

พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม
ในองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ
**LEADER'S BEHAVIORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE'S BEHAVIORS TO FORM
INNOVATIVE CULTURE IN THE ORGANIZATION: A CASE STUDY OF PAN
RAJDHEVEE GROUP PUBLIC COMPANY LIMITED AND AFFILIATED
COMPANIES**

ร้อยตรีจักรศักดิ์ อุดมศักดิ์

Sublt. Kajornsak Udomsak

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

alexudomsak@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร และเพื่อศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร วิธีการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาเป็นผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ จำนวน 340 คน เครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรต้นต่อตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างระบุพฤติกรรมของผู้นำด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา อยู่ในระดับ มาก เพียง 1 พฤติกรรม ส่วนพฤติกรรมอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านก่อให้เกิดความคิดใหม่ และการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสอยู่ในระดับ มาก ขณะที่ การพัฒนา และการใช้ในเชิงพาณิชย์อยู่ในระดับ ปานกลาง สำหรับผลการวิเคราะห์สมการถดถอยความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร พบว่า มีเพียง 2 พฤติกรรมผู้นำที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร คือ (1) พฤติกรรมด้านการเป็น แบบอย่างและการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ใน 3 ด้าน คือ การก่อให้เกิดความคิดใหม่ การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส การพัฒนา (2) พฤติกรรมด้านการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรส่งผลต่อ พฤติกรรมของบุคลากรด้านการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ จากการวิเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำโดยใช้การ วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงกับการก่อให้เกิดความคิดใหม่ การก่อให้เกิดความคิดใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส และการพัฒนา การรับรู้สิ่งที่เป็น โอกาสมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนา และการพัฒนามีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงกับการนำไปใช้ในเชิง พาณิชย์

คำสำคัญ: พฤติกรรมผู้นำ, วัฒนธรรมนวัตกรรม, พฤติกรรมบุคลากร

Abstract

The purposes of the study were twofold: (1) to study how leaders' behaviors influence employees' behaviors to form the innovative culture in the organization and (2) to study employees' behaviors that form the innovative culture.. The population was the managers and the staffs at all levels in Pan Rajdheevee Group Public Company Limited and its affiliated companies totaled 340 subjects. The instruments used were self-administered questionnaires. Data were analyzed using mean, standard deviation, factor analysis technique, Stepwise Regression Analysis and Path Analysis Technique.

The study revealed that the samples identified the leaders' behavior in the aspect of intellectual stimulation in the high position. All the other behaviors were in the medium positions. The employees' behaviors that form the innovative culture in the aspects of idea generation and opportunity recognition were identified in the high positions while development and commercialization were identified in the medium positions. The findings of the stepwise regression analysis are conformed in the way that there are only two leaders' behaviors which influence the employees' behaviors that form the innovative culture. These are innovative role modeling and intellectual stimulation and recognition the success behaviors. The first one influences the three aspects of the innovative culture. However, the second one influences the innovative culture only in the aspect of commercialization. According to the Path Analysis, the study found that leaders' behaviors positively and directly influence employees' behaviors in the aspect of Idea Generation. The employees' behaviors in the aspect of Idea Generation positively and directly influence employees' behaviors in the aspect of Opportunity Recognition. Meanwhile, the employees' behaviors in the aspect of Idea Generation also positively and directly influence employees' behaviors in the aspect of Development. The employees' behaviors in the aspect of Opportunity Recognition positively and directly influence employees' behaviors in the aspect of Development. The employees' behaviors in the aspect of Development positively and directly influence employees' behaviors in the aspect of Commercialization.

Keywords: Leaders' behaviors, Innovative culture, Employees' behaviors

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพยายามนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าในสายตาของผู้บริโภคให้ได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าว ผู้นำองค์กรในปัจจุบันจึงต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการ

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ นอกเหนือไปจากการทำการตลาดและการพัฒนาสินค้าเท่านั้น ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวจะสามารถทำได้โดยที่องค์กรนั้นพยายามเร่งเร้าให้เกิดนวัตกรรมนั่นเอง [1]

สำหรับประเทศไทยนั้น นวัตกรรมถือว่าเป็นความสำคัญต่อความอยู่รอดต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันด้านนวัตกรรมสูง เช่น อุตสาหกรรมเพื่อความงามและสุขภาพ องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมดังกล่าวต้องปรับตัว โดยการ

สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จากนวัตกรรมเพื่อนำออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ

