

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



Christian University of Thailand

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ที่ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน

วันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2555

CTU



นายสุทธิพร กรุงกาญจนา

ผู้วิจัย

Christian University of Thailand

รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ

วท.บ., M.Sc., M.B.A., DNSc.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร. ชูวิทย์ มิตรชอบ

สศ.บ., M.B.A., M.A., D.B.A.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร. วิภาวี พิจิตบันดาล

ศ.บ. (เกียรตินิยมดี), ศ.ม., พบ.ด.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข

ศษ.บ., กศ.ม., ค.ค.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ศาสตราจารย์ พลโท. ดร. สมชาย วิรุฬหผล

ศ.บ., M.A., Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

นายสุทธิพร กรุงกาญจนา

ผู้วิจัย



อาจารย์ ดร. ชูวิทย์ มีตรชอบ

ศส.บ., M.B.A., M.A., D.B.A.

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร. วิภาวี พิจิตบันดาล

ศ.บ. (เกียรตินิยมดี), ศ.ม., พบ.ค.

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศากุล ช่างไม้

วท.บ., วท.ม., Ph.D.

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ

วท.บ., M.Sc., M.B.A., DNSc.

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ ด้วยการช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. ชูวิทย์ มิตรชอบ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี พิจิตบันดาล และ อาจารย์ ดร.สุพัฒนา คำสอน ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำประเด็นทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ ศาสตราจารย์ พลโท ดร.สมชาย วิรุพพผล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาแนะนำและให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านที่ช่วยในการวิพากษ์งานวิจัยและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตลอดจนแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกคนในครอบครัว ผู้เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาขั้นสูงสุดและได้ให้ความรัก กำลังใจและการสนับสนุนในทุกๆ ด้าน รวมทั้งทุกท่านที่เกี่ยวข้องโดยมิได้กล่าวนาม ณ ที่นี้ ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

Christian University of Thailand

493001 : สาขาวิชา: การจัดการภาครัฐและเอกชน; ปร.ด. (การจัดการภาครัฐและเอกชน)

คำสำคัญ : การพัฒนานวัตกรรม/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ วัฒนธรรมองค์การ/บรรยากาศการเรียนรู้/ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

สุทธิพร กรุงกาญจนา : รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (A Causal Model of Innovation Development of the Provincial Electricity Authority) คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อาจารย์ ดร.ชูวิทย์ มิตรชอบ, D.B.A., รองศาสตราจารย์ ดร. วิภาวี พิจิตบันดาล, พบ.ด.,147 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. 2) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงาน กฟภ. ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการหัวหน้าแผนก และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ในเขตภาคกลาง จำนวน 259 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นสถิติประเภทพหุตัวแปร (Multivariate Statistics) ที่บูรณาการเทคนิคการวิเคราะห์ 2 อย่างเข้าด้วยกัน คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มีความสัมพันธ์กัน 2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ($\beta = 0.21, p < .05$) วัฒนธรรมองค์การ ($\beta = 0.71, p < .05$) แต่ไม่มีผลต่อบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.04, p > .05$) วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.57, p < .05$) การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ($\beta = -0.31, p < .05$) บรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ($\beta = 0.57, p < .05$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มี 2 เส้นทาง เส้นทางแรกผ่านวัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.23, p < .05$) เส้นทางที่ 2 ผ่านวัฒนธรรมองค์การ ($\beta = -0.22, p < .05$) และรูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ได้ร้อยละ 27

493001 : MAJOR: Public and Private Management; Ph.D. (Public and Private Management)

KEYWORDS : INNOVATION DEVELOPMENT/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/
ORGANIZATIONAL CULTURE/ LEARNING ENVIRONMENT/ PROVINCIAL ELECTRICITY
AUTHORITY

Suthiporn Krungkarnchana : A Causal Model of Innovation Development of the
Provincial Electricity Authority. Dissertation Advisors: Dr. Chuwit Mittrchob, D.B.A., Assoc.
Prof. Dr. Vipavee Pijitbundarn, Ph.D., 147 pages.

The purposes of this study were: 1) to identify a causal model of Innovation
Development of the Provincial Electricity Authority (PEA.), and 2) to study a causal model of
Innovation Development of the PEA. The research study was conducted by sending
questionnaires to assistant managers, heads of department and assistant chiefs in the central
region composed of 259 cases. Data were analyzed by using the statistical programs, structural
equation modeling: SEM, multivariate statistics, confirmatory factor analysis, and path
analysis.

The research findings were as follow: 1) transformational leadership, organizational
culture, learning environment and innovation development of PEA are related;
2) transformational leadership of manager had effect on innovation development of PEA.
($\beta = 0.21$, $p < .05$), and organizational culture, ($\beta = 0.71$, $p < .05$), but it did not have effect on
learning environment, ($\beta = 0.04$, $p > .05$). Organizational culture had effect on learning
environment, ($\beta = 0.57$, $p < .05$), and innovation development of PEA. ($\beta = -0.31$, $p < .05$).
Learning environment had effect on innovation development of PEA. ($\beta = 0.57$, $p < .05$).
Transformational leadership had indirect effect on innovation development of PEA. in two
ways. Firstly, through organizational culture and learning environment ($\beta = 0.23$, $p < .05$).
Secondly, through organizational culture ($\beta = -0.22$, $p < .05$). The causal model of innovation
development of the PEA., was confirmed with empirical data. The model accounted for 27% of
the variance in a innovation development of PEA.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมุติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนานวัตกรรม.....	11
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
วัฒนธรรมองค์การ.....	36
บรรยากาศการเรียนรู้.....	49
ข้อมูลพื้นฐานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
การพิทักษ์สิทธิ์ผู้เข้าร่วมการวิจัย.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	74
บทที่ 5 อภิปรายผล.....	97
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	107
ข้อเสนอแนะ.....	111
บรรณานุกรม.....	113
ภาคผนวก	
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	125
ข เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	127
ค ใบอนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม.....	129
ง เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมวิจัย และหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย...	131
จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	135
ประวัติผู้วิจัย.....	147

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	67
2	จำนวนและร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
3	ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
4	ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปร.....	77
5	เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ.....	79
6	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL).	81
7	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	82
8	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ (OC).....	83
9	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ.....	84
10	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ (LE).....	85
11	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้.....	86
12	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN).....	87
13	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	88
14	เปรียบเทียบค่าสถิติของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างรูปแบบเชิงสมมุติฐาน (Hypothesized Model) และรูปแบบที่ปรับเปลี่ยน (Modified Model)....	89
15	ค่าสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง	91
16	ค่าสถิติวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพล ระหว่างตัวแปรรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	92
17	ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมุติฐานในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	93

สารบัญภาพประกอบ

		หน้า
แผนภาพที่		
1	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค.....	8
2	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL).....	81
3	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (OC)	83
4	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัยบรรยากาศการเรียนรู้ (LE).....	85
5	การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัย การพัฒนานวัตกรรมของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN).....	87
6	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคจากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	90
7	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค.....	110

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนับได้ว่าเป็นโลกแห่งปัญญาและความรู้ เน้นการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการทำงานและการขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน มีการแข่งขันกันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้คนจำนวนมากสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ต่างๆ อันหลากหลาย ซึ่งนำทางไปสู่การยอมรับมาตรฐานสากล และเกื้อหนุนให้วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมแพร่กระจายออกไปอย่างกว้างขวางและเป็นอิสระ ทุกคนต้องการความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดบริการที่ดี มีคุณภาพเทียบเคียงกับมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน (รอฮีม ปรามาท, 2550) ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการสูงขึ้น จึงได้เกิดแนวคิดด้านการพัฒนานวัตกรรมขึ้นมา โดยมีความเชื่อว่า การพัฒนานวัตกรรมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มคุณภาพการบริการ เพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการลงได้ (Oecon, 2006: 231-237) นวัตกรรมจึงอาจถือได้ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาการทำงาน โดยการนำการกระทำต่างๆ และการใช้ทรัพยากรต่างๆ มาพัฒนาทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะประเทศไทย มีหลายองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้การดูแลเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ มีภารกิจหลัก คือการยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม นวัตกรรม และสร้างองค์การให้มีความเข้มแข็งด้านการดำเนินงานนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ระบุว่าภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศ มุ่งเน้นในด้านการพัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุนการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กร หากแต่การดำเนินการดังกล่าวทำได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ก้าวกระโดดไปสู่ระดับสากล ก็มักจะประสบปัญหาด้านต้นทุนที่ไม่สามารถแข่งขันกับประเทศที่มีความพร้อมด้านวัตถุดิบ แรงงานและเทคโนโลยีได้ ดังนั้น การพัฒนานวัตกรรม จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยรับโอนทรัพย์สิน หนี้สินและความรับผิดชอบขององค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในขณะนั้นมาดำเนินการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ กฟภ. คือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ประชาชน ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ทั้งนี้ กฟภ. มีนโยบายในการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในด้านการพัฒนาคุณภาพและบริการ รวมทั้งมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย อย่างไรก็ดี กฟภ. ถือเป็นองค์การที่ไม่มีคู่แข่งในดำเนินกิจการในลักษณะผูกขาด ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีกระแสหลักด้านการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Shepherd, William G., 1977) ระบุว่า จะทำให้องค์การที่ดำเนินงานในกิจการผูกขาดจะมีต้นทุนสูง ไม่ใส่ใจเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้นการประดิษฐ์คิดค้นหรือการพัฒนานวัตกรรมจึงเกิดได้ช้า

การบริหารงานของ กฟภ. มีคณะกรรมการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบายการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่และบทบาทในเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มมูลค่าให้กับ กฟภ. โดยการช่วยดำรงรักษาและสร้างประโยชน์สูงสุดในระยะยาวให้แก่ประชาชน โดยสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยเฉพาะเรื่องขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อรับผิดชอบติดตามควบคุมการตรวจสอบงานเฉพาะด้าน แต่คณะกรรมการฯ ยังคงความรับผิดชอบต่องานในภาพรวม โดยมอบนโยบายหรือกรอบแนวทางให้ผู้ว่าการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รับไปบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คณะกรรมการฯ กำหนด ซึ่งผู้ว่าการฯ ถือเป็นผู้บริหารสูงสุดของพนักงาน กฟภ. และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งรวมถึงการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี

การพัฒนานวัตกรรม กฟภ. ได้กำหนดเป็นนโยบายในแผนยุทธศาสตร์ในการผลักดันเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนานวัตกรรม โดยมุ่งเน้นงานวิจัย พัฒนา และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และได้จัดให้มีการแข่งขันการ

ทำนวัตกรรมการของ กฟภ. เป็นประจำทุกปี เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำนวัตกรรมการ ทั้งในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงาน จากผลการแข่งขันในทุกปี กฟภ. จะได้นวัตกรรมที่ได้รับการคัดเลือกจากทั่วประเทศ 36 ทีม ใน 3 ประเภท ได้แก่ประเภทสิ่งประดิษฐ์ทั่วไป ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ และประเภทซอฟต์แวร์ โดยแต่ละประเภทที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ รองชนะเลิศอันดับ 1 และ 2 รวมทั้งรางวัลชมเชย จะได้รับการประกาศเพื่อแจ้งให้สำนักงานการไฟฟ้าที่สนใจ สามารถนำไปใช้งานและพัฒนาให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละสำนักงานต่อไปได้

กฟภ. มีหน่วยงานระดับปฏิบัติที่กระจายอยู่ทั่วประเทศใน 73 จังหวัด รวม 901 หน่วยงาน ประกอบด้วยสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานการไฟฟ้าสาขา และสำนักงานการไฟฟ้าสาขาย่อย มีพนักงาน 27,375 คน เนื่องจากหน่วยงานเหล่านี้เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ซึ่งทราบถึงกระบวนการทำงานในพื้นที่อย่างแท้จริง จึงเป็นหน่วยงานเป้าหมายที่ กฟภ. คาดหวังที่จะใช้เป็นกลไกหลักในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระดับพื้นที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวมด้วย การศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับสำนักงาน ในเขตภาคกลางของ กฟภ. ประกอบด้วย 3 เขต มี 16 จังหวัด ซึ่งเป็น สำนักงาน ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการคมนาคมที่ดี มีความสะดวกรวดเร็วในการเดินทางติดต่อกับสำนักงานอื่นและหน่วยงานต้นสังกัด เป็นย่านอุตสาหกรรม ผลการดำเนินงานมีปริมาณมาก เช่น รายได้จากค่าไฟฟ้าสุทธิคิดเป็นสัดส่วนโดยเฉลี่ยร้อยละ 54.23 และมีผลกำไร คิดเป็นสัดส่วนโดยเฉลี่ยร้อยละ 95.20 (จากรายงานประจำปี 2553 ของ กฟภ.) ในขณะที่ผลการดำเนินงานของอีก 3 ภาคที่เหลือมีรายได้รวมกันเพียงร้อยละ 45.77 และมีกำไรเพียงร้อยละ 4.80 เท่านั้น นอกจากนี้จะเป็นแหล่งอุตสาหกรรมแล้วยังเป็นแหล่งที่มีรายได้สูงสุดของประเทศอีกด้วย ลักษณะงานยังซับซ้อน ความต้องการของลูกค้ายังหลากหลาย มีความต้องการทั้งคุณภาพการบริการ และคุณภาพผลิตภัณฑ์สูง ปัญหาการร้องเรียนมีมาก ต้นทุนการให้บริการจะสูง แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าได้รับรางวัลในการทำนวัตกรรมการน้อยกว่าภาคอื่น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกสำนักงาน กฟภ. ในเขตภาคกลางเป็นกลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะช่วยให้ ลดต้นทุนในการดำเนินการ เพิ่มคุณค่าขององค์กร เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า ลดเวลาในการบริการ งานก็จะมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาพนักงานให้ก้าวหน้าขึ้น ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับสำนักงาน ในภาคอื่นๆ ของ กฟภ. จะสร้างผลกระทบที่จะเกิดแก่สังคมและเศรษฐกิจของ กฟภ. อย่างมหาศาล

ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมของหน่วยงานดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 30 คนที่ปฏิบัติงานในเขตภาคกลางเกี่ยวกับความสนใจ

ในการทำนวัตกรรม พบว่า มีผู้สนใจซึ่งลงมือทำนวัตกรรม 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67 โดยส่วนใหญ่เป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ เช่นการคิดค้นอุปกรณ์แก้กระแสไฟฟ้าขัดข้อง และอุปกรณ์ลดค่ากระแสไฟฟ้าสาธารณะเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นภาระของ กฟภ. เป็นต้น ขณะเดียวกัน มีการทำนวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานด้วย เช่น การออกแบบขั้นตอนการรับชำระค่าไฟฟ้าให้ใช้เวลาสั้นลง และการลดขั้นตอนในการจัดส่งเอกสารระหว่างหน่วยงานภายในของ กฟภ. เป็นต้น

ผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่า มีผู้ไม่สนใจทำนวัตกรรม 19 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 โดยสรุปสาเหตุหลัก ได้แก่ สาเหตุจาก วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยในการทำนวัตกรรม (อาทิ พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันน้อย ไม่ชอบประชุมปรึกษาหารือกัน) ร้อยละ 31.58 สาเหตุจาก บรรยากาศการเรียนรู้ (อาทิ ข้อจำกัดด้านอิสระทางความคิดในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ การรับรู้และการเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่มีการดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้อย่างจริงจัง) ร้อยละ 29.82 สาเหตุจากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจและไม่สนับสนุนให้ทำนวัตกรรมอย่างจริงจัง คิดเป็นร้อยละ 28.07 สาเหตุจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กร (อาทิ มีข้อจำกัดในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน มีสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด) ร้อยละ 7.02 และสาเหตุจากงบประมาณ ร้อยละ 3.51 จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังกล่าว ทำให้เห็นถึงปรากฏการณ์เบื้องต้นของการพัฒนานวัตกรรมใน กฟภ. ซึ่งมีแนวโน้มว่า ยังมีข้อจำกัด ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำไปศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรม

Schumpeter (1961) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร และมีการศึกษาต่างๆ ที่ยืนยันว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Damanpour, 1991; James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora, 2008, Lale Gumusluoglu and Arzu Ilsev, 2009; พยัต วุฒิรงค์, 2552) วัฒนธรรมองค์กร (Robbins, 2003; Martins and Terblanche, 2003; Reid Bates and Samer Khasawneh, 2005; James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora, 2008; สุวเนตร ธงยศ, 2549: 83-85, 142) และบรรยากาศการเรียนรู้ (Dobni, 2006: 172; Rhodes, Hung, Lok, Lin and Wu, 2008; Choi, Kim, Ju and Jyung, 2009; กฤตกร กัลยารัตน์, 2553)

จากมูลเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสร้างรูปแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยอาศัยการศึกษาจาก ทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจ หากรูปแบบจำลองนี้ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง การวิจัยก็จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของ กฟภ. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. หรือไม่
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุ มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. หรือไม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.
2. ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

สมมุติฐานของการวิจัย

- H1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.
- H2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้
- H3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ
- H4 วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้
- H5 วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.
- H6 บรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.
- H7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้

H8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้

H9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ มีทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจ ตามแนวคิดของ Schumpeter (1961) เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

ทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจ เชื่อว่าการพัฒนาเศรษฐกิจที่แท้จริงนั้นเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (technological advance) เป็นวงจรที่ไม่จบสิ้น โดยมีหน่วยธุรกิจที่พยายามสร้างนวัตกรรม หรือสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หรือกระบวนการใหม่ๆ เข้ามาทดแทนวิธีดั้งเดิม Schumpeter ยังได้เสนอความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ภาวะผู้นำ เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการคิดสิ่งใหม่ๆ ทำสิ่งใหม่ๆ เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร (Bass and Avolio, 1994: 112-121) ผู้นำที่มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะนำไปสู่การเกิดบรรยากาศภายในองค์กรที่ดีที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (Damanpour, 1991: 555-590) ภาวะผู้นำ ระดับการสนับสนุนของผู้นำ และความร่วมมือของผู้นำยังเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การทำให้วัฒนธรรมทางเทคโนโลยี เกิดขึ้นใหม่ และกระบวนการใหม่เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องไม่มีจบสิ้น เป็นวัฏจักรของการพัฒนาเศรษฐกิจ รวมไปถึงการพัฒนาสังคม มีวัฒนธรรมองค์กรคอยส่งเสริม โดยมีนวัตกรรมเป็นแกนกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ Martins and Terblanche (2003: 64-74) พบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมนั้น วัฒนธรรมองค์การ เป็นการให้คุณค่า และความเชื่อในส่วนลึกร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ตรงกับแนวคิดของ Denison (2000) วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมองค์การ ส่วน Robbins (2003) มีแนวความคิดว่า โครงสร้างองค์กรที่ดี วัฒนธรรมองค์การที่ดี และมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม Schumpeter ยังกล่าวอีกว่า ความสำเร็จของการพัฒนาระบบนวัตกรรม ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society) ในการกำหนดคุณลักษณะของสังคมแห่งการ

เรียนรู้ มีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีการเคลื่อนไหว อย่างไม่หยุดนิ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญ ในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับ Dickson (1996: 102-106) ที่ระบุว่า บรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะเอื้อต่อการใช้ประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อตลาด และการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสามตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) และบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Environment) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟผ. ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลิตภาพมากขึ้น สามารถช่วยลดค่าใช้จ่าย จะมีกำไรมากขึ้น ลดเวลาในการดำเนินการ ในขณะเดียวกัน สามารถเพิ่มคุณภาพการบริการจัดส่ง แก๊สกระแสไฟฟ้าขัดข้อง พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการในที่สุด

ในการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของแนวคิดและทฤษฎีระหว่างตัวแปร สามารถสรุปเบื้องต้นได้ว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องน่าจะมีความสัมพันธ์กันใน 9 รูปแบบ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนานวัตกรรม การค้นพบจากการศึกษา คือ Damanpour, (1991); James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora, (2008), Lale Gumusluoglu and Arzu Ilsev, (2009); พยัต วุฒิรงค์, (2552)
2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศการเรียนรู้ การค้นพบจากการศึกษา คือ Boyett and Boyett (2000); Fredric William Swierczek (2006); Hardy (2007: 19); จิราพร สนั่นจิต (2550); กฤตกร กัลยารัตน์ (2553)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ การค้นพบจากการศึกษา คือ Avolio (1999); Li (2004); Athena Xenikou and Maria Simosi (2006); James C. Sarros; Brian K. Cooper; Joseph C. Santora (2008); เกียรติกร ไกรยศ พันธุ์ไทย (2552)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับบรรยากาศการเรียนรู้ การค้นพบจากการศึกษา คือ Watkins and Marsick (1993); Daft (2007); เดือนเพ็ญ สุขสมาน (2549); วรรณวิมล คงสุวรรณ (2553)
5. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับการพัฒนานวัตกรรม การค้นพบจากการศึกษา คือ Robbins, (2003); Martins and Terblanche, (2003); Reid Bates and Samer hasawneh, (2005); James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora, (2008); สุวเนตร ธงยศ, (2549)

6. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับการพัฒนานวัตกรรมการค้นพบจากการศึกษา คือ Dobni (2006: 1720); Rhodes, Hung, Lok, Lin and Wu, (2008); Choi, Kim, Ju and Jyung, (2009); กฤตกร กัลยารัตน์, (2553)

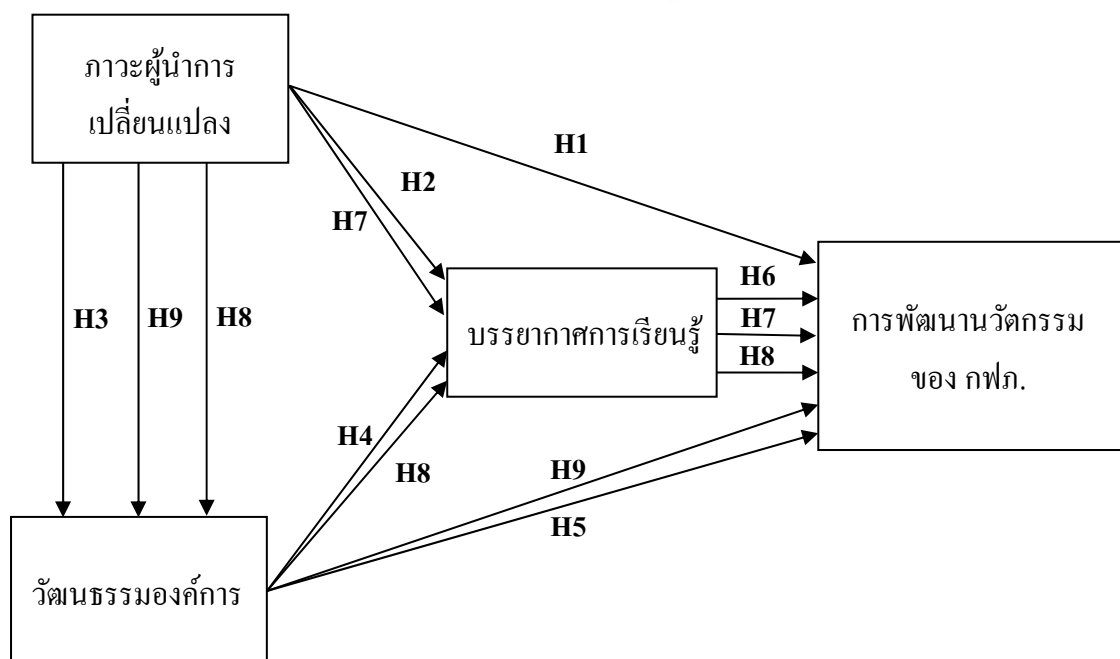
7. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ ค้นพบจากการศึกษา คือ Damapour, (1991)

8. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ค้นพบจากการศึกษา คือ Sudharatna, Y. (2004)

9. ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร ค้นพบจากการศึกษา คือ Albert, M (2006)

ดังนั้น กรอบแนวคิดของการวิจัย จึงประกอบด้วยการศึกษาความสำคัญของสามตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งน่าจะมี ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ใน 9 รูปแบบดังแสดงเป็นแบบจำลองได้ ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย *University of Thailand*



แผนภาพที่ 1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Correlational Research) ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยตัวแปรแฝงแต่ละตัว จะมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกัน นอกจากนี้ยังประกอบไปด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ ที่แสดงถึงการวัดตัวแปรแฝงดังกล่าว ซึ่งในการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ จะประกอบไปด้วยโมเดลวัดสำหรับตัวแปร (Measurement Model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบเชิงสมมุติฐานงานวิจัย (Hypothesis Model) ในครั้งนี้ต่อไป
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานของ กฟภ. ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ในภาคกลาง (ภาค 3) ทั้ง 3 เขต มีพนักงานตำแหน่งดังกล่าว จำนวน 850 คน
3. ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้ จะใช้เวลาศึกษา ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2553-30 มิถุนายน 2555

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์การ ถึงการเพิ่มคุณภาพ การบริการ หรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ หรือปรับปรุงต่อ ยอดจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว มีการนำเสนอออกสู่ลูกค้า ก่อให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์การ และลูกค้า ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)
2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การรับรู้ของพนักงานถึงการที่หัวหน้าใช้บุคลิกลักษณะและความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวพนักงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นหาปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน ถึงแบบแผนพฤติกรรม ที่พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติมีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และเป็นสิ่งที่ต้องการคาดหวังจากพนักงาน ประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (Constructive Styles)
2. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย้ง (Passive/ Defensive Style)
3. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (Aggressive / Defensive Style)

บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment)
2. การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Identify Learning and Development Needs)
3. การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Meeting Learning and Development Needs)
4. การนำไปใช้ในองค์กร (Applying Learning and Development Needs)

พนักงาน กฟผ. หมายถึง พนักงานตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยคาดว่าจะมีหน่วยงานที่สามารถนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้ เกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำไปสร้างการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร
2. ได้องค์ความรู้ เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟผ.

