

อิทธิพลของปัจจัยระดับองค์การและทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่มีต่อ  
พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งใน

อุตสาหกรรมพอลิเมอร์ ประเทศไทย

**The Effects of Organizational Factors and Skills Contributing to  
Innovative Behavior on Innovative Behavior of Employees  
: A Case Study of a Private Company in Polymer  
Manufacturing of Thailand**

อัมมาภรณ์ มัจฉาชาญ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

**Ammaporn Matchacharn**

National Institute of Development Administration, Thailand

E-mail : ammaporn.mat@stu.nida.ac.th

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยระดับองค์การที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Variable) ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 311 คนที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์กรในอุตสาหกรรมพอลิเมอร์ ประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .912 และนำมาวิเคราะห์โดยการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับองค์การ และทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน และอิทธิพลของทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Variable) ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยระดับองค์การ และทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน และทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Variable) ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน

**คำสำคัญ:** พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม; อิทธิพลของปัจจัยระดับองค์การและทักษะ; อุตสาหกรรมพอลิเมอร์

## Abstracts

The objectives of this research were: 1) To study organization-level factors that affected the innovative behavior of employees 2) To study the skills contributing to innovative behavior on innovative behavior; and 3) To study the influence of innovative behavior-enhancing skills as mediator variables on employees' innovative behavior. Data were collected from a sample of 311 people who were employees at the operational level of an organization in Polymer Manufacturing of Thailand. Questionnaires were used questionnaire with a reliability of 0.916 and analyzed by creating a Structural Equation Model (SEM) to test the relationship between organizational factors and skills contributing to innovative behavior on innovative behavior of employees and the influence of skills that enhanced innovative behavior as a mediator variable on the innovative behavior of employees.

The result showed that organizational factors and skills contributing to innovative behavior had a direct influence on the innovative behavior of employees, and skills contributing to innovative behavior had an influence as a mediator variable on the innovative behavior of employees.

**Keywords:** Innovative behavior; The Effects of Organizational Factors and Skills; Polymer Manufacturing

## บทนำ

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันในเชิงธุรกิจที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจระดับประเทศกำลังเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ธุรกิจต้องรักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีความต้องการความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการ และสร้างมูลค่าเพิ่มและความแตกต่างของสินค้าและบริการ (World Economic Forum, 2017:online) ข้อมูลจากองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development : OECD) ประเมินการว่านวัตกรรมมีส่วนสำคัญ ของการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาวของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมก้าวหน้า โดยนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่กำหนดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับองค์การและระดับประเทศ (OECD, 2015:online) เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย จากข้อมูลการจัดลำดับของสถาบันการจัดการนานาชาติ (IMD) ในรายงาน The World Competitiveness Yearbook พบว่า ในปี 2561 ความสามารถในการแข่งขันระดับโลก (WCR) ของประเทศไทยโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 30 จากจำนวน 63 ประเทศ ซึ่งลดลงจากอันดับที่ 27 ในปี 2560 จากทั้งหมด 63 ประเทศ (IMD) จากผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขัน พบว่า ความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศของไทยมีอันดับที่ลดลงจากเดิมเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของประเทศยังไม่มากและรวดเร็วพอเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น

ภาพรวมประเทศไทยมีความท้าทายหลายด้านในการส่งเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ หนึ่งประเด็นที่ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญคือ การเน้นส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและมีมูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ในระยะเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ ซึ่งสะท้อนได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ( Office of the National Economic and Social Development Council, 2016 : online) ทั้งนี้ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กระทรวงอุตสาหกรรมถูกจัดให้เป็นตัวขับเคลื่อนในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) หรือที่เรียกว่า “ประเทศไทย 4.0” โดยโมเดลประเทศไทย 4.0 ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation Driven Economy โดยเน้นพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (Office of Industrial Economics, 2016 : online) ดังนั้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับกลุ่มอุตสาหกรรม องค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายต้องมีนโยบายในการปรับตัวขององค์กรตามเป้าหมายซึ่งมีนวัตกรรมขององค์กรเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ในแง่นี้พนักงานมีความสำคัญต่อขีดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรโดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาตอบสนองต่อและปรับเปลี่ยนแนวคิดพฤติกรรมการทำงานที่เป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเช่นกันให้กับองค์กร (Zhang & Bartol, 2010 : 107-128)

ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงปัจจัยระดับองค์กรและทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อจะนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการบริหารเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์กรและการวิจัยในครั้งต่อไป รวมถึงในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมและสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Variable) ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากร คือ พนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมพอลิเมอร์ ประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทเกี่ยวข้องกับการนำเข้า วิจัยพัฒนา ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านพอลิเมอร์ส จำนวน 1,549 คน โดยแบ่งพนักงานเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับหัวหน้า ระดับพนักงาน และระดับพนักงานรายวัน ซึ่งสังกัดอยู่ในแต่ละฝ่ายแตกต่างกันทั้งหมด 25 ฝ่าย นำมาจัดกลุ่มโดยพิจารณาจากการให้ความสำคัญ และส่งเสริมทางด้านนวัตกรรมขององค์กรต่อพนักงานในฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มกิจกรรมหลัก 2) กลุ่มสนับสนุนหลัก และ 3) กลุ่มสนับสนุน ตามลำดับ

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ครั้งนี้ เลือกศึกษาในระดับพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มกิจกรรมหลัก จำนวน 90 คน และกลุ่มสนับสนุนหลัก จำนวน 325 คน รวมทั้งหมดจำนวน 415 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

### 2. เครื่องมือการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือ เครื่องมือในการศึกษาใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามเป็นขั้นตอนเริ่มจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย ความหมายของปัจจัยระดับองค์การและทักษะที่จะศึกษาและนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามในการศึกษาในครั้งนี้ และนำมาสร้างแบบสอบถามการรับรู้และพฤติกรรม โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 39 ข้อ โดยแบบสอบถามทั้งหมดเป็นคำถามเชิงบวก แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามปลายปิดให้เลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ฝ่ายงาน และพื้นที่การทำงาน

2) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านปัจจัยระดับองค์การที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) ด้านบรรยากาศนวัตกรรม 4 ข้อ และ 2) ด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร 4 ข้อ รวม 8 ข้อ

3) แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม 5 ทักษะ ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงความคิด 2) การตั้งคำถาม 3) การสังเกต 4) ปฏิสัมพันธ์ และ 5) การทดลอง ทักษะละ 4 ข้อ รวม 20 ข้อ

4) แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมองพนักงาน จำนวน 5 ข้อ

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ มีการทำการตรวจสอบโดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ เพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือที่ใช้นั้นมีคุณภาพและความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่งมีขั้นตอนในการตรวจสอบดังนี้

1) การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการจะวัดแล้วจึงสร้างแบบสอบถาม จากนั้นนำไปเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ตลอดจนภาษาที่ใช้ในข้อคำถามแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นจึงนำมาแก้ไขปรับปรุง เพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

2) การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทำการทดสอบกับประชากรที่ใช้ในการศึกษาซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Pilot Test) จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และจากผลการทดสอบพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับคือ .912

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อแนะนำงานวิจัยเบื้องต้นและขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูล ซึ่งทางบริษัทได้ติดต่อเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับการวิจัย โดยจะมีขั้นตอนในการดำเนินการติดต่อเพื่อขอเข้าเก็บข้อมูลดังนี้

- 1) แนะนำงานวิจัยและเสนอเค้าโครง
- 2) ขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการ
- 3) ส่งมอบแบบสอบถามแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ
- 4) ได้รับความอนุเคราะห์จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการแจกแบบสอบถามและติดตามกลับ