อุตสาหกรรมเพื่อความงามและสุขภาพในส่วนของเครื่องสำอางมีมูลค่าตลาดรวมกว่า 33,000 ล้านบาท โดยมีอัตราการเจริญเติบโต 4-5% ต่อปี [2] ขณะที่กลุ่มของคลินิกความงามมีมูลค่าทางตลาดรวมกว่า 10,000 ล้านบาทต่อปีด้วยอัตราการเจริญเติบโต 10% ต่อปี [3] จะเห็นได้ว่าตลาดความงามมีอัตราการเติบโตที่ต่อเนื่องมีผู้เล่นใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดมากขึ้น ส่วนผู้เล่นเดิมทำการตลาดอย่างดุเดือดท่ามกลางการแข่งขันนี้ผู้เล่นต่าง ๆ ต่างก็พยายามผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้บริษัทชั้นนำต่างใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการแข่งขัน ซึ่งหนึ่งในบริษัทเหล่านี้คือ บริษัทแพนราสเทวี กรุ๊ป จำกัดมหาชน ซึ่งถือว่าเป็นบริษัทที่เก่าแก่ก่อตั้งมานานกว่า 30 ปี

อย่างไรก็ตามการที่จะผลักดันให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นหน้าที่ของผู้นำในการริเริ่มผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร [4] การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมเป็นหน้าที่ของผู้นำ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้บริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะสนับสนุนค่านิยมที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนให้บุคลากรทำเช่นเดียวกัน [5] ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าผู้นำขององค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมของการคิดค้นนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรซึ่งมีผลอย่างยิ่งต่อการรักษาการเติบโตขององค์กรและทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าจนถึงปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำอยู่หลายทฤษฎี แต่ยังไม่มีความชัดเจนถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงยังไม่มีแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้นำองค์กรในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรซึ่งจำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในระดับประเทศ, ระดับภูมิภาคและระดับโลก

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมนวัตกรรมทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษา บริษัท แพนราสเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของบริษัท แพนราสเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร
2. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรในบริษัท แพนราสเทวีกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency :NIA) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่านวัตกรรมไว้ว่า “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ และสังคม” [6-7] ได้สรุป ความหมายของคำว่า นวัตกรรม ไว้ว่า “การรวบรวมการผสมผสาน หรือการสร้างสรรค์ความรู้ที่ไม่เคยมีมาก่อนที่มีความเกี่ยวข้องและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์กระบวนการ หรือบริการใหม่”

นวัตกรรมสามารถแบ่งเป็นสองประเภทหลักคือ ประเภทแรก นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) คือ นวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือปรับเทคโนโลยี หรือสิ่งที่มีเพื่อจุดมุ่งหมายอื่น ดังนั้นนวัตกรรมประเภทนี้ คือส่วนที่เพิ่มเติมขึ้นมา และ [7] ส่วนนวัตกรรมประเภทที่สอง คือ นวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) และไม่เกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือวิธีการเดิมที่มีอยู่บางคนอาจเรียกว่านวัตกรรมที่เพิ่งค้นพบ (Breakthrough Innovation) ส่วนศาสตราจารย์เคลย์ตัน คริสเตนเซน เรียกว่า เทคโนโลยีแบบล้มกระดาน (Disruptive Technology) [7] ซึ่งนวัตกรรมประเภทนี้อาจทำให้อุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วหมด

ความหมายลง และสร้างอุตสาหกรรมใหม่ขึ้นมาแทนที่ กระบวนการของนวัตกรรม เริ่มต้นจากการกระทำที่สร้างสรรค์สองอย่าง คือการก่อเกิดความคิดใหม่ และการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส ซึ่งเกิดขึ้นจากแรงกดดันในการแข่งขัน และความอิสระในการค้นหา ในบางครั้งผู้ประดิษฐ์คิดค้นอาจไม่ใช่ช่างการตลาด ดังนั้น แนวคิดใหม่ ๆ จึงต้องการคนอื่นที่ช่วยประกอบความคิดใหม่ ๆ หรือช่วยกันกลั่นกรองแนวคิดทั้งหลายว่ามีศักยภาพในการนำไปพัฒนาต่อหรือไม่ จากนั้นแนวคิดจึงนำไปพัฒนาและทดลองภายใต้สภาพแวดล้อม องค์กร และเวลาที่เฉพาะเจาะจง แล้วนำไปทดลองดูว่าตรงกับความต้องการของตลาดหรือไม่ จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ซึ่งจะเป็นขั้นที่ลูกค้าจะตัดสินใจว่าแนวคิดที่ถูกพัฒนามาเป็นสินค้าและบริการนั้นตอบสนองความต้องการหรือไม่ จากนั้นวิเคราะห์ต้นทุน และผลกำไร ซึ่งถ้าสมเหตุผลผลและมีคุณค่าในสายตาของผู้บริโภค จึงนำออกสู่ตลาดได้สำเร็จ และสามารถสร้างยอดขายจนประสบความสำเร็จ จึงจะถือว่ากระบวนการนวัตกรรมนั้นสำเร็จ [8]

