

## บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร

## THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ENHANCING ORGANIZATIONAL INNOVATION

บุษกร คำโสม

Bussakorn Khumhome

คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี 34000

Faculty of Management Science, Ubon Ratchathani University, Ubon Ratchathani 34000, Thailand

\*Corresponding author: E-mail: ajpamubu@gmail.com

รับบทความ 9 กรกฎาคม 2561 แก้ไขบทความ 26 สิงหาคม 2561 ตอบรับบทความ 28 สิงหาคม 2561 เผยแพร่บทความ มกราคม 2563

## บทคัดย่อ

นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร การเข้าใจว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งเสริมนวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมองค์กร งานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมองค์กร การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อนวัตกรรมองค์กรผ่านตัวแปรคั่นกลาง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมองค์กร 6 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งการแข่งขัน การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การให้อำนาจพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กร ความเชื่อถือระหว่างพนักงานและการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน บทความนี้ได้อภิปรายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรอย่างไรโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางดังกล่าว และได้ให้ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนาบุคลากร

**คำสำคัญ:** นวัตกรรมองค์กร, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## ABSTRACT

Innovation plays a critical role in the effectiveness of organizations. Understanding what factors enhance innovation is beneficial to build organizational innovation. A number of studies have shown that transformational leadership positively influences organizational innovation. The aim of this study was to describe the influences of transformational leadership on organizational innovation through mediator variables. The study results indicated that six variables, including competitive culture, support for creativity, employee empowerment, organizational learning, trust and knowledge sharing among employees, were found to be mediators between the relationship of transformational leadership and organizational innovation. This paper also discussed how the transformational leadership influencing organizational innovation through the said mediator variables and proposed recommendations for further implementing the knowledge obtained for human resource development.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Innovation

## บทนำ

การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงอย่างเช่นทุกวันนี้เป็นเรื่องท้าทายอย่างมากสำหรับองค์กร การหาแนวทางต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องหากต้องการที่จะอยู่รอดและเติบโต นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ (Chatzoglou & Chatzoudes, 2018) กลยุทธ์นวัตกรรมส่งผลให้องค์กรมีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน คุณภาพ บริการและความพึงพอใจของลูกค้า (Anning-Dorson, Odoom, Acheampong & Tweneboah-Koduah, 2017) ด้วยเหตุนี้นวัตกรรมจึงเป็นเรื่องที่องค์กรส่วนใหญ่ให้การยอมรับและนิยมนำมาปรับใช้ในปัจจุบัน (Odumeru, 2013)

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) เป็นประเด็นที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร Bayarçelik, Taşel & Apak (2014) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กรมีหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญอันดับต้น ๆ คือ รูปแบบการบริหารของผู้นำ สอดคล้องกับ Reade & Lee

(2016) ที่กล่าวว่ารูปแบบภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กรและหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและส่งเสริมนวัตกรรมได้ดี คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Nusair, Ababneh & Bae, 2012) งานวิจัยในช่วงหลังมักมีวัตถุประสงค์เพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมนวัตกรรมองค์กรได้อย่างไร โดยพิจารณาและทดสอบตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) และตัวแปร (Moderator) ต่าง ๆ บทความนี้ได้รวบรวมและสรุปผลงานวิจัยดังกล่าวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายกลไกการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่สนใจเกิดความรู้ความเข้าใจและนำความรู้ไปปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

## นวัตกรรมองค์กร

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553, หน้า 54) ได้ศึกษาความหมายของนวัตกรรมจากเอกสารต่าง ๆ และสรุปว่าแกนหลักของคำว่า นวัตกรรม คือ ความใหม่ ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (ไม่ได้ลอกเลียนแบบ) และได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า “นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม” สอดคล้องกับ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2561) ที่กล่าวว่า “นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” การศึกษานวัตกรรมมีหลายระดับไม่ว่าจะเป็นระดับเศรษฐกิจอุตสาหกรรม องค์กร กลุ่มหรือระดับบุคคล คำว่า “นวัตกรรมองค์กร” เป็นกรศึกษานวัตกรรมในระดับองค์กร (Damanpour, 2017) นวัตกรรมจำแนกได้ในหลายมิติ หากพิจารณาตามเป้าหมายของนวัตกรรม จำแนกได้ 2 ประเภท ดังนี้ (สมนึก เอื้อจิระ และคณะ, 2553, หน้า 54-55)

