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมมติฐานที่3 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในประเด็นการปฏิบัติตนเองเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งการทราบถึงวิธีการปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจมักจะปรากฏในกลุ่มพนักงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงส่งผลให้พฤติกรรมเชิงบวกถูกกระทำโดยความสมัครใจและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้เพิ่ม

มากขึ้น จึงสรุปได้ว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมมติฐานที่4 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

ผลจากการทดสอบ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูง จะทราบถึงวิธีการปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจและมักจะปฏิบัติงานเกินกว่าบทบาทงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย โดยกระตุ้นให้ก้าวข้ามข้อจำกัดในการทำงาน ก่อให้เกิดเป็นแนวคิดการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งช่วยพัฒนาการทำงานของตน นำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงสรุปได้ว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

สมมติฐานที่5 การแบ่งปันความรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

ผลจากการทดสอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นในประเด็นของการเสียสละเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในการทำงาน รวมไปถึงการให้ข้อแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานมากที่สุด รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน หรือแสดงความคิดเห็นเมื่อมีวาระของการอภิปรายประเด็นที่มีความซับซ้อน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้และมองเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะนำความรู้ ไปต่อยอดและพัฒนาเป็นวิธีการหรือแนวทางการทำงานใหม่ ๆ เกิดเป็นพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงสรุปได้ว่าการแบ่งปันความรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

5.2 การอภิปรายผลวิจัย

การศึกษาการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา และอิทธิพลของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน และอิทธิพลของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้แบ่งส่วนของการอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลส่วนของระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปร

การอภิปรายผลในส่วนของระดับบความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลของแบบสอบถาม มาเรียบเรียง จัดอันดับความสำคัญ และอภิปรายถึงสาเหตุพร้อมทั้งยกตัวอย่างผลการศึกษางานวิจัยที่สอดคล้องกับผลการวิจัย

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

จากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของพนักงาน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก พบว่าพนักงานได้ให้ความสำคัญที่สุดใน การแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติตามนโยบายที่มาจากผู้บริหาร รองลงมาคือ การยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แม้ว่าตนเองมีความคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม นอกจากนั้นยังรวมถึงการให้ความเคารพต่อการตัดสินใจที่มาจากเสียงส่วนใหญ่ของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งโดยรวมเกิดมาจากการรับรู้ถึงแรงกดดันและความคาดหวังของกลุ่มอ้างอิง จึงทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้อง กลมกลืนและคล้อยตามกับความคาดหวังของกลุ่มอ้างอิง ซึ่งสอดคล้องกับ Bock et al. (2005) ที่ได้กล่าวว่าองค์กรควรพยายามสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมต่อกลุ่มอ้างอิงที่เป็นเป้าหมายเพื่อให้เกิดการรับรู้และปฏิสัมพันธ์ของพนักงานเพื่อสร้างพฤติกรรมในเชิงบวก รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีแรงกดดันทางสังคมในเชิงบวก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้พนักงานรับรู้ถึงเจตจำนงและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจ

จากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความไว้วางใจของพนักงาน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก พบว่าพนักงานรับรู้ถึงการให้ความเคารพต่อพฤติกรรมและการกระทำของผู้อื่นจากบุคลากรในองค์กรมากที่สุด รองลงมา พนักงานรับรู้ได้ว่าองค์กรของตนประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือ ซึ่งทุกคนล้วนแล้วแต่ยึดมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่มองว่าบุคลากรในองค์กรนั้นต่างมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ย่อมแสดงถึง ความรู้สึกไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มใจ และพร้อมให้การสนับสนุนต่อบุคลากรในองค์กรโดยที่ต่างมีเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Rutten et al. (2016) ได้กล่าวว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคล แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการประสบความสำเร็จของการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน และผู้คนจะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ต่อ

บุคคลอื่น เมื่อรับรู้ว่าบุคคลนั้นสามารถเชื่อถือได้ ดังนั้นระดับความไว้วางใจที่มากขึ้นจะนำไปสู่พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่สูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรไม่มีการคาดหวังผลลัพธ์ในเชิงลบจากผู้ที่ตนเองไว้วางใจและแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของพนักงาน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก พบว่า พนักงานทราบถึงวิธีปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจมากที่สุด รองลงคือ พนักงานรับรู้ได้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนนั้น ได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการทำงานและเข้าใจถึงปัญหาในการทำงานของตนและสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งในขณะเดียวกันนี้ พนักงานต่างมีความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชาของตน จนสามารถแก้ต่างแทนและให้เหตุผลต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้ แม้ว่าตัวผู้บังคับบัญชาเองจะไม่ได้อยู่ด้วย ณ ขณะนั้นก็ตาม ซึ่งนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าที่ตนได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ Schriesheim et al. (2011) ได้กล่าวว่า คุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง (High LMX) โดยมีลักษณะคือ ผู้บังคับบัญชาจะมีปฏิสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นพิเศษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในกลุ่มที่ตนเองมีความไว้วางใจและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง มีการสนับสนุนและให้สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างกัน ให้ความเคารพนับถือกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงจะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มระดับความพยายามในการทำงานและแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการตอบแทนในสิ่งที่ตนได้รับการปฏิบัติ

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้

จากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการสละเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาคือ เมื่อมีการอภิปรายในประเด็นที่ซับซ้อน พนักงานมักมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็น ซึ่งมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงานอย่างกระตือรือร้น โดยพนักงานต่างมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการประชุม ซึ่งนำไปสู่การได้รับและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ จนเกิดเป็นแนวความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2552) ได้กล่าวว่า การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่น ผู้นำในองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นแหล่งความรู้ใน

องค์กรให้เกิดความต้องการที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรรับรู้ค่านิยมองค์กรร่วมกัน (Core Value) จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการแสดงออกถึงพฤติกรรมในเชิงบวก และช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อให้องค์กรที่ตนเองสังกัดพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์ความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร

5. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก พบว่า พนักงานมักมีแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่ยุ่งยากมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานมักแสวงหาวิธีการทำงานหรือเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน โดยสามารถนำแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในที่ทำงานได้จริง รวมไปถึงการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์และทำให้แนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ของตนได้รับการสนับสนุน บ่งชี้ถึงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ตรีทิพ บุญแย้ม (2554) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม จะก่อให้เกิดผลงานและแนวคิดเชิงนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ โดยในหน่วยงานที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สูง จะส่งผลให้สมาชิกในหน่วยงานเกิดการเรียนรู้และพยายามพัฒนาตนเองจนกลายเป็นบุคลากรที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งหากบุคลากรมีระดับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมสูง จะมีแนวโน้มที่บุคลากรเหล่านั้นจะเกิดการริเริ่มนำแนวคิด นำเอาองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้บูรณาการร่วมกัน สร้างเป็นรูปแบบ วิธีการทำงานใหม่ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงเพื่อป้องกันและลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมไปถึงสร้างผลผลิตและประโยชน์สูงสุดในแก่องค์กร