จากงานวิจัยของ Jeroen P.J. De Jong และ Deanne N. Den Hartog เรื่อง *"How leaders influence employee's innovative behaviors?"* ในปี ค.ศ. 2007 [9] ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนวัตกรรมของบุคลากร ทั้งสองได้ให้นิยามของพฤติกรรมนวัตกรรมไว้ว่า *"พฤติกรรมนวัตกรรมเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ความริเริ่ม และการประยุกต์ (Initiation and Application) ภายในบทบาทการทำงาน กลุ่ม หรือองค์กร ของแนวคิดใหม่และเป็นประโยชน์ ซึ่งหมายรวมถึง แนวคิด กระบวนการผลิตภัณฑ์ หรือ ขั้นตอนการทำงาน"* [9] ดังนั้นจากคำจำกัดความนี้จึงมีหลายมิติที่ครอบคลุมแนวคิดที่จะสามารถศึกษาพฤติกรรมต่างๆที่บุคลากรในองค์กรมีต่อกระบวนการของนวัตกรรม งานวิจัยของทั้งสองท่านนี้จะเน้นที่พฤติกรรมนวัตกรรมสองประเภทหลักที่ส่งผลต่อกระบวนการนวัตกรรม 2 ขั้นตอน คือ การก่อเกิดความคิดใหม่ (Idea Generation) และ พฤติกรรมในการนำนวัตกรรมไปประยุกต์ (Application Behavior) ทั้งสองได้พบด้วยว่า การศึกษาที่ผ่านมามัก

เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ และการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยบุคคล หรือการสำรวจบทบาทของรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานจากทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ถูกพัฒนามาเพื่อจุดประสงค์อื่นๆ เช่น การประเมินผลของผู้นำที่มีต่อการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพมากกว่าผลทางด้านนวัตกรรม ทฤษฎีเหล่านี้ไม่ได้พัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจงเพื่อค้นหาว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบใดจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมของบุคลากร ดังนั้น Jong and Hartog จึงได้ทำการวิจัยเพื่อสำรวจว่าผู้นำจะก่อให้เกิดพฤติกรรมทางด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างไร ซึ่งการวิจัยของทั้งสองเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิจัยวรรณกรรม เพื่อพัฒนารายการของพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งนี้ผู้ถูกวิจัยจะมาจากธุรกิจบริการที่มีความรู้สูงเป็นหลัก และที่ปรึกษาของบริษัทชาวต่างชาติ ผลของการสำรวจ และการวิจัยได้พบพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านนวัตกรรม 13 พฤติกรรมได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม การกระตุ้นทางสติปัญญา การกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายให้เกิดความรู้ การให้สัตยาบัน การให้คำปรึกษา การกระจายงาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดระเบียบข้อมูลย้อนกลับ การให้คำสำคัญ การให้รางวัล การสนับสนุนด้านทรัพยากร การติดตามผล และการมอบหมายภารกิจ

Ahmed [10] ได้สรุปบรรทัดฐานของวัฒนธรรมที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมไว้ ได้แก่ ความท้าทาย และความเชื่อในการกระทำ อิสระและความเสี่ยง ความเป็นพลวัตและความคิดที่นำสู่ออนาคต แนวคิดต่อภายนอก ความเชื่อใจและการเปิดกว้าง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนกและอิสรภาพ เรื่องเล่าขานและตำนาน การอุทิศตน และการมีส่วนร่วมของผู้นำ รางวัลและผลตอบแทน เวลาสำหรับนวัตกรรมและการฝึกฝนเอกลักษณ์ขององค์กร และความเป็นหนึ่งเดียวกันโครงสร้างองค์การปกครองของตนเอง และความยืดหยุ่น

ขอบเขตการวิจัย

ตัวแปรต้นได้แก่

พฤติกรรมของผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม การกระตุ้นทางสติปัญญา การกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายให้เกิดความรู้ การให้วิสัยทัศน์ การให้คำปรึกษา การกระจายงาน การสนับสนุนนวัตกรรม การจัดระเบียบข้อมูลย้อนกลับ การให้คำสำคัญ การให้รางวัล การสนับสนุนด้านทรัพยากร การติดตามผล และการมอบหมายภารกิจ

ตัวแปรตามได้แก่

พฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรด้านการก่อให้เกิดความคิดใหม่ การรับรู้กับสิ่งที่เป็นโอกาส การพัฒนาและ การนำไปในเชิงพาณิชย์

ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษาในกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) และบริษัทในเครือ

ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาดำเนินการในช่วงวันที่ 1 มีนาคม 2551 – 31 มีนาคม 2555

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรเป็นการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางของพฤติกรรมของผู้นำที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรโดยศึกษาในองค์กรที่ได้รับรางวัล อาย. Quality Award ประจำปี พ.ศ. 2553 ซึ่งได้แก่ บริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด(มหาชน) และบริษัทในเครือ ผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาถึงรูปแบบของการวิจัยที่เหมาะสมต่อการศึกษา ซึ่งได้แก่ รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรเป้าหมาย (Target Population) และกลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรในบริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อเลือกตัวอย่างโดยกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างให้เป็นไปตามสัดส่วนของประชากร จำนวนทั้งสิ้น 340 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่แบบสอบถามที่มีแบบแผนเชิงโครงสร้าง