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

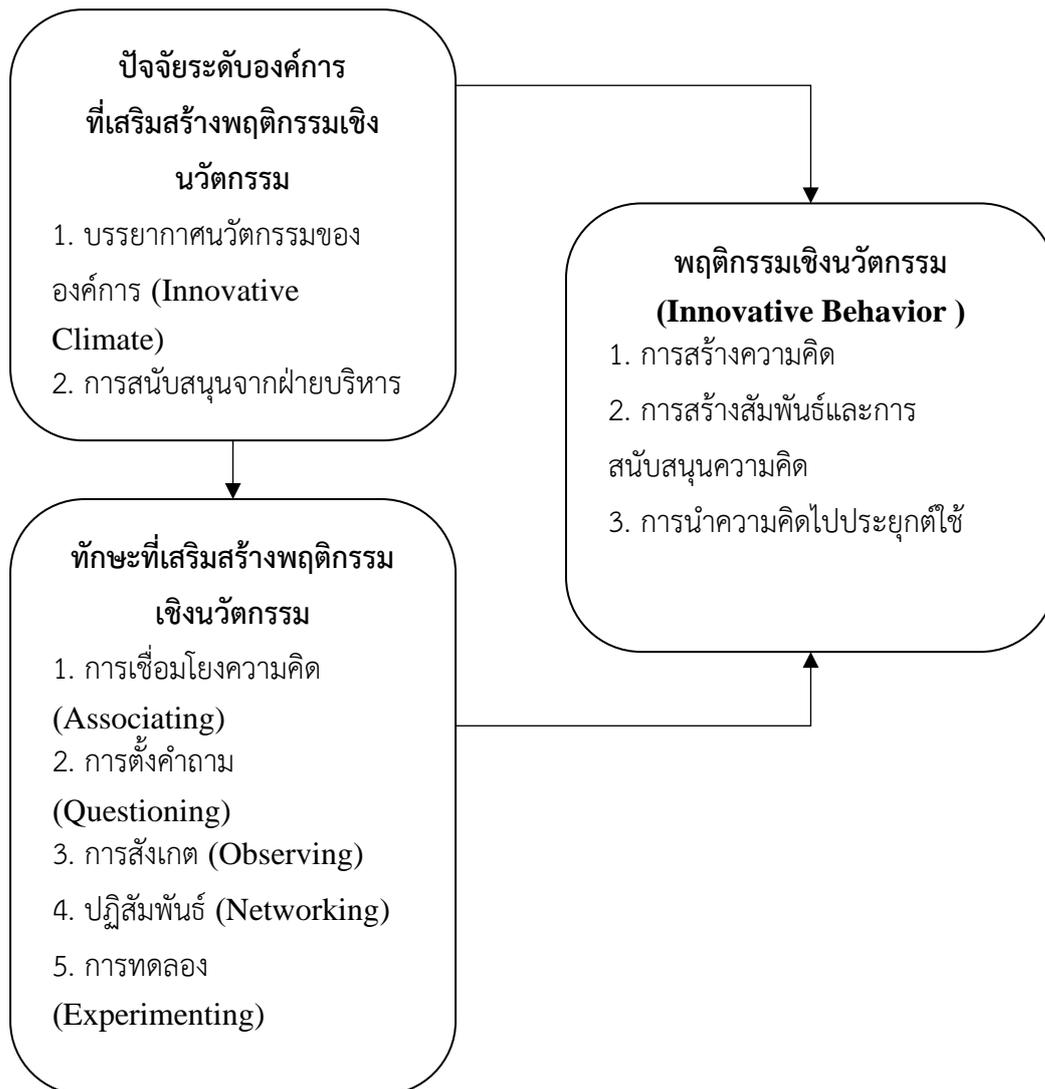
หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ด้วยค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์เชิงบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะการแจกแจงของข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่างวิจัย ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis)

2. วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling : SEM)

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับองค์การและทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมพอลิเมอร์ ประเทศไทย โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์กร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรปัจจัยระดับองค์กรที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ก่อนและดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

### โมเดลการวัดตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ตัวแปรแฝง คือ ปัจจัยระดับองค์กรที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรแฝงมีความตรงเชิงโครงสร้าง โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า  $\text{Chi-Square}=35.40$ ,  $\text{df}=26$ ,  $\text{P-value}=0.103$  ในส่วนค่าดัชนี  $\text{CFI}=1.00$ ,  $\text{GFI}=0.98$ ,  $\text{RMSEA}=0.034$  แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการวิเคราะห์ยังสอดคล้องกับค่าดัชนี  $\text{CFI}$  และ  $\text{GFI}$  ที่มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี  $\text{RMSEA}$  ที่มีค่าต่ำกว่า 0.05 โดยผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรสังเกตในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