5.5.2 อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

การอภิปรายผลของการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายออกเป็น 5 หัวข้อหลักตามข้อสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยจะอภิปรายถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุของการเกิดความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร และผลที่ได้จากการที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มอ้างอิงอยู่ในระดับมาก โดยมีความตั้งใจในการปฏิบัติตามนโยบายหรือตามความคาดหวังจากผู้บริหาร รวมไปถึงการดำเนินการปฏิบัติตามคำสั่งหรือการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการทำงานของตน ถึงแม้ว่าคำสั่งหรือการตัดสินใจเหล่านั้น ตัวพนักงานเองจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับผู้บังคับบัญชาก็ตาม ซึ่งการรับรู้ถึงความคาดหวังหรือแรงกดดันของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มาจากกลุ่มอ้างอิงที่มีอิทธิพลในการทำงานของตนเองจะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์กรมากขึ้น

ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงนั้น เป็นผลมาจากการที่พนักงานเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาคล้อยตามแบบอย่างบุคคลหรือสังคมที่ตนเองมองว่ามีความสำคัญ หรือเพื่อให้คล้อยตามและอ้างอิงบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลนำมาใช้เปรียบเทียบและประเมินค่าทั้งทางค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมอันเป็นที่พึงปรารถนาของแต่ละบุคคล แม้ว่าไม่ได้มีการแสดงออกถึงความสมัครใจหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม แต่สามารถที่เปลี่ยนแปลงเจตคติของตนเองได้จากพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ดังนั้นหากพนักงานในหน่วยงานอยู่ในสภาพแวดล้อมและสังคมที่ต่างแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการถูกคาดหวังให้แสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ย่อมส่งผลให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของตนให้ผู้อื่น ทั้งนี้การแสดงพฤติกรรมคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงดังกล่าวอาจเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจของตัวพนักงานเองได้เช่นกัน ซึ่งผลการศึกษาจะขัดแย้งกับทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ของ Ajzen (1991) โดยผลการศึกษานี้บ่งชี้ให้เห็นว่า แม้พฤติกรรมสามารถวางแผนได้และเป็นการไตร่ตรองล่วงหน้า แต่ความเชื่อมโยงระหว่างความตั้งใจและพฤติกรรมในมิติของพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ไม่จำเป็นต้องวัดความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อทำนายพฤติกรรม ดังเช่น Kuo et al. (2008) กล่าวว่า การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้โดยตรงโดยไม่จำเป็นต้องผ่านความตั้งใจแบ่งปันความรู้เนื่องจากว่าบุคคลอาจเสแสร้งว่ามีความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมแต่อาจจะไม่สามารถแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ได้

ซึ่งผลของการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Rabia Ishrat et al. (2021) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลด้านเพศสภาพต่อความสัมพันธ์ระหว่างการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและการแบ่งปันความรู้ของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเปชาวาร์ ประเทศปากีสถาน พบว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น

บุคลากรเพศชายหรือเพศหญิงก็ตาม ซึ่งเพศสภาพไม่มีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและการแบ่งปันความรู้ โดยบุคลากรเหล่านั้นมีความเชื่อว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์กร ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทางองค์กรควรทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มอ้างอิง เพื่อเกิดเป็นการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และเสริมสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างความตระหนักและการรับรู้ด้วยการจัดสัมมนาและการรฝึกอบรมเป็นต้น และ สอดคล้องกับการศึกษาของ Hosen et al. (2022) พบว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงถือเป็นแรงกดดันจากภายนอกที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันความรู้ โดยไม่จำเป็นต้องคาดหวังถึงผลตอบแทนทางการเงินหรือรางวัลใด ๆ จากการแบ่งปันความรู้ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Obrenovic et al. (2021) ที่ได้ศึกษาถึงกลไกทางจิตวิทยาที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพของมโนธรรม การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงและความกระตือรือร้นต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งพบว่าในบริบทของการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงนั้น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน กล่าวคือพนักงานที่มีมโนธรรม มักจะแสดงพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงหรือคล้อยตามบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งเมื่อกลุ่มอ้างอิงที่มีอิทธิพลต่อพนักงานได้มีการสนับสนุนหรือกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ จะส่งผลให้พนักการดังกล่าวให้ความร่วมมือและแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างเหมาะสม

2. ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย โดยพนักงานมีการรับรู้ว่า สภาพแวดล้อมและบุคลากรในองค์กรที่ตนอยู่นั้นประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความเคารพในพฤติกรรมและการกระทำของผู้อื่น อีกทั้งบุคลากรในองค์กรของตนล้วนแล้วแต่มีความสามารถ มีความน่าเชื่อถือ รวมไปถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่บุคลากรในองค์กรของตนนั้นต่างมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ย่อมแสดงถึงความรู้สึกไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มใจ และพร้อมให้การสนับสนุนระหว่างภายในองค์กรโดยที่บุคลากรมีเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและแสดงออกอย่างเปิดเผยตัวตนนำไปสู่ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจถือเป็นปัจจัยพื้นฐานทางสังคมที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดการสร้างปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน

ภายในองค์กร เปรียบเสมือนสิ่งที่ยึดเหนี่ยวส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน และเมื่อพนักงานในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันย่อมเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งส่งผลให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการโต้ตอบ แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่การงานมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันความรู้ รวมไปถึงข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อทั้งบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ดังนั้นการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยปลูกฝังพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรและเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ทั้งนี้ระดับและคุณภาพของการแบ่งปันความรู้ ย่อมขึ้นอยู่กับระดับความไว้วางใจที่บุคคลได้ประเมินบุคลากรในหน่วยงานและองค์กร ตามแนวคิดของ Mishra (1996) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของความไว้วางใจต่อบุคคลทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความสามารถ (Competency Dimension) ด้านความเปิดเผย (Openness Dimension) ด้านความห่วงใย (Concern Dimension) และด้านความเชื่อถือได้ (Reliability Dimension)