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อความเข้าใจตลอดจนการใช้ภาษาที่ถูกต้อง แล้วได้นำไปแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ ตลอดจนให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถาม ตลอดจนประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

จากผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามตอนที่ 2 จำนวน 78 ข้อ ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม มีค่าดัชนีเท่ากับ 1 เป็นจำนวน 50 คำถาม ค่าดัชนีเท่ากับ 0.8 อยู่จำนวน 16 คำถาม และค่าดัชนีเท่ากับ 0.6 จำนวน 12 คำถาม ส่วนแบบสอบถามตอนที่ 3 จำนวน 83 คำถาม พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม มีค่าดัชนีเท่ากับ 1 เป็นจำนวน 58 คำถาม ค่าดัชนีเท่ากับ 0.8 อยู่จำนวน 18 คำถาม และค่าดัชนีเท่ากับ 0.6 จำนวน 7 คำถามซึ่งจะเห็นได้ว่าค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่ามากกว่า 0.5 จัดว่าประเด็นคำถามในแบบสอบถามมีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมิน จากนั้นทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach

ผลจากการทดสอบแบบสอบถาม พบว่า ค่า Alpha ที่ได้มีค่าสูงกว่า 0.70 ทั้งสิ้น จึงจัดว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในบริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ ซึ่งได้รับรางวัลมาตรฐานคุณภาพจากองค์กร อาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 400 ฉบับ และได้รับกลับคืนมาจำนวน 340 ฉบับ เป็นอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 85 ขอเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 และเพศชายจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 ส่วนจำนวนปีที่กลุ่มตัวอย่างทำงานสูงกว่า 16 ปี มีจำนวนสูงสุด 104 คน คิดเป็นร้อยละ 30.60 รองลงมาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90 และจำนวนปีที่ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 24.40 ส่วนจำนวนปีที่ทำงาน 11ปี - 15 ปี มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10

ในด้านการศึกษามีผู้ที่วุฒิการศึกษาปริญญา จำนวนสูงสุด 137 คน คิดเป็นร้อยละ 40.29 รองลงมา เป็นระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 32.64 ส่วนประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.64 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.52 และปริญญาเอก 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.29

การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำด้านการกระตุ้นสติปัญญา อยู่ในระดับมากเพียง 1 พฤติกรรม นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมของผู้นำด้านการกระตุ้นสติปัญญา ค่าเฉลี่ย 3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.08 อันดับที่สอง การเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม ค่าเฉลี่ย 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .09 อันดับที่สาม การกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายให้ความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .88 อันดับที่สี่

การให้วิสัยทัศน์ ค่าเฉลี่ย 3.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .93 อันดับที่ห้า การให้คำปรึกษา ค่าเฉลี่ย 3.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .88 และอันดับสุดท้าย การให้รางวัล ค่าเฉลี่ย 2.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .93ดังรายละเอียดตาม ตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมด้านต่างๆ ของผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ	$\bar{X}$	ระดับพฤติกรรม	ลำดับที่
1. การแบบอย่างด้านนวัตกรรม	3.39	ปานกลาง	2
2. การกระตุ้นทางสติปัญญา	3.43	มาก	1
3. การกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายให้เกิดความรู้	3.28	ปานกลาง	3
4. การให้วิสัยทัศน์	3.22	ปานกลาง	4
5. การให้คำปรึกษา	3.20	ปานกลาง	5
6. การกระจายงาน	3.12	ปานกลาง	6
7. การสนับสนุนนวัตกรรม	2.93	ปานกลาง	7
8. การจัดระเบียบข้อมูลย้อนกลับ	2.87	ปานกลาง	8
9. การให้คำสำคัญ	2.86	ปานกลาง	9
10. การให้รางวัล	2.65	ปานกลาง	13
11. การสนับสนุนด้านทรัพยากร	2.80	ปานกลาง	11
12. การติดตามผล	2.77	ปานกลาง	12
13. การมอบหมายภารกิจ	2.84	ปานกลาง	10

พฤติกรรมบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในบริษัท แพนราชเทวี กรู๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การก่อให้เกิดความคิดใหม่ การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส การพัฒนา และการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ผลการวิเคราะห์พบว่า การก่อให้เกิดความคิดใหม่ มีค่าเฉลี่ย 3.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส มีค่าเฉลี่ย 3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2 การพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 อยู่ในระดับปานกลาง เป็นอันดับที่ 3 และการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ มีค่าเฉลี่ย 3.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 อยู่ในระดับปานกลาง เป็นอันดับที่ 4 รายละเอียดตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร

พฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร	$\bar{X}$	ระดับการปฏิบัติ	ที่
1. การก่อให้เกิดความคิดใหม่	3.58	มาก	1
2. การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส	3.42	มาก	2
3. การพัฒนา	3.40	ปานกลาง	3
4. การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	3.21	ปานกลาง	4

การแก้ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวอิสระ (Multicollinearity) ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ของตัวแปรต้นดังต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์ปัจจัย ผู้วิจัยใช้มาตรวัดความเพียงพอของการสุ่มของ ไคเซอร์-ไมเยอร์ โอลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy,KMO) เพื่อเปรียบเทียบขนาดผลรวมของค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วน พบว่าค่า KMO มีค่า .943 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 ดังที่แสดงในตารางที่ 3 แสดงว่าข้อมูลเหมาะสมต่อการวิเคราะห์ปัจจัย [11]

ตารางที่ 3: มาตรวัดความเพียงพอของการสุ่มของ ไคเซอร์-ไมเยอร์โอลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy,KMO)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.943
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	23543.763
	df
	3003
	Sig.
	.000

จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธี Principle Component Analysis ในการสร้างปัจจัย ผู้วิจัยต้องการให้ปัจจัยที่ได้มีความหมายชัดเจนขึ้นเพื่อให้มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยนั้นมากที่สุดโดยใช้การหมุนแกนปัจจัยแบบมุมฉากแบบหลังจากมีการหมุนแกนแล้ว พบว่าในปัจจัยที่ 12 ไม่ Varimax พบตัวแปรใดผู้วิจัยจึงใช้ปัจจัยเพียง 11 ปัจจัยซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 70.46 และตั้งชื่อปัจจัยที่แสดงความหมายของตัวแปรต่างๆที่อยู่ในปัจจัยนั้น ดังนี้

- การเป็นแบบอย่างและกระตุ้นสติปัญญา
- การติดตามผลจากการมอบหมายภารกิจ
- การสนับสนุนการใช้ข้อมูลย้อนกลับ

- การให้คำปรึกษาและวิสัยทัศน์
- การสนับสนุนด้านทรัพยากร
- การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากร
- การกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายความรู้
- การมอบหมายงาน
- การให้รางวัล
- การมอบหมายงานและสนับสนุน
- การให้คำปรึกษา

**ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของบุคลากร
ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร**

1. การวิเคราะห์การถดถอยพหุของความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของบุคลากรใน
การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการ
ก่อให้เกิดความคิดใหม่ ได้ผลการดังนี้

Zการก่อให้เกิดความคิดใหม่ = 0.241

(Zการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญา)

จากผลการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม และตัวแปรต้นผลปรากฏว่า การเป็นแบบอย่างและการ กระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการ สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการก่อให้เกิด ความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการ เป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญาสามารถอธิบาย ความผันแปรของพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการก่อให้เกิด ความคิดได้ร้อยละ 5.80 สรุปได้ว่าในพฤติกรรมของผู้นำ ทั้ง 11 พฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของ บุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้าน การก่อให้เกิดความคิดใหม่ เพียง 1 พฤติกรรมคือ การ เป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญา

2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุของความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของบุคลากร
ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการ
รับสิ่งที่เป็นโอกาส ได้ผลการดังนี้

Zการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส = 0.209

(Zการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญา)

จากผลการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม และตัวแปรต้นผลปรากฏว่า การเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญา สามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสได้ร้อยละ 4.1 สรุปได้ว่าใน พฤติกรรมของผู้นำทั้ง 11 พฤติกรรมมีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรมในองค์กร ด้านการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสเพียง 1 พฤติกรรมคือ การเป็นแบบอย่างและการกระตุ้น สติปัญญา

3. การวิเคราะห์การถดถอยพหุของความสัมพันธ์
ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของบุคลากร
ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการ
พัฒนา ได้ผลการดังนี้

$$Z_{\text{การพัฒนา}} = 0.241$$

(Zการเป็นแบบอย่างและการกระตั้นสติปัญญา)

จากผลการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม และตัวแปรต้นผลปรากฏว่า การเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญาสามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการพัฒนาได้ร้อยละ 5.50 สรุปได้ว่าในพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 11 พฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสเพียง 1 พฤติกรรม คือ การเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญา

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ได้ผลการดังนี้

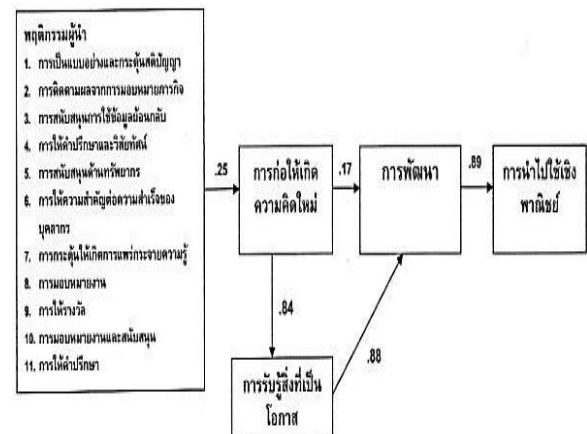
Zการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ = 0.149

(Zการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากร)

จากสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรต้นผลปรากฏว่า การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากร ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากร สามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ได้ร้อยละ 1.90 สรุปได้ว่าในพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 11 แบบ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ด้านการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ เพียง 1 แบบ คือ การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากร

5. การวิเคราะห์เส้นทาง

เนื่องจากสมการทำนายที่ได้จากผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามสามารถทำนายได้ค่อนข้างต่ำ ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรต้นทั้งหมด จากกรอบแนวคิดในการวิจัยมาทำการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรต้นทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม ทำให้ได้ตัวแบบสมการเชิงเส้น ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร

จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่าความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดีทั้งสิ้น นั่นคือ ค่า MFF (Chi-Square) เท่ากับ 4.42 ซึ่งน้อยกว่า 5, ค่า CFI เท่ากับ 1 ซึ่งมากกว่า .95, ค่า GFI มีค่าเท่ากับ .99 ซึ่งมากกว่า .95, ค่า AGFI มีค่าเท่ากับ .98 ซึ่งมากกว่า .95, ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ .00 ซึ่งน้อยกว่า .05, ค่า NCP มีค่าเท่ากับ .00 และ ค่า RMR มีค่าเท่ากับ .00 [12]

เมื่อพิจารณาจากตัวแบบพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการก่อให้เกิดความคิดใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การก่อให้เกิดความคิดใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะเดียวกันการก่อให้เกิดความคิดใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การพัฒนามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

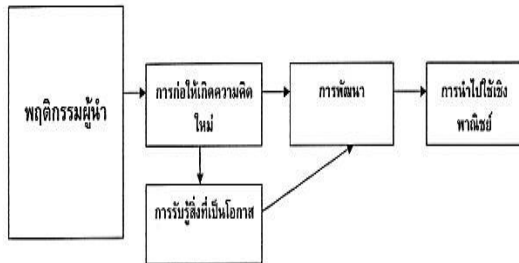
อภิปรายผล

พฤติกรรมผู้นำที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาที่ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำทั้งหมด 13 ด้าน จากการศึกษาของ Jeroen P.J. De Jong และ Deanne N. Den Hartog เรื่อง "How leaders influence employees's innovative ?" [9] ซึ่งประกอบด้วยการเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรม การกระตุ้นทางสติปัญญา การกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายความรู้ การให้วิสัยทัศน์ การให้คำปรึกษา การกระจายงาน การสนับสนุนด้านทรัพยากร การติดตามผล และการมอบหมายภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อการก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ และการนำเอานวัตกรรมไปใช้เชิงพาณิชย์ อย่างไรก็ตามงานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งต้องทำการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาต่อว่าเป็นจริงหรือไม่ เมื่อผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณแล้วพบว่าพฤติกรรมนำเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อกัน ผู้วิจัยจึงต้องทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยทำให้ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรด้านพฤติกรรมที่ Jong and Hartog สร้างขึ้นนั้นแบ่งเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำได้ 11 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมด้านการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญา พฤติกรรมด้านการติดตามผลการมอบหมายภารกิจ พฤติกรรมด้านการสนับสนุนและให้ข้อมูลย้อนกลับ พฤติกรรมด้านการให้คำปรึกษาและวิสัยทัศน์ พฤติกรรมด้านการสนับสนุนทรัพยากร พฤติกรรมด้านการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากร พฤติกรรมด้านการกระตุ้นให้เกิดการแพร่กระจายความรู้ พฤติกรรมด้านการมอบหมายงาน พฤติกรรมด้านการให้รางวัล พฤติกรรมด้านการมอบหมายงานและสนับสนุน และ พฤติกรรมด้านการให้คำปรึกษา ผู้วิจัยพบว่าพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรนี้มีส่วนส่งเสริมพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมองค์กร ด้วยพฤติกรรมหลัก คือ พฤติกรรมทางด้านการเป็นแบบอย่างและกระตุ้นสติปัญญาในกระบวนการนวัตกรรมในพฤติกรรมของบุคลากร ทั้ง 3 ด้าน คือ การก่อให้เกิดความคิด การรับรู้สิ่งที่