**ตัวแปรแฝงปัจจัยระดับองค์กรที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม** มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ บรรยากาศนวัตกรรมองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.70 รองลงมาคือ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร มีค่าน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.66 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ( $R^2$ ) ระหว่างตัวแปรสังเกตต่างๆ กับองค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศนวัตกรรมองค์กร คิดเป็นร้อยละ 49.00 และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร คิดเป็นร้อยละ 43.00

**ตัวแปรแฝงทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม** มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ การเชื่อมโยงความคิด มีค่าเท่ากับ 0.80 รองลงมาคือการสังเกต และการทดลอง มีค่าน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.75 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ( $R^2$ ) ระหว่างตัวแปรสังเกตต่างๆ กับองค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบดังกล่าว สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเชื่อมโยงความคิด ได้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.00 รองลงมาคือการสังเกต คิดเป็นร้อยละ 57.00

**ตัวแปรแฝงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม** มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดคือ การนำความคิดไปประยุกต์ใช้ มีค่าเท่ากับ 0.84 รองลงมาคือการสร้างความคิด มีค่าน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 0.80 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ( $R^2$ ) ระหว่างตัวแปรสังเกตต่างๆ กับองค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบดังกล่าว สามารถอธิบายความแปรปรวนของการนำความคิดไปประยุกต์ใช้ได้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.00 รองลงมาคือการสร้างความคิด คิดเป็นร้อยละ 64.00

ตารางที่ 1 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์ความตรงโมเดลการวัดของตัวแปรแฝง

ตัวแปร	Factor loading	R <sup>2</sup>	CR	AVE
<b>ปัจจัยระดับองค์การที่เสริมสร้าง</b>				
<b>พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (FACT)</b>				
บรรยากาศนวัตกรรมองค์การ	0.70**	0.49	0.92	0.85
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	0.66**	0.43		
<b>ทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (SKIL)</b>				
การเชื่อมโยงความคิด	0.80**	0.64	0.97	0.88
การตั้งคำถาม	0.58**	0.34		
การสังเกต	0.75**	0.57		
ปฏิสัมพันธ์	0.73**	0.53		
การทดลอง	0.75**	0.56		
<b>พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม(INBE)</b>				
การสร้างความคิด	0.80**	0.64	0.97	0.91
การสร้างสัมพันธ์และการสนับสนุน				
ความคิด	0.71**	0.51		
การนำความคิดไปประยุกต์ใช้	0.84**	0.71		

Chi-Square=35.40, df=26, P-value=0.103, RMSEA=0.034, CFI=1.00, GFI= 0.98, AGFI=0.95

\*\*P-value <0.01

#### ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ภายหลังจากตรวจสอบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาขนาดอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยในโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (INBE) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (SKIL) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.56 และได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรปัจจัยระดับองค์การที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (FACT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.37 นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม

จากตัวแปรปัจจัยระดับองค์การที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.47

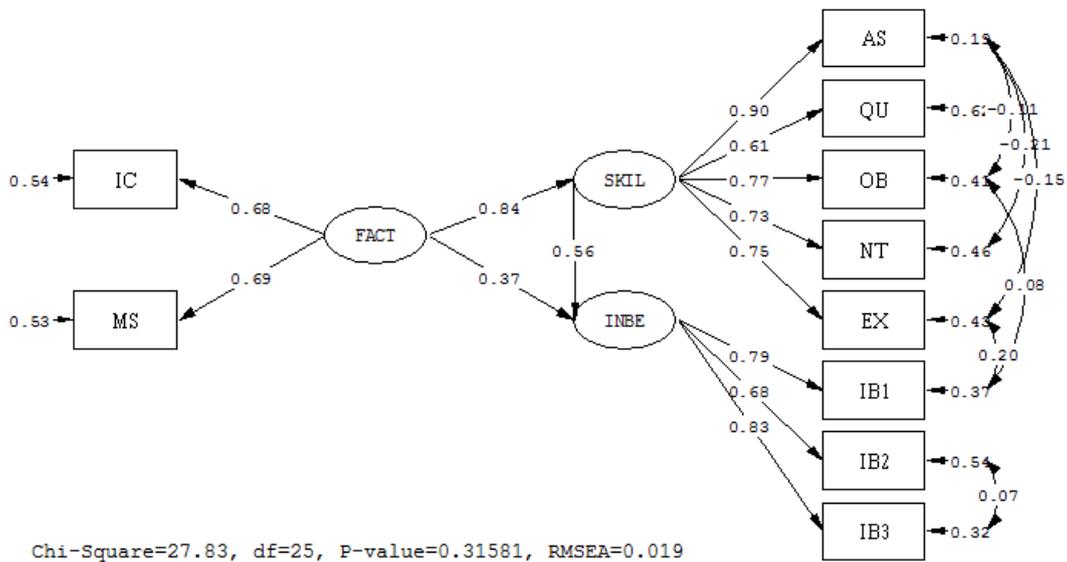
นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (SKIL) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรปัจจัยระดับองค์การที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (FACT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.84