ซึ่งผลของการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Islam et al. (2021) พบว่าความไว้วางใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน โดยความไว้วางใจช่วยส่งเสริมให้พนักงานเต็มใจที่จะเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความไว้วางใจของพนักงานเหล่านั้น และสอดคล้องกันกับ Shehab et al. (2019) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพยาบาลระดับหัวหน้างานซึ่งพบว่าความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานด้านพยาบาล กล่าวคือหากบุคลากรรับรู้ว่าในกลุ่มสังคมที่ตนอยู่นั้นประกอบไปด้วยพลเมืองหรือบุคคลที่สามารถเชื่อถือได้ และให้ความไว้วางใจได้ บุคลากรดังกล่าวมักจะมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันความรู้ของตนให้แก่กลุ่มสังคมที่ตนอยู่ ซึ่งกระบวนการในการจัดการความรู้ของแต่ละบุคคลจะสะท้อนให้เห็นถึงการเปรียบเทียบน้ำหนักและผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อได้แบ่งปันความรู้ให้แก่บุคลอื่น ดังนั้นแสดงให้เห็นว่ากลไกที่เป็นสิ่งจูงใจในการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้สามารถใช้ความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) เพื่อเพิ่มความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Raza and Awang (2020) ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานบันการศึกษาระดับสูง บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน ในอิสลามาบัด ประเทศปากีสถาน พบว่าความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากความไว้วางใจจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยลดอุปสรรคในการแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในระดับบุคคล ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อบุคลากรและหน่วยงานระดับสูง ซึ่งหากผู้บริหารสามารถให้ความไว้วางใจแก่พนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปัญหาที่เกิดจาก ความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือการแก้ไขปัญหาด้วยความยุติธรรม ย่อมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ

และความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน

3. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย โดยพนักงานส่วนใหญ่ ทราบถึงวิธีการปฏิบัติตนเองเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ ซึ่งการทราบถึงวิธีการปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจมักจะปรากฏในกลุ่มพนักงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา จนสามารถแก้ต่างแทนและให้เหตุผลต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้ ในขณะเดียวกันนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังรับรู้ได้ว่า ผู้บังคับบัญชาได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการทำงานของตน และเข้าใจปัญหาในการทำงานของตน รวมไปถึงสิ่งที่ตนต้องการ นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าที่ตนได้รับมอบหมาย ดังนั้นจึงส่งผลให้พฤติกรรมเชิงบวกถูกกระทำโดยความสมัครใจและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้เพิ่มมากขึ้น

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ภายใต้บทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ระดับสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละรายบุคคลไม่เท่ากัน ซึ่งจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะพบได้ว่าส่วนใหญ่จะมีปฏิสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นพิเศษต่อผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งแสดงถึงความไว้วางใจและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายในหน่วยงานสูง มีการสนับสนุนและให้สิ่งตอบแทนระหว่างกัน ให้ความเคารพนับถือกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนต่อผู้บังคับบัญชาของตนในระดับสูง จะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มระดับความพยายามในการทำงานและแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการตอบแทนในสิ่งที่ตนได้รับการปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เนื่องจากพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเสี่ยงจากการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคของตนเองต่อผู้อื่น ซึ่งพนักงานดังกล่าวจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นต่อเมื่อตนนั้นได้รับการปฏิบัติในเชิงบวกจากผู้บังคับบัญชาของตน

ซึ่งผลของการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Hao et al. (2019) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร เนื่องจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ การสนับสนุนและช่วยเหลือ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร โดยภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว พนักงานมีแนวโน้มสูงที่

จะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ S. Liu et al. (2018) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแบ่งปันความรู้ ในบริบทของความสัมพันธ์ทางสังคม พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน โดยผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้อิสระในการดำเนินงานและอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อบุคคลอื่นในเชิงลบอย่างรอบคอบ เพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจและพัฒนาสัมพันธภาพในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และของ S. Kim et al. (2017) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการแลกเปลี่ยนทางสังคมในปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและการแลกเปลี่ยนอุดมการณ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศเกาหลีใต้ พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน เนื่องจากปัจจัยเชิงสัมพันธ์เป็นตัวขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรที่มีระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูง มักจะปฏิบัติงานที่เกินกว่าบทบาทของงานที่ตนเองได้รับมอบหมายและมักจะแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้นมีความคาดหวังต่อผลประโยชน์และผลตอบแทนจากการแบ่งปันความรู้ในอนาคต รวมไปถึงระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยสร้างประสบการณ์ทำงานในเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นให้ก้าวข้ามข้อจำกัดในการทำงานและความสมัครใจในการแสดงพฤติกรรมเชิงบวกมากยิ่งขึ้น

4. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยพนักงานที่มีระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาสูง จะมีแนวโน้มที่มีความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยจะยึดถือการปฏิบัติงานตามความปรารถนาของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ อันเนื่องจากตนเองรับรู้ได้ว่าผู้บังคับบัญชามีความมั่นใจและไว้วางใจในความสามารถและศักยภาพของตน รวมไปถึงคอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแนวคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานของตน ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองมากขึ้นและ ริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเพื่อตอบแทนในสิ่งที่

ได้รับจากผู้บังคับบัญชา รวมถึงสามารถดำเนินการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้มากขึ้น โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

นอกจากนี้คุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูง ย่อมแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในประเด็นการยอมรับความเสี่ยงจากการกระทำอันเกิดมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพของการแลกเปลี่ยนที่สูงย่อมมีอิสระในการประพฤติปฏิบัติ ดำเนินการทำงาน ได้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนที่ต่ำกว่า ซึ่งเกี่ยวข้องกันกับคุณลักษณะของงานที่ให้อิสระในการทำงานสูง (Job Autonomy) จะมีลักษณะการทำงานที่ให้พนักงานสามารถดำเนินการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองได้มาก ซึ่งสะท้อนถึงการสร้างความคิด (Idea Generation) ตามแนวคิดของ De Jong (2008) ทั้งในมิติของการสำรวจค้นหาปัญหาและความคิดใหม่ (Opportunity Exploration) และมิติของการก่อเกิดความคิด (Idea Generation)