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี ตำรา เอกสารตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำเสนอตามลำดับหัวข้อได้ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนานวัตกรรม
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. วัฒนธรรมองค์การ
4. บรรยากาศการเรียนรู้
5. ข้อมูลพื้นฐานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนานวัตกรรม

ความหมายของการพัฒนานวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจากคำว่า Innovate ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้มากมายซึ่งมีประเด็นที่แตกต่างตามยุค ตามสมัย ขึ้นอยู่กับการตีความและการมุ่งเน้นกรอบแนวคิด ซึ่งมีลักษณะเฉพาะเจาะจงไม่เหมือนกันในแต่ละองค์การ สังคม หรือประเทศ โดยความหมายของนวัตกรรมว่า ความสำเร็จจะเกิดขึ้นด้วยการดำเนินงานของตัวเอง จะต้องเป็นผู้นำในการสร้างมูลค่าตลาดมากขึ้น มีการพัฒนาสร้างสิ่งใหม่ๆ ออกมาตลอด จะประสบความสำเร็จอย่างถาวร สามารถเป็นองค์กรชั้นนำได้ตลอดเวลา นวัตกรรมเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยอาจเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตนหรือไม่ก็ได้ซึ่ง

จะได้รับการประเมินจากความพึงพอใจของลูกค้า (Drucker, 2003) นวัตกรรมหมายถึงการเปลี่ยนเทคโนโลยีการดำเนินการแบบเดิมมาสู่เทคโนโลยีการดำเนินการใหม่ๆ โดยองค์กรจะต้องพยายามสร้างโอกาสและเงื่อนไขที่น่าพาสู่นวัตกรรม ด้วยการนำองค์การเข้าตอบสนองความต้องการต่อตลาดที่ซับซ้อน (Porter, 1990: 73-93)

สำหรับ Hall (1994) สรุปว่าความหมายของนวัตกรรมเป็นมากกว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทั้งนี้นวัตกรรมองค์การจะประกอบด้วยกิจกรรมทุกอย่างที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางเทคโนโลยี การที่จะสร้างหรือเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่นั้นนั้นไม่เพียงแต่การพิจารณาประเด็นทางเทคนิคของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น หากแต่นวัตกรรมองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย นวัตกรรมองค์การ ยังหมายถึงส่วนประกอบองค์ประกอบ หรือการสังเคราะห์ความรู้ดั้งเดิม เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มให้เกิดคุณค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการใหม่ (Luecke, 2003) และนวัตกรรมองค์การ ยังหมายถึง การลงมือปฏิบัติด้วยความคิดสร้างสรรค์โดยการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมเป็นการใช้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และกลุ่มสมาชิกในองค์การเป็นปัจจัยนำเข้า ผ่านเข้าไปในสิ่งแวดล้อมที่ดี โครงสร้างองค์การที่ดี วัฒนธรรมองค์การที่ดี และมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ คือสินค้า บริการและวิธีการทำงานใหม่ๆ (Robbins, 2003) นอกจากนี้ Rabe (2006) พบว่านวัตกรรม คือ การนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้โดยก่อให้เกิดการพัฒนาที่มีคุณค่าขึ้น เริ่มขึ้นจากอุปสรรคหรือปัญหา หรือโอกาสที่เกิดขึ้น จึงเกิดความคิด ศึกษาขึ้นเพื่อตอบรับกับความท้าทายนั้น จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการกลั่นกรองความจำเป็นและความเหมาะสมของแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากผ่านกระบวนการนี้ไปได้จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ เวลาและทุนทรัพย์เป็นพื้นฐาน

การพัฒนากระบวนการทำงาน แนวคิด การออกแบบ ผลิตภัณฑ์ หรือด้านอื่นๆ อย่างมุ่งมั่นซึ่งมีผลมาจากการค้นคว้าทั้งในระดับองค์การและบุคคลทั้งที่โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม หรืออีกนัยหนึ่งคือการรวบรวม การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนานวัตกรรมองค์การ เพื่อมุ่งสู่การสร้างสิ่งใหม่ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ (Degraff, 2006: 20) สำหรับ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ให้นิยามไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจน

การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ (www.nia.or.th)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าการพัฒนานวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับ การสร้าง กระบวนการทำงาน ความก้าวหน้า และของสิ่งใหม่ การพัฒนาสร้างสิ่งใหม่ๆ ออกมาตลอด ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมของ กฟผ. ในการศึกษาี้ หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กร ถึงการเพิ่มคุณภาพ การบริการ หรือกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ หรือปรับปรุงต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว มีการนำเสนอออกสู่ลูกค้า ก่อให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์กร และลูกค้า

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

นวัตกรรมมี 2 ประเภท แยกออกจากกันอย่างชัดเจน ระหว่างนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และนวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) สำหรับนวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง หมายถึง กระบวนการเสนอสิ่งใหม่ที่ใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคม โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม (Value) ความเชื่อเดิม (Belief) ตลอดจนระบบคุณค่า (Value System) ของสังคมอย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) จัดว่าเป็นนวัตกรรมหนึ่งในยุคโลกข้อมูลข่าวสารการนำเสนอระบบอินเทอร์เน็ตทำให้ค่านิยมเดิมที่เชื่อว่า ข้อมูลข่าวสารจำกัดอยู่ในวงเฉพาะทั้งในด้านเวลา และสถานที่นั้นเปลี่ยนไป อินเทอร์เน็ตเปิดโอกาสให้ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลไร้ขีดจำกัด ทั้งในด้านของเวลา และระยะทาง การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้ระบบคุณค่าของข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงไป บางคนเชื่อว่า อินเทอร์เน็ตจะเข้ามาแทนที่ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารในระบบเดิม อย่างสิ้นเชิงในไม่ช้า อาทิเช่น ระบบไปรษณีย์ และยังได้อธิบายอีกว่า โดยธรรมชาติมนุษย์มีแนวโน้มที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพยายามที่จะแก้ปัญหาเพื่อหาทางออก ที่เป็นประโยชน์กับตนเองตลอดเวลาอยู่แล้ว ดังนั้น นวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป จึงมีลักษณะเป็นกิจวัตรปกติ (Routine) ของมนุษย์ซึ่งแตกต่างจากนวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง (Nord and Tucker, 1987)

สำหรับ Freeman and Socte (1997) ได้อธิบายสรุปให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรมจนถึงปัจจุบันไว้ ดังนี้

ในยุคแรกๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1770-1840 อังกฤษเป็นประเทศแรกที่เป็นผู้นำทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในยุคนี้มีการพัฒนาระบบกลไกทางกลศาสตร์ เกิดอุตสาหกรรมทอผ้าที่มีการใช้นวัตกรรมทางกลศาสตร์ ทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ส่งผลให้ประเทศอังกฤษสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และก้าวขึ้นเป็นผู้นำของโลกทางด้านนวัตกรรม

ในยุคที่สอง ระหว่างปี ค.ศ. 1840-1890 ประเทศอังกฤษยังคงครองความเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม และการคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ อาทิเช่น พลังไอน้ำประเทศอังกฤษสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นผู้นำของโลกทางด้านนวัตกรรมโดยมีสหรัฐอเมริกา และเยอรมนีไล่กวดตามติดมาจนถึง ค.ศ. 1890 รถจักรพลังไอน้ำ เป็นนวัตกรรมที่สำคัญในประวัติศาสตร์ในยุคนี้ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ในยุคที่สาม ระหว่างปี ค.ศ. 1890-1930 สหรัฐอเมริกาและเยอรมนี ได้ส่งเสริมมีการสร้างนวัตกรรม จนสามารถขึ้นเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เคมี การถลุงเหล็ก การต่อเรือ และอุตสาหกรรมหนักอื่นได้ในระยะเวลาต่อมาจะเห็นได้ว่า การพัฒนานวัตกรรมในลักษณะที่เป็นการคิดค้นประดิษฐ์ขึ้นใหม่ สามารถเห็นได้ชัดเจนได้ในยุคแรกจนถึงยุคที่สามระหว่างปี ค.ศ. 1770-1940 นวัตกรรม ในยุคนี้ อาจจะพอเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง

ในยุคที่สี่ นวัตกรรม มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปมากขึ้น โดยมีการปรับปรุงทั้งนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และการปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) อย่างกว้างขวางในยุคที่สี่นี้ ประเทศญี่ปุ่นได้ปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยใช้นวัตกรรมเป็นสำคัญ อาทิเช่น การบริหารงานคุณภาพ การใช้การผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) การผลิตแบบกะทัดรัด (Lean Production) ที่คล่องตัวสามารถแข่งขันเอาชนะ อังกฤษ สหรัฐอเมริกา และเยอรมนี ได้ในยุคนี้

ในยุคที่ห้า รัฐบาลสหรัฐอเมริกาคำหนดนโยบายให้มีการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างกว้างขวาง มีการออกกฎหมาย เรียกว่า Bayh-Dole Act เปิดโอกาสให้นักวิจัยของรัฐบาลสามารถมีสิทธิในการเป็นเจ้าของนวัตกรรมที่ตนคิดค้นขึ้นมาใหม่ได้ เพื่อให้สามารถกลับมาแข่งขันการสร้างนวัตกรรมได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ และอุตสาหกรรมการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสาร

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนวัตกรรมมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป โดยมีการใช้เทคโนโลยีอเนกประสงค์ (General Purpose Technology) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีผลต่อระบบการผลิตหลาย

ระบบ และการผลิตภัณฑ์ในวงกว้างได้ขยายตัวจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปสู่เทคโนโลยีชีวภาพสมัยใหม่ (Modern Biotechnology) และนาโนเทคโนโลยี (Nanotechnology) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ญี่ปุ่น มีการพัฒนาเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย เช่น ระบบเรดาร์ตรวจจับและแจ้งเตือนด้วยแสงและเสียงเมื่อมีสิ่งกีดขวาง การขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้า แหล่งพลังงานเป็นแบตเตอรี่ลิเทียมไอออน ระบบปุ่มควบคุมและสั่งงานเป็นระบบสัมผัส ใช้เซลล์เชื้อเพลิงไฮโดรเจนเป็นแหล่งพลังงาน ซึ่งก็ยังนำหน้าสหรัฐอเมริกาและประเทศในกลุ่มยุโรปอยู่ดี นอกจากนี้ญี่ปุ่นยังได้พัฒนาเทคโนโลยีทางด้านหุ่นยนต์ โดยตั้งเป้าไว้ว่า ภายในปี พ.ศ.2558 นี้ บ้านในญี่ปุ่นทุกหลัง จะมีหุ่นยนต์คนใช้กันหมด โดยได้ทุ่มงบประมาณ 1,150 ล้านบาท ในการสร้างอุตสาหกรรมหุ่นยนต์อัจฉริยะขึ้น (<http://www.diamondshine>) สำหรับประเทศมาเลเซีย ใต้หวัน และเกาหลีใต้ได้เน้นธุรกิจด้านเทคโนโลยีชีวภาพมากขึ้น โดยเฉพาะใต้หวัน ได้คิดค้นและผลิตวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ จำนวนมากใช้แล้วในวันนี้ (<http://www.citiadvance.co.th>) สำหรับนวัตกรรมด้าน software แล้วอินเดียไม่เป็นสองรองใคร ไม่ว่าจะเป็น software ของระบบคอมพิวเตอร์ หรือระบบสถาบันการเงินที่จำเป็น เพื่อการผลักดันให้เศรษฐกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว และทันการโดยมีบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านซอฟต์แวร์ IT รายใหญ่ที่สุด 3 อันดับแรกคือ Tata Consultancy Service, Infosys Technologies Limited และ Wipro Technologies ตามลำดับ (<http://www.imetthai.com/article-2>)

การศึกษากระบวนการพัฒนานวัตกรรม ยังมีการนำเสนอในรูปแบบทฤษฎีนวัตกรรมพอที่จะสรุป ได้ดังนี้

ทฤษฎีนวัตกรรมในแนววิศวกรรม (The engineering theory of innovation; Freeman and Soete, 1997) ในยุคแรก ทฤษฎีนวัตกรรม มีรากฐานมาจากแนวการแก้ปัญหาทางวิศวกรรม รวมไปถึงกระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต โดยใช้เทคนิคทางด้านวิศวกรรม ทฤษฎีนวัตกรรมที่มีรากฐานมาจากวิศวกรรมนั้น การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิจัยพัฒนา (research and development) ในระดับพื้นฐาน และการวิจัยในภาคอุตสาหกรรม หรืออีกนัยยะหนึ่ง ทฤษฎีนี้ มองว่า นวัตกรรม ถูกสร้างขึ้น จากแรงขับเคลื่อนจากวิทยาศาสตร์ (science push) แนวคิดนี้ นวัตกรรม ถูกมองว่ามีลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรง (linear) กับการวิจัยพื้นฐาน (basic research) โดยมีความเชื่อว่า การพัฒนานวัตกรรมนั้น ควรมีจุดเริ่มต้น มาจากการวิจัยพื้นฐานไปสู่การวิจัยประยุกต์ (applied research) โดยการนำผลการวิจัยพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์ และ/หรือการให้บริการ จากนั้นจะมีการ

พัฒนากระบวนการผลิต และ/หรือการให้บริการจนได้ระบบการผลิตและการให้บริการที่มีมาตรฐาน เพื่อการผลิตและการให้บริการในระดับอุตสาหกรรมหรือเพื่อให้บริการลูกค้าจำนวนมาก

ทฤษฎีนี้ การพัฒนานวัตกรรม ขึ้นอยู่กับความสามารถในทางวิศวกรรมของนักวิจัย วิศวกร และ/หรือนักวิทยาศาสตร์ ตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมล้วนแล้วเป็นสิ่งที่จับต้องได้ (tangible factor) อาทิเช่น

1. ทุนทางการเงิน (financial capital) ที่ใช้ลงทุนในการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม นิยมวัดออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย หรือเป็นเปอร์เซ็นต์ของรายได้ประชาชาติ
2. ทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (human capital) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการศึกษา และผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม
3. ทุนด้านกายภาพ (physical capital) อาทิเช่น อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม มีส่วนสำคัญ ในการพัฒนานวัตกรรม

ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาด (The market theory of innovation) (Kotler, 1999) ทฤษฎีนี้ริเริ่มในปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมเกิดจากข้อมูลการตลาด มากกว่าที่จะมาจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และ/หรือ กระบวนการผลิต โดยใช้เทคนิคทางวิศวกรรม การตลาดจะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางในการพัฒนานวัตกรรม เทคนิคทางวิศวกรรม และ/หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ถ้าไม่ได้รับการยอมรับจากตลาด หรือลูกค้ามีโอกาสน้อยมากที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาด ไม่ใช่ความสำเร็จทางวิศวกรรม ความสำเร็จทางวิศวกรรมจะไม่มีค่าในทางการค้าเลย ถ้าตลาดไม่ยอมรับทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาด ได้รวมเอาปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (intangible factor) ได้แก่ ความต้องการของตลาด และ/หรือข้อมูลทางการตลาด มารวมอธิบาย การพัฒนานวัตกรรมเพิ่มเติมจากปัจจัยที่จับต้องได้

ทฤษฎีนวัตกรรมห่วงโซ่ความสัมพันธ์ (The chain link theories of innovation) (David and Rosenberg, 1979) ทฤษฎีนี้ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของตลาด และความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม ไม่ได้มีลักษณะตรงไปตรงมาตามสมมุติฐานของทฤษฎีนวัตกรรมในแนวการตลาด ห่วงโซ่ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม และความต้องการของตลาดนั้น มีกลไกสลับซับซ้อน ครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบทางวิศวกรรม การผลิต การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ การขาย ตลอดจนไปถึงการส่งมอบลูกค้า และการบริการ การส่งผ่านข้อมูลความต้องการ

ของตลาด โดยลูกค้าฝ่ายผู้ผลิตไปสู่ผู้มอบวัตถุดิบในสายห่วงโซ่ความสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ที่ละเอียดอ่อนและสลับซับซ้อน ข้อมูลนี้เรียกว่า “ข้อมูลทางนวัตกรรม” นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยข้อมูลนวัตกรรม ไม่ใช่เพียงแต่ข้อมูลการตลาดแต่เพียงอย่างเดียว ข้อมูลนวัตกรรมนั้นครอบคลุมข้อมูลเครือข่ายทางธุรกิจ (business network) ซึ่งได้แก่ ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผู้ส่งมอบวัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการผลิต

ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายเทคโนโลยี (The technology network theory of innovation) ทฤษฎีนี้ ถูกพัฒนาในช่วงปลายทศวรรษ 1980 และตลอดช่วงทศวรรษ 1990 จนถึงปัจจุบัน ทฤษฎีนวัตกรรมเครือข่ายเทคโนโลยี ถูกพัฒนาโดยกลุ่มนักวิชาการกลุ่มหนึ่ง ภายใต้ชื่อ “ระบบนวัตกรรม” (Lundvall et al., 2002: 213-231) ทฤษฎีนี้ มีสมมุติฐานว่า

1. องค์กร สถาบัน ที่มีบทบาท ในการพัฒนานวัตกรรม ควรจะต้องเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน อาทิเช่น ผู้ส่งมอบ สถาบัน/องค์กร ที่ให้คำปรึกษาหน่วยงานของภาครัฐ สถาบันวิจัยของรัฐ มหาวิทยาลัย และองค์กรสถาบันอื่นๆ

2. ความเข้มแข็ง ความต่อเนื่องในการเชื่อมโยง ปฏิสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนกับ และ/หรือ สถาบันภายนอกเกิดขึ้นมากเท่าไร ก็จะช่วยส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดข้อมูลทางนวัตกรรมมากขึ้นเท่านั้น โอกาสที่องค์กร และ/หรือสถาบันจะได้รับข้อมูลย่อมจะมีเพิ่มขึ้นตามลำดับ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร และ/หรือสถาบัน

3. ความเชื่อมโยงเหล่านี้ มีตั้งแต่ ความเชื่อมโยงทางเทคนิค หรือเทคโนโลยี ความเชื่อมโยงทางการตลาด และเครือข่ายข้อมูลทางนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญ การเชื่อมโยงทางด้านเทคโนโลยีมากกว่าความเชื่อมโยงอื่นๆ ทฤษฎีนี้อธิบายว่า นวัตกรรม เกิดจากการผสมผสานระหว่างทุนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ได้แก่ เครือข่ายเทคโนโลยี ซึ่งช่วยให้ องค์กร และ/หรือสถาบันมีขีดความสามารถในการดูดซับข้อมูลทางนวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น

ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายทางสังคม (The social network theory of innovation) (Maskell, 2000: 79-98) ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากแนวคิดของทฤษฎีนวัตกรรมในแนววิศกรรม ทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายเทคโนโลยี และทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ทางสังคมศาสตร์ ทฤษฎีนวัตกรรมในแนววิศกรรม เชื่อว่า นวัตกรรมเกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยในระดับพื้นฐาน และพัฒนาต่อยอดขึ้นมาเรื่อยๆ ตามลำดับ ส่วนทฤษฎีนวัตกรรมในแนวเครือข่ายเทคโนโลยี เชื่อว่า นวัตกรรมเกิดขึ้นมาจากความสามารถขององค์กร และ/หรือ สถาบันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางนวัตกรรม ดังนั้น การส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงทางด้านเทคโนโลยีในด้านต่างๆ จะช่วยส่งเสริมให้องค์กร

และ/หรือสถาบันในการพัฒนานวัตกรรม ทฤษฎีนี้ เสนอแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดการขยายตัวของเทคโนโลยีในด้านต่างๆ ไปสู่สังคมนักวิทยาศาสตร์ และนักวิจัย โดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทำให้เกิดการแพร่กระจายความรู้ในหลากหลายสาขาอย่างรวดเร็ว ในหมู่นักวิทยาศาสตร์ และนักวิจัย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม และเน้นความสำคัญของการสร้างเครือข่ายมากกว่าที่จะเน้นความสำคัญของเทคโนโลยี เน้นการเชื่อมโยงโครงข่ายความรู้มากกว่าที่จะเน้นโครงข่ายทางเทคโนโลยี และเน้นสิ่งที่มีลักษณะจับต้องไม่ได้มากกว่าที่สิ่งจับต้องได้ ทฤษฎีนี้ เชื่อว่าการสร้างนวัตกรรมที่มีองค์ความรู้เป็นฐานสำคัญ ต้องการความสามารถในการนำเทคโนโลยีที่มีอยู่หลากหลายไปใช้ประโยชน์ ความสามารถนี้ไม่เพียงความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพในเครือข่ายสังคมนวัตกรรม นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร ไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังต้องมีความรู้ความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่โดยอาศัยเครือข่ายสังคมนวัตกรรม และการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนานวัตกรรม

จากความก้าวหน้าของยุคการสื่อสาร และโทรคมนาคม ทำให้การเข้าถึงเทคโนโลยีไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป การสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีจึงไม่ใช่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในยุคนี้เป็นการสร้างเครือข่ายความรู้มากกว่าที่จะเป็นเครือข่ายเทคโนโลยี แต่เพียงอย่างเดียวในยุคการพัฒนานวัตกรรมบนฐานความรู้ ต้องการความรู้ที่หลากหลาย การสร้างเครือข่ายความรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของทฤษฎีนี้ นอกจากนี้ Lengrand and Chatie (1999) กล่าวว่า “การเพิ่มผลผลิต ไม่ใช่เป็นการเพิ่มผลผลิตจากการปฏิบัติการที่ละเล็กละน้อย แต่น่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิต ในการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบมากกว่า เพราะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับ การเพิ่มผลผลิตที่ “จุดเชื่อมต่อ” หรือ “การมีปฏิสัมพันธ์” กันมากกว่า แนวคิดใหม่นี้ ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเสียใหม่ โดยการวัดความสามารถขององค์กร จากปริมาณความหนาแน่นของความสัมพันธ์ และความร่วมมือของบุคลากร ในระบบการผลิตตั้งแต่ ผู้ส่งมอบ ผู้สนับสนุนเงินทุน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา หน่วยงานพัฒนาในระดับภูมิภาค และอื่นๆ ผ่านระบบเครือข่าย และคลัสเตอร์ ดังนั้น เครือข่ายความรู้จึงเป็นตัวแทนของขีดความสามารถ และอำนาจในการที่เข้าถึง “คุณค่า” ที่อยู่นอกองค์กร เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ความรู้จะฝังตัวอยู่ในโครงสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารมีการถ่ายทอดความรู้ผ่านทางกระบวนการทางสังคม นวัตกรรมเป็นผลมาจากการผสมผสานของทุนที่

จับต้องได้ อาทิเช่น ทูทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ทูทางด้านการเงิน ทูทางด้านกายภาพ ได้แก่ นักวิจัย งบลงทุนการวิจัยพัฒนา อาคารสถานที่ที่ใช้ในการวิจัยอื่นๆ และทุนที่จับต้องไม่ได้ ในรูปแบบของทุนทางสังคม (social capital) อาทิเช่น ความไว้วางใจกัน ความเคารพนับถือ ความสัมพันธ์กัน ทั้งในระยะสั้นในระยะยาว และในอดีต จนถึงปัจจุบันของชุมชนสังคมที่เป็นบริบทล้อมรอบของวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และนักวิจัยในสังคมนวัตกรรมหนึ่งๆ ด้วยเหตุผลนี้เอง จึงทำให้ทฤษฎีนวัตกรรมในยุคใหม่ไม่สามารถละเลยปัจจัยทางด้านทุนทางสังคมต่อไปได้อีก

ทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจ (The theory of economic development) Schumpeter (1961) ทฤษฎีนี้ เชื่อว่า การพัฒนาเศรษฐกิจที่แท้จริงนั้นเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (technological advance) เป็นวงจรที่ไม่จบสิ้น (never ending cycle) โดยมีหน่วยธุรกิจที่พยายามสร้างนวัตกรรม หรือสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หรือกระบวนการใหม่ๆ เข้ามาทดแทนวิธีดั้งเดิม การเสนอเทคโนโลยีใหม่ หรือสินค้า หรือกระบวนการใหม่ของหน่วยธุรกิจเหล่านี้ ทำให้เกิดการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยมีบริษัทขนาดเล็ก และขนาดกลาง (Small and Medium Sized Enterprises-SMES) เป็นองค์การหลักขับเคลื่อนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อเสนอของ Schumpeter ทำให้แนวคิด ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เชื่อว่าเป็นผลมาจากการสะสมแรงงาน และทุน (labor and capital accumulation) ลดความสำคัญลงไป

Schumpeter ยังได้เสนอความเห็นไว้ในเอกสารทางวิชาการในปี ค.ศ.1942 ที่มีชื่อว่า “ทุนนิยม สังคมนิยม และประชาธิปไตย” (capitalism, socialism and democracy) ไว้ว่านอกเหนือไปจากบริษัทขนาดเล็ก และขนาดกลาง ยังมีบริษัทขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมที่มีห้องปฏิบัติการและการวิจัยพัฒนา บริษัทขนาดใหญ่เหล่านี้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะการเป็นผู้นำ มักจะเป็นผู้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เสมอ โดยอาศัยผลกำไรมาสนับสนุนการวิจัยพัฒนาเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และอาศัยความได้เปรียบทางด้านขนาดเศรษฐกิจ (economics of scale) เพื่อกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า และกระบวนการ (process) การผลิต และบริการ อย่างไรก็ตาม บริษัทขนาดใหญ่เหล่านี้ มีจำนวนไม่มาก พลวัตรทางนวัตกรรมจึงมักเกิดจากบริษัทขนาดเล็ก และขนาดกลางที่มีผู้ประกอบการ (entrepreneurs) ที่มีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ ทำให้เห็นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ และกระบวนการใหม่เข้าสู่ตลาดอยู่เสมอๆ และต่อเนื่องไม่มีจบสิ้น เป็นวัฏจักรของการพัฒนาเศรษฐกิจ รวมไปถึงการพัฒนาสังคม วัฒนธรรม และการเมือง โดยมีนวัตกรรมเป็นแกนกลาง (core) ของกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีก้าวไปสู่การสร้างมาตรฐานของชีวิต (standard of life) ของสังคมหนึ่ง ตลอดจนไปถึงสังคมโลกที่ปัจจุบันดูเหมือนว่า

จะเป็นสังคมเดียวกันทั่วโลก เพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร โทรคมนาคม และการติดต่อเชื่อมโยงในยุคสังคมโลกาภิวัตน์ (globalization) Schumpeter ยังกล่าวว่า จากงานวิจัยความสำเร็จของการพัฒนาระบบนวัตกรรมของชาติ หรือแม้แต่ในระดับภูมิภาค (region) ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้าง (create) การสะสม (accumulate) และการเผยแพร่ (disseminate) ความรู้ (knowledge) กระบวนการสะสมความรู้ นั้น น่าจะมีต้นกำเนิดมาจากการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society) มากกว่าที่จะเป็นสังคมความรู้ (knowledge society) สังคมการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าจะถูกนำมาทดแทน (replace) ความรู้เก่า ความรู้ที่มีความสำคัญมากในอดีต ในปัจจุบัน อาจลดความสำคัญลงได้ เพราะมีทางเลือกใหม่ ที่มาจากความรู้ที่ค้นพบใหม่ หรือสร้างขึ้นใหม่มาแทนที่ นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่สำคัญ (key process) ในการกำหนดคุณลักษณะของสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีการเคลื่อนไหว อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งในมิติเวลา และสถานที่ (time and space) Schumpeter ชี้ให้เห็นแนวคิด และกระบวนการ การสร้างสรรค์ความคิด (creativity) และได้อธิบายว่า การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ จะทำให้เกิดการทำลายความคิดเก่าปรากฏการณ์นี้ เรียกว่า กระบวนการทำลายความคิดสร้างสรรค์เดิม ด้วยการสร้างสรรค์ความคิดใหม่จากการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ กระบวนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ นี้เอง เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการนวัตกรรม (innovation process)

เป็นที่น่าสังเกตว่า ประเทศที่มีความสามารถในการเรียนรู้สูง หรือมีความสามารถในการดูดซับ (Absorptive Capacity) สูง เช่น สหรัฐอเมริกา เยอรมนี อังกฤษ ญี่ปุ่น ฟินแลนด์ และประเทศที่พัฒนาแล้ว จะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีเอนกประสงค์มากกว่าประเทศที่กำลังพัฒนา

องค์ประกอบนวัตกรรม

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาประเด็นองค์ประกอบของนวัตกรรมไว้อย่างหลากหลายเริ่มตั้งแต่ Greg Yezersky (1958) มีขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมใน 3 องค์ประกอบ คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จะเป็นการชี้วัดถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งไม่เฉพาะว่าจะต้องเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น หากแต่ต้องคำนึงถึงการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมอีกด้วย
2. นวัตกรรมกระบวนการ จะเป็นการชี้วัดถึงการสรรหาเครื่องจักรใหม่ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการผลิต

3. นวัตกรรมด้านการตลาด เป็นการยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่แล้วให้เข้าถึงผู้บริโภคในกลุ่มใหม่ ในช่องทางใหม่ หรือเพื่อเป็นการเสนอเพิ่มเติมผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ลูกค้า ปัจจุบันให้เกิดความสอดคล้องมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Urabe, Child and Kagono (1988) ระบุว่านวัตกรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) แนวคิดของ Su-Chao and Ming-Shing (2008: 3-20) กล่าวว่า โดยมากแล้ว การสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมองค์การประเภทใดประเภทหนึ่งนั้นย่อมที่จะมีความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมองค์การอีกประเภทด้วยเช่นกัน เช่น เมื่อเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นในองค์การก็ย่อมที่จะต้องสร้างกระบวนการทำงานใหม่ในการทำงานที่รองรับกับผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามแนวคิดของ Damanpour (1991: 555-590) ได้กำหนดนิยามปฏิบัติการในการศึกษา นวัตกรรมองค์การเป็นสองมิติ ซึ่งได้แก่ 1) นวัตกรรมการบริหาร (Administrative Innovation) หมายถึง นวัตกรรมของการจัดการองค์การ การจัดการด้านบุคลากร การจัดการด้านการควบคุมและการบริการ 2) นวัตกรรมเชิงเทคนิค (Technical Innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการและเครื่องมือ อุปกรณ์ชิ้นใหม่ ทั้งนี้ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ที่องค์การจะต้องเข้าใจว่าจะพัฒนานวัตกรรมในลักษณะใด 1) การวิจัยธรรมชาติ (Basic Research) เพื่อเป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน การวิจัยประเภทนี้มีความเสี่ยงสูงแต่หากประสบผลสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทนสูงเช่นเดียวกัน 2) การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการคิดค้นต่อยอด พัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และ 3) การบูรณาการร่วมกัน (System Integration) เป็นการจัดการผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วโดยเพิ่มช่องทางสู่การจำหน่ายในตลาดลูกค้าใหม่ ในส่วนของนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นั้นมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญแก่การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ โดยสามารถแบ่งนวัตกรรมนี้ได้เป็นสามส่วนได้แก่ การจัดโครงสร้างใหม่ (Restructuring) การจัดการกระบวนการวิศวกรรมใหม่ (Reengineering) และการลดขนาดองค์การ (Downsizing) (White and Bruton, 2007)

ในปี 2547 ภัทรพงศ์ อินทรกำเนิด (2547) ศึกษาพบว่า นวัตกรรมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก

ต่อประเทศหรือแม้แต่ต่อองค์กร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้นยังสามารถถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) หรือสินค้าทั่วไป เช่น รถยนต์รุ่นใหม่ ที่ใช้เทคโนโลยีสูง หรือ High Definition (HDTV) ดีวีดีหรือ Digital Video Disc (DVD) และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) อาทิเช่น การบริการ (Services) เช่น เพกเกจ์ทัวร์อนุรักษ์ธรรมชาติ ธุรกิจการเงินธนาคาร โดยผ่านทางโทรศัพท์ (Telephone Finance Banking) เป็นต้น

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการ ให้การให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตแบบทันเวลาพอดี หรือ Just in Time (JIT) การบริหารงานคุณภาพองค์การรวม หรือ Total Quality Management (TQM) และการผลิตแบบกระต๊อดหรือ Lean Production เป็นต้น

ต่อมา Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003) กล่าวว่า องค์กรที่ดีที่สุดจะไม่หยุดอยู่นิ่งกับที่ แต่จะต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ โดยนวัตกรรม นั้นหมายถึง กระบวนการของการสร้างสรรค์ความคิดใหม่และผลักดันมันให้เข้าสู่กระบวนการทำงานที่เป็นรูปธรรมเพื่อการพัฒนาการบริการลูกค้าหรือผลผลิตขององค์กร ซึ่งนวัตกรรมผลผลิต (Product Innovations) คือการสร้าง พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งๆ ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Process Innovations) คือ การนำเสนอกระบวนการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยกระบวนการของการสร้างนวัตกรรมสามารถสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างสรรค์แนวคิด (Idea Creation) 2) การเตรียมการและการวางแผนการปฏิบัติงานจริง (Initial Usage/ Problem Product/ Process Experimentation) 3) การศึกษา และคาดการณ์ ต้นทุนค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Feasibility Determination) 4) การประยุกต์ใช้ในขั้นสุดท้าย (Final Application) การผลิต นำความคิดใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด โดยความสำเร็จขององค์กรแห่งนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับ โครงสร้างองค์กร และการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญ

อย่างไรก็ตาม Goffin and Mitchell (2005) ได้แยกนวัตกรรมองค์การออกเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมกระบวนการธุรกิจ (Business Process Innovation) และกล่าวว่า ส่วนมากแล้วองค์กรมักจะให้ความสำคัญกับเพียงเรื่องของ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ควรที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับนวัตกรรมกระบวนการด้วย เพราะกระบวนการผลิตเป็นส่วนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นวิธีการต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์อันได้แก่นวัตกรรม

ผลิตภัณฑ์นั่นเองโดยทั่วไปแล้วนักวิชาการมักจะจัดแบ่งนวัตกรรมองค์การออกเป็นประเภทผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ

สุดท้าย George, Works and Waston-Hemphill (2005) กล่าวว่า นวัตกรรมองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 2) นวัตกรรมทางการตลาดเป็นการยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่แล้วให้เข้าถึงผู้บริโภคในกลุ่มใหม่ ในช่องทางใหม่หรือเพื่อ เป็นการเสนอเพิ่มเติมผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ลูกค้าปัจจุบันให้เกิดความสอดคล้องมากยิ่งขึ้น และ 3) นวัตกรรมกระบวนการซึ่งนับได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยนวัตกรรมนี้จะทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็วและคุณภาพของสินค้า ตลอดจนความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากนวัตกรรมประเภทนี้จะไม่สามารถถูกลอกเลียนได้ง่าย

องค์ประกอบนวัตกรรมขององค์การต่างๆ ในประเทศไทย

กลุ่มบริษัท MC.Green Power ได้จัดการประกวดการอนุรักษ์พลังงานในปี 2549 อย่างเป็นรูปธรรม โดยแบ่งการประกวดออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านพลังงานทดแทน 2) ด้านอนุรักษ์พลังงาน 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านโครงการพลังงานสร้างสรรค์ 5) ด้านผู้ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน (<http://www.mcgreenpower.com>) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำนวัตกรรมการประกวดด้วย 5 ด้าน 1) ด้านการท่องเที่ยว 2) ด้านเกษตรกรรม 3) ด้าน BIO 4) ด้านพลังงานทดแทน 5) ด้านการแพทย์ (<http://www.chula.ac.th>) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) จัดประกวดการทำนวัตกรรม คือ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต 3) นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี 4) นวัตกรรมด้านพลังงานทดแทน 5) นวัตกรรมด้านธุรกิจบริการ 6) นวัตกรรมด้านออกแบบและสร้างตราสินค้า (<http://www.nia.or.th>) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จัดทำนวัตกรรม 3 ประเภท 1) นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ Product Innovation 2) นวัตกรรมกระบวนการผลิต Process Innovation 3) นวัตกรรมด้านธุรกิจ Business Innovation (<http://library.dip.go.th>) กลุ่มมิตรผลจัดการประกวดนวัตกรรม มี 3 ประเภท 1) ประเภทนวัตกรรมที่เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Excellence) 2) ประเภทนวัตกรรมที่ยกระดับการบริหารจัดการ (Management and Administration Excellent) 3) นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Excellence) (<http://www.mitrphol.com.th>) ธนาคารไทยพาณิชย์ จัดทำนวัตกรรม มี 3 ประเภท 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านผลิตภัณฑ์ 3) ด้านกระบวนการ (<http://www.scb.co.th>) กฟภ. จัดการประกวดการทำ

นวัตกรรม 3 ประเภท 1) ประเภทสิ่งประดิษฐ์ทั่วไป 2) ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ 3) ประเภทซอฟต์แวร์ (<http://pea.co.th>)

สรุปองค์ประกอบนวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น แสดงให้เห็นตัวแปรการพัฒนานวัตกรรมองค์การที่นักวิชาการให้ความสำคัญ ประกอบกับ กฟภ. ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจผูกขาดด้านพลังงานไฟฟ้าในส่วนของภูมิภาค โดยไม่มีการแข่งขันด้านการตลาดกับองค์กรอื่น เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าการปรับปรุงและการสร้างผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงานนั้น นับเป็นระดับความสำคัญที่ต่อเนื่องกัน ดังนั้นเพื่อความกระชับ และชัดเจนต่อการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ตัวแปรการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ครอบคลุมใน 2 ประเด็น คือ

1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน กฟภ. เกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กร ถึงการสร้างความมั่นคงของคุณภาพไฟฟ้า คิดค้นถึงการบริการใหม่ หรือปรับปรุงสิ่งที่มีดั้งเดิม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ให้กับ กฟภ. และผู้ใช้ไฟฟ้า
2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน กฟภ. เกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กร ถึงการสรรหาวิธีการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ให้กับ กฟภ. และผู้ใช้ไฟฟ้า

การประเมินการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี Laforet, Sylvie and Tann, Jennifer. (2006: 363) มีคำถามทั้งหมด 10 ข้อ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การใช้ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะไม่มีบุคคลใดสามารถทำงานสำเร็จได้โดยลำพัง การดำรงชีวิตของบุคคลจำเป็นต้องมีการกระทำร่วมกันหรือรวมกันเป็นหมู่คณะ หากพิจารณาถึงการทำงานในองค์กรจะพบว่ามิบุคคลที่มาร่วมกันทำงาน 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บังคับบัญชา และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา

ทั้งสองฝ่ายมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย แต่ความมุ่งหมายของแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องชี้ภาวะผู้นำต่อบุคคลเหล่านั้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเลือกภาวะผู้นำแบบใด ในการบริหารงาน ย่อมขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเอง โดยพิจารณาเหตุผล และปัจจัยอื่นๆ ประกอบ ผลการดำเนินงานขององค์การขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของหน่วยงาน ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ สามารถตัดสินใจ ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามสถานการณ์ การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือก ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) กิจกรรมด้านสมอง ซึ่งหมายถึงการรู้ถึงปัญหาและค้นหาสาเหตุของปัญหา รวมทั้งแก้ไข้ปัญหา 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ เป็นการสร้างและประเมินทางเลือกปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบผลที่จะได้ทั้งทางบวกและทางลบ และ 3) กิจกรรมการเลือกและตัดสินใจ ดังนั้น องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่แตกต่างไปจากองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งนั้นคือ พลวัตและผู้นำ (Dynamic and Leadership) และเนื่องจากภาวะผู้นำมีลักษณะ หรือความหมายที่ใกล้เคียงกับผู้นำ จึงนำความหมายของผู้นำมานำเสนอเทียบเคียงเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Christian University of Thailand

คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีผู้ให้ความหมายกันแตกต่างออกไป อาทิเช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่ดีกว่า (B.M. Bass, 1985: 9-16) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ประสานผลประโยชน์ส่วนตัวของพนักงานให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับผลประโยชน์ขององค์การ ผู้นำประเภทนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน และจะอุทิศตนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ท้าทาย (Bass and Avolio, 1991)

ภาวะผู้นำ ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นผู้ตามทั้งในเชิงของปัญญา แรงบันดาลใจ และมีเสน่ห์ ในการนำผู้คน (Avolio, Bass and Jung, 1999: 441-462)

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือ การที่บุคคลใช้อิทธิพล จูงใจ สร้างสรรค์หรือปลุกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในระหว่าง ผู้ร่วมงาน หมู่คณะหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารต้องการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคล ทั่วไป ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษานี้ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานถึงการที่ หัวหน้าใช้บุคลิกลักษณะและความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวพนักงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงใน องค์การ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ มีการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดมาตั้งแต่อดีต เริ่มต้นจาก ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ มีบารมี (Charismatic Leadership Theory) ของ Max Weber (1920) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมี บารมี มีความเชื่อว่า ผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป และ ช่วงปี ทศวรรษ 1930 มีทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories) ของ Gardner มีความเชื่อ ว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มี บุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ต่อมาช่วงปีทศวรรษ 1940- 1960 มีทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นช่วงปี ทศวรรษ 1970 Reddin (1970) ได้นำทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) โดยเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ แบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบ ภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย สัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิผล

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) และ Bass (1985)

ดังนั้น Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้น (Maslow's Need Hierarchy Theory) ของ Maslow (1987)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg L. (2009) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

สำหรับ Bass (1985: 9-16) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในระยะแรก Bass ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ไว้เพียง 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Active Management by Exception) ต่อมาได้มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ Bass and Avolio (1994:112-121) คือเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Passive Management by Exception) และภาวะผู้นำ

แบบปล่อยตัวตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่เป็นเกณฑ์ที่เหมาะสมในการได้รับ เพื่อใช้เป็นสิ่งจูงใจแก่ผู้ตาม
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Active Management by Exception) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Passive Management by Exception) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไข เพื่อให้แน่ใจว่าผลลัพธ์ของงานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพ
4. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตัวตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆ ไม่ว่าจะเป็นงานหรือคน

สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในระยะแรกทฤษฎีของ Bass (1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ แบบสร้างบารมี (Charisma) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ต่อมา Bass and Avolio ได้ปรับปรุงทฤษฎีใหม่ โดยเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบแบบสร้างบารมี (Charisma) เป็นด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) และเพิ่มอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ของ Bass and Avolio (1994) มีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับขั้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้าง ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตร่วม มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

หมายถึง การที่ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และ

สร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญ กับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญห ด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่าง ต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรค ทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญ ของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญห ด้วยตนเองชนิด ของการกระตุ้นทางปัญญา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ อยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่เขากำลังถูกตรวจสอบองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการ

แบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์

สำหรับ Ulrich (1996) ได้กล่าวว่า การวัดคุณภาพของภาวะผู้นำใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือ (credibility) และด้านความสามารถ (capability) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ 1) ด้านความน่าเชื่อถือ (credibility) หมายถึง การวัดคุณภาพของภาวะผู้นำโดยผู้ร่วมงานจะมีความเชื่อถือต่อผู้นำได้ผู้ร่วมงานจะต้องหมายถึง การให้ความเคารพ ชื่นชม และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับผู้นำ 2) ด้านความสามารถ (capability) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบได้โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานที่ทำให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการเป็นเพียงผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือเพียงอย่างเดียวจะไม่มีผลสำคัญเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต เพราะว่าความผูกพันนับถือส่วนตัวนั้นไม่สามารถคำนวณภาวะผู้นำได้ ผู้นำบางคนมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการระดมทรัพยากร ตั้งวิสัยทัศน์ ออกแบบระบบปรับกระบวนการบริหาร และสร้างความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น จึงก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่ถ้าหากพวกเขาเหล่านั้นไม่ได้สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ตนเองแล้ว พวกเขาก็จะประสบความล้มเหลวได้ เพราะพวกเขาไม่สามารถสร้างข้อผูกมัดทางจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในยุคของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในปัจจุบัน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่องานที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี ของสังคมการทำงานและความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่นเดิมๆที่เคยมีอยู่ และเป็นอยู่ของสังคมการทำงาน และยังถ้าเป็นความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านก็มีแนวโน้มสูงมาก ผู้นำหรือนักบริหารจึงจำเป็นต้องระบุนำได้ว่าใครและกลุ่มใดบ้างที่ต่อต้านหรือจะต่อต้าน หรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องนำมาพิจารณา เพราะตัวบุคคลและกลุ่มคนที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการต่อต้านที่แตกต่างกัน หากวิเคราะห์ไม่ทั่วถึงและจัดการปรับแต่งการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ก็จะส่งผลให้เกิดการต่อต้านในระยะยาวจนเกิดผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในระยะยาว

ได้ (Jim Stewart, 1996) การยอมรับคุณลักษณะนวัตกรรมในระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ศึกษาโดย สุพจน์ มูลจวง. (2551) สอดคล้องกับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รับรู้ถึงการยอมรับนวัตกรรมในระดับมาก (3.67) สอดคล้องกับการศึกษาของ นภดล เหลืองภิรมย์ (2550) ศึกษาการจัดการนวัตกรรมการพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย โดยสอบถามจากนักวิจัย จากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยจำนวน 262 คน และจากสถาบันพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จำนวน 124 คน รวมทั้งสิ้น 386 คน พบว่า นักวิจัยได้รับรู้ถึงการยอมรับนวัตกรรมในระดับมาก (3.729)

องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาประเด็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างหลากหลาย เริ่มตั้งแต่ Tichy and Devanna (1986) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็น ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะให้ได้
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยง แต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง แม้จะพบกับความปวดร้า กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่น
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้ จะชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำแต่ไม่ได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

ในปี ค.ศ.1994 Bass and volio (1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษาต่อมาสรุปได้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ผู้ตามจะชื่นชม ศรัทธา เชื่อถือในตัวผู้นำ สิ่งต่างๆ ที่ผู้นำทำจะได้รับความเชื่อถือและเหนือกว่าความต้องการส่วนตัวของผู้ตาม ผู้นำร่วมเสี่ยงกับผู้ตามและทำอย่างสม่ำเสมอมากกว่าเป็นครั้งคราว เขาจะทำอะไรก็ได้ถูกต้อง แสดงมาตรฐานที่สูงในเรื่องคุณภาพจริยธรรม เขาจะไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้น บันดาล โดยให้ความหมายและท้าทายงานของผู้ตาม กระตุ้นการทำงานเป็นทีม แสดงถึงการทำงานอย่างทุ่มเท มุ่งมั่นถึงจุดหมายปลายทางที่ดี ผู้นำสื่อความหมายที่ชัดเจนถึงความคาดหวังที่ผู้ตามจะได้พบและแสดงถึงเป้าประสงค์ร่วมกัน และสร้างวิสัยทัศน์

3. การกระตุ้นหาปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ตามให้เปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ตำหนิผู้ตาม จะได้วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ จากผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับสนับสนุนให้พยายามหาวิธีใหม่ และวิธีการของผู้ตามจะไม่ถูกวิจารณ์ถึงแม้จะแตกต่างจากความคิดของผู้นำ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการของแต่ละบุคคล ในเรื่องความสำเร็จและเติบโต โดยแสดงเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานจะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง

ต่อมา McShane and Von Glinow (2009) ได้เสนอ คุณลักษณะของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. สามารถสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (Creating a Strategic Vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้สูงจะเป็นการกระตุ้นพนักงาน

2. ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Vision) ผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ตนเองได้กำหนดไว้ให้พนักงานได้เข้าใจเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยผ่านการปราศรัย ใช้สัญลักษณ์ เรื่องราวเพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพในอนาคตของอนาคต

3. เป็นตัวอย่างของพนักงาน (Modeling the Vision) ผู้นำจำเป็นต้องทำงานพร้อมกับอธิบายอย่างเป็นขั้นเป็นตอนไปด้วย (Walk the Talk) เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้นำถูกตรวจสอบระหว่างพฤติกรรมกระทำกับคำพูดที่ได้ประกาศไว้ ซึ่งเมื่อพฤติกรรมกระทำของผู้นำกับคำพูดมีความสอดคล้องกันจะทำให้พนักงานมีความศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตามผู้นำ

4. สร้างความผูกพัน (Building Commitment Toward the Vision) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะสร้างความผูกพันได้จากการแสดงวิสัยทัศน์ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมเป็นวิธีปฏิบัติจริงร่วมกันของพนักงานให้พนักงานได้เห็นภาพของอนาคต โดยผ่านการนำเสนอเรื่องราว สัญลักษณ์ เพื่อกระตุ้นความสนใจ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

จากหลายคุณลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ ดังกล่าวพอสรุป ได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำมากกว่าความตั้งใจเดิม และมักจะมากกว่าความเป็นไปได้เขาจะตั้งสิ่งที่ท้าทายและประสบความสำเร็จอย่างสูง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เน้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลเมื่อข้อกำหนดนั้นสัมฤทธิ์ผล

Christian University of Thailand

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น แสดงให้เห็นตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นักวิชาการให้ความสำคัญ ประกอบกับการบริหารงานของผู้นำใน กฟผ. พิจารณาแล้วจะเห็นว่า ผู้นำประพจน์ตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ ประพจน์ในทางที่ถูกต้องให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ดังนั้น เพื่อความชัดเจนต่อการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ผู้ตามจะชื่นชม ศรัทธา เชื่อถือในตัวผู้นำ สิ่งต่างๆ ที่ผู้นำทำจะได้รับความเชื่อถือและเหนือกว่าความต้องการส่วนตัวของผู้ตาม ผู้นำร่วมเสียงกับผู้ตามและทำอย่างสม่ำเสมอมากกว่าเป็นครั้งคราว เขาจะทำอะไรได้ดีถูกต้อง แสดงมาตรฐานที่สูงในเรื่องคุณภาพ จริยธรรม เขาจะไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้น บันดาล โดยให้ความหมายและท้าทายงานของผู้ตาม กระตุ้นการทำงานเป็นทีม แสดงถึงการทำงานอย่างทุ่มเท มุ่งมั่นถึงจุดหมายปลายทางที่ดี ผู้นำสื่อความหมายที่ชัดเจนถึงความคาดหวังที่ผู้ตามจะได้พบและแสดงถึงเป้าประสงค์ร่วมกัน และสร้างวิสัยทัศน์

3. การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นความพยายามของผู้ตามให้เปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ไม่ตำหนิผู้ตาม จะได้วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ จากผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับสนับสนุนให้พยายามหาวิธีใหม่ๆ และวิธีการของผู้ตามจะไม่ถูกวิจารณ์ถึงแม้จะแตกต่างจากความคิดของผู้นำ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการของแต่ละบุคคล ในเรื่องความสำเร็จและเติบโต โดยแสดงเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานจะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง

นอกจากนี้ Bass and Avolio (1994) ได้สร้างและพัฒนาแบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการปฏิบัติ (Transformational-Transactional Leadership) แบบสอบถาม MLQ นี้ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 45 ข้อ

Christian University of Thailand

การประเมินภาวะผู้นำ

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire Form Rater : MLQ 5X ของ Bass and Avolio (1994) มีคำถามทั้งหมด 20 ข้อ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนานวัตกรรมองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับการสนับสนุนของผู้บริหาร และความร่วมมือของผู้บริหารยังเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะแสดงบทบาททั้งในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบของการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นกลยุทธ์ในการทำงานให้ได้มากที่สุด (Damanpour, 1991) สอดคล้องกับการศึกษาของ James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora (2008) ได้ศึกษาผลกระทบจากมุมมองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อนวัตกรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรง ทางบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\beta = .67, p < 0.05$)

ผลการศึกษาของ Lale Gumusluoglu and Arzu Ilsev (2009) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ และผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อนวัตกรรมองค์การ ($r = .30, p < 0.05$) และมีอิทธิพลโดยตรง ทางบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\beta = .61, p < 0.05$) สอดคล้องกับการศึกษาของ พยัต วุฒิรงค์ (2552) ได้ศึกษาผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การ 3) นำเสนอโมเดลการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ 4) นำเสนอแนวทางในการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การที่เชื่อมโยงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในองค์การภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อนวัตกรรมองค์การ ($r = 0.630, p < 0.05$) และมีอิทธิพลทางตรง ทางบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\beta = .236, p < 0.05$)

3. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา มีลักษณะเป็นนามธรรม แต่สามารถสร้างให้เป็นรูปธรรมได้แต่ต้องอาศัยเวลา และได้รับการผลักดันอย่างจริงจัง ซึ่งผู้บริหารสูงสุดมีอิทธิพลต่อรูปแบบของวัฒนธรรมมากที่สุด เนื่องจากเป็นต้นแบบของวิธีการทำงาน การตัดสินใจ ความเชื่อ วัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการบริหารองค์การที่จะช่วยสะท้อนให้เห็นวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การนั้นๆ และเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรมเสริมสร้างความเชื่อร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การมีความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อจะบรรลุเป้าหมายขององค์การ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์การ เพราะจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้มากมาย อาทิเช่น Schein (1999) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลสะสมขึ้นเรื่อยๆ ในเวลา และขอบเขตที่อยู่ร่วมกัน เป็นค่านิยมร่วมกัน รูปแบบการคิดและเป็นแนวทางในการรับรู้ร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่แต่ละองค์การจะสามารถดูได้จากเรื่องของมานุษยวิทยา จิตวิทยา ศิลปะ การศึกษา ประวัติศาสตร์ พฤติกรรมและอารมณ์ของสมาชิกในกลุ่ม วัฒนธรรมองค์การวัฒนธรรมเป็นคุณสมบัติที่แสดงออกในเวลาเดียวกันของกลุ่มบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างจะเป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติร่วมกันของแต่ละองค์การที่ทำให้้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Schein, 1999) และ Kotter (1996) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติของพฤติกรรมและเป็นค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นวิธีการปฏิบัติพื้นฐานที่สมาชิกในกลุ่มกระทำต่อกัน ส่วนค่านิยมร่วมเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันจากสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ

สำหรับ Denison (2000) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งต่างๆที่ประกอบไปด้วยแบบแผน สิ่งประดิษฐ์ พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และอุดมการณ์ร่วมกัน วิธีการทำงานของคนส่วนใหญ่ที่อยู่ร่วมกันในองค์การเกิดเป็นลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ สมาชิกยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ในปี 2007 Robbins and Judge (2007) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบของการให้ความหมายร่วมกันของสมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมสามารถที่จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละองค์การได้ ระบบของการให้ความหมายร่วมกันจะเป็นชุดของลักษณะที่มีคุณค่าต่อองค์การ ต่อมา McShane and Von Gilnow (2009) ระบุว่าวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อองค์การ คือวัฒนธรรมจะเป็นระบบที่คอยควบคุม (Control System) ซึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ฝังลงไปกับการควบคุมกิจกรรมสังคมของพนักงานที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจของพนักงาน และวัฒนธรรม เปรียบเสมือนเป็นตัวเชื่อมโยงทางสังคม (Social Glue) เป็นตัวแปรในการดึงดูดพนักงานใหม่และเก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ และวัฒนธรรมยังเป็นที่ช่วยทำให้พนักงานเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ เกี่ยวข้องกับ พนักงาน สภาพแวดล้อม ค่านิยม พฤติกรรม ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ ในการศึกษาี้ หมายถึง การรับรู้ของ

พนักงานถึงแบบแผนพฤติกรรม ที่พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติมีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และเป็นสิ่งที่ต้องการคาดหวังจากพนักงาน

แนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นๆ ด้วย ซึ่ง Cooke and Lafferty (1989) ได้เสนอแบบแผนพฤติกรรมนี้มี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (Constructive Styles) หมายถึงองค์การที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจ นั่นคือ ได้รับความสำเร็จจากการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสัมพันธ์ สนับสนุนซึ่งกันและกันในองค์การ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Dimension) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานที่ บุคลากรทำงานด้วยหลักการ มีการตั้งเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน มีเหตุผลของการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จขององค์การคือการมีประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้รับบริการอย่างดี และมีการนิเทศงานสมาชิกในองค์การ เสมือนสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าขององค์การ ลักษณะเด่น คือบุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและรู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-actualizing Dimension) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ มีเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ มุ่งเน้นความต้องการตามที่บุคลากรในองค์การคาดหวัง คือด้านความภูมิใจในงานของตน มีความเต็มใจในการทำงานนั้น โดยการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ สามารถพัฒนาและสร้างงานใหม่ๆ ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ลักษณะเด่น คือบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและความพร้อมในการทำงานสูง

1.3 มิติมุ่งบุคลากรและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging Dimension) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานที่มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง เชื่อว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การทำงานของบุคคลนั้น จะมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ภูมิใจ มีความสุขกับการสอนงานและบทบาทที่เลี้ยง บุคลากร

ได้รับการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้บุคลากรมีความภูมิใจและมีความสุข ลักษณะเด่น คือบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร

1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative Dimension) คือ องค์กรที่บุคลากรมีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและเน้นบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน บุคลากรในองค์กรจึงมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน ลักษณะเด่น คือบุคลากรมีความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่โต้แย้ง (Passive/ Defensive Style) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งความต้องการความมั่นคงของบุคลากรและผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับ พึงพาและคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงงานหรือการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร บุคลากรเน้นถึงสัมพันธภาพระหว่างกัน ในลักษณะปกป้องตนเองและตั้งรับ ซึ่งเป็นแนวทางที่ทำให้ตนเองมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมลักษณะนี้ส่งผลให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ค่อนข้างล่าช้า แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติมุ่งการยอมรับ (Approval Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นด้วยการพยายามเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็นของกันและกัน บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติตัวให้เหมือนกับคนส่วนใหญ่ในองค์กร ลักษณะเด่น คือบุคลากรต้องประพฤติดและปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร และการเห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

2.2 มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะอนุรักษนิยม แบบแผนการปฏิบัติงานจึงเป็นระบบราชการ บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีความเคร่งครัด ค่านิยมของระบบอาวุโสและอนุรักษนิยม ลักษณะเด่น คือบุคลากรปฏิบัติตามแบบระบบอนุรักษนิยม และยึดกฎระเบียบปฏิบัติราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติมุ่งการพึ่งพา (Dependent Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกโดยยึดถือตามสายงานบังคับบัญชา และศูนย์รวมการบริหารจัดการ บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพหรือความท้าทายของงาน บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่ทราบจุดมุ่งหมายการทำงาน

ของตนเองและองค์กร มุ่งแต่การปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำที่ให้คำแนะนำ เพื่อเป็นการป้องกันตนเอง ลักษณะเด่น คือบุคลากรมีความระมัดระวังตัวสูงในการปฏิบัติงานและเป็นผู้ตามที่ดี

2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance Dimension) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน แต่เมื่อทำงานประสบความสำเร็จก็ไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจากการบริหารงานในลักษณะนี้ทำให้บุคลากรหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจทำให้ถูกตำหนิหรือก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน แต่เมื่อทำงานผิดพลาด บุคลากรเหล่านี้จะรู้สึกผิด ตำหนิตัวเอง นอกจากนี้บุคลากรจะหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจ และการปฏิบัติต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ลักษณะเด่น คือบุคลากรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและเลือกการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

3. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (Aggressive/ Defensive Style) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร มีผู้นำที่เน้นงาน บุคลากรจะมีลักษณะชิงดีชิงเด่นกันในการทำงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบ ความสมบูรณ์แบบ ตำหนิความผิดพลาดของตนเองและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จได้ยาก แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งการคัดค้าน (Oppositional Dimension) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมเน้นการเจรจาต่อรอง บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จึงทำให้ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า มักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นเสมอ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอๆ ลักษณะเด่น คือบุคลากรชอบตำหนิและต่อต้านทุกสิ่ง ทำให้เกิดความขัดแย้งกันเป็นประจำ