โอกาส การพัฒนา ขณะที่พฤติกรรมผู้นำด้านการให้ความสำเร็จของบุคลากรส่งผลต่อการนำไปใช้เชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jong and Hartog และสอดคล้องกับทักษะผู้นำในด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่ง Bolden, Gosling, Maturan & Dennison (2003) [13] ได้ศึกษาไว้ ตลอดจนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ในการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานตามเป้าหมาย [14] นอกจากนี้ พฤติกรรมการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นทางสติปัญญาซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในกระบวนการนวัตกรรม ทั้ง 3 ด้าน นั้นยังสอดคล้องกับงานศึกษาของ Dubrin [14] ในเรื่องพฤติกรรมและเจตคติที่มุ่งงานเป็นหลัก คือ การมีมาตรฐานการทำงานที่สูง การสนับสนุนให้เกิดการกระทำกล้าเสี่ยง นอกจากนั้นพฤติกรรมด้านการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นทางสติปัญญา ยังเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์เนื่องจากผู้นำในองค์กรนี้สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ประจักษ์ต่อบุคลากรในองค์กรในด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมในสินค้าและบริการที่ยั่งยืน การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างและกระตุ้นทางสติปัญญาและให้คำปรึกษากับ บุคลากรอย่างสม่ำเสมอยังเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ใช้ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย ซึ่งสถานการณ์แข่งขันในปัจจุบันในอุตสาหกรรมความงาม และผิวพรรณต้องการอย่างมากนั้น คือ ผู้นำที่มีสไตล์แบบผู้นำสนับสนุน ซึ่งเน้นการดูแลเอาใจใส่และให้การสนับสนุนด้านอารมณ์แก่บุคลากร และสไตล์แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเน้นการให้คำปรึกษาหารือกับบุคลากรและสไตล์ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานนั้นคือ การพัฒนาในการทำงาน

จากงานวิจัยจะพบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นสติปัญญาและการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรมีผลต่อพฤติกรรมบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ทั้ง 4 ด้าน คือ การก่อให้เกิดความคิด การรับรู้สิ่งที่

ตัวแบบพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมของบุคลากรใน บริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2:ตัวแบบพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมของบุคลากรใน บริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า ในภาพรวมของพฤติกรรมผู้นำมีผลทางตรงกับการก่อให้เกิดความคิดใหม่ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการนวัตกรรม [7] ซึ่งประกอบไปด้วยความท้าทายและความเชื่อในการกระทำ อิสระในความเสี่ยง ความเป็นพลวัตและความคิดที่นำสู่อนาคตความเชื่อใจและเปิดกว้าง และโครงสร้างองค์กรการปกครองตนเอง และความยืดหยุ่น การก่อให้เกิดความคิดใหม่ส่งผลทางตรงใน 2 ทาง คือ การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส และการพัฒนา ซึ่งการรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสประกอบด้วยวัฒนธรรมด้านความคิดต่อกายนอก การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนก และอิสรภาพ เอกสิทธิ์ขององค์กร และความเป็นหนึ่งเดียว ส่วนการพัฒนาได้แก่ วัฒนธรรมด้านการอภิปราย การอุทิศตน และการมีส่วนร่วมของผู้นำ เวลาสำหรับนวัตกรรมและการฝึกฝน ขณะเดียวกัน การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสส่งผลทางตรงต่อการพัฒนา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 และ 3 ของกระบวนการนวัตกรรม และสุดท้ายการพัฒนามีผลทางตรงต่อการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ซึ่งประกอบด้วยรางวัลและผลตอบแทนซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการนวัตกรรม [7] ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำทั้ง 13 องค์ประกอบ ซึ่งได้ผ่านการ

วิเคราะห์ปัจจัยจนเหลือ 11 องค์ประกอบ มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรด้านการก่อให้เกิดความคิดใหม่ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนแรกของกระบวนการนวัตกรรม จากนั้นจึงส่งผลต่อขั้นตอน การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส และการพัฒนา ขณะที่การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาสส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนา และสุดท้ายการพัฒนาส่งผลโดยตรงต่อการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นไปตามกระบวนการนวัตกรรมที่ คัทซ์ [7] ได้นำเสนอไว้

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยนี้พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญคือ พฤติกรรมด้านการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นทางสติปัญญา และการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากร อย่างไรก็ตามพฤติกรรม ทั้ง 2 ด้าน นี้ยังคงไม่เพียงพอเนื่องจากพันธกิจที่ผู้นำองค์กรต้องทำคือการแปรสภาพองค์กรที่บริหารอยู่ให้เป็นองค์กรนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมเป็นแกนหลักซึ่งวัฒนธรรมนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการนำโดยผู้นำเพื่อให้ผู้ตามมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการนวัตกรรมได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารของบริษัท แพนราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ ควรดำเนินนโยบายการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ด้าน คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมนวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม โดยร่วมมือกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ผลการวิจัยได้บ่งชี้ถึงพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งยังไม่มีการวิจัยใดที่ชี้ให้เห็นพฤติกรรมในแง่ลบ ดังกล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำใดมีผลมาก หรือน้อยกว่า พฤติกรรมด้านอื่นๆ ในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร โดยเป็นการต่อยอดจากงานวิจัยในต่างประเทศในบริบทขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งอาจจะแตกต่างกันเนื่องด้วยวัฒนธรรมที่ต่างกัน ผู้วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำในด้านการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นในทางสติปัญญา และการให้

ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรได้ในองค์กรธุรกิจของไทย โดยมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมนวัตกรรมทั้งด้านก่อให้เกิดความคิด การรับรู้สิ่งที่เป็นโอกาส การพัฒนา และการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ดังนั้นผลของการวิจัยนี้จึงถือว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่มีส่วนช่วยพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคลากรเพื่อผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปได้แก่

(1) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในองค์กรอื่นๆ เพื่อตรวจสอบว่ามีพฤติกรรมผู้นำแบบใดอีกที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรของบุคลากรนอกเหนือจากพฤติกรรมด้านการเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นทางปัญญา และการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากร เพื่อประโยชน์ต่อผู้นำในองค์กรในความพยายามที่จะพัฒนาภาวะผู้นำในด้านอื่นๆ ที่เหมาะสมที่สุดต่อแผนกนั้นๆ (2) ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในแผนกต่างๆ เพื่อหารูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมที่สุดต่อแผนกนั้น (3) ศึกษาเพิ่มเติมว่าทำไมจึงมีพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 ด้าน ที่สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งนำกรอบวิจัยและผลวิจัยไปศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นๆ หรือองค์กรอื่นๆ อาจจะแสดงให้เห็นผลการวิจัยที่แตกต่างกันออกไป (4) ศึกษาเพิ่มเติมในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อตรวจสอบว่าผลการวิจัยนั้นมีความเหมือนหรือแตกต่างจากการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีผลที่สุดต่อบุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร (5) ศึกษาเพิ่มเติมด้านพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรว่าพฤติกรรมด้านใดในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารมากที่สุดที่จะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม แล้วนำไปพัฒนาอบรมบุคลากรเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (6) ศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อดูว่ามีพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่เหมาะสม เพื่อนำมาเป็นตัวแปรต้นในการอบการ

วิจัยอีกแล้วจึงนำไปวิจัยเปรียบเทียบว่าผลต่างกันอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- [1] Leavy, Brian. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. **Strategy & Leadership**. 33(4): 38-45.
- [2] ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย. (2555). ตลาดเครื่องสำอาง ปี' 52: กระแสรักสวย-รักงาม...ยังคงทำให้ธุรกิจขยายตัว. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2555, จาก <http://library.dip.go.th/multim6/edoc/18408.pdf>.
- [3] สุกรี แนนชัยนิมิตร. (2555). เสกสวยสไตล์เกาหลี คลินิกเสริมความงาม หมิ่นล้าน สะท้อนเมือง. **Positioning**. สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2554, จาก <http://www.positioningmag.com/magazine/detail.aspx?id=90752>.
- [4] Schein, Edgar. H. (1992). **Organizational culture and leadership**. 2nd Ed. San Francisco: Jossey-bass.
- [5] Wright Patrick M: & Raymond A. Noe. (1996). **Management of Organizations**. Chicago: Irwin.
- [6] ศุภชัย หล่อโลหการ; และ ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2548). **นวัตกรรม...คนไทยทำได้**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- [7] คัทซ์, อาร์. (2549). การบริหารจัดการนวัตกรรม จาก Managing Creativity and Innovation แปลโดย ญัฐยา สันตะการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท์.
- [8] Desouza, Kevin C., Dombrowski, Caroline., Awasu, Yukika., Baloh, Peter., Papagari, Sridhar., Kim, Jeffrey. Y., & Jha, Sanjeev. (2007, Spring). The five stages of successful innovation. **MIT Sloan Management Review**. 48(3): 8-9.
- [9] De Jong, Jeroen. P. J; & Den Hartog, Deanne. N. (2007, January-March). How leaders influence employees' innovative behavior. **European Journal of Innovation Management**. 10(1): 41-64.

- [10] Ahmed, P. K. (1998, January-March). Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**. 1(1): 30-43.
- [11] สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2548). เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- [12] สุมมาส อังสุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชนี้ ภิญญานวนวัฒน์. สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคองการพิมพ์.
- [13] Bolden, Richard., Gosling, Jonathan., Marturano, Antonio., & Dennison, Pamela. (2003). **A Review of Leadership Theory and Competency Framework**. Exeter: University of Exeter.
- [14] Dubrin, Andrew. J. (2010). **Principles of Leadership**. 6th ed. Canada: South-Western Cengage Learning.