ซึ่งผลของการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ โชติกา จันทร์อุ่ย (2562) ที่ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานเจเนอเรชั่นวายที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศ พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย กล่าวคือหากพนักงานมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าตนเองจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ในยามที่ตนเองเผชิญปัญหาในการทำงาน รวมถึงเต็มใจที่จะแก้ต่างแทนผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเกิดเป็นความนับถือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดเป็นสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จึงนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เกินกว่าที่ได้รับมอบหมายและมุ่งมั่นที่จะแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ นำมาซึ่งพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม และสอดคล้องกับการศึกษาของ Vermeulen et al. (2022) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของคณาจารย์ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สูง ย่อมแสดงถึงความไว้วางใจ ความเคารพนับถือที่มากขึ้นตามความคาดหวังของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นำไปสู่พฤติกรรมพิเศษที่มีแนวโน้มจะปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าบทบาทที่ตนเองได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกันกับการศึกษาของ สุรางค์และคณะ (2564) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในภาคเอกชน แม้ว่าการศึกษาในบริบทพยาบาลยังมีน้อยก็ตาม

5. การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดย พนักงานให้ความสำคัญกับการสละเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมาคือเมื่อมีการอภิปรายในประเด็นที่ซับซ้อน พนักงานมักมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็น ซึ่งมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงานอย่างกระตือรือร้น โดยพนักงานส่วนใหญ่ต่างมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการประชุม ซึ่งนำไปสู่การได้รับและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ จนเกิดเป็นแนวความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มองเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในการทำงาน ซึ่งเป็นไปในรูปแบบของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข่าวสาร สถานการณ์ และปัญหาที่พบเจอในระหว่างการทำงาน แบ่งปันวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมไปถึงการต่อยอดความรู้เดิมเกิดเป็นความรู้ใหม่ ร่วมกันสร้างสรรค์และสนับสนุนแนวคิดใหม่ วิธีการดำเนินการและนวัตกรรมใหม่ ๆ เสริมสร้างลักษณะพฤติกรรมการริเริ่มสร้างความคิดในการมองปัญหาและค้นหาปัญหา ไปจนถึงสร้างวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมด้วยการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ของตนซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งตัวบุคลากรด้านความรู้ความสามารถ พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ลดต้นทุน เวลาการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดการสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน

ซึ่งผลของการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Vandavasi et al. (2020) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ข้ามระดับระหว่างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ การเป็นผู้นำร่วมกันและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่าการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในระดับทีมงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานแต่ละบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่มีระดับการแบ่งปันความรู้ที่สูงมักจะมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับที่สูงกว่าพนักงานกลุ่มที่มีระดับการแบ่งปันความรู้ต่ำ โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับหัวหน้างานและผู้จัดการในสายงานโรงแรม แต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเพศ อายุและการศึกษา ล้วนไม่มีความอิทธิพลใด ๆ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าพฤติการแบ่งปันความรู้ท่ามกลางพนักงานที่มีความใฝ่รู้และมองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเหล่านั้นได้รับทักษะ ประสบการณ์และแนวคิดใหม่ๆที่สามารถนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมในการทำงานได้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Haider et al. (2021) ที่ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศปากีสถาน

ซึ่งพบว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม กล่าวคือเมื่อมีการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานเพิ่มมากขึ้น ย่อมเกิดการสร้างสรรค์แนวคิด วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และค้นหาแนวคิดและโอกาสใหม่ ๆ นำไปสู่พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และสอดคล้องกับการศึกษาของ Phung et al. (2019) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าระดับของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่สูงขึ้นจะนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในการทำงานที่มากกว่าพนักงานที่มีระดับการแบ่งปันความรู้ต่ำ ซึ่งองค์กรควรส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เช่นการฝึกสอน การสัมมนา การอบรม การสร้างฐานข้อมูลความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถสร้างส่งเสริมและประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ เทคนิคและเครื่องมือใหม่ๆ ที่ได้รับจากกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ได้ดียิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การนำเสนอในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยนำเสนอแนะจากการวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชา พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ขององค์กรในประเทศไทยยังมีไม่มากนัก ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ถือเป็นประโยชน์สำหรับ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงผู้ประกอบการ สำหรับนำผลวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและองค์กร ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะจากการศึกษาที่สำคัญ ดังนี้

1. การศึกษานี้พบว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยทางสังคมขั้นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มากที่สุด ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มีความเคารพต่อการพฤติกรรม การตัดสินใจ และความคิดเห็นของพนักงานท่านอื่น ซึ่งถือเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ มีความเต็มใจและความกล้าในการแสดงความคิดเห็นและเพิ่มระดับของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

2.การศึกษานี้พบว่า การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาสามารถเพิ่มระดับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรได้

โดยประยุกต์หลักของพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเพื่อให้พนักงานประพฤติปฏิบัติพฤติกรรมในเชิงบวก หลังจากที่ตนได้รับรู้ถึงแรงกดดันและความคาดหวังของกลุ่มบุคคลอ้างอิง

3. จากแนวคิดการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงที่ได้จากการศึกษานี้ องค์กรควรให้ความสำคัญและสามารถระบุตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอ้างอิงที่อยู่ในองค์กรได้อย่างชัดเจน และดำเนินการสนับสนุนเพื่อให้ตัวกลุ่มอ้างอิงดังกล่าวเกิดความเข้าใจถึงคุณประโยชน์ที่ได้รับจากการแบ่งปันความรู้ ซึ่งกลุ่มบุคคลอ้างอิงดังกล่าวจะมีบทบาทที่สำคัญ ที่นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการแบ่งปันความรู้ตามพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงของบุคคลากรในองค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่องค์กรคาดหวัง

4. เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในหน่วยงานของตน ผู้บังคับบัญชาในองค์กร จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลในหน่วยงานของตน ในประเด็นเกี่ยวกับความจงรักภักดี การร่วมกันสร้างผลงาน ความชอบพอที่มีต่อกันและกัน เพื่อปรับระดับหรือเพิ่มคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่บุคคลในสังกัดของตน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานในบังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมในเชิงบวกได้แก่การแลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ความรู้ที่มากขึ้น รวมไปถึงความกระตือรือร้นในการแสวงหาแนวคิดนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

5. องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ โดยการควบคุมปัจจัยเชิงสาเหตุต่าง ๆ ที่ได้มาจากผลสรุปจากงานวิจัยนี้ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานแห่งการแบ่งปันความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ คำแนะนำ วิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนา ต่อยอดแนวคิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมไปถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับนักวิจัยที่มีความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ หากนำแบบจำลอง การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์ เพื่อไปใช้กับองค์กรธุรกิจในลักษณะอื่น หรือกลุ่มตัวอย่างอื่นเพื่อพัฒนาแบบบจำลองที่เหมาะสม และสามารถนำไปอธิบายในลักษณะและบริบทอื่น ๆ ทั้งนี้อาจปรับเปลี่ยนตัวแปรบางตัวเพื่อให้เกิดความเหมาะสม หรืออาจนำไปทดลองในสถานที่ ช่วงเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรวิจัยต่อไปในอนาคต เพื่อประโยชน์เชิงวิชาการและเชิงบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการยืนยันที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะดังนี้