3.2 มิติมุ่งเน้นอำนาจ (Power Dimension) คือองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง บุคลากรชอบเป็นผู้มีเทศและสอนผู้ร่วมงาน บุคลากรต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น ต้องการเป็นผู้นำและอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกมั่นคงในงาน ลักษณะเด่น คือบุคลากรชอบการควบคุมคนอื่นและมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่างๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive Dimension) คือองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกของการแข่งขันโดยมีการแพ้-ชนะเกิดขึ้น บุคลากรต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ดังนั้น ทุกคนจึงมุ่งแข่งขันกันและวัดผลความสำเร็จของการทำงาน เพื่อรักษาคุณค่าของตนเอง ซึ่งจะได้รับการแบ่งระดับในที่ทำงานที่ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน บุคลากรทุกคนยอมรับและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันจึงจะประสบความสำเร็จ ลักษณะเด่น คือบุคลากรชอบการแข่งขันและงานทุกอย่างมีลักษณะท้าทายให้มีการแข่งขันในการทำงาน

3.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist Dimension) คือองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ บุคลากรทำงานหลักและยึดมั่นในระบบการทำงานมาก แต่บรรลุเป้าหมายขององค์การน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานสูงจึงทำให้ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ผลงานและผลผลิตที่เกิดขึ้นน้อย เน้นการทำงานที่มีระเบียบอย่างละเอียด ลักษณะเด่น คือ เน้นความมีระเบียบและดำเนินความผิดพลาดของตนเอง

วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะนี้มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ Cooke and Lafferty กล่าวว่า ในแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะ โดยในแต่ละองค์การจะมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน เนื่องจากอิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมที่แตกต่างกัน

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Denison (2000) ซึ่งได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ โดยอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์การ ประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) องค์การจะเน้นการสร้างความสามารถของสมาชิกในองค์การ สนใจความต้องการของสมาชิกในองค์การ สมาชิกจะรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์การ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ

2. วัฒนธรรมเน้นความสอดคล้องต้องกัน (Consistency Culture) สมาชิกในองค์การยอมรับระบบ และค่านิยมหลักร่วมกัน เพื่อทำให้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่สมาชิกในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของธุรกิจและความต้องการจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทำให้สมาชิกในองค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การได้รวดเร็ว

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission Culture) ทุกคนในองค์การจะรับรู้ เข้าใจถึงพันธกิจร่วมกัน สามารถเข้าใจทิศทางขององค์การ เป้าหมายในระยะยาว และสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การโดยตระหนักอยู่บนความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์การ และเป้าหมายความสำเร็จ ซึ่งการประเมินวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว และวัฒนธรรมมุ่งเน้นที่พันธกิจขององค์การ เป็นการประเมินที่ต้องสนใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย

สำหรับ Martins and Terblanche (2003) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นการให้คุณค่า และความเชื่อในส่วนลึกร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ซึ่ง Martins and Terblanche ได้กล่าวถึงมิติของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 8 ด้านด้วยกันดังนี้ คือ

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร (Mission and Vision) คือ ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ การให้คุณค่าแก่องค์กร และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับบุคคล และในระดับทีมงาน
2. สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) คือ การให้ความสำคัญต่อลูกค้าทั้งภายใน และภายนอก รวมถึงการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การแข่งขันผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. วิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Means to Achieve Objectives) หมายถึง โครงสร้างขององค์กร และระบบสนับสนุนในองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด
4. ภาพลักษณ์ขององค์กร (Images of Organization) คือ การให้ความสำคัญต่อการที่บุคคลภายนอกมองเห็นลักษณะขององค์กรในเชิงบวก
5. กระบวนการบริหารจัดการในองค์กร (Management Process) หมายถึงการบริหารจัดการ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร กระบวนการพัฒนานวัตกรรม การควบคุม และการสื่อสารในองค์กร
6. ความต้องการและวัตถุประสงค์ของบุคลากร (Employee Needs and Objectives) คือ การบูรณาการ โดยให้ความสำคัญแก่ความต้องการของบุคลากรแต่ละคน และให้เกิดความสอดคล้องกัน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relationships) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งในระดับผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
8. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

มิติของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 8 ด้านนี้ สามารถประเมินได้ถึงระดับของความสามารถขององค์กรในการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งมาร์ตินส์และเทอบลานซ์

ได้นำเสนอตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์การไว้ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ด้านกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์การ จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในองค์การที่จะนำพาองค์การไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง สามารถต่อสู้กับความกลัวการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างต้นแบบที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน ย่อมเกิดผลดีต่อองค์การในการที่ช่วยให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถพัฒนานวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ กลยุทธ์ที่สำคัญคือการให้ที่องค์การให้ความสำคัญต่ออนาคตและความยั่งยืนขององค์การ โดยเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้และเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน การให้คุณค่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การส่งเสริมการจัดการความรู้และการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

2. ด้านโครงสร้าง ลักษณะของโครงสร้างขององค์การมีผลทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถยับยั้งหรือปิดกั้นการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันได้มีแนวคิดของการจัดองค์การให้มีความยืดหยุ่น แบบราบเป็นอิสระ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ การตัดสินใจ การลดขั้นตอนในการบังคับบัญชาโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมอย่างอิสระ การทำงานเป็นทีม การสร้างทีมที่มีความหลากหลาย การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างทีม จะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจร่วมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสาร และเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ

3. ด้านกลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม กลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมที่ดีในองค์การจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ โดยอาจแบ่งการสนับสนุนใน 2 ลักษณะคือ 1) การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น การให้เวลา เงินทุน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และการให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 2) การสนับสนุนโดยการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย การให้รางวัล การให้การยอมรับ เป็นต้น รวมถึงการบริหารจัดการที่ดี การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม และการให้เวลาในการนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติ

4. ด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ได้แก่ การให้คุณค่า การจัดการความผิดพลาด การกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความเสี่ยง การแข่งขันการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้ง การสร้างความรู้สึกร่วมกันการกล้ายอมรับความเสี่ยงและความ

ล้มเหลว บรรยาการการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมอีกประการหนึ่งคือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระ กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

5. ด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กร การสื่อสารแบบเปิด และการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติการ ระหว่างบุคคล และระหว่างทีมงาน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จประเด็นสำคัญคือการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน จะส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจระหว่างการทำงานร่วมกัน รวมถึงการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต การเปิดกล่องรับข้อเสนอแนะต่างๆ เป็นต้น

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นการให้คุณค่า และความเชื่อในส่วนลึกร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ซึ่งมีจากผลการศึกษาของนักวิชาการหลายๆ ท่าน อาทิเช่น Cooke and Lafferty (1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ด้วยซึ่งแบบแผนพฤติกรรมนี้มี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (Constructive Styles) หมายถึงองค์การที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ
2. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย้ง (Passive/ Defensive Style) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งความต้องการความมั่นคงของบุคลากรและผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับ
3. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (Aggressive/ Defensive Style) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากรมีผู้นำที่เน้นงาน

สำหรับ Cameron and Quinn (1999) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Group Culture) คือวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน
2. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา (Developmental Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งสนใจการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

3. วัฒนธรรมเน้นการแข่งขัน (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผลผลิต ผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมาย และเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า

4. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ประสิทธิภาพภายในองค์กร เน้นความมั่นคงควบคุมความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Denison (2000) ซึ่งได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) องค์กรจะเน้นการสร้างความสามารถของสมาชิกในองค์กร สนใจความต้องการของสมาชิกในองค์กร

2. วัฒนธรรมเน้นความสอดคล้องต้องกัน (Consistency Culture) สมาชิกในองค์กรยอมรับระบบ และค่านิยมหลักร่วมกัน เพื่อให้้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็ง ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่สมาชิกในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission Culture) ทุกคนในองค์กรจะรับรู้ เข้าใจถึงพันธกิจร่วมกัน สามารถเข้าใจทิศทางขององค์กร เป้าหมายในระยะยาว และสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

นอกจากนั้นแล้ว Martins and Terblanche (2003) ได้กล่าวถึงมิติของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 5 ด้านดังนี้ คือ

1. ด้านกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กร จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

2. ด้านโครงสร้าง ลักษณะของโครงสร้างขององค์กรมีผลทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

3. ด้านกลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม กลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่ดีในองค์กรจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้

4. ด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม

5. ด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กร การสื่อสารแบบเปิด และการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ระหว่างผู้บริหารและผู้บริหาร ระหว่างบุคคล และระหว่างทีมงาน

ต่อมา Daft (2008) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการปรับตัวให้ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
2. วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission Culture) องค์กรจะเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่องค์กรต้องการ
3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกภายในองค์กร
4. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรร่วมมือกันทำงานตามนโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ วิธีปฏิบัติที่ตั้งเอาไว้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมเป็นมรดกทางสังคม ที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ มีลักษณะเฉพาะของตนเอง เป็นวิถีชีวิตที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มสังคม อาจแสดงออกในรูปของวิธีการ หรือพิธีการต่างๆ ที่มนุษย์ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันร่วมกันตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเป็นสิ่งที่ส่งต่อถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งมาสู่คนอีกรุ่นหนึ่งอย่างมาดสาย นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังบ่งบอกถึงความเชื่อ ความคิดเห็น อุดมการณ์ อุดมคติ หรือทัศนคติในการดำรงชีวิตของมนุษย์อีกด้วย

สรุปองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น แสดงให้เห็นตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรที่นักวิชาการให้ความสำคัญ ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรใน กฟภ. พิจารณาแล้วจะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเน้นการสร้างความสามารถของพนักงาน การยอมรับระบบ และค่านิยมหลักร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ เข้าใจถึงพันธกิจร่วมกัน ดังนั้นเพื่อความชัดเจนต่อการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมใน 3 ประเด็น คือ

1. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Dimension) 2) มิติมุ่งสร้างการแห่งตน (Self-Actualizing

Dimension) 3) มิติมุ่งบุคลากรและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging Dimension) 4) มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ (Afflictive Dimension)

2. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่โต้แย้ง (Passive/ Defensive Style) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งความต้องการความมั่นคงของบุคลากรและผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลยืดยาวระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งพฤติกรรมลักษณะนี้ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ค่อนข้างล่าช้า แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งการยอมรับ (Approval Dimension) 2) มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional Dimension) 3) มิติมุ่งการพึ่งพา (Dependent Dimension) 4) มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance Dimension)

3. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (Aggressive/ Defensive Style) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร มีผู้นำที่เน้นงาน บุคลากรจะมีลักษณะชิงดีชิงเด่นกันในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งการคัดค้าน (Oppositional Dimension) 2) มิติมุ่งเน้นอำนาจ (Power Dimension) 3) มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive Dimension) 4) มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist Dimension)

การประเมินวัฒนธรรมองค์การ

แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตาม แนวคิดของเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) และวรรณวิมล คงสุวรรณ (2553) มีคำถามทั้งหมด 120 ข้อ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ

พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะปลุกฝังวัฒนธรรมการทำงานโดยการสนับสนุนให้ความสำคัญกับการปรับตัว ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะปลุกฝังวัฒนธรรมการทำงานโดยสนับสนุนให้พนักงานยังคงรักษาวิธีการทำงานและเน้นความสำคัญเฉพาะภายในองค์การ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสร้างความเชื่อการรับรู้โดยผ่านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Avolio, 1999) ผลการศึกษาของ Li (2004) พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) วัฒนธรรมการทำงานแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation culture) และวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Supportive culture) เนื่องจากเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับ และเป็นศูนย์กลางในองค์การ และสรุปผลการศึกษาของ

นอกจากนี้แล้ว Athena Xenikou and Maria Simosi (2006) ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการทางธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร มีผลกระทบต่อการดำเนินการทางธุรกิจ การศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.370, p < 0.001$) สอดคล้องกับการศึกษาของ James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora (2008) ได้ศึกษาผลกระทบจากมุมมองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ต่อนวัตกรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรง ทางบวก ต่อวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .37, p < 0.05$) สำหรับ เกรียงไกรศพนธ์ไทย (2552) ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ($r = 0.510, p < 0.05$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ($\beta = 0.508, p < 0.05$)

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนานวัตกรรม

โครงสร้างองค์กรที่ดี วัฒนธรรมองค์กรที่ดี และมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เป็นปัจจัยนำเข้ากระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม (Robbins, 2003) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ การให้คุณค่า การจัดการความผิดพลาด การกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความเสี่ยง การแข่งขันการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้ง การสร้างความรู้สึกร่วมกันการกล้ายอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว บรรยายการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม อีกประการหนึ่งคือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระ กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Martins and Terblanche, 2003) สำหรับ Reid Bates and Samer Khasawneh (2005) ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร, บรรยายการเรียนรู้ และนวัตกรรม องค์กร ใน Jordanian Organizations : International Journal of Training and Development 9:2

ISSN 1360-3736 พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมองค์การ $r = 0.52$, $p < 0.05$ นอกจากนั้น

นอกจากนั้น James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora (2008) ซึ่งเป็นการศึกษาผลกระทบจากมุมมองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ต่อ นวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรง ทางบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\beta = .82$, $p < 0.05$) สอดคล้องกับการศึกษาของ สุวเนตร ชงยศ (2549) ทำการศึกษา ผลกระทบของความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์การของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถทางพัฒนานวัตกรรม ($r = 0.605$, $p < .05$) และผลกระทบเชิงบวกกับความรู้ความสามารถทางพัฒนานวัตกรรม ($\beta = 0.547$, $p < 0.05$)

4. บรรยายการเรียนรู้

สังคมปัจจุบันประกอบไปด้วยองค์การประเภทต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาตอบสนองความต้องการของบุคคลในสังคม เช่น องค์การของรัฐบาล องค์การของเอกชน องค์การการกุศล องค์การที่ไม่หวังผลกำไร ฯลฯ องค์การจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจในงานที่ตนทำ ในขณะที่เดียวกันองค์การแต่ละประเภทก็จะมีเป้าหมาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยาการการเรียนรู้ในองค์การที่แตกต่างกัน เช่น บางแห่งมีความเคร่งเครียด บางแห่งมีความสนุกสนาน บางแห่งค่อนข้างเงียบเหงา และบางแห่งมีความร่วมมือกันดี เป็นต้น ซึ่งลักษณะเหล่านี้อาจเรียกแตกต่างกันไปเช่น บรรยาการการเรียนรู้องค์การ บรรยาการทางจิตวิทยา (Psychological Climate) บุคลิกภาพขององค์การ (Organizational Personality) และมักบรรยายในลักษณะซึ่งเป็นการประทับใจ ความรู้สึกหรือการรับรู้ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ (Halpin and Croft, 1996)

ความหมาย ของบรรยากาศการเรียนรู้

คำว่า บรรยากาศการเรียนรู้ได้มีผู้ให้ความหมายกันแตกต่างออกไป อาทิเช่น Stata (1989) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและของทีม กล่าวคือ การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมไปถึงความรู้ และแบบแผนของความคิดที่มีร่วมกันของคนในองค์กร ต้องอาศัยประสบการณ์ และความรู้ในอดีตที่มีอยู่ในองค์กร เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และการเก็บรักษาความรู้ที่มีรูปแบบ ชัดเจน การเรียนรู้ในองค์กรจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เมื่อบุคคลที่อยู่ในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้ว องค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน “บรรยากาศการเรียนรู้” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด สำหรับ Schneider (1990) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง ตัวแปรทางจิตวิทยาซึ่งมีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เป็นการที่คนรู้สึกต่อสิ่งเร้าที่อยู่รอบๆ ตัว คุณลักษณะต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบุคคลสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เปรียบเหมือนสภาวะทางด้านอารมณ์ขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและเจตคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

นอกจากนั้น Honey and Mumford (1996) ได้นิยามว่า บรรยากาศในการเรียนรู้เป็นหนึ่งในหลากหลายพฤติกรรม และแนวปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นให้เกิดพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรนอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ 4 ประการในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้น ได้แก่ 1) การสร้างบทบาทต้นแบบทั้งในเชิงพฤติกรรมและแนวปฏิบัติ 2) การวางแผนและการจัดเตรียมโอกาสในการเรียนรู้ 3) การสร้างการเรียนรู้ในทุกการดำเนินการขององค์กร และ 4) การแสดงบทบาทในฐานะผู้ให้การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาความหมายของบรรยากาศในการเรียนรู้ของ Honey and Mumford ข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า Honey and Mumford ได้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและแนวปฏิบัติภายในองค์กร ภายใต้การสนับสนุนของผู้บริหารขององค์กรที่จะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กร สำหรับ Argyris and Schon (1996) ได้ให้คำจำกัดความว่า บรรยากาศการเรียนรู้ เป็นความสัมพันธ์ของความแนวความคิดกับพฤติกรรมของมนุษย์ ที่แสดงออกมาในแง่ของความรู้สึกตามแบบแผนของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรที่มีการปฏิบัติจนเคยชิน สุดท้าย Cunningham and Iles (2002) กล่าวว่าบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นสภาวะทางด้านอารมณ์ขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาวะ

ทางด้านอารมณ์ ของบุคคลในองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ มักจะถูกศึกษาในด้านภูมิหลังทางจิตวิทยา โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพเบื้องต้นที่เป็นการวัดเจตคติ

จากนิยามข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าบรรยากาศการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับ พนักงาน องค์กร สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น บรรยากาศการเรียนรู้ ในการศึกษาี้ หมายถึง การรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด/ทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้

องค์กรที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีกระบวนการหรือกลไกที่พัฒนาและทำให้องค์กรรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ได้ กระบวนการหรือกลไกที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Facilitating mechanism) ที่เรียกว่าบรรยากาศการเรียนรู้ องค์กรโดยกล่าวว่า บรรยากาศการเรียนรู้ ภายในองค์กรนั้นหมายถึงกลไกที่เอื้อ (Facilitating mechanism) ต่อกลไกทางการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning mechanism) ซึ่งต้องมีการจัดการทั้งสองมุมมองคือมุมมองด้านโครงสร้างองค์กร (Structure facets) เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาวะผู้นำ ระบบกระบวนการบริหารจัดการ ระบบการประเมินผลงาน ระบบสนับสนุนและเทคโนโลยี เป็นต้น และมุมมองด้านวัฒนธรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ บทบาทที่จะกระตุ้นและส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่เป็นรูปแบบของบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งแบบโครงสร้างและแบบการรับรู้ของบุคคล (Armstrong and Foley, 2003) บรรยากาศการเรียนรู้ ถูกนำเสนอในรู้แบบของกลไกเอื้อต่อการเรียนรู้ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment) ในมุมมองของโครงสร้าง องค์กรหมายถึงวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และการสนับสนุนการเรียนรู้ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้

2. การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Identify Learning and Development Needs) หมายถึง ความเข้าใจในความสำคัญและความต้องการการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของการทำงาน มีความพึงพอใจในกระบวนการเรียนรู้ที่ควบคู่ไปกับการทำงานและมีผู้นำสนับสนุน

3. การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Meeting Learning and Development Needs) หมายถึงพฤติกรรมเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในที่ทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การค้นหาความรู้ การฝึกอบรม การมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ เป็นต้น

4. การนำไปใช้ในองค์กร (Applying Learning and Development Needs) หมายถึงการใช้การเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร เช่น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร โดยมีผู้นำให้การสนับสนุนและสะท้อนข้อมูลกลับ

สำหรับ Dickson (1996) ที่ระบุว่า สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีจะเอื้อต่อการใช้ประโยชน์ต่อการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อตลาดและการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยมี 4 ลักษณะ ดังนี้

1. สนใจในการรับรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับนวัตกรรม
2. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผู้มีประสบการณ์เพื่อพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
3. การสื่อสารกันในหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยกันสร้างนวัตกรรม
4. การอิสระในการสร้างสรรค์ และเสนอแนวความคิดใหม่ต่อเพื่อนร่วมงานและ

องค์กร

นอกจากนั้น Garvin, Edmondson and Gino (2008) ระบุว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรจะต้องประกอบไปด้วย 1) การสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ให้แก่สมาชิกภายในองค์กรเนื่องจากสมาชิกภายในองค์กรจะไม่สามารถเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหากสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกกลัวหวาดระแวงหรือเกิดความขัดแย้งกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน กับผู้บังคับบัญชา และความขัดแย้งภายในองค์กร 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้หากสมาชิกในองค์กรยอมรับความแตกต่าง (Appreciation of Differences) โดยเฉพาะในเรื่องของความคิด 3) การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ โดยสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรถูกกระตุ้นให้มีความกล้าเสี่ยงในการแสวงหาแนวคิดหรือกลวิธีใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรได้มีเวลาส่วนหนึ่งเพื่อใช้ทบทวนการทำงาน ความคิด และการตัดสินใจต่างๆ ที่ผ่านมาเพื่อเรียนรู้สิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ผิดพลาดต่างๆ ในการทำงาน

องค์ประกอบ ของบรรยากาศการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการเรียนรู้ขององค์กรไว้อย่างหลากหลาย เช่น Armstrong and Foley (2003) กล่าวว่าองค์กรที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

นั้นต้องมีกระบวนการหรือกลไกที่พัฒนาและทำให้องค์การคงรักษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ได้ กระบวนการหรือกลไกที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Facilitating Mechanism) ที่เรียกว่าบรรยากาศการเรียนรู้ องค์การโดยกล่าวว่า บรรยากาศการเรียนรู้ ภายในองค์การนั้นหมายถึงกลไกที่เอื้อ (Facilitating Mechanism) ต่อกลไกทางการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning Mechanism) ซึ่งต้องมีการจัดการทั้งสองมุมมองคือมุมมองด้านโครงสร้างองค์การ (Structure Facets) เช่น วัฒนธรรม พันธกิจ ภาวะผู้นำ ระบบกระบวนการบริหารจัดการ ระบบการประเมินผลงาน ระบบสนับสนุนและเทคโนโลยี เป็นต้น และมุมมองด้านวัฒนธรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคิด บทบาทที่จะกระตุ้นและส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การที่เป็นรูปแบบของบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งแบบโครงสร้างและแบบการเรียนรู้ของบุคคล ดังนั้นบรรยากาศการเรียนรู้ จึงถูกนำเสนอในรู้แบบของกลไกเอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ คือ

1. สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment) ในมุมมองของโครงสร้างองค์การหมายถึงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และการสนับสนุนการเรียนรู้ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้
2. การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Identify Learning and Development Needs) หมายถึง ความเข้าใจในความสำคัญและความต้องการการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของการทำงาน มีความพึงพอใจในกระบวนการเรียนรู้ที่ควบคู่ไปกับการทำงานและมีผู้นำสนับสนุน
3. การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Meeting Learning and Development Needs) หมายถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในที่ทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การค้นหาความรู้ การฝึกอบรม การมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ เป็นต้น
4. การนำไปใช้ในองค์การ (Applying Learning and Development Needs) หมายถึง การใช้การเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ เช่น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ โดยมีผู้นำให้การสนับสนุนและสะท้อนข้อมูลกลับ

สำหรับ Watkins and Marsick (1993) ได้ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีคุณลักษณะ 7 ประการ 1) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้เกิดการสนทนาและซักถามภายในองค์การ 3) การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม 4) การให้อำนาจพนักงานทำงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม 5) การสร้างระบบงานเพื่อรวบรวมและแบ่งปันการเรียนรู้ 6) การเชื่อมโยงองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก 7) การจัดเตรียมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ต่อมา Honey and Mumford (1996) ได้นิยามว่า บรรยากาศในการ

เรียนรู้เป็นหนึ่งในหลากหลายพฤติกรรม และแนวปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นให้เกิดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภายในองค์การนอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ 4 ประการในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์การให้เกิดขึ้น ได้แก่ 1) การสร้างบทบาทต้นแบบทั้งในเชิงพฤติกรรมและแนวปฏิบัติ 2) การวางแผนและการจัดเตรียมโอกาสในการเรียนรู้ 3) การสร้างการเรียนรู้ในทุกการดำเนินการขององค์การ 4) การแสดงบทบาทในฐานะผู้ให้การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับ Cunningham and Iles (2002) ได้เสนอว่า โมเดลการสร้างบรรยากาศขององค์การที่สร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 1) การสร้างความท้าทายภายในองค์การ 2) การส่งเสริมความมีอิสระในการทำงาน 3) การสนับสนุนความคิดของผู้คนในองค์การ 4) การสร้างความไว้วางใจ/ การเปิดกว้าง 5) การสร้างพลวัต/ความมีชีวิตชีวาภายในองค์การ 6) การสร้างความบันเทิงและอารมณ์ขันภายในองค์การ 7) การส่งเสริมให้เกิดการถกเถียงอภิปรายภายในองค์การ 8) การจัดการความขัดแย้งภายในองค์การ 9) การสร้างความรู้สึกล้ำได้กล้าเสียภายในองค์การ 10) การใช้เวลากับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ มีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวกขององค์การ

นอกจากนั้น Garvin, Edmondson and Gino (2008) ได้นำเสนอแบบประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 2) การเสริมสร้างแนวปฏิบัติและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ภายในองค์การ และ 3) การมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยหนึ่งในมิติของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นคุณลักษณะเดียวกันกับการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ สำหรับ Billett (2001) ได้อธิบายว่าบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบของโครงสร้าง (Structural aspects) หมายถึง คุณลักษณะของ วัฒนธรรม วัตถุและ/ หรือสภาพสังคมที่สามารถสังเกตและรับรู้ได้ เช่น ลักษณะงาน หน่วยงาน เครื่องมือ เทคโนโลยี รวมทั้งบรรทัดฐานและค่านิยมในองค์การที่แสดงออกมาในรูปแบบของบรรยากาศและการปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 2) รูปแบบของการรับรู้ของบุคคล (Subjective aspects) หมายถึง การรับรู้ ความเข้าใจและการประเมินบรรยากาศการเรียนรู้ ในมุมมองของโครงสร้างโดยผ่านประสบการณ์ของบุคคลหรือทีม บรรยากาศในรูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการระบุและเห็นประโยชน์ของบรรยากาศการเรียนรู้ ในรูปแบบของโครงสร้างให้มากขึ้น โดยไม่เพียงแต่การมีความรู้ ความเข้าใจในโอกาสเพื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในการทำงานเท่านั้น แต่ยังต้องมีทักษะในการเชื่อมโยงในความแตกต่างของกิจกรรม ประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมทั้งความมั่นใจในตนเองและแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ Ellstrom (2001) ที่กล่าวว่า บรรยากาศการเรียนรู้ ในรูปแบบของการรับรู้ของบุคคลเป็นส่วนประกอบที่จะเรียนรู้ ของบุคคลและองค์การ ต่อมา

Coetzer (2007) ได้ทำการศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ ของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก 31 แห่งในประเทศนิวซีแลนด์ โดยสร้างแบบทดสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัดการรับรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ในองค์กร ที่พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆในอดีต และได้กำหนดสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ออกเป็น 4 ส่วน คือ คุณลักษณะบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจของพนักงานในการเรียนรู้และการช่วยเหลือในการเรียนรู้ ทั้งในแง่ของแหล่งการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุการทำงานและระดับการศึกษาที่ต่างกันทำให้มีการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ ในที่ทำงานที่แตกต่างกัน โดยอายุและอายุการทำงานที่มากขึ้น รวมทั้งระดับการศึกษาที่สูงขึ้นทำให้การรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนรู้ ในที่ทำงานลดลง

สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวจะได้ว่าคุณลักษณะต่างๆ ของบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นปัจจัยส่งเสริม หรือเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคคล และการเรียนรู้ขององค์กรทั้งทางตรง ทางอ้อม ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิก และวัฒนธรรมองค์กร ตามการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรู้และมีการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปองค์ประกอบบรรยากาศการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น แสดงให้เห็นตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ที่นักวิชาการให้ความสำคัญ ประกอบกับบรรยากาศการเรียนรู้ใน กฟผ. พิจารณาแล้วจะเห็นว่าบรรยากาศการเรียนรู้จะเน้นการมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และการสนับสนุนการเรียนรู้ ความเข้าใจในความสำคัญและความต้องการการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของการทำงาน พฤติกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในที่ทำงาน และการใช้การเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรดังนั้น เพื่อความชัดเจนต่อการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ

1. สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment) ในมุมมองของโครงสร้างองค์กร หมายถึงวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และการสนับสนุนการเรียนรู้ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้

2. การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Identify Learning and Development Needs) หมายถึง ความเข้าใจในความสำคัญและความต้องการการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน มีความพึงพอใจในกระบวนการเรียนรู้ที่ควบคู่ไปกับการทำงานและมีผู้นำสนับสนุน

3. การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Meeting Learning and Development Needs) หมายถึง พฤติกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในที่ทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การค้นหาความรู้ การฝึกอบรม การมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ เป็นต้น

4. การนำไปใช้ในองค์กร (Applying Learning and Development Needs) หมายถึง การใช้การเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร เช่น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร โดยมีผู้นำให้การสนับสนุนและสะท้อนข้อมูลกลับ

นอกจากนี้ Armstrong and Foley (2003) ได้สร้างและพัฒนาแบบสอบถาม บรรยายภาสการเรียนรู้ (Learning Environment Questionnaire : LEQ) ขึ้นจากกลไกทั้ง 4 ด้าน โดยแบ่งออกเป็น 12 ด้านย่อย ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 65 ข้อ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบในองค์การภาครัฐบาลและทำการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ .70

การประเมินบรรยากาศการเรียนรู้

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ บรรยายภาสการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แปลจาก Learning Environment Questionnaire (LEQ) ของ Armstrong and Foley (2003) โดย วรรณวิมล คงสุวรรณ (2553) มีคำถามทั้งหมด 65 ข้อ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศการเรียนรู้

การศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ดังคำกล่าวของ Hardy (2007: 19) ระบุว่าหน้าที่ของผู้บริหารต่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เริ่มตั้งแต่การสื่อสารภารกิจสำคัญต่างๆ ขององค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และนวัตกรรมขององค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ Hardy ยังได้กล่าวเสริมว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำต่อการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ผู้นำต้องสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยเฉพาะในกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Exchanging Information) การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) และการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร

(Building Mutual Understanding) สอดคล้องกับ Boyett and Boyett (2000) พบว่า ผู้นำที่มีบทบาทในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยควรมีบทบาทเป็นผู้สอน ผู้ให้การสนับสนุน แนะนำมากกว่าการเป็นผู้นำแบบใช้บารมีและอำนาจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้นำต้องยอมรับถึงจุดอ่อนของตนที่มีอยู่ และความไม่แน่นอนต่างๆเสียก่อน จึงสามารถเปลี่ยนแนวคิดที่จะให้โอกาส และสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ได้ตามความสามารถ ด้วยการฝึกสอนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยมีสิ่งเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งในมิติของโครงสร้างและวัฒนธรรม ต่อมา Fredric William Swierczek (2006) ทำการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = 0.577, p < 0.01$) และมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.229, p < 0.01$)

นอกจากนั้นแล้ว จิราพร สنجด (2550) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อบรรยากาศการเรียนรู้และความสำเร็จของบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การกรมควบคุมพฤติกรรม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = 0.579, p < .05$) สำหรับ กฤตกร กัลยรัตน์ (2553) ทำการศึกษา ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = 0.584, p < 0.05$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อการบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.303, p < 0.05$) อย่างไรก็ตาม

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศการเรียนรู้

ผู้นำองค์กรต้องสร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและทีมทั่วทั้งองค์การ เป็นสิ่งสำคัญของวัฒนธรรมในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (Watkins and Marsick, 1993) สำหรับ Daft (2007) ได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศการเรียนรู้โดยอธิบายให้เห็นว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของบรรยากาศการเรียนรู้คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยง

นอกจากนี้ เดือนเพ็ญ สุขสมาน (2549) ทำการศึกษาการวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนา นวัตกรรมทางการพยาบาล ในงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลมหาราชนคร เชียงใหม่ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = 0.362$, $p < .01$) สอดคล้องกับ วรรณวิมล คงสุวรรณ (2553) ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ องค์การแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ การศึกษาครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศการเรียนรู้ ทางการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = 0.392$, $p < 0.01$) และมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$)

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับการพัฒนานวัตกรรม

บรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การไม่ว่าจะเป็นการสร้าง ความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ (Commitment to Learning) การเปิดใจกว้าง (Open-Mindedness) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการ แลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ (Intra-Organizational Knowledge Sharing) มีความสัมพันธ์กับ การสร้างนวัตกรรมขององค์การ คำกล่าวข้างต้นยืนยันได้จากผลการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเริ่มต้นจาก Dickson (1996) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีจะเอื้อต่อการใช้ประโยชน์ต่อ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การเพื่อตอบสนองต่อตลาดและการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ต่อมา Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu (2008: 93) ศึกษาพบว่า การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ($\beta = .19$, $p < .05$) เช่นเดียวกัน ผลการศึกษาของ Choi, Kim, Ju and Jyung (2009) พบว่า การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning Orientation) มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมขององค์การ (Firm Innovativeness) อย่างไร ก็ตาม Dobni (2006: 172) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า องค์การควรสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มุ่งให้ ความสำคัญกับพนักงานในฐานะผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์การ เช่น การจัดให้พนักงานได้รับการ ศึกษาฝึกอบรมทั้งในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การแสดงตัวอย่าง (Example) และการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นต้น

สำหรับ กฤตกร กัลยรัตน์ (2553) ทำการศึกษา ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์ การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการ เปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มของสาขาธนาคารที่มีผลการ

ดำเนินงานสูง-ต่ำ ในบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับผลการดำเนินงานของธนาคารสาขาที่มีระดับผลประกอบการสูง-ต่ำ 3) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้และรูปแบบของบรรยากาศการเรียนรู้ของกลุ่มธนาคารสาขาที่มีผลประกอบการสูง-ต่ำ ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ($r = 0.527, p < 0.05$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ($\beta = 0.360, p < 0.05$)

5. ข้อมูลพื้นฐานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภค ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ กฟภ.พ.ศ. 2503 โดยรับโอนทรัพย์สิน หนี้สิน และความรับผิดชอบขององค์ กฟภ. ในขณะนั้นมา ดำเนินการ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ กฟภ. คือ การผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งและจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ ประชาชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่างๆ ในเขตจำหน่าย 73 จังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ กฟภ. มีภารกิจในการบริการไฟฟ้าให้แก่ประชาชนในเขตความรับผิดชอบทั่วประเทศ โดยวางเป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ปรับปรุงการจัดหาและการบริการพลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มีความมั่นคง สม่าเสมอ เชื่อถือได้ เพียงพอ และรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากิจการด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้เลี้ยงตนเองได้ มีกำไรพอสมควร ตลอดจนมีเงินทุนเพียงพอแก่การขยายงาน 3) พัฒนาการบริหารงานองค์กร การบริหารงานบุคคล และการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

การบริหารงาน และพื้นที่ในความรับผิดชอบของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

กฟภ. มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนงาน ให้คำแนะนำตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สำนักผู้ว่าการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักกฎหมาย สายงานบริหาร โครงการ กลุ่มธุรกิจเครือข่าย กลุ่มธุรกิจจำหน่ายและบริการ กลุ่มพัฒนาองค์กร กลุ่มธุรกิจลงทุน กลุ่มสนับสนุนและบริการ ซึ่งยังแบ่งออกเป็นสายงานต่างๆ ฝ่ายและกองสำหรับใน

ส่วนภูมิภาค แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ แต่ละภาคประกอบด้วย 3 การไฟฟ้าเขต (เทียบเท่าระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ) รวมเป็น 12 การไฟฟ้าเขต มีหน้าที่ ควบคุมและให้คำแนะนำแก่สำนักงานการไฟฟ้าต่างๆ ในสังกัดรวม 901 แห่ง ในความรับผิดชอบ 73 จังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งได้แก่ การไฟฟ้าจังหวัด 73 แห่ง การไฟฟ้าอำเภอ 737 แห่ง การไฟฟ้าตำบล 91 แห่ง ทั้งนี้ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 510,000 ตารางกิโลเมตร หรือคิดเป็นร้อยละ 99 ของพื้นที่ทั่วประเทศ มีโครงสร้าง ดังนี้

นโยบาย ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1. มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงและมีการเจริญเติบโต อย่างยั่งยืน โดยพัฒนากระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพิ่มการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพ แสวงหาโอกาสในการลงทุนและพัฒนาธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านช่องทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการขยายการลงทุน และบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2. มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Organization) โดยเน้นการสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมถึงการเพิ่มพูนสมรรถนะในการส่งมอบบริการผ่านการสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเหมาะสม

3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ที่มีศักยภาพ เพื่อให้บริการพลังงานไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพในเชิงต้นทุน ตลอดจนมีความมั่นคงและเชื่อถือได้ตามมาตรฐานสากล

4. ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนองตอบต่อวิกฤตภาวะโลกร้อน และเป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนและรองรับ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่การเป็นเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ในอนาคต

5. ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการจัดการความรู้ภายในองค์กร เน้นหลักการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพให้พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย ขององค์กร

6. นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ควบคู่ไปกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน

แนวทางกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ปี 2553

กลยุทธ์ในการดำเนินงานปี 2553 กำหนดขึ้นโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ กฟภ. ปีบัญชี 2553-2557 ซึ่งเป็นภาพสรุปแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรเป็นหลัก จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ปี 2553 ให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรในแผนที่ยุทธศาสตร์ ดังกล่าว คือ

1. ด้านการเงิน เพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจ ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เพื่อให้มีฐานะการเงินมั่นคงอย่างยั่งยืนและสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร
2. ด้านลูกค้า เพิ่มความมั่นคงของระบบไฟฟ้าและคุณภาพในการให้บริการลูกค้า รักษาส่วนแบ่งการตลาดและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด
3. ด้านกระบวนการภายใน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ปรับโครงสร้างองค์กรโดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พัฒนา กฟภ. ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเทคโนโลยีด้านการพัฒนาอุปกรณ์ไฟฟ้าด้วยพลังงานทดแทนมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการผู้ใช้ไฟฟ้า ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการและรองรับการแข่งขันในเชิงธุรกิจ รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้าและสนับสนุนการประหยัดพลังงานตามนโยบายรัฐ เช่น ไฟสาธารณะ อุปกรณ์ประหยัดพลังงานเทคโนโลยีควบคุมไฟสาธารณะ ใช้ไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ
5. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งคำนึงถึงความปลอดภัยของประชาชนโดยรวม

การศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาสำนักงานในเขตภาคกลางของ กฟภ. ประกอบด้วย 3 เขต มี 16 จังหวัด คือ เขต 1 ภาคกลาง 7 จังหวัด ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี สระบุรี อ่างทอง ปราชินบุรี นครนายก และสระแก้ว เขต 2 ภาคกลาง 5 จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด และฉะเชิงเทรา เขต 3 ภาคกลาง 4 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม สมุทรสาคร กาญจนบุรี และสุพรรณบุรี

ซึ่งเป็น สำนักงาน ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการคมนาคมที่ดีมีความสะดวกรวดเร็วในการเดินทางติดต่อกับสำนักงานอื่นและหน่วยงานต้นสังกัด ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพ และมีรายได้ที่แน่นอน เป็นย่านอุตสาหกรรม มีผลการดำเนินงานที่สำคัญมีปริมาณมาก เช่น รายได้จากค่าไฟฟ้าสุทธิ 152,329.98 ล้านบาท จากทั่วประเทศ จำนวน 280,881.82 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนโดยเฉลี่ยร้อยละ 54.23 และมีผลกำไร 13,328.78 ล้านบาทจากทั่วประเทศ จำนวน 14,000.29 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนโดยเฉลี่ยร้อยละ 95.20 (จากรายงานประจำปี 2553 ของ กฟภ.) ในขณะที่ผลการดำเนินงานผลงานของอีก 3 ภาคที่เหลือมีรายได้รวมกันเพียงร้อยละ 35.77 และมีกำไรเพียงร้อยละ 4.80 เท่านั้น และเขตภาคกลางมีพนักงาน 5,418 คน ในขณะที่ในอีก 3 ภาคที่เหลือมีพนักงานทั้งสิ้น 15,011 คน นอกจากจะเป็นแหล่งอุตสาหกรรมแล้ว ยังเป็นแหล่งที่มีรายได้สูงสุดของประเทศอีกด้วย ลักษณะงานซับซ้อน ความต้องการของลูกค้ายังหลากหลาย มีความต้องการทั้งคุณภาพการบริการ และคุณภาพผลิตภัณฑ์สูง ปัญหาการร้องเรียนมีมาก ต้นทุนการให้บริการจะสูง แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าได้รับรางวัลในการทำนวัตกรรมน้อยกว่าภาคอื่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกสำนักงาน กฟภ. ภาคกลางเป็นกลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะทำให้ ลดต้นทุนในการดำเนินการ เพิ่มคุณค่าขององค์กร เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า ลดเวลาในการบริการ งานก็จะมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าขึ้น ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์กับสำนักงาน ในภาคอื่นๆ ของ กฟภ. จะสร้างผลกระทบที่จะเกิดแก่สังคมและเศรษฐกิจของ กฟภ. อย่างมหาศาล

คณะกรรมการ กฟภ. มีอำนาจหน้าที่และบทบาทในเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มมูลค่าให้กับ กฟภ. โดยการช่วยดำรงรักษาและสร้างประโยชน์สูงสุดในระยะยาวให้แก่ประชาชน โดยสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยเฉพาะเรื่องขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อรับผิดชอบติดตามควบคุมการตรวจสอบงานเฉพาะด้าน แต่คณะกรรมการยังคงความรับผิดชอบต่องานในภาพรวม ทั้งนี้มีข้อสังเกตว่า อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการยังไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรอย่างชัดเจน

การพัฒนาวัฒนธรรมของ กฟภ. ได้กำหนดเป็นนโยบายในแผนยุทธศาสตร์ในการผลักดันเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมมีการประกวดวัฒนธรรมภายใน กฟภ. ทุกปี โดยเริ่มต้นจากการประกวดระดับการไฟฟ้าเขต และนำนวัตกรรมที่ชนะเลิศในแต่ละรอบมาประกวดชิงรางวัลสุดยอดคนวัฒนธรรมแห่งปี ที่สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการดำเนินการในช่วงปี พ.ศ. 2549 ถึงปี พ.ศ. 2553 พบว่าบุคลากรทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรม ทั้งในประเภทสิ่งประดิษฐ์ทั่วไป ประเภทอิเล็กทรอนิกส์ และประเภทซอฟต์แวร์ มีนวัตกรรมที่ได้รับการคัดเลือก

ส่งเข้าประกวดรอบสุดท้ายทั้งหมด 180 เรื่อง ได้รับรางวัลระดับชนะเลิศ 15 เรื่อง รองชนะเลิศ อันดับ 1 จำนวน 15 เรื่อง รองชนะเลิศ อันดับ 2 จำนวน 30 เรื่อง และรางวัลชมเชย 30 เรื่อง (ผลการประกวดนวัตกรรมประจำปีของ กฟภ. 2553)

จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงที่เห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม มีนโยบายที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมขึ้นในองค์กร รวมถึงระบบการสนับสนุนที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับ การให้ทรัพยากรสนับสนุน พฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร เช่น การสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร ที่ประกอบด้วย องค์กรแห่งความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม บรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ แต่ในทางปฏิบัติบางครั้งยังขาดความเข้าใจในหลักการและแนวคิดด้านการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงมีปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรที่ยังไม่เอื้อต่อการเกิดการพัฒนานวัตกรรม ทั้งในด้านการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรที่อาจจะยังไม่สามารถสื่อสารได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เนื่องจาก กฟภ. เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน ระบบการสนับสนุนการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่ยังไม่ค่อยชัดเจน และมีระเบียบวิธีการปฏิบัติหลายขั้นตอน ซึ่งปัจจัยองค์กรเหล่านี้อาจส่งผลให้หน่วยงานยังไม่สามารถพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้ให้บริการ ผู้ใช้บริการ และคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ กฟภ. โดยจะเป็นผู้ประสานผลประโยชน์ส่วนตัวของพนักงานให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับผลประโยชน์ขององค์กร ผู้นำประเภทนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติงานภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน และจะอุทิศตนเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะวิธีการหรือกลยุทธ์ ทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม และระหว่างทีมงาน ผู้จัดการจะแจ้งและอธิบายข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เสมอ มีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี กระตุ้นให้พนักงานคิดนอกกรอบ คิดสิ่งใหม่ๆ สำนักงานใหญ่จะกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เช่น จำนวนผู้เข้ารับการอบรม การเพิ่มยอดขาย การลดจำนวนหน่วยสูญเสีย ความรวดเร็วในการบริการ จากนั้นผู้จัดการ ก็จะแจ้งแก่พนักงาน และร่วมกันผลักดันให้ถึงเป้าหมาย นอกจากนี้ การรับรู้ของพนักงาน ต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

จากผลการศึกษาของ อุดม พึ่งเกียรติไพบูลย์ (2552) โดยสอบถามจากพนักงานระดับปฏิบัติการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 366 คน พบว่า พนักงาน ได้รับรู้การสนับสนุนจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง (3.03) แสดงว่าพนักงานมีความสัมพันธ์และได้รับการสนับสนุนของจากผู้บริหารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพอสมควร จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยจึงคาดหวังว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กฟภ. ดังกล่าวน่าจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

วัฒนธรรมองค์การ กฟภ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การมานานพอสมควร ได้ประกาศเป็นนโยบาย ให้มีวัฒนธรรมองค์การ 7 ข้อ คือ “ริเริ่ม สร้างสรรค์ ทันสมัย ข่าวดาร บริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี มีความรับผิดชอบ มอบความพึงพอใจ โปร่งใสมีคุณธรรม” การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์การ และที่มากกว่านั้น วัฒนธรรมองค์การได้ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของ กฟภ. ด้วย (คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2553) โดยได้มีการติดตามผลการดำเนินการทุกไตรมาส แต่ก็ดูเหมือนว่าความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การโดยผู้บริหาร ตลอดจนทั้งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์การของพนักงานเอง ยังมีค่อนข้างน้อย หรือแทบจะไม่มีเปลี่ยนแปลงใดๆ จากผลการประกาศนโยบายและการส่งเสริมผลงานให้เกิดขึ้นตามนโยบายดังกล่าว

นอกจากนี้ ศักดิ์ ประสานดี (2550) ได้เสนอบทความในงานสัปดาห์วิชาการของ กฟภ. 2550 เรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยสมองซีกขวา กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การจะขึ้นอยู่กับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เพราะจะสามารถเข้าไปส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง อาจจะเป็นเหมือนดาบสองคม กล่าวคือเมื่อวัฒนธรรมได้หยั่งรากลึกและแพร่กระจายไปอย่างกว้างขวาง ก็จะกีดกันความหลากหลายของความรู้สึคนึกคิด และเป็นแรงกดดันสำหรับพนักงานใหม่ ให้ยอมรับนับถือในวัฒนธรรมหลัก ทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือการสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน เป็นการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นโดยผ่านค่านิยม ความเชื่อของกลุ่มสมาชิกในองค์การ ยิ่งถ้าหากว่าผู้บริหาร และสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ได้พูดในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความเชื่อและค่านิยมของพนักงาน ก็ย่อมจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การได้ยากเย็นแสนเข็ญมากยิ่งขึ้นอีก เป็นที่น่าสังเกตว่า ทุกครั้งที่ กฟภ. ต้องการสร้างวัฒนธรรมใหม่ องค์การยังขาดการวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเอง หลายครั้งที่วัฒนธรรมองค์การถูกกำหนดโดยหน่วยงานที่ปรึกษาจากภายนอกองค์การด้วยซ้ำ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดวัฒนธรรมโดยการเข้าใจถึง

วัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กร โดยการระดมความคิดเห็น การสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานอย่างกว้างขวาง

เกือบห้าสิบปีของ กฟภ. น่าจะมีเรื่องเล่าที่ดีๆ เรื่องเล่าที่จะเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กร และเรื่องเล่าเหล่านี้ ได้สาบสูญหายไปตามบุคลากรที่เกษียณอายุงาน หากองค์กรไม่ได้เก็บรวบรวมเรื่องเล่าที่ดีๆ ไว้เราอาจจะได้ยินได้ฟังเรื่องเล่าที่เป็นเสมือนสื่อต่อองค์กรก็ได้ ยกตัวอย่างเรื่องเล่าที่ควรสืบค้น และทำให้โดดเด่น มีพลัง เช่น เรื่องเล่าของการขนส่งและการปักเสาไฟฟ้าในภูเขาลำเนาไพร หมู่บ้านชนบท ห่างไกลความเจริญ เรื่องเล่าของชาวบ้านที่เสี่ยงฉลอง เรื่องเล่าของพนักงานที่ซื่อสัตย์ เรื่องเล่าของพนักงานที่ยืน มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ พนักงานที่ศึกษาเรียนรู้จากตำแหน่งที่ต่ำสุดขององค์กร จนกลายเป็นผู้บริหารระดับสูงได้เป็นต้น จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่า วัฒนธรรมองค์กร กฟภ. ดังกล่าวน่าจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

บรรยากาศการเรียนรู้ กฟภ. ได้พยายามส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร โดยจัดให้มีการอบรมพนักงานทุกระดับ ส่งเสริมให้พนักงานค้นหาความรู้ ศึกษา ความก้าวหน้า ด้านธุรกิจบริการ ทางเทคโนโลยี หรือวิชาการด้านอื่นๆ โดยมุ่งหวังให้พนักงาน มีแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ในการทำงาน รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการยกย่องให้รางวัลกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เช่น การยกย่องพนักงานที่มีความสามารถในการสร้าง นวัตกรรม มีการประกาศเกียรติคุณทางระบบอินทราเน็ต และจดหมายข่าวของ กฟภ. แต่พนักงานจะไม่มีโอกาสเลือกที่จะไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ตามความสนใจได้ กฟภ. จะจัดให้พนักงานแต่ละคนได้ศึกษา ตามที่ กฟภ. เห็นว่าจะสามารถนำมาพัฒนาปฏิบัติงานที่ทำได้ ผู้จัดการ กฟภ. ก็เป็นเพียงผู้ดำเนินการตาม แผนการที่สำนักงานใหญ่ จัดมาให้เรียบร้อยเท่านั้น จากตัวอย่างข้างต้นผู้วิจัยจึงคาดหวังว่า บรรยากาศการเรียนรู้ดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่าทั้ง 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนานวัตกรรมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งยังไม่มีการศึกษาใน กฟภ. ดังนั้นผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 4 โดยสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรเหตุ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ กับตัวแปรผล คือการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. และทำการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Correlational Research) ในลักษณะของการศึกษารูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตามการรับรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของ กฟภ. ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ในภาคกลาง (ภาค 3) ทั้ง 3 เขต มีพนักงานตำแหน่งดังกล่าว จำนวน 850 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงาน กฟภ. ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ในเขตภาคกลาง ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

1. สํารวจจํานวนพนักงาน กฟภ. มีพนักงานดํานั่งดั่งกล่าว จํานวน 850 คน (จากอัตรากําลังของ กฟภ. ปี 2554)

2. การกําหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973:132) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจํานวน 272 คน

3. ใช้การคํานวณตามสัดส่วนของประชากร จะได้จํานวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละการไฟฟ้าเขต รวมทั้งสิ้น 272 คน ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จํานวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ภาค 3)	ประชากร (N)	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคํานวณ (n)
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1	313	100
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2	274	88
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3	263	84
	850	272

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จํานวน 4 ชุด ดังนี้

1. แบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Multifactor Leadership Questionnaire Form Rater : MLQ 5X ผู้วิจัยได้รับอนุญาตจากบริษัท Mind Garden, Inc ผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ของแบบสอบถาม MLQ 5X ให้ใช้แบบสอบถามได้ แบบสอบถามมีต้นฉบับจากภาษาไทยโดยมีค่าความตรงของเนื้อหา (Content Validity) แล้ว และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงาน กฟภ. ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .894 มีคำถามจํานวน 20 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|--------------|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จํานวน 8 ข้อ |
| 2. การกระตุ้นชาวปัญหา | จํานวน 4 ข้อ |
| 3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล | จํานวน 4 ข้อ |
| 4. การสร้างแรงบันดาลใจ | จํานวน 4 ข้อ |

การกำหนดเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย ของแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามให้ตอบ
เลือกได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale ตั้งแต่เห็นด้วยมากที่สุด (5) จนถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด (1) เกณฑ์
การให้คะแนนค่าเฉลี่ย แบ่งได้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544)

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

2. แบบสอบถาม วัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยสร้างขึ้นตาม แนวคิดของเกรียงไกรยศ
พันธ์ไทย (2552) และวรรณวิมล คงสุวรรณ (2553) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบค่าความตรง
ของเนื้อหา (Content Validity) จากการพิจารณา ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน นำมาคำนวณหาค่าความ
ตรงเชิงเนื้อหา (IOC: Item Objective Congruence Index) สรุปผลแสดงความคิดเห็นของกรรมการ
ผู้เชี่ยวชาญ = 0.735 สามารถนำแบบสอบถามไปใช้ได้ การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำ
แบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงาน กฟภ. ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน โดยใช้
สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ของแบบสอบถามเท่ากับ .916
มีคำถามทั้งหมด 120 ข้อโดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

- | | |
|---|--------------|
| 1. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น | จำนวน 40 ข้อ |
| 2. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย่ง | จำนวน 40 ข้อ |
| 3. ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง | จำนวน 40 ข้อ |

การกำหนดเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย ของแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามให้ตอบ
เลือกได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale ตั้งแต่เห็นด้วยมากที่สุด (5) จนถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด (1) เกณฑ์
การให้คะแนนค่าเฉลี่ย แบ่งได้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544)

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

3. แบบสอบถาม บรรยายการรับรู้ ผู้วิจัยได้รับอนุญาตจาก Ass. Prof. Anona Armstrong and Patrick Foley ผู้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ให้ใช้แบบสอบถามได้ การหาค่าความตรงของเนื้อหา หาได้โดยการแปลแบบสอบถามจากต้นฉบับภาษาอังกฤษโดยวิธี Translation/ Back Translation โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่แปลแบบสอบถามตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมของข้อความ ความสอดคล้องและครอบคลุมกับคำนิยามเชิงปฏิบัติการ และการใช้ภาษาในขั้นตอนของการแปลแบบสอบถามทั้งหมด ดังนั้นแบบสอบถามจึงมีความตรงตามเนื้อหา และการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงาน กฟภ. ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .974 มีคำถามทั้งหมด 65 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้	จำนวน 23 ข้อ
2. การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา	จำนวน 14 ข้อ
3. การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา	จำนวน 17 ข้อ
4. การนำไปใช้ในองค์กร	จำนวน 11 ข้อ

การกำหนดเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย ของแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามให้ตอบ เลือกได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale ตั้งแต่เห็นด้วยมากที่สุด (5) จนถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด (1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย แบ่งได้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544)

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

4. แบบสอบถาม การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Laforet, Sylvie and Tann, Jennifer. (2006) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบค่าความตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากการพิจารณา ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน นำมาคำนวณหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC: Item Objective Congruence Index) สรุปผลแสดงความคิดเห็นของกรรมการผู้เชี่ยวชาญ = 0.84 สามารถนำแบบสอบถามไปใช้ได้ การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงาน กฟภ. ที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน โดยใช้

สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .894 มีคำถามทั้งหมด 10 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| 1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ | มีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ |
| 2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ | มีข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ |

การกำหนดเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย ของแบบสอบถามที่มีลักษณะคำถามให้ตอบเลือกได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale ตั้งแต่เห็นด้วยมากที่สุด (5) จนถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด (1) เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย แบ่งได้ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2544)

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

การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมงานวิจัย

Christian University of Thailand

ผู้วิจัยได้มีการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน รับรองว่าโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบแล้ว เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2554

2. การชี้แจงเรื่องการพิทักษ์สิทธิอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ในหน้าแรกของแบบสอบถามการวิจัยโดยบอกวัตถุประสงค์ในการตอบแบบสอบถาม ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับแบบสอบถาม อธิบายประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่างได้รับทราบ และดำเนินการเก็บข้อมูลเฉพาะในกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัยเท่านั้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถหยุดหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ตลอดเวลาซึ่งการปฏิเสธนี้จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อกลุ่มตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยรักษาความลับของการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง โดยแนบซองเปล่าให้กลุ่มตัวอย่างได้ใส่แบบสอบถามกลับคืนให้ผู้วิจัย ซึ่งจะไม่มีการผ่านแบบสอบถามไปยังหน่วยงานใดๆ

4. เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามไว้เป็นความลับและอยู่ในที่ปลอดภัย

5. วิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะภาพรวม การรายงานผลการวิเคราะห์ในลักษณะที่ไม่สามารถเชื่อมโยงถึงตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หน่วยงาน หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงรองผู้ว่าการจำหน่ายและบริการ (ภาค 3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และได้รับอนุญาตจากรองผู้ว่าการจำหน่ายและบริการ (ภาค 3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2554

2. ผู้วิจัยจึงติดต่อประสานงานกับ ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด พระนครศรีอยุธยา สระบุรี นครนายก อ่างทอง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอ บางปะอิน ท่าเรือ ชัยบุรี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รังสิต ปทุมธานี2 (บางกระดี่) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด ชลบุรี ฉะเชิงเทรา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอ บ้านบึง ศรีราชา พนัสนิคม บางปะกง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมืองพัทยา บางแสน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด นครปฐม กาญจนบุรี สุพรรณบุรี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอ นครชัยศรี บ้านโป่ง อุทอง กระทุ่มแบน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อ้อมน้อย เพื่อแนะนำตัวเองและชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และวิธีการสุ่มตัวอย่าง ตลอดจนวิธีการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน พร้อมแนบหนังสืออนุญาตจากรองผู้ว่าการจำหน่ายและบริการ (ภาค 3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมวิจัย หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ด่วนพิเศษ โดยผู้วิจัยได้แนบเงินของไปรษณีย์ด่วนพิเศษเป็นค่าจัดส่งกลับ พร้อมทั้งขอความกรุณาให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยภายใน 2 สัปดาห์

4. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เวลาทั้งหมด 3 เดือน คือ ระหว่างเดือน ธันวาคม พ.ศ.2554 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2555 ได้แบบสอบถามคืน 259 ฉบับ ได้ตรวจสอบดูแล้ว ข้อมูลมีความสมบูรณ์ครบถ้วน สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยได้ทั้ง 259 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ที่พัฒนาขึ้น มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป จากการกำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น SEM. (Structural Equation Modeling) ซึ่งเป็นสถิติประเภทพหุตัวแปร (Multivariate Statistics) ที่บูรณาการเทคนิคการวิเคราะห์ 2 อย่างเข้าด้วยกัน คือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลสำคัญ 2 โมเดล คือ

1. โมเดลการวัด เป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ของทั้งตัวแปรภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรนั้นเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วนการวิเคราะห์การถดถอยนั้น ทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงและค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร

2. โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง มีวิธีวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล และระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรใน โมเดลและลดข้อดกของเบื้องต้นทางสถิติการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร โดยตัวแปรแต่ละตัวมีอิทธิพลทางตรงและ/หรือทางอ้อมอย่างไร ขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้รู้จักลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนาระดับของตัวแปรแต่ละตัวในกรอบแนวคิดการวิจัยที่สร้างขึ้น แสดงสถิติพรรณนาหา ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตลอดจนวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

- 2.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวกับปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อ การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

2.3 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นรายการไฟฟ้า ซึ่งจะนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่นำเสนอผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปรับโมเดลจากค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด

การประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบที่เป็นสมมติฐานวิจัยหรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลองค์ประกอบหรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์และดัชนี GFI, AGFI, CFI, Standardized RMR, RMSEA (Hu & Bentler, 1999) (เสรี ชัดแจ้ง และสุชาดา กรเพชรปณี, 2546) ดังนี้

1. ค่าสถิติไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$) ดัชนี GFI และดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 3.00 ดัชนี GFI และดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 ดัชนี CFI มีค่ามากกว่า 0.95 ค่า Standardized RMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 และค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.06 ถือว่าโมเดลองค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ใช้ค่าสถิติแสดงเส้นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Effect) ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลตลอดจนเสนอตารางแสดงอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (Total Effect) และผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้ไขโมเดล (Modification Indices) จากค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ และเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเบื้องต้น

- 1.1 การแจกแจงความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้น
- 1.2 ค่ามัธยฐานเลขคณิต $\bar{X}$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวแปร ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการหาค่าสถิติต่างๆ ที่แสดงไว้ในตารางผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ต่างๆ แทนชื่อตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	มัชฌิมเลขคณิต
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
CR	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ความแปรผัน
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องหรือความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องหรือความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองในการประมาณค่า
TE	หมายถึง	อิทธิพลรวม
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง
N	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์

สัญลักษณ์

ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ประกอบด้วย

TL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
OC	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การ
LE	หมายถึง	บรรยากาศการเรียนรู้
IN	หมายถึง	การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวแปร ประกอบด้วย

II	หมายถึง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
IM	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
IS	หมายถึง	การกระตุ้นชาวปัญญา
IC	หมายถึง	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
CONOC	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้
PASSOC	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่

พัฒนาขึ้น

โต้แย้ง

รุนแรง	AGGOC	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบ
	LEN	หมายถึง	สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้
	ILEN	หมายถึง	การระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา
	MLEN	หมายถึง	การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา
	ALEN	หมายถึง	การประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา
	PDIN	หมายถึง	นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์
	PCIN	หมายถึง	นวัตกรรมด้านกระบวนการ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

1.1 การแจกแจงความถี่ และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 259 ราย
คิดเป็น ร้อยละ 95.22

ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล		จำนวน (n = 259)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	198	76.45
	หญิง	61	23.55
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	12.74
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	189	72.97
	สูงกว่าปริญญาตรี	37	14.29
ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน			
	ระดับ 6	16	6.18
	ระดับ 7	81	31.27
	ระดับ 8	119	45.95
	ระดับ 9	10	3.86
	ระดับ 10	33	12.74

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 76.45 มีเพียงร้อยละ 23.55 เป็นเพศหญิง โดยมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด 189 คน คิดเป็นร้อยละ 72.97 และระดับตำแหน่งในปัจจุบัน ระดับ 8 มากที่สุด 119 คนคิดเป็น ร้อยละ 45.95

ข้อมูลทั่วไปในด้านอายุ และประสบการณ์การทำงานในรูปของค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าสูงสุด (Max) ค่าต่ำสุด (Min) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อายุ	50.55	59	32	5.08
ประสบการณ์การทำงาน	27.08	39	10	5.16

จากตารางที่ 3 พบว่า อายุ มีค่าเฉลี่ย 50.55 ค่าอายุ สูงสุด 59 ปี ค่าต่ำสุด 32 ปี และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.08 สำหรับประสบการณ์การทำงานมีค่าเฉลี่ย 27.08 ปี ค่าประสบการณ์การทำงานสูงสุด 39 ปี ค่าต่ำสุด 10 ปีและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.16

1.2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร ดังแสดงรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต $\bar{X}$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปร

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	3.96	.59	มาก
1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	3.76	.59	มาก
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	3.65	.71	มาก
1.3 การกระตุ้นชาวปัญญา (IS)	3.52	.65	มาก
1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC)	3.84	.72	มาก

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต $\bar{X}$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวแปร (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	การแปลผล
2. วัฒนธรรมองค์การ (OC)	3.30	.34	ปานกลาง
2.1 วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (CONOC)	3.71	.50	มาก
2.2 วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่โต้แย้ง (PASSOC)	3.28	.38	ปานกลาง
2.3 วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (AGGOC)	2.90	.51	ปานกลาง
3. บรรยากาศการเรียนรู้ (LE)	3.53	.53	มาก
3.1 สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (LEN)	3.84	.59	มาก
3.2 การระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา (ILEN)	3.53	.63	มาก
3.3 การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (MLEN)	3.33	.62	ปานกลาง
3.4 การประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (ALEN)	3.40	.63	ปานกลาง
4. การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN)	3.69	.66	มาก
4.1 นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (PDIN)	3.66	.77	มาก
4.2 นวัตกรรมด้านกระบวนการ (PCIN)	3.72	.68	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 3.69 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นหาวิธีปัญหา อยู่ในระดับสูง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 3.84 3.76 3.65 และ 3.52 ตามลำดับ

พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 3.30 มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับสูง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 3.71 สำหรับวัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่โต้แย้ง และวัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรงอยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 3.28 และ 2.90

พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับรู้ถึงบรรยากาศการเรียนรู้ในระดับสูง มีค่ามัธยฐานเลขคณิตเท่ากับ 3.53 บรรยากาศการเรียนรู้ ด้านสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ และการระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับสูง มีค่ามัธยฐานเลขคณิตเท่ากับ 3.84 และ 3.53 สำหรับการประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา และการบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัธยฐานเลขคณิตเท่ากับ 3.40 และ 3.33

พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับรู้ถึงการพัฒนานวัตกรรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยค่ามัธยฐานเลขคณิตเท่ากับ 3.69 นวัตกรรมด้านกระบวนการ และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับสูง โดยค่ามัธยฐานเลขคณิตเท่ากับ 3.72 และ 3.66

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตารางที่ 5 เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

	TL	OC	LE	IN
TL	1.00			
OC	.416**	1.00		
LE	.370**	.504**	1.00	
IN	.187**	.172**	.456**	1.00

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 5 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) วัฒนธรรมองค์กร (OC) บรรยากาศการเรียนรู้ (LE) และการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) จากตาราง พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.416 0.370 และ 0.187

ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.504 และ 0.172 ตามลำดับ บรรยากาศการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.456

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่ม ตัวอย่าง

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบสมมุติฐานตามกรอบแนวคิด (แผนภาพ ที่ 1) กับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 259 คน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นการ วิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลสำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (Measurement Model) และ โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

Christian University of Thailand

ส่วนที่ 3.1 การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

รูปแบบแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ของทั้งตัวแปรภายนอกและภายใน วิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธี คือ การวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบของตัวแปรนั้นเป็นการวิเคราะห์ห้่องค์ประกอบของตัวแปร แฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วนการวิเคราะห์การ ถดถอยนั้น ทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงและค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่า ความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร และสามารถเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปร สังเกตได้ว่า ตัวแปรใดใช้วัดตัวแปรแฝงได้ดีที่สุด ในงานวิจัยชิ้นนี้มีตัวแปรแฝงทั้งหมด 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) วัฒนธรรมองค์กร (OC) บรรยากาศการเรียนรู้ (LE) และการพัฒนา นวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) แสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

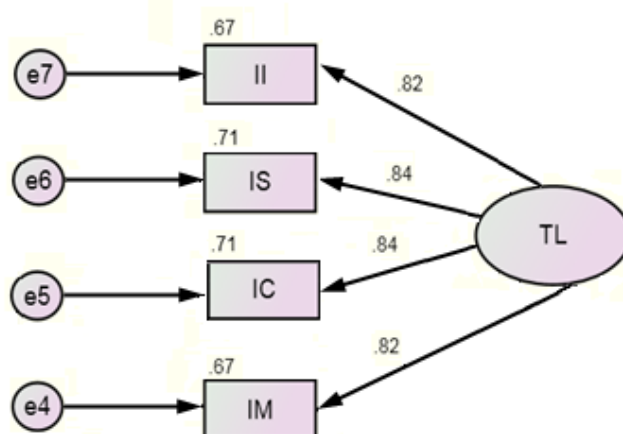
1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) สามารถวัดได้ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM) การกระตุ้นชาวปัญญา (IS) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC)

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square (X^2)	4.06
Degree of freedom (df)	2
Probability level	0.13
X^2/df (CMIN/DF)	2.03
Goodness-of-Fit Index (GFI)	0.99
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	0.99
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	0.06

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า รูปแบบปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Chi-Square เท่ากับ 4.06 หรือค่า X^2/df เท่ากับ 2.03 องศาแห่งความเป็นอิสระ เท่ากับ 2 และมีค่า GFI เท่ากับ 0.99 ค่า AGFI เท่ากับ 0.99 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.06



แผนภาพที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	สัมประสิทธิ์เส้นทาง
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	.67	.82
การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	.71	.84
การกระตุ้นเข้าปัญหา (IS)	.71	.84
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC)	.67	.82

เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการกระตุ้นเข้าปัญหา (IS) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุดคือ 0.71 ซึ่งหมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการกระตุ้นเข้าปัญหา (IS) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) สามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 71 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.67

จากการพิจารณาตัวประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ทั้ง 4 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) เรียงตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการกระตุ้นเข้าปัญหา (IS) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.84 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.82

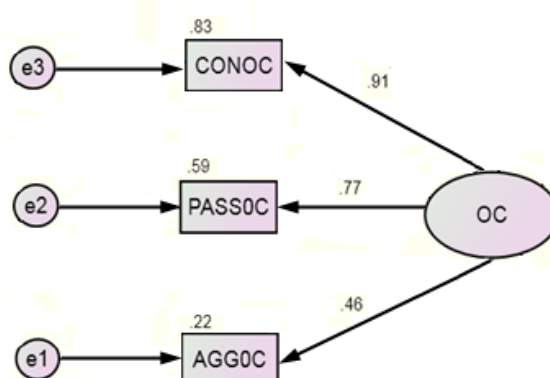
2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การ สามารถวัดได้ ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (CONOC) วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย่ง (PASSOC) และ วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (AGGOC)

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ (OC)

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square (X^2)	0.00
Degree of freedom (df)	0
Probability level	-
X^2/df (CMIN/DF)	0.00
Goodness-of-Fit Index (GFI)	1.00
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	-
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	0.57

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (OC) พบว่า รูปแบบปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติไคสแควร์เท่ากับ 0.000 หรือค่า X^2/df เท่ากับ 0.00 องศาแห่งความเป็นอิสระ เท่ากับ 0 และมีค่า P-value เท่ากับ 0.00 ค่า GFI เท่ากับ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.57



แผนภาพที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (OC)

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	สัมประสิทธิ์เส้นทาง
วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้น		
แนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (CONOC)	.83	.91
วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้น		
แนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย้ง (PASSOC)	.59	.77
วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้น		
แนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (AGGOC)	.22	.46

เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (CONCO) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.83 ซึ่งหมายถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของวัฒนธรรมองค์การได้มากที่สุด คือร้อยละ 0.83 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย้ง (PASSOC) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) คือ 0.59 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (AGGOC) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.22

จากการพิจารณาตัวประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (OC) ทั้ง 3 ตัวแปรย่อย ผลปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายปัจจัยวัฒนธรรมองค์การเรียงตามลำดับ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น (CONOC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.91 ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย้ง (PASSOC) และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.77 และวัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง (AGGOC) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.46

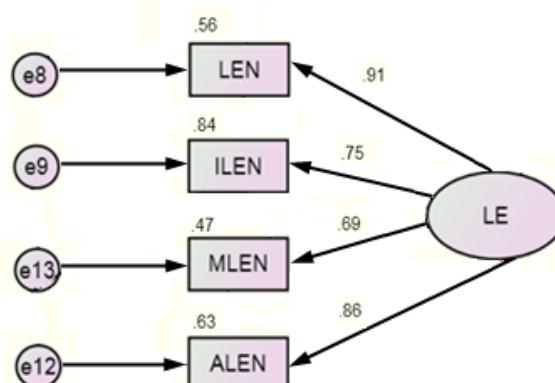
3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ (LE)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (LEN) การระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา (ILEN) การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (MLEN) และการประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (ALEN)

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ (LE)

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square (X^2)	0.43
Degree of freedom (df)	1
Probability level	0.51
X^2/df (CMIN/DF)	0.43
Goodness-of-Fit Index (GFI)	0.99
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	0.99
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	0.00

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบปัจจัยบรรยากาศการเรียนรู้ (LE) พบว่า รูปแบบปัจจัยบรรยากาศการเรียนรู้ (LE) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Chi-Square เท่ากับ 0.43 หรือค่า X^2/df เท่ากับ 0.43 องศาแห่งความเป็นอิสระ เท่ากับ 1 และมีค่า GFI เท่ากับ 0.99 ค่า AGFI เท่ากับ 0.99 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00



แผนภาพที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัยบรรยากาศการเรียนรู้ (LE)

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	สัมประสิทธิ์เส้นทาง
สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (LEN)	.56	.91
การระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา (ILEN)	.84	.75
การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (MLEN)	.47	.69
การประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (ALEN)	.63	.86

เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในรูปแบบมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่าการระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา (ILEN) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุด คือ 0.84 ซึ่งหมายถึงการระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนาสามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาศการเรียนรู้ ได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 84 รองลงมาคือการประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (ALEN) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.63 สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (LEN) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.56 และการระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (MLEN) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.47 ตามลำดับ

จากการพิจารณาตัวประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยบรรยากาศการเรียนรู้ (LE) ทั้ง 4 ตัวแปร ผลปรากฏว่าตัวแปรประกอบที่อธิบายปัจจัยบรรยากาศการเรียนรู้ (LE) เรียงตามลำดับคือ การระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา (ILEN) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.91 การประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (ALEN) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.86 สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (LEN) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.75 และการระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (MLEN) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.69

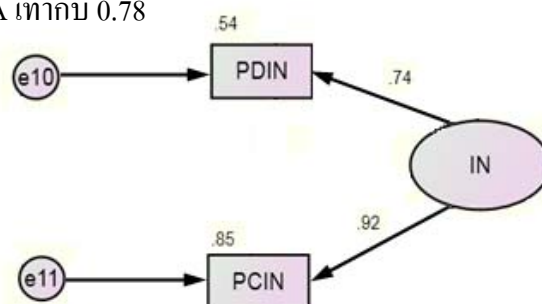
4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) สามารถวัดได้ตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (PDIN) และนวัตกรรมด้านกระบวนการ (PCIN)

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของตัวแปร การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN)

ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square (X^2)	0.00
Degree of freedom (df)	0
Probability level	-
X^2/df (CMIN/DF)	-
Goodness-of-Fit Index (GFI)	1.00
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	-
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	0.78

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบปัจจัย การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) พบว่า รูปแบบปัจจัยการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Chi-Square เท่ากับ 0.00 หรือค่า X^2/df เท่ากับ 0.00 องศาแห่งความเป็นอิสระ เท่ากับ 0 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.00 ค่า GFI เท่ากับ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.78



แผนภาพที่ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลปัจจัย การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN)

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	สัมประสิทธิ์เส้นทาง
นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (PDIN)	.54	.74
นวัตกรรมด้านกระบวนการ (PCIN)	.85	.92

เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม (Communalities) ปรากฏว่านวัตกรรมด้านกระบวนการ (PCIN) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มากที่สุดคือ 0.85 รองลงมาคือนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (PDIN) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.54 ซึ่งหมายถึง นวัตกรรมด้านกระบวนการ (PCIN) สามารถอธิบายการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) ได้มากที่สุดคือร้อยละ 85

จากการพิจารณาตัวประกอบสำคัญของตัวแปรสังเกตได้ของ การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) ผลปรากฏว่าตัวแปรประกอบที่อธิบายปัจจัยด้านการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) คือ นวัตกรรมด้านกระบวนการ (PCIN) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.92 และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (PDIN) มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.74

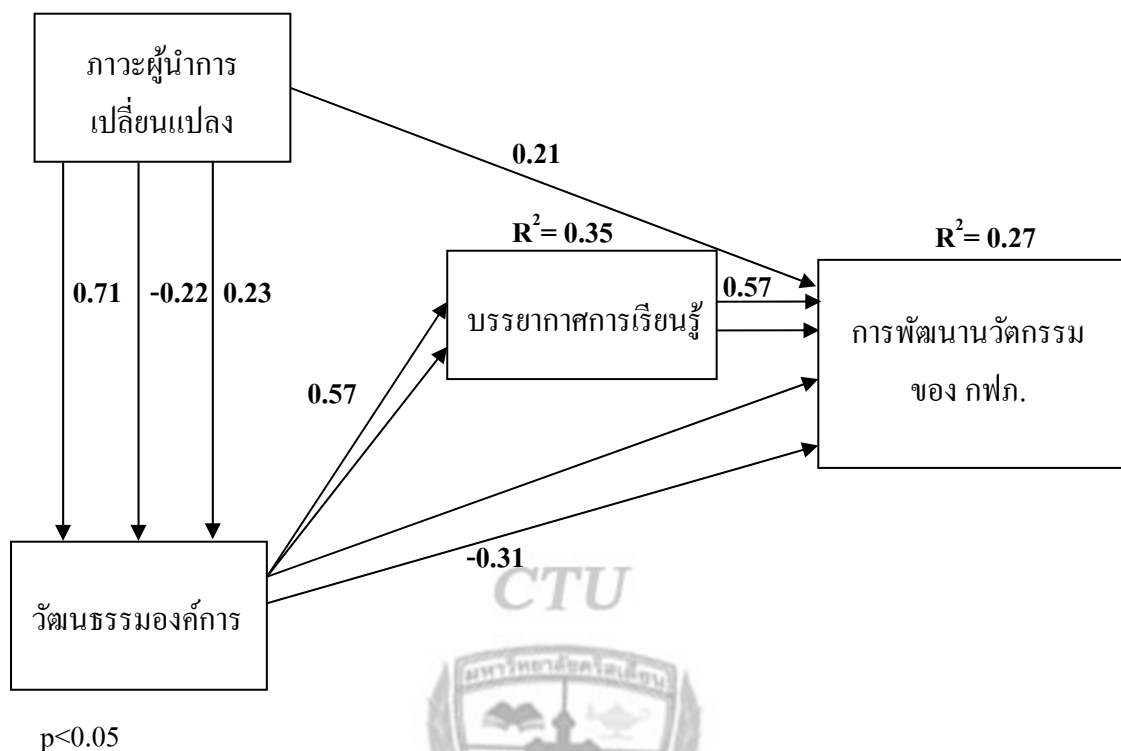
ส่วนที่ 3.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

วิธีการวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบ และระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในรูปแบบและลดข้อดคลงเบื้องต้นทางสถิติ การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยตัวแปรแต่ละตัวจะมีอิทธิพลทางตรงและ/ หรือทางอ้อมอย่างไร แสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบค่าสถิติของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างรูปแบบเชิงสมมุติฐาน (Hypothesized Model) และรูปแบบที่ปรับเปลี่ยน (Modified Model)

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับที่ ยอมรับได้	รูปแบบเชิงสมมุติฐาน		รูปแบบที่ปรับเปลี่ยน	
		ค่าที่ได้	การตัดสินใจ	ค่าที่ได้	การตัดสินใจ
Chi-square (X^2)		146.95		94.34	
Degree of freedom (df)		59		54	
Probability level		0.000		0.001	
X^2/df (CMIN/DF)	น้อยกว่า 3	2.49	สอดคล้อง	1.75	สอดคล้อง
Goodness-of-Fit Index (GFI)	มากกว่า 0.9	0.92	สอดคล้อง	0.95	สอดคล้อง
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	มากกว่า 0.9	0.88	ไม่สอดคล้อง	0.91	สอดคล้อง
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	น้อยกว่า 0.8	0.07	สอดคล้อง	0.05	สอดคล้อง

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ครั้งแรก พบว่า กรอบแนวความคิดที่สร้างตามสมมุติฐาน (Hypothesized Model) สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในบางดัชนี โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ค่า AGFI มีค่า เท่ากับ 0.88 น้อยกว่า 0.9 ถือว่าไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แม้ว่า Chi-square (X^2) จะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม ค่า X^2/df เท่ากับ 2.49 น้อยกว่า 3 ค่า GFI เท่ากับ 0.92 มากกว่า 0.9 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.07 ซึ่งน้อยกว่า 0.8 ถือว่าสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตามยังพบ สัมประสิทธิ์อิทธิพลบางค่าไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ จึงต้องทำการปรับปรุงรูปแบบ ซึ่งพบว่ารูปแบบใหม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น โดยแบ่งเป็นค่าสถิติ 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกเป็นค่าสถิติที่ลดลง ส่วนกลุ่มที่สองเป็นค่าสถิติที่เพิ่มขึ้น สำหรับค่าสถิติในกลุ่มแรก ได้แก่ ค่า Chi-Square, CMIN/DF(X^2/df) และค่า RMSEA โดยค่า Chi-Square ลดลงจาก 146.95 เป็น 94.34 ในทำนองเดียวกันค่า CMIN/DF(X^2/df) ลดลงจาก 2.49 เป็น 1.75 และค่า RMSEA ลดลงจาก 0.076 เป็น 0.05 ส่วนค่าสถิติในกลุ่มที่สองที่เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ ค่า GFI และค่า AGFI โดยค่า GFI เพิ่มขึ้นจาก 0.92 เป็น 0.95 ส่วนค่า AGFI เพิ่มขึ้นจาก 0.88 เป็น 0.91 ถือว่ากรอบแนวความคิดที่สร้างตามสมมุติฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมุติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยค่า Chi-Square 94.34 ที่ระดับองศาอิสระ (df) 54 ค่า CMIN/DF (X^2/df) เท่ากับ 1.75 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่า 3 และเมื่อพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.947 และ 0.91 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าที่สูงกว่า 0.9 และเข้าใกล้ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.06 ซึ่งน้อยกว่า 0.08 สรุปได้ว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 15 ค่าสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง

Parameter		Regression Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Regression Weight
OC	<--- TL	.681	0.61	11.183	.000	.711
LE	<--- OC	.721	.134	5.384	.000	.569
LE	<--- TL	.043	.119	.363	.716	.036
IN	<--- LE	.529	.093	5.708	.000	.575
IN	<--- TL	.231	.110	2.105	.035	.207
IN	<--- OC	-.359	.137	-2.627	.009	.308
PDIN	<--- IN	1.000				.737
PCIN	<--- IN	1.096	.122	8.947	.000	.919
ILEN	<--- LE	1.000				.914
ALEN	<--- LE	.942	.067	14.156	.000	.861
MLEN	<--- LE	.730	.060	12.072	.000	.687
II	<--- TL	1.000				.816
IS	<--- TL	1.251	.081	15.500	.000	.844
IC	<--- TL	1.151	.074	15.459	.000	.842
IM	<--- TL	1.242	.083	14.933	.000	.821
CONOC	<--- OC	1.000				.911
PASSOC	<--- OC	.645	.049	13.153	.000	.770
AGGOC	<--- OC	.254	.035	7.205	.000	.465
LEN	<--- LE	.764	.055	13.957	.000	.748

จากตารางที่ 15 กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) โดยมีค่า CR เท่ากับ 2.105 SC เท่ากับ 0.110, $p < .05$

การวิเคราะห์ค่าอิทธิพล (Path Coefficient) ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ในการวิเคราะห์รูปแบบเชิงสาเหตุ ผู้วิจัยจะสามารถประมาณค่าอิทธิพลทางตรงได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการถดถอยตามสมการโครงสร้างของรูปแบบ แล้วนำค่าอิทธิพลทางตรงนั้น

มาประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม ส่วนอิทธิพลร่วมและอิทธิพลเทียมหาได้จากการหาผลคูณของอิทธิพลทางตรง แต่ในการวิเคราะห์รูปแบบเชิงสาเหตุนั้นเพียงแต่ประมาณค่าสหสัมพันธ์จากอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมเท่านั้น ไม่รวมความสัมพันธ์เทียมและอิทธิพลร่วมเฉพาะถ้ารูปแบบแสดงอิทธิพลมีความตรงและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจริง ค่าความสัมพันธ์เทียมและอิทธิพลร่วมควรจะเป็นศูนย์ ดังนั้น ค่าสหสัมพันธ์จึงสามารถประมาณค่าจากผลบวกของอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมเพียงสองส่วนเท่านั้น

ตารางที่ 16 ค่าสถิติวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพล ระหว่างตัวแปรรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ตัวแปร	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	อิทธิพลรวม (Total Effect)
TL → IN	0.207	0.034	0.241
→ LE	-	0.404	0.404
→ OC	0.711	-	0.711
OC → LE	0.569	-	0.569
→ IN	-0.308	0.327	0.019
LE → IN	0.575	-	0.575

จากตารางที่ 16 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) โดยตรงเท่ากับ 0.207 และเส้นทางโดยอ้อมเท่ากับ 0.034 โดยรวมเท่ากับ 0.241 นอกจากนี้ ยังมีอิทธิพลทางตรงกับวัฒนธรรมองค์กร (OC) ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.711 และไม่มีอิทธิพลโดยอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้

ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางตรงกับบรรยากาศการเรียนรู้ (LE) ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.569 และมีอิทธิพลทางตรงกับการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้า

ส่วนภูมิภาค (IN) ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ -0.308 นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ เท่ากับ 0.327

บรรยากาศการเรียนรู้ (LE) มีอิทธิพลทางตรงกับการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) ที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.575

การวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน เพื่อระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในรูปแบบ โดยตัวแปรแต่ละตัวมีอิทธิพลทางตรงและ/หรือทางอ้อม เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 17 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