### 1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีหรือวิธีการใช้ รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดีขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ขององค์กรอาจพิจารณาจากความสามารถในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างกันคู่แข่ง การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วกว่าและการตอบสนองลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง

### 2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

นวัตกรรมกระบวนการ คือ การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมกระบวนการ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์กร ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไปถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด โดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตรวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ เช่น บริษัทวอลต์มาร์ต ที่สามารถพัฒนาระบบการกระจายสินค้าและการบริหารต้นทุนการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาถูกมากกว่าคู่แข่งและสามารถครองตลาดค้าปลีกในประเทศจีนได้ เป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมของ Bayarçelik, Taşel & Apak (2014) พบว่ามีหลายปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการเงิน (Financial Factor) 2) ขนาดองค์กร (Firm Size) 3) ปัจจัยด้านสถาบัน (Institutional Factor) เช่น โครงสร้าง กฎ ระเบียบต่าง ๆ 4) ความสามารถด้านเทคโนโลยีขององค์กร (Technological Capability) 5) วัฒนธรรมองค์กร (Culture Factor) 6) ทักษะการบริหารของผู้นำ (Management Skills) 7) ความพอใจของผู้บริโภค (Consumer Preferences) 8) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) 9) ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Capability) 10) การมุ่งเน้นตลาดขององค์กร (Market Orientation) และ 11) ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) นอกจากนี้ Gumusluoglu & Ilsev (2009) พบว่าบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร เนื่องจากนวัตกรรมคือ การนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์กรจนประสบความสำเร็จ และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) นั้นมาจากบุคลากรในองค์กร

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กรและหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและส่งเสริมนวัตกรรมได้ดี คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Reade & Lee, 2016) Deinert, Homan, Boer, Voelpel & Guterman (2015) ได้สรุปจากแนวคิดของ Bass ในปี 1985 และ Burns ในปี 1978 ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถดึงดูดให้ผู้ตามมีความมั่นใจซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถและมีอิทธิพลทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) และสุภาวดี นพจุจินดา (2553) ได้สรุปว่าผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะและพฤติกรรมหลักดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีอิทธิพลทำให้ผู้ตามเชื่อถือศรัทธา เป็นแรงบันดาลใจทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบ กระตือรือร้นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำไปสู่การชนะอุปสรรค ลักษณะดังกล่าว เช่น การมีคุณธรรมจริยธรรม การมีความรู้ความสามารถในงานและการมีวิสัยทัศน์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำจะมีพฤติกรรมใช้คำพูดหรือการกระทำที่ปลุกเร้าอารมณ์ให้กำลังใจ กระตุ้นให้ผู้ตามกระตือรือร้น จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทในงาน เช่น เสนอวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจ สื่อสารความคาดหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงให้เห็นความหมายและความท้าทายของงาน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นว่าความตั้งใจอย่างแน่วแน่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะมุ่งเน้นความก้าวหน้า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความกล้าเสี่ยงและความคิดสร้างสรรค์ จะมีพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นและแสดงเหตุผล ให้กำลังใจในการแก้ปัญหาและทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและยอมรับในความต่างนั้น ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล สื่อสารสองทาง ให้คำปรึกษาและพัฒนารายบุคคล

## ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อนวัตกรรมองค์กรและตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อนวัตกรรมทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยในระดับองค์กรนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมองค์กร (Prasad & Junni, 2016; Gumusluoglu & Ilsev, 2009) วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) (Thampas & Sakun, 2016) การจัดการนวัตกรรม (Management Innovation) (Chang, 2016)

Sarros, Cooper & Santora (2011) พบว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Support for Innovation) นอกจากนี้วัฒนธรรมมุ่งการแข่งขัน (Competitive Culture) ขององค์กรยังเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าว

Chang (2016) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการให้อำนาจพนักงาน (Empowerment Climate) และ Gumusluoglu & Ilsev (2009) พบว่าการให้อำนาจพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล

Simmons & Sower (2012) พบว่าการที่ผู้นำสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดงานที่สร้างสรรค์ เนื่องจากทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกกล้าทำสิ่งใหม่และกล้าลองผิดลองถูกเพื่อพัฒนางานและสิ่งนี้นำไปสู่นวัตกรรม สอดคล้องกับ Chang (2016) ที่พบว่าบรรยากาศการส่งเสริมการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อใจระหว่างพนักงาน (Trust) และความเชื่อใจระหว่างพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการนวัตกรรม

Thampas & Sakun (2016) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) นอกจากนี้การเรียนรู้ขององค์กรและวัฒนธรรมนวัตกรรมยังเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)

ในระดับบุคคลนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน (Employee Innovative Behavior) (Nusair, Ababneh & Bae, 2012) และการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน (Knowledge

Sharing) ซึ่งการแบ่งปันความรู้ยังเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานอีกด้วย (Choi, Kim, Ullah & Kang, 2016)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) และการรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Perceived Support for Creativity) (Paulsen, Callan, Ayoko, & Saunders, 2013) สอดคล้องกับ Khalili (2017) ที่พบว่าความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานเกิดจากผู้นำที่มีพฤติกรรมดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม สื่อสารและการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) กระตุ้นและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน 3) ให้การสนับสนุนพนักงานรายบุคคล โดยสิ่งนี้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน

Choi, Kim, Ullah, & Kang (2016) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) เป็นตัวแปรปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานโดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไปทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวสูงขึ้น

โดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กรและพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานผ่านลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ วัฒนธรรมมุ่งความสามารถในการแข่งขัน การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การให้อำนาจพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กร ความเชื่อถือระหว่างพนักงาน และการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน

### บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้เขียนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับกลไกที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กรดังนี้

1. การที่ผู้นำมีอิทธิพลทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ศรัทธา อยากรับฟังแบบ เมื่อผู้นำคิดและทำสิ่งใดพนักงานจะเชื่อและมีแนวโน้มจะทำตาม ในประเด็นนวัตกรรมก็เช่นกันเมื่อผู้นำเห็นความสำคัญของนวัตกรรม กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและสื่อสารสิ่งเหล่านี้แก่พนักงาน ชี้ให้พนักงานเห็นว่าผู้นำต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กระบวนการ เทคนิค หรือโครงสร้างองค์กรและแสดงให้เห็นว่าผู้นำต้องการให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่และนำความคิดใหม่มาใช้ในการทำงาน การแสดงออกของผู้นำในลักษณะเช่นนี้มีอิทธิพลทำให้พนักงานรู้สึกมีพลังและความกระตือรือร้นในการสร้างนวัตกรรม

2. ลักษณะอย่างหนึ่งของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ มุ่งเน้นความก้าวหน้าและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้นำจะเป็นแบบอย่างในการคิดและทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น นำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดเร็วกว่า การบริการที่สะดวกรวดเร็วกว่า สิ่งเหล่านี้จะถูกปลูกฝังจนกลายเป็นความเชื่อ ค่านิยมและกลายเป็นวัฒนธรรมมุ่งการแข่งขันในที่สุด ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวจะหล่อหลอมให้พนักงานพยายามคิดค้นสิ่งใหม่อันเป็นที่มาของนวัตกรรมองค์กร

3. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จะมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทในงาน การมอบอำนาจแก่พนักงานเป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้นำนำพาใช้จูงใจพนักงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมนวัตกรรม การเสริมพลังอำนาจให้พนักงานนั้นประกอบด้วยการอนุญาตให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการตัดสินใจในงาน การพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานให้กับพนักงาน และการให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจด้วยตัวเองในเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น มีอิสระที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้งานดีขึ้น พลังอำนาจที่พนักงานได้รับจะส่งผลให้พวกเขามีแรงจูงใจที่จะคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ทำให้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ซึ่งการมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การแบ่งปันความรู้และการยอมรับนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้จะทำให้พนักงานได้มุมมองใหม่ในการแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่นวัตกรรมองค์กรในที่สุด

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะให้การสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรม การสนับสนุนขององค์กรทั้งด้านการพัฒนาทักษะ การสนับสนุนด้านเวลา วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในงานรวมถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากการคิดค้นนวัตกรรม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรม เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนพวกเขาจะมีแรงจูงใจและรับรู้ถึงโอกาสที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ได้สำเร็จและเมื่อสิ่งเหล่านี้มารวมกับความสามารถของพนักงาน สิ่งที่มาตามคือประสิทธิภาพการทำงานและนวัตกรรม

4. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้การกระตุ้นทางปัญญาเพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร กระตุ้นให้พนักงานหาทางแก้ปัญหา งาน เปิดโอกาสให้ลองผิดลองถูก เนื่องจากนวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและทันที ส่วนมากต้องใช้เวลาในการคิด วิเคราะห์ และทดลอง

5. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พวกเขาจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นในการมอบหมายงาน การพัฒนาทักษะพนักงาน การให้คำปรึกษาและการจูงใจพนักงานจะใช้วิธีการที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้โอกาสการเกิดนวัตกรรมในองค์กรมีมากกว่าการปฏิบัติกับพนักงานทั้งหมดด้วยวิธีเดียวกัน

โดยสรุปบทบาทของผู้นำที่ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) การเห็นความสำคัญของนวัตกรรม โดยกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและสื่อสารสิ่งเหล่านี้แก่พนักงาน 2) การเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน ในการคิดและทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 3) การสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทในงานและการมอบอำนาจแก่พนักงาน 4) การกระตุ้นให้พนักงานหาทางแก้ปัญหาทาง เปิดโอกาสให้ลองผิดลองถูก และ 5) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและใช้รูปแบบการมอบหมายงาน การพัฒนาทักษะ การให้คำปรึกษาและการจูงใจให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน

### ข้อเสนอแนะ

สิ่งที่ควรทำเป็นอันดับต้น ๆ ในการจัดการนวัตกรรมองค์กร คือ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ โดยองค์กรสามารถดำเนินการตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. ให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและลักษณะหรือพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจะใช้การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing) เพื่อให้รู้ว่าจะต้องแสดงพฤติกรรมดังกล่าวอย่างไร

2. กำหนดให้มีการติดตามการแสดงผลการฝึกอบรม ให้ข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำแก่ผู้รับการฝึกอบรมสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม

### เอกสารอ้างอิง

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการพัฒนา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์ อัจฉรา จันทร์ฉาย ประจบ คุปรัตน์. (2553). นวัตกรรม : ความหมาย ประเภทและความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(128), 49-65.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (ไม่ระบุ). ความหมายของนวัตกรรม. เข้าถึงได้จาก <http://www.nia.or.th/spring/index.php?page=faq>. 5 กรกฎาคม 2561.
- สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Anning-Dorson, Th., Odoom, R.K., Acheampong, G., & Tweneboah-Koduah, E. (2017). Innovation and organizational development: the role of organizational leadership. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 338-351.
- Bayarcelik, E. B., Tasel, F., & Apak, S. (2014). A Research on Determining Innovation Factors for SMEs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 202-211.
- Chang, Y. (2016). Multilevel transformational leadership and management innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 265-288.
- Chatzoglou, P. & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 44-69.
- Choi, S.B., Kim, K., Ullah, S.M.E., & Kang, S. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. Business and Management. Retrived from <http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19?rskey=qglz1k&result=1>. 5 July, 2018.
- Deinert, A., Homan C.A., Boer D., Voelpel, S., & Guterman, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Khalili, A. (2017). Creative and innovative leadership: measurement development and validation. *Management Research Review*, 40(10), 1117-1138.
- Nusair, N., Ababneh, R., & Bae, Y.K. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182-201.
- Odumeru J.A. (2013). Innovation and Organizational Performance. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(12), 18-22.
- Paulsen, N., Callan, V.J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595-610.
- Prasad, Bh. & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
- Reade, C. & Lee, H. (2016). Does ethnic conflict impede or enable employee innovation behavior: The alchemic role of collaborative conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 199-224.
- Sarros, J.C., Cooper, K.K., & Santora, J.C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for Innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 291-309.
- Simmons, A.L., & Sower, V.E. (2012). Leadership sagacity and its relationship with individual creative performance and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 298-309.
- Tharnpas, S. & Sakun, B. (2015). A Study of CEO Transformational Leadership, Organizational Factors and Product Innovation Performance: Scale Development and a Theoretical Framework. *International Journal of Innovation Science*, 7(2), 107-126.
- Tharnpas, S. & Sakun, B. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730-749.