1. ควรนำปัจจัยเชิงสาเหตุที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ไปศึกษาในเชิงคุณภาพต่อไป เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเชิงลึกในมิติของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน และสามารถนำไปกำหนดนโยบายในการบริหารหรือพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้มาจากบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ของประเทศไทยเท่านั้น ดังนั้นจึงจำกัดลักษณะทั่วไปของข้อมูล เพื่อให้สะท้อนถึงความชัดเจนมากยิ่งขึ้นทั้งด้านความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กรในอุตสาหกรรมต่าง ๆ สำหรับงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเพิ่มเติมในอุตสาหกรรมอื่นเพื่อเปรียบเทียบ เช่น อุตสาหกรรมธนาคาร อุตสาหกรรมโรงแรม หรือ ภาคการศึกษา เป็นต้น

3. การวิจัยครั้งต่อไป อาจจำเป็นต้องเพิ่มเติมมิติของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในองค์กร เช่น การให้ความรู้ (Donating Knowledge) และการสะสมความรู้ (Collecting Knowledge) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเชิงลึกของบริบทระหว่างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. จากผลการศึกษานี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีน้ำหนักอิทธิผลต่อตัวแปรการแบ่งปันความรู้น้อยที่สุด ดังนั้นเพื่อขยายขอบเขตของการศึกษาและเพื่อให้เกิดความเข้าใจกลไกพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงขององค์กรในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ควรศึกษาและเปรียบเทียบเพิ่มเติมในบริบทของการนำตัวแปรคั่นกลางอื่น ๆ มาร่วมพิจารณาเพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการเกิดพฤติกรรม

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการอ้างอิง

Afsar, B., Badir, F., & Saeed, B. (2014). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *Industrial Management & Data Systems,* 114(8), 1270-1300. Retrieved from https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152

Ahteela, R., & Vanhala, M. (2018). HRM Bundles and Organizational Trust. *Knowledge and Process Management,* 25(1), 3-11.

Ajzen, & Fishbein. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. . *Annual Review of Psychology,* 52(1), 27-58. Retrieved from https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour, an Introduction to Theory and Research*. New York: Addison-Wesley Publication.

Akhavan, P., Hosseini, S., Morteza, A., & Manuchehr, M. (2015). Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors : An integrated theoretical view and empirical examination. *Aslib Journal of Information Management,* 67(5), 562-591. doi:10.1108/AJIM-02-2015-0018

Akhavan, P., Rahimi, A., & Mehralian, G. (2013). Developing a model for knowledge sharing in research centers. *VINE,* 43(3), 357-393.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledgemanagement systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly,* 25(1), 107-136.

Alavi, M., & Leidner, E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly,* 25(1), 107-136.

Allameh, S. M., Pool, J. K., Jaberi, A., & Soveini, F. M. (2014). Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *Journal of Science & Technology Policy Management,* 5(3), 265-280.

Alsughayir, A. (2017). The Effect of Leader-Member Exchange on Innovative Work Behavior in the Saudi Hospitality. *International Journal of Business and Management,* 12(6).

Altunoğlu, A., & Gürel, E. (2015). Effects of Leader–member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Innovation: The Case of Denizli Technopark. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 207, 175-181.

Amabile, M., Schatzel, A., Moneta, B., & Kramer, J. (2004). Leader Behaviors and The Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly,* 15(1), 5-32.

Amablie, M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organization. In B. M. Shaw & Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior,* 10, 123-167.

Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice:motivators, Barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources,* 10(4), 541-554.

Armitage, C. J., & Conner, M. (1999). The theory of planned behaviour: Assessment of predictive validity and perceived control. . *British Journal of Social Psychology,* 38(1), 35-54. Retrieved from https://doi.org/10.1348/014466699164022

Augier, M., & Teece, D. J. (2007). Perspectives on research and development Organizing and Managing innovation in a (Global) knowledge-based- Economy. *New Challenges for managers. Oxford: Oxford University Press.*, 198-212.

Balkar, B. (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences,* 7(2), 81-92.

Balozi, A., Othman, Z., & Isa, M. (2018). Mediating Effects of Subjective Norms on the Relationship between Career Advancement and Job Characteristics and Knowledge Sharing Behavior among Tanzanian Healthcare Professionals. *Gadjah Mada International Journal of Business,* 20(2), 187-203.

Balozi, M., Othman, S., & Isa, M. (2018). Mediating Effects of Subjective Norms on the Relationship between Career Advancement and Job Characteristics and Knowledge Sharing Behavior among Tanzanian Healthcare Professionals. *Gadjah Mada International Journal of Business,* 20(2), 187-203.

Bao Lin, W. (2008). Construction of on-line consumer behavior models: a comparative study of industries in Taiwan. *International Journal of Commerce and Management,* 18(2), 123-149.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. *Wiley, New York, NY.*

Bock, Woo, G., Zmud, Robert, W., Kim, YoungGul, & Nam, L. J. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly,* 29(1), 87-112.

Boon, S., & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk. In A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behaviour* (pp. 190-211). Cambridge: Cambridge University Press.

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 Resource Management Journal,* 27, 281-299. Retrieved from https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance-the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research,* 62(1), 104-114.

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.

Christensen, P. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Knowledge Management,* 11(1), 36-47.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupation Psychology,* 53(1), 39-52.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance,* 13(46-78).

Davenport, H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What

They Know. *Harvard Business School Press, Boston.*

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management,* 19(1), 23-36.

De Jong, J., & Den Hartog, N. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation.

De Spiegelaere, S., Gyes, V., Tom, T., & Greet, H. (2012). Innovative work behavior: concept & measurement. *Gedrag en Organisatie,* 27(2), 139-156.

Deluga, Ronald, J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology,* 64(3), 239-252.

Dhar, R. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management,* 57(C), 136-148. doi:10.1016/j.tourman.2016.05.011

Dienesch, M., & Liden, C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review,* 11(618-634).

Dockery, Steiner, T., & Dirk, D. (1990). The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group and Organization Studies,* 15(4), 395-413.

Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). Perceived Organizational Support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.). The employment relationship: Examining Psychological and contextual perspectives. Oxford University Press.