Effect	Hypothesis	Structural Path Relationship	t	P P<.05	Standardize Regression Coefficient (Hypothesis Test)		
Model					Direct	Indirect	Structural Equation
อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)	H1	TL→IN	2.105	.035	.0207	--	ยอมรับ
	H2	TL→LE	0.363	.716	0.036	--	ปฏิเสธ
	H3	TL→OC	11.183	.000	0.711	--	ยอมรับ
	H4	OC→LE	5.384	.000	0.569	--	ยอมรับ
	H5	OC→IN	-2.627	.009	-0.308	--	ยอมรับ
	H6	LE→IN	5.708	.000	0.575	--	ยอมรับ
	H7	TL→LE	--	--	--	--	ปฏิเสธ
		→IN					

ตารางที่ 17 ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบตามสมมติฐานในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ต่อ)

Effect	Hypothesis	Structural Path Relationship	t	P	Standardize Regression Coefficient	(Hypothesis Test)	
Model				P<.05		Structural Equation	
					Direct	Indirect	
อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)	H7	TL→LE	--	--	--	--	ปฏิเสธ
		→IN					
	H8	TL→OC	--	--	--	0.233	ยอมรับ
		→LE					
		→IN					
	H9	TL→OC	--	--	--	-0.219	ยอมรับ
		→IN					

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่ปรับแล้ว สามารถตอบสมมติฐานได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงบวกกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลโดยตรงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. (IN) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.207 ($t = 2.105$, $p < .05$)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงบวกกับบรรยากาศการเรียนรู้

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ไม่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.036 ($t = 0.363$, $p > .05$)

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การ

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.71 ($t = 11.183, p < .05$)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับบรรยากาศการเรียนรู้

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่าวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อบรรยากาศการเรียนรู้ (LE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.569 ($t = 5.384, p < .05$)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่า วัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ -0.308 ($t = -2.627, p < .05$)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ 6 บรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง บรรยากาศการเรียนรู้ (LE) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) เท่ากับ 0.575 ($t = 5.738, p < .05$)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ไม่มีอิทธิพล โดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ (LE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพล โดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ (OC) และบรรยากาศการเรียนรู้ (LE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจาก ผลกระทบทางอ้อมผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ (Total Indirect Effect) เท่ากับ 0.233 ($p < .05$)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 8

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ

จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างจากตาราง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลโดยอ้อม ต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (IN) โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจากผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ (Total Indirect Effect) เท่ากับ - 0.219 ($p < .05$)

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9

บทที่ 5

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรม ของ กฟภ.” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Correlational Research) ในลักษณะของการศึกษา รูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ตามการรับรู้ของพนักงาน กฟภ. ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อความรู้ที่น่าสนใจ ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจกับบริบทของการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้จัดการ กฟภ. ตามการรับรู้ของพนักงาน กฟภ. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) ประกอบด้วย 4 ลักษณะ เรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.84$) การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.76$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.65$) และการกระตุ้นหาวิธีปัญหา ($\bar{X} = 3.52$) ทั้งนี้ผู้จัดการ กฟภ. เป็นผู้บริหารระดับกลางของรัฐวิสาหกิจที่มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์เพื่อการ เปลี่ยนแปลงในการบริการผู้ใช้ไฟฟ้า การแสดงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงค่อนข้าง คล่องตัว ทำให้พนักงาน กฟภ. รับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ ได้ในระดับดี

ตัวแปรสังเกตได้ คือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น หาวิธีปัญหา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .67 .71 .71 และ .67 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางต่อตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .82 .84 .84 และ .82 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$) ประกอบด้วย 3 ลักษณะเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น ($\bar{X}=3.71$) ลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย่ง ($\bar{X}=3.28$) และลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง ($\bar{X}=2.90$) เนื่องจากบริบทของ กฟภ. มีโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน อยู่ภายใต้กรอบระเบียบ จึงมีวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มาก ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน การดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบนี้จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องการเชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การของ กฟภ. ได้ในระดับหนึ่ง

ตัวแปรสังเกตได้ คือวัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แย่ง และวัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .83 .59 .22 และ .56 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางต่อตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การเท่ากับ .91 .77 และ .46 ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์บรรยากาศการเรียนรู้ พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.53$) และทั้ง 4 กระบวนการ เรียงจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.84$) การระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X}=3.53$) การประยุกต์ใช้ความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X}=3.40$) และการบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X}=3.33$) ในกรณีของ กฟภ. ผู้วิจัยพบว่า กฟภ. ได้พยายามส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์การ เช่น E-learning การส่งเสริมให้พนักงานค้นหาความรู้ อ่านหนังสือด้านธุรกิจ การขาย การตลาด หรือจิตวิทยา โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดแนวคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน จึงทำให้พนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศการเรียนรู้ของ กฟภ. ได้ในระดับดี

ตัวแปรสังเกตได้คือ สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ การระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา และการประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .56 .84 .47 และ .63 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางต่อตัวแปรแฝงบรรยากาศการเรียนรู้เท่ากับ .91 .75 .69 และ .86 ตามลำดับ

การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. พบว่า กฟภ. มีการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) ประกอบด้วย 2 ด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ นวัตกรรมด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 3.72$) และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ($\bar{X} = 3.66$) เป็นผลจากการที่ กฟภ. ได้พยายามส่งเสริมให้มีการริเริ่มสร้างนวัตกรรม รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการยกย่องให้รางวัลกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เช่น การยกย่องพนักงานที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและมีการประกาศเกียรติคุณทางระบบอินทราเน็ตและจดหมายข่าวของ กฟภ. จากตัวอย่างข้างต้นจึงทำให้พนักงานรับรู้ถึงการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ได้ในระดับดี

ตัวแปรสังเกตได้ คือนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมด้านกระบวนการ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .54 และ .85 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางต่อตัวแปรแฝง นวัตกรรม กฟภ. เท่ากับ .74 และ .92 ตามลำดับ

สำหรับการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. พบว่าปัจจัยสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = .504$ $p < .01$) ซึ่งเป็นค่าในระดับต่ำปานกลาง และที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนานวัตกรรม ($r = .172$ $p < .01$) ซึ่งเป็นค่าในระดับต่ำ สำหรับปัจจัยสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนานวัตกรรม มากที่สุดคือบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = .456$ $p < .01$) เป็นค่าในระดับต่ำปานกลาง และที่น้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ ($r = .172$ $p < .01$) เป็นค่าอยู่ในระดับต่ำ

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าทั้ง 4 ตัวแปรคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทุกตัวแปร

นอกจากนี้การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ สามารถอภิปรายในรายละเอียดได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 2.105, p < 0.05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.207 เนื่องจากการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ได้กำหนดเป็นนโยบายในแผนยุทธศาสตร์ในการผลักดันเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนานวัตกรรมให้บุคลากรทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงที่เห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม มีนโยบายที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมขึ้นในองค์กร รวมถึงระบบการสนับสนุนที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร บทบาทของผู้จัดการ กฟภ. จะต้องดำเนินการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนานวัตกรรม มีการวางแผนการดำเนินงานการนำลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กร การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้ให้บริการ ผู้ใช้บริการและคุณภาพการบริการ

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ Damanpour (1987, 1991) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับการสนับสนุนของผู้บริหาร และความร่วมมือของผู้บริหารยังเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะแสดงบทบาททั้งในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบของการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นกลยุทธ์ในการทำงานให้ได้มากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora (2008) ได้ศึกษาผลกระทบจากมุมมองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อนวัตกรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรง ทางบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\beta = .67, p < 0.05$) จากผลการศึกษาของ Lale Gumusluoglu and Arzu Ilsev (2009) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ และผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อนวัตกรรมองค์กร ($r = 0.30, p < 0.05$) และมีอิทธิพลโดยตรง ทางบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\beta = .61, p < 0.05$) สอดคล้องกับการศึกษาของ พยัต วุฒิรงค์ (2552) ได้ศึกษาผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อนวัตกรรมองค์การ ($r = 0.630$, $p < 0.05$) และมีอิทธิพลทางตรง ทางบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\beta = .236$, $p < 0.05$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงกับบรรยากาศการเรียนรู้ และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($t = 0.363$, $p > .05$) ผลการศึกษาข้างต้น ขัดแย้งกับผลการศึกษาต่างๆ ของนักวิชาการต่างประเทศ เช่น Boyett and Boyett (2000), Fredric William Swierczek (2006) ($\beta = 0.229$, $p < 0.01$), Hardy (2007) และผลการศึกษาชาวไทย เช่น จิราพร สนจด (2550) ($r = 0.579$, $p < .05$) กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) ($\beta = 0.77$, $p < .05$) ทั้งนี้ ผู้วิจัย มองว่า ในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นเข้าแก้ปัญหา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ และ ตัวแปรบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา และการนำไปใช้ในองค์การ เป็นตัวแปรที่ถูกมองว่าเป็นงานในระดับนโยบายของ กฟภ. ซึ่งมีหน่วยงานส่วนกลาง ได้แก่ คณะผู้บริหาร กฟภ. เป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่นี้ ส่วนผู้จัดการ กฟภ. ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ มีหน้าที่เฉพาะการรับเอนนโยบายหรือผลการวิเคราะห์บรรยากาศการเรียนรู้มาปฏิบัติอีกทอดหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจึงมีความคิดเห็นว่า ผู้จัดการ กฟภ. ไม่มีความจำเป็นหรือมีหน้าที่หลักในการ ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ มากเท่าใดนัก พนักงานสามารถรับรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ได้ โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ และนี่จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลโดยตรงกับบรรยากาศการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม การยอมรับนวัตกรรมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ศึกษาโดย สุพจน์ มุลจวง (2551) สอดถามพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี จำนวน 202 คน พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค รับรู้ถึงนวัตกรรมในระดับมาก (3.67) สอดคล้องกับการศึกษาของ นกมล เหลืองภิรมย์ (2550) สอดถามจากนักวิจัย จากสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยจำนวน 262 คน และจากสถาบันพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจำนวน 124 คน รวมทั้งสิ้น 386 คน พบว่านักวิจัยได้รับรู้ถึงการยอมรับนวัตกรรมในระดับมาก (3.729) จึงพอจะอธิบายได้ว่า นักวิชาการที่มีความรู้สูง หรือผู้ที่มีความชำนาญทางด้านการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความชำนาญทางด้านการปฏิบัติงาน และการบริการแก้ไขปัญหาหน้างานเป็นอย่างดีแล้ว ในการทำงานนวัตกรรมจึงไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศ

การเรียนรู้ แต่เนื่องจากการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้ทำการวิจัยค้นพบนั้นขัดแย้งกับทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น อันถือว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่ และอาจจะเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร บางประเภท เช่น รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ชำนาญการเป็นจำนวนมาก จึงสมควรที่จะมีการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปในอนาคต

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงต่อ วัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 11.183, p < .05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.711 ในกรณีของ กฟภ. ผู้วิจัยพบว่า กฟภ. ได้พยายามส่งเสริมวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นใหม่กับ องค์กรตามความต้องการของ กฟภ. โดยผ่านการตัดสินใจ เหตุการณ์ และการกระทำของผู้จัดการ กฟภ. ซึ่งความต้องการของผู้จัดการจะฝังตัวลงไปกับพันธกิจขององค์กร พิธีกรรมต่างๆ การแลกเปลี่ยนเรื่องราวหรือผ่านการให้รางวัล ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่ผู้นำต้องการ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ Avolio (1999) พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานโดยการสนับสนุนให้มีความสำคัญกับการปรับตัว ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตรงกันกับผลการศึกษาของ Li (2004) พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร นอกจากนี้แล้ว Athena Xenikou and Maria Simosi (2006) ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.370, p < 0.001$) สอดคล้องกับการศึกษาของ James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora (2008) ได้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรง ทางบวก ต่อวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .37, p < 0.05$) สำหรับ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ($r = 0.510, p < 0.05$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ($\beta = 0.508, p < 0.05$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. 2 เส้นทาง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.231 โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.220 ผู้จัดการ กฟภ. มีมุมมองด้านวัฒนธรรมซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อทัศนคติ บทบาทที่จะกระตุ้นและ มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ และการสนับสนุนการเรียนรู้ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และนวัตกรรมขององค์กร

ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับที่ Boyett and Boyett (2000) เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยควรมีบทบาทเป็นผู้สอนผู้ให้การสนับสนุน แนะนำมากกว่าการเป็นผู้นำแบบใช้บารมีและอำนาจสั่งการ ทั้งนี้ เพราะผู้นำต้องยอมรับถึงจุดอ่อนของตนที่มีอยู่ และความไม่แน่นอนต่างๆ เสียก่อน จึงสามารถเปลี่ยนแนวคิดที่จะให้โอกาส และสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ได้ตามความสามารถ ด้วยการฝึกสอนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยมีสิ่งเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ต่างๆ ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมในการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ จิราพร สนจด (2550) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อบรรยากาศการเรียนรู้ และความสำเร็จของบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การกรมควบคุมพฤติกรรม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = 0.596, p < .05$)

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงต่อ บรรยากาศการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 5.384, p < .05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.569 ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากนโยบาย กฟผ. มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางปัญญา ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนการจัดการบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์การ อย่างต่อเนื่อง เน้นหลักการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพให้พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย ขององค์การ

สอดคล้องกับ Watkins and Marsick, (1993) ทำการศึกษา พบว่าผู้นำองค์การต้องสร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและทีมทั่วทั้งองค์การ เป็นสิ่งสำคัญของวัฒนธรรมในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบกับ Daft (2007) ได้ค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศการเรียนรู้โดยอธิบายให้เห็นว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของบรรยากาศการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยง รวมทั้งผู้นำองค์การต้องสร้างสิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและทีมทั่วทั้งองค์การ เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของบรรยากาศการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม เดือนเพ็ญ สุขสมาน (2549) ทำการศึกษาการวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาวัฒนธรรมทางการแพทย์ ในงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = 0.362$, $p < .01$) สอดคล้องกับ วรรณวิมล คงสุวรรณ (2553) ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการแพทย์ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศการเรียนรู้ทางการแพทย์ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการเรียนรู้ ($r = 0.392$, $p < 0.01$) และมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับบรรยากาศการเรียนรู้ ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$),

จากการศึกษานี้พบว่า วัฒนธรรมของ กฟภ. มีอิทธิพลโดยตรงกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -2.627$, $p < .05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.308 ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากกฟภ. มีมุมมองด้านวัฒนธรรมซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ บทบาทที่จะกระตุ้นและส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม มีวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงาน กฟภ. ประกอบด้วย 7 หัวข้อ คือ 1) ริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ทนสมัยข่าวสาร 3) บริการดีเลิศ 4) ชูเชิดสามัคคี 5) มีความรับผิดชอบ 6) มอบความพึงพอใจ 7) โปร่งใสมีคุณธรรม เป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมและมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อ ผู้ใช้บริการ และกฟภ.

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Robbins (2003) ที่พบว่า โครงสร้างองค์กรที่ดี วัฒนธรรมองค์กรที่ดี และมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เป็นปัจจัยนำเข้ากระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรม สำหรับ Martins and Terblanche (2003) พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่ การให้คุณค่า การจัดการความผิดพลาด การกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความเสี่ยง การแข่งขันการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้ง การสร้างความรู้สึกร่วมกันการกล้ายอมรับ ความเสี่ยงและความล้มเหลว บรรยากาศการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรม

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุวนตร ธงยศ (2549) ทำการศึกษา ผลกระทบของความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ($r = 0.605$, $p < .05$), สำหรับ Reid Bates and Samer Khasawneh (2005) ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร, บรรยากาศการเรียนรู้ และนวัตกรรม

องค์การ ใน Jordanian Organizations : International Journal of Training and Development 9:2 ISSN 1360-3736 พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมองค์การ ($r = 0.52$, $p < 0.05$) นอกจากนี้ James C. Sarros, Brian K. Cooper, Joseph C. Santora (2008) ซึ่งเป็นการศึกษาผลกระทบจากมุมมองด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ต่อนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรง ทางบวก ต่อการพัฒนานวัตกรรม ($\beta = .82$, $p < 0.05$) สอดคล้องกับการศึกษา

บรรยากาศการเรียนรู้

อีกทั้งบรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงต่อ การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 5.738$, $p < 0.05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.575 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการเรียนรู้กับนวัตกรรมขององค์การไม่ว่าจะเป็น สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ (Learning Environment) การระบุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Identify Learning and Development Needs) การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา (Meeting Learning and Development Needs) หรือ การนำไปใช้ในองค์การ (Applying Learning and Development Needs) มีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ในกรณีของ กฟภ. ผู้วิจัยพบว่า กฟภ. ได้พยายามส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดแนวคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน รวมถึงการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น คิดค้น หรือทดลองอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทีมงานของ กฟภ. ที่มีผลงานสูง จะมีความสามารถในการสั่งสมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสมอันจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมทั้งนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ พร้อมกันนั้น ยังมีการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ไปสู่ กฟภ. อื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมทันทั่วถึง

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องจากผลการศึกษาของนักวิชาการหลายๆ ท่าน เริ่มต้นจาก Dickson (1996) ที่ระบุว่า บรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะเอื้อต่อการใช้ประโยชน์ต่อการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การเพื่อตอบสนองต่อตลาดและการสร้างนวัตกรรมขององค์การ ผลการศึกษาของ Choi, Kim, Ju and Jyung (2009) พบว่า การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning Orientation) มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมขององค์การ (Firm Innovativeness) นอกจากนี้ องค์การในต่างประเทศ อาทิ Proctor and Gamble GE และ HP Lab ต่างเป็นกรณีศึกษาที่ดีในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ในองค์การ โดยบรรยากาศการเรียนรู้

เช่นว่านั้น ได้แก่ การเปิดอกพูดคุยกัน การสร้างเครือข่ายในการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กร เช่น เครือข่ายออนไลน์ เป็นต้น (Nussbaum, 2005 quoted in Albert, 2006: 19) อย่างไรก็ตาม Dobni (2006: 172) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า องค์กรควรสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร เช่น การจัดให้พนักงานได้รับการศึกษาฝึกอบรมทั้งในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การแสดงตัวอย่าง (Example) และการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของกฤตกร กัลยารัตน์ (2553) ทำการศึกษา ผลกระทบเชิงประจักษ์ ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัว ให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) พบว่า บรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงต่อ การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ($\beta = 0.75, p < .05$) และ Rhodes, Hung, Lok, Lien and Wu (2008: 93) ศึกษาพบว่า การถ่ายทอด ความรู้ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ($\beta = .19, p < .05$)

กล่าวโดยสรุปจากสิ่งที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้คือ การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญที่สุด โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. และวัฒนธรรมองค์กร ในรูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ถึงแม้จะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศการเรียนรู้ แต่มีอิทธิพลโดยอ้อม ผ่านทั้งวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. จำเป็นต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ของ กฟภ. ในปัจจุบันด้วย

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. และ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และมีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. จากผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบเพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบความตรงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ภายหลังที่มีการปรับแต่งรูปแบบใหม่ พบว่าค่าสถิติไค-สแควร์ เท่ากับ 94.34 ค่า Probability Level เท่ากับ 0.001 ที่ระดับองศาอิสระ(df) 54 χ^2/df (CMIN/DF) เท่ากับ 1.75 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of fit: GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องหรือความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index : AGFI) เท่ากับ 0.91 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (Root mean square effort of approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.05 ผลที่ได้จากค่าสถิติดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี รูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของการพัฒนานวัตกรรม ของ กฟภ. ได้ร้อยละ 27 นอกจากนี้เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม

(Communalities) ในการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในตัวแปรแฝงภายใน พบว่า อยู่ในเกณฑ์ดี คือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่า R^2 ของตัวแปรแฝงภายในทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าอยู่ในช่วง 0.27-0.51

2. ผลการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรม ของ กฟภ. ตามสมมุติฐานการวิจัย

ผลการตรวจสอบตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .61 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .82
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .71 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .84
- 3) การกระตุ้นชาวปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .71 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .84
- 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .67 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .82

ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การ

- 5) วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางที่ช่วยให้พัฒนาขึ้น มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .83 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .91
- 6) วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบไม่ได้แข็ง มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .59 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .77
- 7) วัฒนธรรมองค์การลักษณะมุ่งเน้นแนวทางตั้งรับแบบรุนแรง มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .22 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง .46

ตัวแปรแฝงบรรยากาศการเรียนรู้

8) สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .56 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .91

9) การระบุความต้องการในการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .84 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .75

10) การบรรลุความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .47 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .69

11) การประยุกต์ใช้ความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .63 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .86

ตัวแปรแฝงการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

12) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .54 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ .74

13) นวัตกรรมด้านกระบวนการ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .85 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง .92

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มีสมมุติฐานการวิจัยรวม 9 ข้อ (หน้า 7) จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ได้รูปแบบตามสมมุติฐานที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. เท่ากับ 0.207

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอิทธิพลโดยตรงกับบรรยากาศการเรียนรู้

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 0.711

4. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับบรรยากาศการเรียนรู้ เท่ากับ 0.569

5. วัฒนธรรมองค์การ อิทธิพลโดยตรงกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. เท่ากับ - 0.308

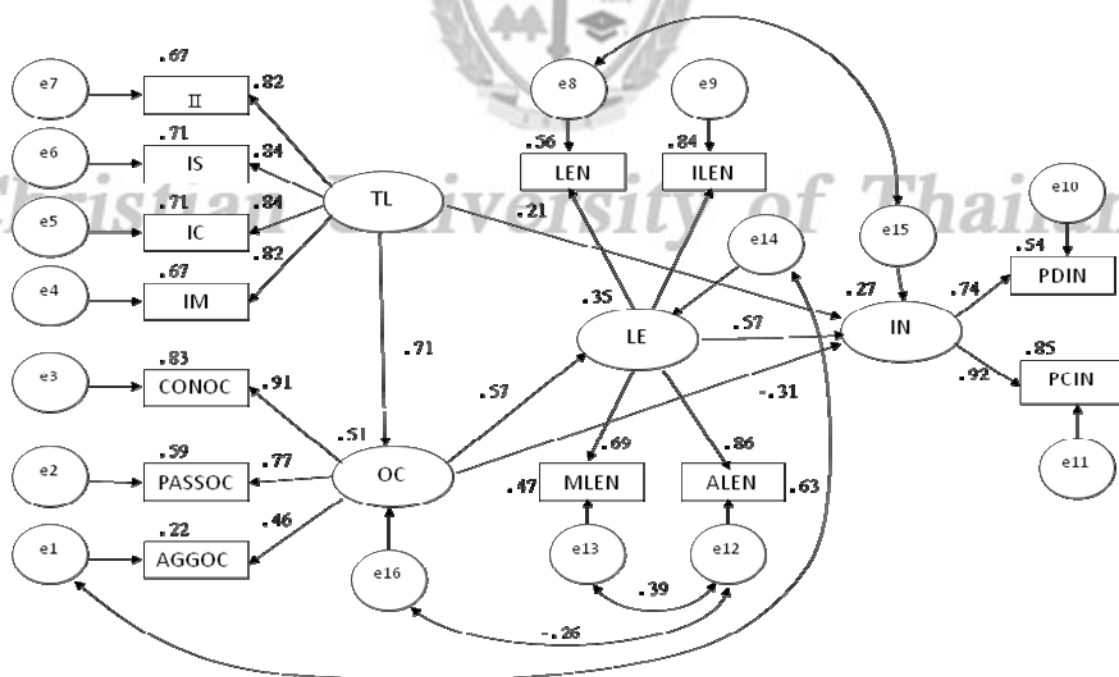
6. บรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกกับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. เท่ากับ 0.575

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ เท่ากับ 0.023

8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศการเรียนรู้ เท่ากับ 0.231

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร เท่ากับ -0.220

สรุปได้ว่าผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มีความสอดคล้องกับทฤษฎี การพัฒนาเศรษฐกิจ ของ Schumpeter (1961) โดยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศการเรียนรู้ ดังแสดงไว้ในแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนานวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ ให้กลมกลืนกับธรรมชาติของการพัฒนานวัตกรรม ของ กฟภ. ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

การนำไปใช้ในเชิงวิชาการ

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นองค์การสามารถนำมาเป็นแนวทางเพื่อกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติของหน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากร

2. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. โดยผ่านทั้งวัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ นั้น เป็นเส้นทางที่มีอิทธิพลมากที่สุดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ดังนั้นองค์การสามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานให้เป็นประโยชน์ได้ โดยเน้น กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรม ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ในปัจจุบันด้วย

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ไม่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการเรียนรู้ ดังนั้นองค์การสามารถปรับเปลี่ยนนโยบาย โดยการเพิ่มอำนาจ ให้ผู้จัดการในการกำหนดและตัดสินใจในการระบุความต้องการการเรียนรู้ การบรรลุความต้องการการเรียนรู้ และการนำไปใช้ในองค์การ เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

การวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานการไฟฟ้าในส่วนภูมิภาคทั้งสิ้น จึงควรมีการวิจัยโดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากสำนักงานใหญ่ เพื่อศึกษาว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

2. ควรมีการวิจัยโดยนำตัวแปรต้นทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ นำมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ กฟภ. เพื่อศึกษาว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร กับการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ.

3. ควรมีการวิจัยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทางการตลาด บรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

4. เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนานวัตกรรม ในรัฐวิสาหกิจอย่างกว้างขวาง และเป็นระบบ จึงควรใช้ผลการศึกษานี้ เป็นพื้นฐานในการนำไปศึกษาวิจัยในรัฐวิสาหกิจอื่นด้วย



Christian University of Thailand

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กฤตกร กัลยารัตน์. (2553). ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้
บรรยากาศการเรียนรู้ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม
ที่มีต่อผลการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.

กระทรวงการต่างประเทศ. (2553). 2558 เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน..ไทย..ได้อะไร. สืบค้นเมื่อ
9 กรกฎาคม 2555. จาก <http://www.oknation.net/blog/vietnamnews>

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และ
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2553). รายงานประจำปี 2553 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. กองการพิมพ์ ฝ่าย
ธุรการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรุงเทพฯ.

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2553: กองการพิมพ์ ฝ่ายธุรการ การไฟฟ้า
ส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ.

จิราพร สนจด. (2550). การศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อ
องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษากรมควบคุมพฤติกรรม. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัย สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). ข้อมูลนวัตกรรม. สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2553. จาก
<http://www.cps.chula.ac.th/>

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.

เดือนเพ็ญ สุขสมาน. (2549). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสรรค์สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
ทางบวกในห้องเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนกลุ่มเขตเจ้าพระยา สังกัด
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติ
ทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2549). *ทิศทางการส่งออกและลงทุน*. เล่ม 9 หน้า 74 ปีที่พิมพ์ มกราคม 2549 สืบค้นเมื่อ 28.พฤษภาคม.2553 จาก <http://www.imetthai.com/article-2>

นางพงา อัมพาสล. (2552). *การวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ ในงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ของการศึกษาดตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นภดล เหลืองภิรมย์. (2550). *การจัดการนวัตกรรม: การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของนักวิจัย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). (2551). *ข้อมูลนวัตกรรม*. สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2553 จาก <http://www.scb.co.th/img/shr/doc/abt/SCB-Profile.pdf>

พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2552). *ผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภัทรพงศ์ อินทรกำเนิด. (2547). *การพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมของประเทศไทย*. เอกสารการสัมมนาวิชาการ ประจำปี 2547 เรื่อง เหลียวหลังแลหน้า: ยี่สิบปีเศรษฐกิจสังคมไทย, ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ ซิตี้ จอมเทียน ชลบุรี.

รอฮีม ปรามาท. (2550). *ใครว่าโลกกลม*. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ.

วรรณวิมล คงสุวรรณ. (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีญี่ปุ่น. (2555). *นวัตกรรมเทคโนโลยี*. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.diamondshine.co.th>

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). *การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไป*. วารสารข้าราชการ 5. (กันยายน-ตุลาคม), 16-48

ศักดิ์ ประสานดี. (2550). *การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยสมองซีกขวา*. บทความในงานสัปดาห์วิชาการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2550.

ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพ. (2554) *ไบโอเทคเทคโนโลยี*. สืบค้นเมื่อ 28 พฤษภาคม 2555 จาก <http://www.citiadvance.co.th>, มาลินี อัสวดิษฐ์เลิศ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553) *ข้อมูลนวัตกรรม*. สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2553 จาก <http://www.nia.or.th>

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2550). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สามลดา

สุพจน์ มูลจวง. (2551). *การยอมรับคุณลักษณะนวัตกรรมในระบบการวางแผนทรัพยากรองค์การของพนักงานไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

สุพัตร์ พิบูลย์. (2548). *การพัฒนานวัตกรรม*. สืบค้นเมื่อ 6 พฤศจิกายน 2553 จาก www.gotoknow.org/profile/pibool

สุภ ไชยรักษ์. (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานขององค์กรกลุ่มพลังงานในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

สุเนตร ชยศ. (2549). *ผลกระทบของความรู้ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของบริษัทในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เสรี ชัดเข้ม และ สุชาดา กรเพชรปานิ. (2546). *โมเดลสมการโครงสร้าง*. วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 1(1), 1-24.

ภาษาอังกฤษ

Ahmed, P. K. (1998). Culture & climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), 30-43.

Albert, M. (2006). Managing Change at HP Lab: Perspectives for Innovation, Knowledge Management and Becoming a Learning Organization. *The Business Review*, 5 (2), 17-22

Argyris, C. & Schon, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 223-241

Armstrong, A. & Foley, P. (2003). Foundations of a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms. *The Learning Organization*, 10 (2), 137-142

- Athena Xenikou, & Maria Simosi. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 6, 2006, 566-579
- Avolio, B.J. Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of occupational & Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bartram, D. Foster, J. Lindley, P. A. Brown, A. J. & Nixon, S. (1993). *Learning Climate Questionnaire (LCQ): Background and Technical Information*. Oxford: Employment Service & Newland Park Associates Limited, 7-9.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 9-16.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1991). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C.A.: Consulting Psychological Press, 441-462.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17, 112-121.
- Billet, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13 (15), 56-67.
- Block, L. (2003). The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (6), 318-334.
- Boyett, J.H. & Boyett, J.T. (2000). "The Necessary Condition for learning Culture" Boyett & Associates Knowledge for Innovations Living.
- Burns, J. M. (1978). & Bass, B. M. (1985). *Leadership*. New York: Harper and Row, 130-139.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison-Wesley, 8-10.
- Carlsson, B. (2002). *The new economy: What is new & What is not?*. Cleveland, OH: Western Reserve University, 266-268.
- Casida, J. & Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership-Organizational Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals. *Nursing Economics*, 7-15.

- Cheng, B.S. & Zhou, L.E. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcome. *International Journal of manpower*, 26 (1), 35-49.
- Choi, S.J., Kim, E.S., Ju, H.S. & Jyung, C.Y. (2009). The Relationship between Learning Environment and Firm Performance in Korea. *Journal of Human Resource and Organizational Development*, 1, 1-11.
- Clayton, M. Christensen, (1995). *The disruptive innovation*. Wikipedia, the free encyclopedia.
- Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplace as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 19 (7), 417-434.
- Cooke, R.A. & Lafferty, J.L. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistic.
- Cunningham, P. & Iles, P. (2002). Managing learning climates in a financial services organization. *Journal of Management Development*, 21(6), 477-492.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organization*. China: C&C Offset Printing.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. 4th ed. Mason, O.H.: Thomson/ South-Western.
- Daft, R. L. & Becker, S. W. (1978). *The Innovative Organization*. New York: Elsevier.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13 (4), 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- David, M. C., & Rosenberg, N. (1979). The influence of market demand upon innovation: A critical review of some recent empirical studies. *Research Policy*, 8, 102-153.
- De Graff, J. (2006). *A Playbook for Growth*. Leading Innovation, McGraw-Hill. New York, NY 1020-1095, 20.
- Denison, D. R. (2000). *The Denison Organizational Culture Survey*. Retrieved November, 6, 2010 from <http://www.denisonculture.com>.

- Detelin, S. Elenkov, William Judge & Peter Wright (2005). Strategic leadership & executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682.
- Dickson, P.R. (1996). The static & dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60 (4), 102-106.
- Dobni, C. B. (2006). Developing an Innovation Orientation in Financial Services Organizations. *Journal of Financial Services Marketing*, 11 (2), 166-179.
- Drucker, Peter F. (2003). *Harvard Business Review on the Innovation Enterprise*. Boston: Harvard Business School.
- Everett, M. Roger. (1983). *Diffusion of innovations Theory*. Wikipedia, the free encyclopedia.
- Everette, M. Roger. (1971). *Adoption Process Innovation Theory*. Wikipedia, the free encyclopedia.
- Fagerberg, J. (2004). *The Dynamics of Technology, Growth and Trade: A Schumpeterian Perspective*. In Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics. H. Hanusch and A. Pyka, eds. Cheltenham: Edward Elgar.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation (3rd ed.)*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, (March), 109-115.
- Gee, E. A. & Chaplin, T. (1976). *Managing Innovation*. New York: John Wiley and Sons.
- George, M.L., Work, J. & Watson H.K. (2005). *Fast Innovation: Achieving Superior Differentiation, Speed to Market, and Increased Profitability*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, L.J., Ivancevich, I.J., & Donnelly, H.J. (1997). *Organizations, behavior structure processes*. New York: McGraw-Hill.
- Goffin, K. & Mitchell, R. (2005). *Innovation Management: Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*. New York: Palgrave Macmillan.
- Greg, Y. (1958). *An Overview of the General Theory of Innovation*. The TRIZ Journal. Part of the Real Innovation Network, 44-55.
- Hall, P. (1994). *Innovation Economics & Evolution: Theoretical Perspectives on Changing Technology in Economic Systems*. New York: Harvester Wheat sheaf.
- Halpin, A.W. & Croft. (1996) *Theory & Research in Administration*. New York: McMillan Company.

Hamel, G. (2006). The Why, What & How of Management Innovation. *Harvard Business Review*. (February), 1-13.

Hardy, B. 2007. Linking Trust, Change, Leadership & Innovation: Ingredients of a Knowledge Leadership Support Framework. *Knowledge Management Review*, 10 (5), 18-23.

Hing-er, & Edward F.M. (2009). *Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation*. Ambidexterity. International Business and Strategy Group College of Business Administration Northeastern University Boston.

Honey, P. & Mumford, A. (1996). *How to Manage Your Learning Environment: Making Learning a Priority at Work*. United Kingdom: Peter Honey Publications.

Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling*, 6 (1), 1-55.

Hult, G. T. M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29 (1). 193-216.

Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation & Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

James, C., Sarros, B.K., Cooper, J.C., Santora. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (2), 145-158.

Jim, S. (1966). *The process to manage change effectively*. Managing Change Through Training & Development 1996.

Jones, O. & Tilley, F. (2003). Competitive Advantage in SMEs: Towards a Conceptual Framework In *Competitive Advantage in SMEs*. Tilley Jane Tonge, ed. West Sussex: John Wiley & Sons.

Joreskog, K. G. & Sorbom. (1993). *LISREL 8 Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Comm & Language*. Chicago: Scientific Software International.

Kohlberg, L. (2009). *Moral Development Theory*. Wikipedia, the free encyclopedia.

Kotler, P. (1999). *Kotler on marketing: How to create win and dominate markets*. New York: The Free Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Laforet, S. & Tann, J. (2006). Innovative Characteristics of Small Manufacturing Firms *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3), 363.

- Lale G, & Arzu, I. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: *The Roles of Internal and External Support for Innovation*.
- Lam, Y.L. (2002), "Defining the effects of transformation leadership on organization learning: across-cultural comparison". *School Leadership & Management* .14 (3), 321-342.
- Lengrand, L., & Chatric, I. (1999). *Business networks & the knowledge-driven econom: An empirical study carried out in Europe and Canada*. Luxembourg, Italy: Office for Official Publications of the European Communities.
- Li, Y. C. (2004). Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small & Middle-Sized Forms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5/2, 432-438.
- Luecke, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lundvall, B. A., Johnson, B., Andersen, E. S., & Dalum, B. (2002). *National systems of production, innovation & competence building*. *Research Policy*, 31, 213-231.
- Martins, E.C., & Terblanche, F., (2003). Building organizational culture that stimulates creativity & innovation. *European journal of innovation management*, 6, 64-74.
- Maskell, P. (2000). *Social capital, innovation & competitiveness*. Copenhagen Business School (CBS), 2(1), 79-98.
- Maslow, H. A. (1987). *Motivation & Personality*. New York: Harper and Rowe.
- Max weber, (1920). *Charismatic leadership theory*. Wikipedia, the free encyclopedia.
- McShane, S. L. & Von Gilnow, M. A. (2009). *Organizational Behavior*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Nord, W.R., & Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oecon, B. W. A., (2006). Employee innovation behavior in health care: The influence from management & colleagues. *International Council of Nurses, International Nursing Review*, 53, 231-237.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead: McGraw Hill, 73-93.
- Pool, S. W. (2000). The Learning Organization: Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (8), 373-378.

- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco. C.A.: Jossey-Bass.
- Rabe, Cynthia B. (2006). *The Innovation Killer: How What We Know Limits What We Can Imagine: and What Smart Companies are Doing about It*. New York: American Management Association.
- Reddin, W.J. (1970). *Situational or Contingency Leadership Theories*, Wikipedia, the free encyclopedia.
- Regan, Nicholas O. & Ghobadian, A. (2004). Innovation in SMEs: the Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity & Performance Management*. 54 (2), 81-97.
- Reid, B. & Samer, K. (2005). *International Journal of Training and Development: Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations*.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y. H. & Wu, C. M. (2008). Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication for Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, 12 (3).
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. & Timothy, A. Judge. (2007). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Rogers, E.M. & Shoemaker, F.F. (1971). *Communication of Innovations*. New York: Free Press.
- Rosenberg, N, & Trajtenberg, M. (2001). *A general purpose technology at work: The corliss steam engine the late 19th century us*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2003). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Schneider, B. (Ed.). (1990). *Organizational climate and cultures*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (1996) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah New Jersey Lawrence, Erlbaum Association. Publishers.
- Schumpeter, J. (1961). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shepherd, W.G. (1977). *The Economics of Industrial Organization*. 4th edition New.
- Stamm, B.V. (2008). *Managing Innovation, Design Creativity*. England: John Wiley & Sons.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30, 63-73.
- Su-Chao, Chang & Ming-Shing, Lee. (2008). Accumulation Capability and Organizational Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 3-20.
- Sudharatna, Y. (2004). *Towards a Stage Model of Learning Organization Development*. Doctoral dissertation, University of Adelaide, Australia.
- Swierczek, F.K. (2006). *Facilitators of organizational learning in design*. The Learning Organization Vol. 13 No. 2, 2006.
- Taormina, R.J. (2008). Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization & Organizational Culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (1). 85-102.
- Tichy, N. & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Ulrich, D. (1996). *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Urabe, K., Child, J. & Kapon, T. (1988). *Innovation and Management: International Comparisons*. The concept of Fit in Contingency Theory. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Wallach, E. (1983). Individuals & Organization: The Culture Match. *Training & Development Journal*, 12
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- White, M.A. & Bruton, G.D. (2007). *The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- William, G.S. (2005). *The State of Industrial Organization Field. The Economics of Industrial Organization*. 4th Edition.
- Yamane, T. (1973). *Statistics, An Introductory Analysis*, (3rd ed.) New York: Harper & Row.
- Yukl, G. & Van Fleet, D.D. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.

Zairi, M. (1995). *Benchmarking innovation for best practice*. World Class Design to Manufacture, 2 (3), 33-40.



Christian University of Thailand

CTU



ภาคผนวก

Christian University of Thailand

CTU



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือ

Christian University of Thailand

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือ

1. นายผดุง บรรจงศิลป์ ผู้เชี่ยวชาญด้าน นวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ผู้อำนวยการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคกลาง)
2. นายสุวัฒน์ แสงประทีป ผู้เชี่ยวชาญด้าน นวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3
(ภาคกลาง) ประธานคณะกรรมการตัดสินนวัตกรรม
ประจำปี 2554
3. รศ.ดร.จุมพล หมีนพานิช ผู้เชี่ยวชาญด้านการเมืองการปกครอง รัฐศาสตร์
อาจารย์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาสื่อสารการเมือง
วิทยาลัยสื่อสารการเมือง
4. รศ.ดร.คณิต เขียววิชัย ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. ผศ. ฟ็อน เปรมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทย
ประธานหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

CTU



ภาคผนวก ข

เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

Christian University of Thailand

No. 066



เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
โดยคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ชื่อโครงการวิจัย : รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้า
 ส่วนภูมิภาค
 : A Causal Model of Innovation Development of the Provincial Electricity
 Authority

ชื่อผู้วิจัยหลัก : นายสุทธิพร กรุงกาญจนา

หน่วยงาน : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณา
 จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

(รองศาสตราจารย์ สมพันธ์ หิณฺฐิระนันท์)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่รับรอง 20 มิถุนายน 2554

วันที่เอกสารรับรองหมดอายุ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการวิจัย

CTU



ภาคผนวก ค

ใบอนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

Christian University of Thailand



มหาวิทยาลัยคริสเตียน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ตู้ ปณ. ๓๓ ปณ.นครปฐม ๗๓๐๐๐ โทร. ๐-๓๔๒๒-๙๔๘๐ โทรสาร ๐-๓๔๒๒-๙๔๙๙

ศูนย์ศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม วิทยาการสภาคริสตจักรในประเทศไทย

๓๒๘ ถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐ โทร. ๐-๒๒๑๔-๖๐๓๘ โทรสาร ๐-๒๒๑๔-๖๐๓๙

CHRISTIAN UNIVERSITY OF THAILAND THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND FOUNDATION

P.O.Box 33 Nakhonpathom 73000 Thailand TEL. 66-3422-9480 FAX. 66-3422-9499 E-mail : christian@christian.ac.th

ที่ มคต.26/๒๕๖ /2554

วันที่ 1๕ พฤศจิกายน พ.ศ. 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการทำวิจัย

เรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายและบริหาร (ภาค3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ด้วย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน ได้รับอนุมัติให้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าวได้กำหนดให้นักศึกษาทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ซึ่งนายสุทธิพร กรุงกาญจนานักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน กำลังอยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรม ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี พิจิตบันดาล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จักขอบคุณอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

ชฎา ชัยมา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศากุล ช่างไม้)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติกรแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยคริสเตียน

สำนักบริหารบัณฑิตวิทยาลัย (นางสาวพรประภา พุ่มตะโก)

โทรศัพท์ 0-3422-9480 – 7 ต่อ 1401-1403

โทรสาร 0-3422-9499

ชฎา

ชฎา

(นายมานพ ดอนมกิตติ)

รพท.(จธ)

28 พ.ย. 2554

CTU



ภาคผนวก ง

Christian University of Thailand
เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมวิจัย และหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย

เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมวิจัย (Participant Information Sheet)

ชื่อโครงการวิจัย รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรม ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย นายสุทธิพร กรุงกาญจนา

สถานที่วิจัย การไฟฟ้าสายงานจำหน่ายและบริการ (ภาค 3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

หมายเลขโทรศัพท์และ E-mail ของหัวหน้าโครงการวิจัยที่ติดต่อได้ตลอดเวลา โทร. 08-1986-2578

E-mail suthiporn_kru@hotmail.com

ผู้สนับสนุนทุนวิจัย ไม่มี

ระยะเวลาในการวิจัย 2 ปี

โครงการวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อ ศึกษาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย คือ เป็นแนวทางในเชิงบริหารองค์กรโดยเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสามารถนำไปพิจารณาประกอบในการกำหนดนโยบายการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรต่อไป

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้เพราะ ท่านเป็นพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และโครงการวิจัยนี้ทำขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลในการส่งเสริมปัจจัยที่ทำให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

จะมีผู้เข้าร่วมการวิจัยนี้ทั้งสิ้นประมาณ 286 คน

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว จะมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้ คือ

1. ตอบแบบสอบถามจำนวน 220 ข้อ ใช้เวลาประมาณ 45 นาที
2. เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จ นำใส่ซองสีน้ำตาลปิดผนึกที่ผู้วิจัยจัดให้ส่งคืนทางไปรษณีย์ มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่เข้าถึงข้อมูลได้

หากมีข้อข้องใจที่จะสอบถามเกี่ยวข้องกับการวิจัย หรือหากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัย ท่านสามารถติดต่อผู้วิจัยคือ นายสุทธิพร กรุงกาญจนา หมายเลขโทรศัพท์ 08-1986-2578

การวิจัยนี้ไม่มีค่าตอบแทนแก่ผู้ร่วมการวิจัยและไม่มีค่าใช้จ่ายที่ผู้เข้าร่วมการวิจัยจะต้องรับผิดชอบ

หากมีข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบโดยรวดเร็วและไม่ปิดบัง

ข้อมูลส่วนตัวของผู้เข้าร่วมการวิจัย จะถูกเก็บไว้รักษาไว้โดยไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล แต่จะรายงานผลการวิจัยเป็นข้อมูลส่วนรวมโดยไม่สามารถระบุข้อมูลรายบุคคลได้ ข้อมูลของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นรายบุคคลอาจมีคณะบุคคลบางกลุ่มเข้ามาตรวจสอบได้ เช่น สถาบันหรือองค์การของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ รวมถึงคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เป็นต้น

ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีสิทธิถอนตัวออกจากโครงการเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวออกจากโครงการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานแต่ประการใด

หากท่านได้รับการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามที่ได้รับไว้ในเอกสารชี้แจงนี้ ท่านสามารถแจ้งให้ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทราบได้ที่ สำนักคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน โทร 0-3422-9480 โทรสาร 0-3422-9499

ลงชื่อ.....ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย/วันที่.....
(.....)

หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย

(Informed Consent Form)

วันที่ เดือน พ.ศ.

ข้าพเจ้า อายุ ปี อาศัยอยู่บ้านเลขที่.....

ถนน แขวง/ตำบล เขต/อำเภอ.....

จังหวัด รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์

ขอแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนานวัตกรรม ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มา และจุดมุ่งหมายในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่างๆที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมการวิจัย รวมทั้งแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาหากเกิดอันตรายขึ้น โดยได้อ่านข้อความที่มีรายละเอียดอยู่ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัยโดยตลอด

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ หากข้าพเจ้ามีข้อขัดข้องเกี่ยวกับขั้นตอนในการวิจัย หรือหากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากการวิจัยขึ้นกับข้าพเจ้า ข้าพเจ้าจะสามารถติดต่อกับนายสุทธิพร กรุงกาญจนา หมายเลขโทรศัพท์ 08-1986-2578 หรือ E-mail suthiporn_kru@hotmail.com

หากข้าพเจ้าได้รับการปฏิบัติที่ไม่ตรงตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย ข้าพเจ้าสามารถแจ้งให้ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทราบได้ที่สำนักคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน โทร 0-3422-9480 โทรสาร 0-3422-9499

ข้าพเจ้าได้ทราบถึงสิทธิ์ที่ข้าพเจ้าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมทั้งด้านประโยชน์และโทษจากการเข้าร่วมการวิจัย และสามารถถอนตัวหรืองดเข้าร่วมการวิจัย ได้ทุกเมื่อโดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าหรือระบุเหตุผล โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานแต่ประการใด และยินยอมให้ผู้วิจัยใช้ข้อมูลส่วนตัวของข้าพเจ้าที่ได้รับจากการวิจัย แต่จะไม่เผยแพร่ต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล โดยจะนำเสนอเป็นข้อมูลโดยรวมจากการวิจัยเท่านั้น

ข้าพเจ้าได้เข้าใจข้อความในเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และหนังสือแสดงเจตนายินยอมนี้โดยตลอดแล้ว จึงลงลายมือชื่อไว้

ลงชื่อ เข้าร่วมการวิจัย/วันที่

.....

(.....)

ลงชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย/วันที่

.....

(นายสุทธิพร กรุงกาญจนา)

CTU



ภาคผนวก จ

Christian University of Thailand

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยคริสเตียน ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาวัตรกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค “ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศการเรียนรู้ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาวัตรกรรมต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1 แบบสอบถามการวิจัย ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 5 ข้อ
ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวน 20 ข้อ
ส่วนที่ 3 แบบสอบถาม วัฒนธรรมองค์การ	จำนวน 120 ข้อ
ส่วนที่ 4 แบบสอบถาม บรรยากาศการเรียนรู้	จำนวน 65 ข้อ
ส่วนที่ 5 แบบสอบถาม การพัฒนานวัตกรรมของ กฟผ.	จำนวน 10 ข้อ

2 โปรดอ่านคำชี้แจงก่อนตอบแบบสอบถาม และขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อโดยกาเครื่องหมาย / ในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ถูกต้องตามความเป็นจริง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับอย่างเคร่งครัด ซึ่งข้อมูลของท่านจะถูกนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้นและไม่มีผลใดๆ ต่อท่าน

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านกรุณาสละเวลาอันมีค่า และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ด้วยความนับถือ

นายสุทธิพร กรุงกาญจนา

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยคริสเตียน

แบบสอบถามการวิจัย

1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านตอบโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับสถานภาพส่วนตัวของท่าน และเติมข้อความในช่องว่าง จำนวน 5 ข้อ

1. เพศ () ชาย () หญิง

2. อายุ ปี (เกิน 6 เดือน ปัดเป็น 1 ปี)

3. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี (เกิน 6 เดือน ปัดเป็น 1 ปี)

5. ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่านอยู่ในระดับ

2 แบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วเลือกใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกับความคิดของท่านดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์					
1. พูดถึงเรื่องความเชื่อและความศรัทธา (ค่านิยม) สูงสุด					
2. เน้นถึงความสำคัญในการมีอุดมการณ์ที่ชัดเจน					
3. คำนึงถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการตัดสินใจ					
4. เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกัน ในภารกิจที่ต้องทำ					
5. ทำให้ผู้อื่นรู้สึกภูมิใจที่ได้เกี่ยวข้อง					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

License for Suthiporn Krungkanchana to reproduce/administer
up to a quantity of 350 within one year of June 11, 2012.



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most", with a long horizontal line extending to the right.

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

License for Suthiporn Krungkanchana to reproduce/administer
up to a quantity of 350 within one year of June 11, 2012.

Multifactor Leadership Questionnaire
Instrument (Leader and Rater Form)
and Scoring Guide
(Form 5X-Short)

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.

/11/12

Mail :: NEW ORDERS: Mind Garden: Sales Receipt for Order 21997

Date: Sun, 10 Jun 2012 03:21:26 -0400 [Sun, Jun 10 12:21:26 AM PDT]
From: info@mindgarden.com
To: sk.krungkanchana@hotmail.com
Cc: info@mindgarden.com, bobmost@msn.com, mindgardeninfo@gmail.com, ken@mindgarden.com
Subject: Mind Garden: Sales Receipt for Order 21997

The following order was placed with Mind Garden, Inc. Your order contains at least one paper product. You will be notified via email when we ship that part of your order.

We appreciate your business. If you have any questions about your order please contact us by either replying to this e-mail or calling our office at 1-650-322-6300.

Sales Receipt for Order 21997

Placed on Sunday, June 10, 2012 at 12:21 am (PDT, UTC-7)

Our offices are now closed. We will process your order during normal business hours, Monday through Friday 8am - 5pm Pacific Daylight Time (UTC-7).

Ship To:

Suthiporn Krungkanchana
 sk.krungkanchana@hotmail.com
 66819862578

30/1 Moo 2 Chetsadawithi Raod
 Samutsakhon Samutsakhon 74000
 TH (Thailand)

Bill To:

Suthiporn Krungkanchana
 sk.krungkanchana@hotmail.com
 66819862578

30/1 Moo 2 Chetsadawithi Raod
 Samutsakhon Samutsakhon 74000
 TH (Thailand)

Product	Code	Quantity	Price/Each	Total
MLQ Reproduction License	MLQ-License(paper)	1	\$252.00	\$252.00
Licenses: 350				
Format: shipped paper document				
			Shipping: FedEx International Economy®:	\$59.12
			Sales Tax:	\$0.00
			Order Total:	\$311.12

Payment method: Visa

This order has been paid in full.

Our privacy policy is available here .

Shipping options are dated from when Mind Garden SHIPS your product not from when you PLACE your order.

Returns and Exchanges:

If a shipment is refused, the customer is responsible for the return shipping costs. This amount will be deducted from the credit.

Manuals or Workbooks which we print and ship to you may be returned within thirty days of purchase. To receive credit (minus shipping charges), products must be in resaleable condition and accompanied by a copy of the original sales receipt.

Returns must be sent to Mind Garden by certified mail or other traceable method.

Prior to returning a manual, please contact Mind Garden via phone or email for return authorization.

3. แบบสอบถาม วัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วเลือกใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกับความคิดของท่านดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
ลักษณะช่วยให้พัฒนา					
1. ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งด้วยตนเอง					
2. ศึกษาตัวเลือกต่างๆก่อนลงมือทำ					
3. เลือกทำภารกิจที่ท้าทาย					
4. ตั้งเป้าหมายที่พอประมาณ					
5. ติดตามมาตรฐานของความเป็นเลิศ					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

4. แบบสอบถาม บรรยาการการเรียนรู้ในองค์กร

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับบรรยาการการเรียนรู้ในองค์กรของท่าน โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วเลือกใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกับความคิดของท่าน ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	เกิดขึ้นน้อยที่สุด → เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้					
1. องค์กรมีพันธกิจที่แสดงจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน					
2. พันธกิจขององค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก					
3. ข้าพเจ้าตระหนักถึงพันธกิจขององค์กร					
4. ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับพันธกิจขององค์กร					
5. องค์กรมีกระบวนการวางแผนที่มีการจัดการอย่างดีและเข้าใจง่ายซึ่งมีการกำหนด และ ทบทวนเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					



anona. armstrong

Anona.Armstrong@vu.edu.au

To suthiporn krungkanchana, Patrick Foley

From: **Anona Armstrong** (Anona.Armstrong@vu.edu.au)

Sent: Friday, August 19, 2011 7:02:26 AM

To: suthiporn krungkanchana (suthiporn_kru@hotmail.com)

Cc: Patrick Foley (Patrick.Foley@vu.edu.au)

Dear Suthiporn,

You are most welcome to use the questionnaire. Please reference us as

Professor Dr. Anona Armstrong AM

Victoria Law School

295 Queen St

PO Box 14428 .

Melbourne VIC 8001

Australia

Tel 613 9919 6155

Email: anona.armstrong@vu.edu.au

Chair Victoria Law School Research Committee

Chair Editorial Board

Journal of Business Systems Governance and Ethics

the source. If you could send us a copy of your final results we will keep a record of who is using it.

Kind regards,

5. แบบสอบถาม การพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

คำชี้แจง คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วเลือกใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับคะแนนที่ใกล้เคียงกับความคิดของท่าน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	เกิดขึ้นน้อยที่สุด→เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์					
1. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านได้สร้างเครื่องมือใหม่ เพื่อสร้างความมั่นคงของคุณภาพไฟฟ้า และการบริการ					
2. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือที่มีอยู่แล้วใหม่ เพื่อสร้างความมั่นคงของคุณภาพไฟฟ้า และการบริการ					
3. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม					
4. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านมีการศึกษาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นแล้วนำมาแก้ไขหรือพัฒนาเครื่องมือเพื่อสร้างความมั่นคงของคุณภาพไฟฟ้า และการบริการ					
5. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานของท่านได้นำเครื่องมือใหม่มาใช้งาน					

ข้อความ	เกิดขึ้นน้อยที่สุด→เกิดขึ้นมากที่สุด				
	1	2	3	4	5
นวัตกรรมด้านกระบวนการ					
6. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาหน่วยงานของท่านได้ คิดค้นกระบวนการทำงานใหม่					
7. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาหน่วยงานของท่านได้ เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่					
8. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาหน่วยงานของท่านมี กระบวนการทำงานที่เร็วขึ้น					
9. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาหน่วยงานของท่านมี ต้นทุนในกระบวนการทำงานต่ำลงเมื่อนำ กระบวนการการทำงานใหม่มาใช้					
10. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาหน่วยงานของท่านได้ นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้งาน					

หมายเหตุ แบบสอบถามที่เป็นลิขสิทธิ์แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างบางส่วนเท่านั้น

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายสุทธิพร กรุงกาญจนา
ที่อยู่ 345/112 หมู่ที่ 4 ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร
ที่ทำงาน C.A.S. Asset Co.,Ltd. 30/1 หมู่ที่ 2 ตำบลโคกขาม อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2522 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
 (วิศวกรรมไฟฟ้า)
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ
 พ.ศ. 2549 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
 (การจัดการวิศวกรรม)
 มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2523 วิศวกร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
 พ.ศ. 2532 ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอกระทุ่มแบน
 พ.ศ. 2536 ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตำบลอ้อมน้อย
 พ.ศ. 2544 ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอสามพราน
 พ.ศ. 2549 ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสมุทรสาคร
 พ.ศ. 2552 ที่ปรึกษาอาวุโส C.A.S. Asset Co., Ltd.