จากตัวแปรทำนายทั้ง 2 ตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมสามารถอธิบายความแปรปรวนพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้ร้อยละ 80.00 ( $R^2=0.80$ )

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางในสมการโครงสร้าง

ตัวแปรทำนาย	อิทธิพล	ตัวแปรผล	
		SKIL	INBE
ปัจจัยระดับองค์การที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (FACT)	DE	0.84**	0.37**
	IE	-	0.47**
	TE	0.84**	0.84**
ทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (SKIL)	DE	-	0.56**
	IE	-	-
	TE	-	0.56**
<b>R<sup>2</sup></b>		0.70	0.80

Chi-Square=27.83, df=25, P-value=0.316, CFI=1.00, GFI=0.98, RMSEA=0.019  
 \*\*P-value <0.01  
 DE=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect



แผนภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทางในสมการโครงสร้าง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยระดับองค์กร และทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน และทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลในฐานตัวแปรส่งผ่านต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน โดยตัวแปรทั้งสองคือปัจจัยระดับองค์กร และทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมจะสามารถอธิบายตัวแปรพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน ได้ร้อยละ 80 ( $R^2 = 0.80$ ) ซึ่งอิทธิพลทางตรงของปัจจัยระดับองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาที่พบว่าพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์กรที่มีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การสร้างความคิด การสร้างสัมพันธ์และการสนับสนุนความคิด และการนำความคิดไปประยุกต์ใช้นั้น การสนับสนุนด้านบรรยากาศนวัตกรรมอย่างเหมาะสม จะสามารถทำให้เกิดนวัตกรรมและเกิดเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร (Anthony, 2017 : 3 ; Nijhof et al., 2002 : 675 -683 ; West & Farr, 1989 : 15-30) การที่องค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมเป็นรูปธรรม โดยการสนับสนุนที่จำเป็นจากองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกใหม่และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ (Watcharasriroj, 2020 : 3 ; Veenendaal & Bondarouk, 2015 : 138-160 ; Ramamoorthy et al., 2005 : 142-150) รวมทั้งการที่พนักงานมีทักษะการเชื่อมโยงความคิด การตั้งคำถาม การสังเกต การสร้างเครือข่าย และการทดลอง จะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่มีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การสร้างความคิด การสร้างสัมพันธ์และการสนับสนุนความคิด และการนำความคิดไปประยุกต์ใช้ ที่ส่งผลให้เกิดนวัตกรรม (Dyer et al., 2011 : 42)

ทั้งนี้จากการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัย พบว่า ทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน และทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรส่งผ่านต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ที่ประกอบด้วย การเชื่อมโยงความคิด การตั้งคำถาม การสังเกต การสร้างเครือข่าย และการทดลอง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์การที่มีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การสร้างความคิด การสร้างสัมพันธ์และการสนับสนุนความคิด และการนำความคิดไปประยุกต์ใช้ ในขณะที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม โดยมีอิทธิพลผ่านปัจจัยระดับองค์การ โดยแสดงให้เห็นว่าอิทธิพลเชิงบวกของทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน นอกเหนือจากทักษะในตัวของพนักงานแล้ว จะปรากฏเด่นชัดอย่างมีนัยสำคัญเมื่อร่วมกับการที่องค์การให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศนวัตกรรม เช่น การทราบถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การ การแลกเปลี่ยนข้อมูลการปฏิบัติงานให้เพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่ชัดเจน เช่น การที่พนักงานมีอิสระที่จะตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งข้อค้นพบนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการศึกษาที่พบว่าการเกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานเกิดจากการที่องค์การต้องสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมเป็นรูปธรรม โดยการสนับสนุนที่จำเป็นจากองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดความคิดใหม่และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ (Watcharasriroj, 2020 : 3 ; Veenendaal & Bondarouk, 2015 : 138-160 ; Ramamoorthy et al., 2005 : 142-150)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุ และผลของทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม พบว่าปัจจัยระดับองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม โดยมีทักษะที่เสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังนั้น องค์การควรมีแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับพนักงาน และขอบเขตขององค์การ ด้วยการส่งเสริมบรรยากาศนวัตกรรมขององค์การ และการสนับสนุนด้านจากฝ่ายบริหารให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดในองค์การ โดยผู้นำองค์การควรมีแนวทางในการทำงานเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ด้วยการ