Ford, M. (2000). Creative Development in Creativity Theory. *Academy of Management Review,* 25(284-289).

Ford, P. D. (2003). *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success* (C. Holsapple Ed.): Springer-Verlag, Berlin.

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management,* 27(3), 321-338.

Graen, B., & Scandura, A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in organizational behavior.*

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and

Organizational Innovation. *Journal of Business Research,* 62, 461-473. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032

Haider, S., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2021). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management,* 26(1), 99-118. doi:10.1108/EJIM-02-2021-0083

Hao, Q., Shi, Y., & Yang, W. (2019). How Leader-Member Exchange Affects Knowledge Sharing Behavior: Understanding the Effects of Commitment and Employee Characteristics. *Frontiers in Psychology,* 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.02768

Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization. *Knowledge Management,* 20(4), 749-768.

Ho, L. A., & Kuo, T. H. (2013). How system quality and incentive affect knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems,* 113(7), 1048-1063.

Hosen, M., Ogbeibu, S., Lim, W. M., Ferraris, A., Munim, Z. H., & Lee Chong, Y. (2022). Knowledge sharing behavior among academics; Insights from theory of planned behavior, perceived trust and organizational climate. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/JKM-02-2022-0140

Hsu, M., Ju, T., Yen, C., & Chang, C. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies,* 65(2), 153-169.

HSU, M. C. (2013). The Management of Sports Tourism: A Causal Modeling Test of the Theory of Planned Behaviour. *International Journal of Management,* 30, 474-491.

Huda, N., Rini, N., Mardoni, Y., & Putra, P. (2012). The Analysis of Attitudes, Subjective Norms, and Behavioral Control on Muzakki's Intention to Pay Zakah. *International Journal of Business and Social Science,* 3(22).

Ibragimova, B. (2006). *Propensity for knowledge sharing: An organizational justice perspective.* University of North Texas, Denton, Texas.

Islam, T., Chaudhary, A., Jamil, S., & Fawad Ali, H. (2021). Unleashing the mechanism

between affect-based trust and employee creativity: a knowledge sharing perspective. *Global Knowledge Memory and Communication*. doi:10.1108/GKMC-04-2021-0071

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.

Kahin, B., & Foray, D. (2006). *Advancing Knowledge and The Knowledge Economy*.

Kang, M., & Lee, M. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis and Strategic Management, 29*(2), 219-232. doi:10.1080/09537325.2016.1211265

Käser, P. A., & Miles, R. E. (2002). Understanding knowledge activists' successes and failures. *Long Range Planning,* 35(1), 9-28.

Kheng, Y., & Mahmood, R. (2013). The relationship between pro- innovation organizational climate, leader- member exchange and innovative work behavior: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business services in Malaysia. *Business Management Dynamics, 2*(8), 15-30.

Kim, S., Han, S., Son, Y., & Yun, S. (2017). Exchange ideology in supervisor-subordinate dyads,LMX, and knowledge sharing: A social exchange perspective. *Asia Pac J Manag,* 34, 147-172. doi:10.1007/s10490-016-9483-y

Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management,* 34, 324-337.

Kleysen, F., & Street, T. (2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital, 2*(3), 284-296.

Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Second Editio*: Guilford Publications.

Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology,* 87(2), 312-319.

Kuo, F. Y., & Young, M. L. (2008). Predicting Knowledge Sharing Practices through Intention: A Test of Competing Models. *Computers in Human Behavior,* 24(2697-2722). Retrieved from http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2008.03.015

Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies,* 36(4), 357-378.

Lewicki, R. J., Mcallister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and realities. *The Academy of Management Review,* 23(3), 438-458.

Liden, C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionafity of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Management,* 24(1), 43-72.

Liden, C., Wayne, S., & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology* 78(4), 662-674. doi:10.1037/0021-9010.78.4.662

Lin, F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science,* 33(2), 135-149.

Lin, F., & Lee, G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision,* 42(1), 108-125.

Lin, H. F., Lee, H. S., & Wang, D. W. (2009). Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. *Journal of Information Science,* 35(1), 25-44.

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. . *The Leadership Quarterly,* 25, 282-295.

Liu, S., Ye, L., Guo, M., Zhang, Q., & Lu, G. (2018). The Relationship between Leadership-member Exchange and Knowledge Sharing: From the Perspective of Social Relations. *IEEE Xplore*. doi:10.1109/IEIS.2018.8597963

Liu, Y., & Phillips, S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management,* 31, 44-52.

Maichum, K., Parichatnon, S., & Peng, K. C. (2016). Application of the Extended Theory of Planned Behavior Model to Investigate Purchase Intention of Green Products

among Thai Consumers. *Sustainability,* 8. doi:10.3390/su8101077

Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology,* 29(3), 301-313.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organization Trust. *Academic of Management Review,* 20(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based-Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal,* 38(1), 24-59.

Mcknight, E. M., Cumming, L. L., & Chervany, N. L. (2006). *Initial Trust Formation in New Organization Relationships.* UK: Oxford University Press.

Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis: the centrality of trust.* CA: Sage.

Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 87(4), 645-670. doi:10.1111/joop.12066

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 242-266.

Newcomb, T. M. (1943). Personality and social change. *New York: Holt, Rinehart & Winston.*

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science,* 5(1), 14-37.

Nooshinfard, F., & Anaraki, L. (2014). Success factors of interorganizational knowledge sharing: a proposed framework. *The Electronic Library,* 32(2), 239-261.

O'Dell, C., & Grayson, J. (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review,* 40(3), 154-174.

Obrenovic, B., DU, J., Godinic, D., & Tsoy, D. (2021). Personality trait of conscientiousness impact on tacit knowledge sharing: the mediating effect of eagerness and subjective norm. *Journal of Knowledge Management,* 26(5), 1124-1163. doi:10.1108/JKM-01-2021-0066

Olham, R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors

at work. *Academic Management Journal,* 39(3), 607-634.

Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2012). Social media and tacit knowledge sharing: Developing a conceptual model. *World Academy of Science, Engineering and Technology,* 64, 1095-1102.

Park, S. (2018). The Impact of Proactivity, Leader-Member Exchange,and Climate for Innovation on Innovative behavior in the korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal,* 39(1), 130-149.

Parker, K., Williams, M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology,* 91(3), 636-652.

Parzefall, M., Seeck, H., & Anneli, L. (2008). Employ innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics,* 2(8), 165-182.

Phung, V., Hawryszkiewycz, I., & Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology,* 21(3), 277-303. doi:10.1108/JSIT-11-2018-0148

Phung, V., Hawryszkiewycz, I., Chandran, D., & Minh Ha, B. (2017). Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour: A Case Study from Vietnam. *Australasian Conference on Information Systems*.

Prusak, L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. *Harvard Business Press*.

Rabia Ishrat, R., Rahman, W., & Rehman, W. (2021). An Empirical Investigation of the Effect of Subjective Norms on Knowledge Sharing: Gender Perspectives. *CITY UNIVERSITY RESEARCH JOURNAL,* 11(3).

Ramamoorthy, N., Flood, C., Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour:Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management,* 14(2), 142-150.

Randall, D. M., & Gibson, A. M. (1991). Ethical decision making in the medical profession: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics,* 10(2), 111-122. Retrieved from https://doi.org/10.1007/BF00383614

Raza, I., & Awang, Z. (2020). Knowledge-sharing practices in higher educational institutes of Islamabad, Pakistan: an empirical study based on theory of planned behavior.

Journal of Applied Research in Higher Education. doi:10.1108/JARHE-03-2020-0068

Rehman, M., Mahmood, A. K., Salleh, R., & Amin, A. (2014). Job satisfaction and knowledge sharing among computer and information science faculty Members: A case of Malaysian Universities. *Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology,* 7(4), 839-848.

Reynolds, L. (1997). The Trust Effect: Creating the High Trust High Performance Organization.

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management,* 9(3), 18-35.

Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior.* 6 th ed. New Jersey Prentice-Hall.

Rutten, Werner, Harry, Blaas-franken, J., Rutten, Werner, . . . Harry. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management,* 20(2), 199-214. Retrieved from https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391

Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. K. b. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management,* 24(3), 206-226.

Saragih, P. T., & Harisno, H. (2015). Influence of knowledge sharing and information technology innovation on employees performance at Batamindo Industrial Park. *CommIT (Communication & Information Technology) Journal,* 9(2), 45-49.

Scandura, A., Graen, B., & Novak, A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically. An Investigation of Leader-Member Exchange and DecisionInfluence. *Applied Psychology,* 71(4), 579-584.

Schauer, A., Vasconcelos, A., & Sen, B. (2015). The ShaRInK framework: a holistic perspective on key categories of influences shaping individual perceptions of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management,* 19(4), 770-790.

Schiuma, G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Knowledge Management,* 16(4), 515-522.

Schmetz, F. (2002). Introduction to KM in the Public sector. *Knowledge Board, October*.

Schriesheim, C., Castro, L., & Cogliser, C. (2011). Leader-member exchange (LMX)

research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly,* 10(1), 63-113.

Scott, G., & Bruce, A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In The Workplace. *Academy of Management Journal,* 37(3), 580-607.

Settoon, R. P., Bennelt, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, Leadermember exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology,* 81(3), 42-51.

Shalley, E., Zhou, J., & Oldham, R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here? *Journal of Management,* 30(6), 933-958.

Shaw, R. B. (1997) *Trust in the Balance: Building Successful Organization on Results, Integrity, and Concern./Interviewer: J. –Bass*. San Francisco.

Shehab, S., Rahim, R., & Daud, S. (2019). Knowledge Sharing Behavior of Nursing Supervisors in Online Healthcare Communities. *International Journal of Pharmaceutical Research,* 11.

Shi, J. (2012). Influence of passion on innovative behavior:An empirical examination in peoples Republic of China. *African Journal of Business Management,* 6(30), 8889-8896.

Sparks, P., & Shepherd, R. (1992). Self-identity and the theory of planned behavior: Assessing the role of identification with green consumerism. . *Social Psychology Quarterly,* 55(4), 388-399. Retrieved from https://doi.org/10.2307/2786955

Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal,* 18(6), 617-640.

Titi Amayah, A. (2013). Determinants of Knowledge Sharing in a Public Sector Organization. *Journal of Knowledge Management,* 17, 454-471.

Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizen behavior. *Acquisition Review Quarterly,* 7(30).

Tschannen, M., & Hoy, K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and

measurement of trust. *Review of Educational Research,* 70(4), 547-593.

Tzafrir, S., & Eitam, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal analysis. *Journal of High Technology Management Research,* 16(2), 193-207.

Vandavasi, R., McConville, D., Uen, J., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower,* 41(8), 1221-1233. doi:10.1108/IJM-04-2019-0180

Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. (2022). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership,* 50, 491-510.

Vorakulpipat, C., & Rezgui, Y. (2008). Value creation: The future of knowledge management. *The Knowledge Engineering Review,* 23(3), 283-294. doi:10.1017/S0269888908001380

Wang, S., & Noe, A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review,* 20(2), 115-131.

Wayne, & Green. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations,* 46(12), 1431-1440.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology,* 75, 487-499.

Widen-Wulff, G., & Suomi, R. (2007). Utilization of information resources for business success: The knowledge sharing model. *Information Resources Management Journal* 20(1), 46-67.

Worchel, P. (1979). *Trust and Distrust.* CA: Wadsworth.

Wu, Y., & Zhu, W. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes,* 41(10), 1462-1482.

Yan Z, e. a. (2016). Knowledge sharing in online health communities: A social exchange theory perspective. *Information & Management.,* 53. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.im.2016.02.001

Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. *Enterprise Information Management,* 20(1), 51-69.

Yuan, F., & Woodman, W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal,* 53(2), 323-342.

Yuan, K., Wu, R., & Bentler, P. (2011). Ridge Structural Equation Modeling with Correlation Matrices for Ordinal and Continuous Data. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*. doi:10.1348/000711010X497442

Yulk, G. (1998). Leadership in Organization. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Zhou, J., & George, M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Management Journal,* 44(4), 682-696.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in organizational behavior,* 8, 53-111.

กฤติยา เห่งนาเลน. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานบรรยากาศ เชิงสร้างสรรค์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ กับภาวะผู้นำสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. (ปริญญามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. (2551). ความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี. *BU Academic Review,* 7(2), 9-21.

เกษสุดา บูรณศักดิ์สถิตย์. (2561). พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์. มหาวิทยาลัยศิลปากร,

จิรประภา อัครบวร, จารุวรรณ ยอดระฆัง, & อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร. (2552). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2552). ความไว้วางใจในองค์การของประเทศไทยศึกษาเปรียบเทียบองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน. มหาวิทยาสลัยรามคำแหง,

ชญาดา ดีมาลัย. (2559). การแบ่งปันความรู้ในองค์การมหาชน. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

โชติกา จันทร์อุ่ย. (2562). พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย : การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประทศไทย. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,

ตรีทิพ บุญแย้ม. (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทย. (วิทยาศาสตรดษฎีบัณฑิต ปริญญานิพนธ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,,

นัฐกานต์ ฐิติจำเริญพร, & กัลยกิตติ์ กีรติอังกูร. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานองค์การธุรกิจของบบริษัทโตโยต้า ไดฮัทสุ เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด. *Veridian E-Journal,* 11(2), 651-669.