### การส่งเสริมบรรยากาศนวัตกรรม

(1) การสื่อสารถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างการรับรู้ และความเข้าใจของพนักงานต่อการดำเนินการทำงาน และเป้าหมายหลักขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

(2) การมีช่องทางในการให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในด้านต่างๆ ขององค์กร

(3) การส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการนำความต้องการ และความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เช่น กิจกรรมในลักษณะทีม (Team Building) หรือการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

### การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

(1) การกำหนดระยะเวลาในการทำงานให้ชัดเจนและเหมาะสมการส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้อิสระในการทำงานโดยมีกรอบเวลากำหนดไว้อย่างเหมาะสม

(2) การสำรวจความต้องการ และสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เหมาะสมต่อการทำงานและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการทำวิจัยเชิงปริมาณ อาจได้ข้อมูลที่จำกัดหรือไม่ครอบคลุม ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพทำการสัมภาษณ์พนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อศึกษาในเชิงลึกว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่องานและองค์กรอย่างไร ต้องการให้งานและองค์กรเป็นไปในทิศทางใด เพื่อผู้บริหารอาจได้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ในอนาคต

2.2 การพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้วัดการแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ในขณะปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอาศัยบริบทของประเทศไทยเนื่องจากทฤษฎี เนื้อหา บทความและข้อคำถามส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนามาจากต่างประเทศ ซึ่งมีรูปแบบวัฒนธรรม บริบทการทำงานที่แตกต่างกัน การพัฒนา แบบสอบถามโดยใช้บริบทของประเทศไทยจะทำให้สามารถวัดผลได้แม่นยำเที่ยงตรงยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- Anthony, S. D. (2017). *The little black book of innovation, with a new preface: how it works, how to do it*. Harvard Business Review Press.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *The Innovator's DNA*. Harvard Business School Publish Corporation.
- Nijhof, A., Krabbendam, K., & Looise, J. K. (2002). Innovation through exemptions: Building upon the existing creativity of employees. *Technovation*. 22 (11), 675 -683.
- OECD. (2015). *OECD Innovation Strategy 2015 an Agenda for Policy Action*. Online. Retrieved from: <https://www.oecd.org/sti/OECD-Innovation-Strategy-2015-CMIN2015-7.pdf>

- Office of Industrial Economics. (2016). National Industrial Development Master Plan (2012-2036). *Online*. Retrieved from: [http://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industrial%20Master%20Plan/National\\_Industrial\\_Development\\_Master\\_Plan.pdf](http://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industrial%20Master%20Plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf). **[in Thai]**
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2016). The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2021). *Online*. Retrieved from [https://www.nesdc.go.th/nesdb\\_en/ewt\\_dl\\_link.php?nid=4345](https://www.nesdc.go.th/nesdb_en/ewt_dl_link.php?nid=4345). **[in Thai]**
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity & Innovation Management*, 14 (2), 142-150.
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management Revue*, 26 (2), 138-160.
- Watcharasriroj, B. (2020). HR Practices and values for innovative culture development of SMEs in Thailand. *National Institute of Development Administration*. **[in Thai]**
- West, M., & Farr, J. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.
- World Economic Forum. (2017). The Global Competitiveness Report 2017-2018. *Online*. Retrieved from; <http://www3.weforum.org/docs/GCR20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *The Academy of Management Journal*. 53 (1), 107-128.