ประพนธ์ ผาสุกยืด. (2547). ตัวอย่างและแนวทางปฏิบัติการจัดการความรู้ในองค์กร. เอกสารคำบรรยาย 9 กันยายน กรุงเทพมหานคร.

ประพล เปรมทองสุข. (2555). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อโทรศัพท์เคลื่อนที่ของนักศึกษาในจังหวัดชลบุรี วารสารวิชาการ *Veridian E-Journal,Silpakorn University,* 8(3).

ประสพชัย พสุนนท์ (Ed.) (2554). คณิตศาสตร์และสถิติธุรกิจ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พัชรี ดวงจันทร์. (2550). ปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการป้องกันโรคอ้วนและดัชนีมวลกายในเด็กนักเรียนชั้นประถมศึกษา ปีที่ 4 โรงเรียนสาธิตกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
,

พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล. (2554). ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กรของบุคลากรทางการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร,

มนัสนันท์ ใบคุณากร. (2563). อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธยาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง. (ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร,

วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิจารณ์ พานิช. (2559). ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิธัญญา วัณโณ. (2552). การแบ่งปันความรู้: พื้นฐานของการจัดการความรู้ในองค์การ. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 28(1), 16-26.

วิภาวี วัฒนวิจารณ์. (2556). ความสัมพันธร์ ะหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม กรณีศึกษากลุ่มบริษัทผู้ให้บริการด้านการสร้างแบรนด์แบบครบวงจรแห่งหนึ่ง. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,

สุรางค์ วิมลธาดาม, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, & กรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร. (2564). ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับสมาชิกและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในองค์กรสุขภาพ: การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็ นระบบ. วารสารพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก, 32(1).

อัมพร เกียรติวิกรัย. (2559). อิทธิพลกำกับของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความตั้งใจลาออก. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์

คำชี้แจง :

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยชุดนี้ ประกอบด้วย

ส่วนที่1 แบบสอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่2.1 แบบประเมินการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่2.2 แบบประเมินความไว้วางใจ จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่2.3 แบบประเมินการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่2.4 แบบประเมินการแบ่งปันความรู้ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่2.5 แบบประเมินพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่1 แบบสอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1.เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2.อายุ

( ) 20-25 ปี ( ) 26-30 ปี

( ) 31-35 ปี ( ) 36-40 ปี

( ) 41-45 ปี ( ) 46-50 ปี

( ) 50 ปีขึ้นไป

3.ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

4.รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน

( ) ต่ำกว่า 20,000 บาท ( ) 20,000 – 40,000 บาท

( ) 40,001 – 60,000 บาท ( ) สูงกว่า 60,000 บาทขึ้นไป

5.ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

( ) น้อยกว่า 3ปี ( ) 3-5 ปี

( ) 6-8 ปี ( ) 9-11 ปี

( ) มากกว่า 11 ปี

ส่วนที่2.1 แบบประเมินการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ท่านตั้งใจปฏิบัติตามนโยบายที่มาจากผู้บริหารของท่าน					
2	ท่านยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา แม้ว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม					
3	ท่านเคารพการตัดสินใจที่มาจากเสียงส่วนใหญ่ของเพื่อนร่วมงาน					
4	ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าท่านควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร					
5	ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าท่านควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร					
6	เพื่อนร่วมงานของท่านเห็นว่าท่านควรแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร					

ส่วนที่2.2 แบบประเมินความไว้วางใจ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
7	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านเป็นบุคคลที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือ					
8	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านให้ความเคารพต่อพฤติกรรมของผู้อื่น					
9	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน					
10	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านมีการยึดมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
11	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านถือมั่นในผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
12	ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์กรของท่านมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน					

ส่วนที่2.3 แบบประเมินการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
13	ท่านทราบว่าท่านต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ					
14	ผู้บังคับบัญชาของท่านเข้าใจปัญหาในการทำงานของท่านและสิ่งที่ท่านต้องการ					
15	ผู้บังคับบัญชาของท่านรับรู้ถึงศักยภาพในการทำงานของท่าน					
16	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการช่วยเหลือท่านแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
17	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อปกป้องช่วยเหลือท่าน แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องเสียสละบางอย่างก็ตาม					
18	ท่านมีความมั่นใจในตัวผู้บังคับบัญชา จนสามารถแก้ต่างแทนและให้เหตุผลต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาได้					
19	ท่านสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชา					

ส่วนที่2.4 แบบประเมินการแบ่งปันความรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
20	ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเพิ่มพูนความรู้					
21	ท่านมักสละเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน					
22	ท่านมักแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะหรือวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงานอย่างกระตือรือร้น					
23	เมื่อมีการอภิปรายในประเด็นที่ซับซ้อน ท่านมักมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็น					
24	ท่านมักมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการประชุม					

ส่วนที่2.5 แบบประเมินพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็นของท่าน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ด้านการสร้างความคิด						
25	ท่านมีแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก					
26	ท่านแสวงหาวิธีการทำงานหรือเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานในปัจจุบัน					
27	ท่านเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์					
ด้านการส่งเสริมความคิดและหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด						
28	ท่านมักทำให้แนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ของท่านได้รับการสนับสนุน					
29	ท่านมักกระตุ้นให้สมาชิกคนสำคัญในองค์กร (ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร) แสดงความสนใจต่อแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ของท่าน					
30	ท่านมักทำให้แนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของท่านได้รับการอนุมัติ					
ด้านการทำความคิดให้เป็นจริง						
31	ท่านนำแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในที่ทำงานได้จริง					
32	ท่านนำแนวความคิดสร้างสรรค์เชิง					

	นวัตกรรมไปใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างเป็นระบบ					
33	ท่านประเมินถึงการใช้ประโยชน์ของแนวความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กร					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ภาคิน อังควิชัย
วัน เดือน ปี เกิด	14 เมษายน 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	คณะวิทยาการจัการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	183 หมู่บ้านเศรษฐสิริ ราชพฤกษ์-จรัญฯ ซอยปากน้ำฝั่งเหนือ11 แขวงบางพรม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170