

อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
กรณีศึกษา: บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*

The Influence of Middle Managers in The Development of Innovative Organization
Case Study: True Corporation Public Company Limited

มนีนุช ทรวงสุรัตน์กุล (Maneenuch Suangsurattanakul)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และ องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม (2) ศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และ (4) เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ จำนวน 340 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.935 และการประชุมกลุ่ม (Focus Group) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนาการบริหารจัดการ และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ ส่วนองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ และ ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (2) องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง (3) ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมพบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกค่า และ (4) แนวทางใน

* เพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย

** นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร E-mail Address: b_maneenuch@hotmail.com โทรศัพท์ 081-7320209 อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ และ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. จีรารณ คณคล้าย

The Doctor of Philosophy Program in Management, Graduate School, Silpakorn University E-mail: b_maneenuch@hotmail.com Tel: 081-7320209 Advisor: Sakdipan Tonwimonrat, Ph.D. and ASSOC PROF. Jirawan Klongklay, Ph.D

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม คือ พัฒนาผู้บริหาร เสริมสร้างการมีส่วนร่วมทั้งในระดับผู้บริหาร และพนักงาน และสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่บุคลากรในองค์กร

คำสำคัญ : ผู้บริหารระดับกลาง, การพัฒนาองค์กร และองค์กรแห่งนวัตกรรม

Abstract

The purpose of this research is (1) To analyze the components of administrative management of middle managers and the components of Innovative Organization (2) To study the relations and levels of middle managers affected to the Innovative Organization and (3) To develop the form of constructive relations of middle managers for Organizational Development into innovative organization (4) To improve the developed methods into innovative organization. The sample groups are middle managers which consist of manager, assistant director, and deputy director at 340 people. The questionnaires were used for data gathering which their results of assurance are shown at 0.935 and processed program was use for data analysis in Focus Group. The statistic in research consists of frequency, percentage, average, standard deviation, correlation of Pearson's theory, confirmatory factor analysis and structural equation modeling.

The results found that (1) there 3 components of administrative management in middle managers: the vision and attitude creator, analyst and administrative management, and operational developer. On the other hands, there are 6 components were comprised in the innovative organization. There are openness and continuous improvement, share value and practical path, innovative vision and attitude in work operation, effective communication, innovative climate, and adapt to change (2) the components of middle managers have relations directly affect into the innovative organization in the high level (3) The form of constructive relations of middle managers for organizational development into innovative organization shown that the goodness-of-fit index is consistent with the empirical data on all specified criteria (4) Developing methods into the innovative organization are management team development, encouragement of participation in management team and associates, reinforcement and clarification of personnel responsibilities in the organization.

Keyword: middle managers, organizational development and innovative organization

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันจัดได้ว่ามีความรุนแรงทางการแข่งขัน เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางระบบการค้าเข้าสู่ความเป็นเสรี และตลาดทั่วโลกเปิดกว้างถึงกัน ไร้พรมแดน และ สังคมมีลักษณะไร้ขอบเขต (Borderless) จากสาเหตุของการเข้าสู่ยุคแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) มากยิ่งขึ้นนั้น “นวัตกรรม” และการเป็น “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ด้วยการนำทักษะ ความรู้ และความคิด สร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางระบบเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าว โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรผลิตภัณฑ์ รวมถึงทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานและการผลิต และยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพ และสร้างให้เกิด ความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในตลาดระดับประเทศและระดับโลกต่อไป (ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2553 : 60-69)

องค์กรโดยทั่วไปแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ (Hellriegel, Jackson and Solocum, 2008 : 28) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และผู้บริหารระดับต้น (First Line Management) โดยผู้บริหารแต่ละระดับมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กร และนโยบายการกระจายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กรนั้น ๆ (Daft, 2012: 14-15) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ได้แก่ ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต หัวหน้าวิศวกร ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะแบ่งย่อยมากน้อยสูงต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่ผู้บริหารระดับต้น หรือหัวหน้างานต้องมีจำนวนมากกว่าหัวหนาระดับกลาง หรืออาจมี “Indirect Manager” มาทำหน้าที่เป็นคนกลางสื่อสารเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับหัวหน้างานด้วยกัน ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ และ ช่วงการบังคับบัญชากว้าง ผู้บริหารระดับกลาง เป็นบุคคลที่จำเป็นต้องมีทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย ทั้งในเรื่องคน และเรื่องงาน และยังต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่ได้รับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง แปลงสู่การเป็นปฏิบัติของพนักงาน โดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งตำแหน่งของผู้บริหารในองค์กร ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการต่าง ๆ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) เป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของ องค์กร ในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และ นโยบาย เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เป็นผู้ตัดสินใจนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งสอดคล้องกับ คิสซี่, เดียนตี้ และลู่ย์ (Kissi, Dainty and Liu, 2012 : 11-28) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อนวัตกรรม ในการสร้างบริษัทที่ให้บริการแบบมีอาชีพ พบว่า ผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลโดยช่วยสนับสนุนการพัฒนาบรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม และยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

ธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคม ถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการพัฒนาและปรับปรุงด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีด้านการสื่อสารโทรคมนาคม ช่วยทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเปลี่ยนไป คือ มีความรวดเร็ว และสะดวกสบาย มากขึ้น รวมถึงช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา เพราะเทคโนโลยี ที่พัฒนาให้เร็วขึ้น ให้สนองตอบต่อความต้องการในการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูลและตัดสินใจได้เร็วขึ้น เช่นกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อธุรกิจ และการใช้

ชีวิตประจำวัน เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสาร และการโทรคมนาคม มีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคมจึงต้อง มีการพัฒนา และคิดค้น เทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ ออกมาเสมอ เพื่อให้เป็นผู้นำในตลาดได้ ดังนั้น การนำแนวคิดของการเป็นองค์กรนวัตกรรมมาเป็นนโยบายและเป้าหมายขององค์กร จึงมีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำในตลาดได้ (Lloyd and Maguire, 2002: 149-157) กลุ่ม บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจการสื่อสารและ Convergence รายใหญ่ ของประเทศด้วย อุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคมมีการแข่งขันกันสูงมาก ทำให้กลุ่มบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำเป็นต้องคำนึงถึงความสำคัญของนวัตกรรมและการลงทุนเพื่อพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์และบริการ ทรู จึงสร้างกลยุทธ์ Convergence หรือการหลอมรวมผลิตภัณฑ์ และบริการทั้งหลายทั้งปวงให้สามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวถือเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนสำหรับการให้ความสำคัญ ต่อการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร บริษัทฯ จึงลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรมหลายด้านในธุรกิจหลัก ทั้ง 5 ของบริษัท ได้แก่ ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ภายใต้ชื่อ True Move ธุรกิจออนไลน์ ภายใต้ชื่อ True On-line ธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก ภายใต้ชื่อ True Visions ธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซ ภายใต้ชื่อ True Money และธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ ภายใต้ชื่อ True Life (บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2556 : Online) เพราะว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องหาจุดแข็งและหาวิธีเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่ตนมี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชัมปีเตอร์ (Schumpeter, 2003: 81-84) ที่ได้พยายามเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นผู้ประกอบการรวมทั้งได้ให้แนวคิด ว่า ผู้ประกอบการเปรียบเสมือน นวัตกรรม (Innovator) ซึ่งนวัตกรรมจะช่วยทำให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก็ต่อเมื่อผู้ประกอบการเป็นผู้สร้างนวัตกรรมขึ้นมาในที่สุดจะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสังคมได้

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับกลาง มีบทบาท มีความสำคัญ และ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาขีดความสามารถหรือประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้พบอีกว่า ยังไม่ได้ มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างจริงจัง และเป็นระบบมากนัก โดยเฉพาะการศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพล ของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม บริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ ในประเทศไทย การที่กลุ่มบริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร ส่งผลให้ ทรู ได้รับรางวัล แห่งความสำเร็จมากมายหลายรางวัลในทุก ๆ ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งทำหน้าที่รับนโยบายและกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงลงมายุทธวิธีให้แก่ผู้บริหารระดับต้น กำกับ และดูแลให้มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นผู้นำของธุรกิจได้ ด้วยความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม” เพื่อต้องการศึกษาว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพล ต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมในระดับใด และมีอะไรเป็นองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง และองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการ

ปรับปรุง และพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับกลาง และองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม
3. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
4. เพื่อพัฒนาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการสามารถนำผลจากการศึกษาไปพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ตลอดจนการพัฒนาองค์กรให้องค์กรแห่งนวัตกรรม
2. ผู้ประกอบการสามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางได้
3. หน่วยงาน หรือองค์กรที่สนใจ สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษา เป็นข้อมูลพื้นฐาน ไปใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ประชากรการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทในเครือบริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 2,974 คน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกลาง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) จำนวน 340 คน
ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ และเจาะลึกมากที่สุด เท่าที่เป็นไปได้ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามคุณสมบัติดังนี้ (1) คุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท (2) หรือเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป และ (3) หรือเป็นผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 8 คน
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์ประมวลผลหาค่าสถิติที่ต้องการ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำกระบวนการวิธีวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจะเริ่มต้นตั้งแต่เริ่มการวิจัยและดำเนินไปเรื่อย ๆ จนสิ้นสุดการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการต่อเนื่องและลึบประเดินการวิจัยให้แหลมคมซึ่งก็คือการถกกันของสามมุมใน “วงล้อแห่งความรู้” คือประเด็นหรือคำถามการวิจัย (research question) แนวคิดทฤษฎี (Concept and Theory) และข้อมูลหรือสิ่งที่ค้นพบ (Data and Finding)

2.3 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

2.3.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.3.2 สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

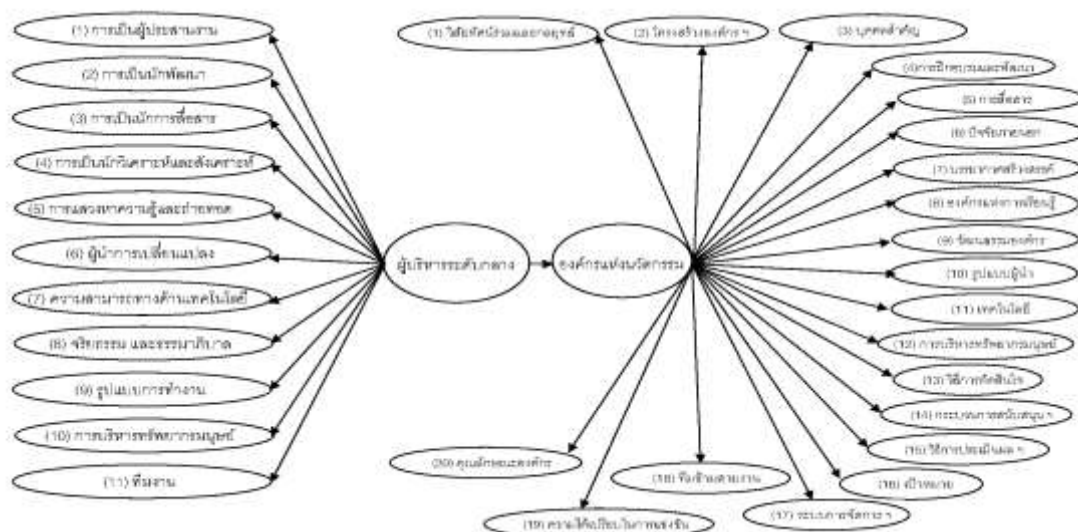
2.3.3 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ อัลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202-204)

2.3.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กรณีศึกษา: บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน Model Lisrel

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุป และนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

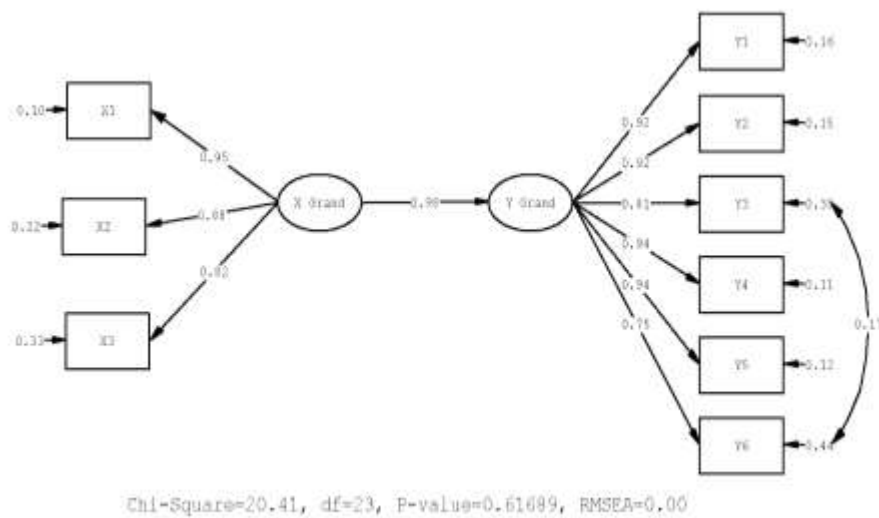
สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.467–0.705 (2) ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการบริหารจัดการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.453–0.711 และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.518–0.747 เมื่อพิจารณาผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด เท่ากับ 0.98 รองลงมา คือ ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการบริหารจัดการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.97 และด้านผู้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.93 ตามลำดับ

2. องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.420–0.661 (2) ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.502–0.754 (3) ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.474–0.780 (4) ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.442–0.696 (5) ด้าน การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.455–0.703 และ (6) ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.650–0.809

3. องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลางและสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.633 ถึง 0.866 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติในการปฏิบัติงานกับด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน ($r=0.866$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการบริหารจัดการกับด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ($r=0.633$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพล ทางตรงต่อการเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.98 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 164.89$, $df = 26$, $\chi^2/df = 6.34$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.98$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.83$ และ $RMSEA = 0.126$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัว ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996: 110-111) ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 20.41$, $df = 23$, $\chi^2/df = 0.88$, $p\text{-value} = 0.61689$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.97$ และ $RMSEA = 0.000$ ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ทุกค่า (Joreskog & Sorbom, 1996: 110-111) แสดงได้ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของบทบาทของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (หลังปรับโมเดล)

จึงสรุปได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม กลมกลืน และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. แนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์ประกอบที่สำคัญคือ (1) พัฒนาผู้บริหารในด้านของการคิดและวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น (2) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในระดับ ผู้บริหารด้วยกันเอง และการมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารและพนักงาน (3) สร้างความชัดเจนในบทบาท หน้าที่บุคลากรในองค์กรทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการ และ (4) พัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรมเข้าด้วยกันกับบริบทขององค์กร (Context of the organization) ไว้ด้วยการเพื่อการบริหารที่คล่องตัวและรวดเร็ว

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ครั้งนี้ มีประเด็นในการอภิปรายผล ตามลำดับ ดังนี้

1. อภิปรายผลการศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง และ องค์ประกอบของ องค์กรแห่งนวัตกรรม

1.1 อภิปรายผลการศึกษาองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง

ผลจากการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก ได้องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง 11 องค์ประกอบ และเมื่อใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) พบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผู้สร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติในการปฏิบัติงาน ด้านผู้วิเคราะห์และพัฒนากิจการ และการปฏิบัติ ทั้งนี้เป็นเพราะการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) (เพชรรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549 : 98) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายๆตัวเพื่อค้นหาว่าตัวแปรนี้ สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน

(Mary Ann Coughlin and William Knight, 2007 : Online) เพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่ (กัลยา วาณิชขัญชา, 2551 : 76) เรียกว่า องค์ประกอบ ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้องค์ประกอบผู้บริหารระดับกลาง จาก 11 องค์ประกอบ เหลือเพียง 3 องค์ประกอบ เท่านั้น เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปได้ เมื่อใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า ค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงให้เห็นว่า แสดงให้เห็นว่า โมเดลองค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้

1.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ผลจากการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก ได้องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม 20 ตัวแปร และเมื่อใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) พบว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ลดลงจาก 20 องค์ประกอบเหลือเพียง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านยอมรับความคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านค่านิยมร่วมและแนวทางการปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน ด้านการสื่อสารและถ่ายทอดที่ชัดเจน ด้านการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ และ ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปร หลายตัว (Multivariate analysis techniques) (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2549 : 98) เป็นการทดสอบ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัวเพื่อค้นหาว่าตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Mary Ann Coughlin and William Knight, 2006: 4-7) เพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือเป็นตัวแปรใหม่ (กัลยา วาณิชขัญชา, 2551 : 76) เรียกว่า องค์ประกอบ ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม จาก 20 องค์ประกอบ เหลือเพียง 6 องค์ประกอบเท่านั้น เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรมทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปได้ เมื่อใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า ค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงให้เห็นว่า แสดงให้เห็นว่า โมเดลองค์ประกอบขององค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้

2. อภิปรายผลการศึกษาความสัมพันธ์และระดับการส่งผลของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

2.1 ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) พบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ผลวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรและการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ตามทิศทางที่วางไว้ และช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนอยู่ได้ เพราะการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในการบริหารงาน ได้แก่ การเป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ในสิ่งที่ล้ำสมัยและไม่ถูกต้อง โดยผู้บริหารจะต้องมีความมั่นคง เข้มแข็ง การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) มีความคิดสร้างสรรค์ และมีปฏิภาณไหวพริบดี และการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) และให้ความสำคัญแก่บุคคลและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากบุคลากร (Abramson, 1996 : 1-4) สอดคล้องกับแนวคิดของ อองรี มินท์เบิร์ก (Mintzberg, H. 1973: 93-94) และสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น เกนเทอร์ และฮิเคอร์ (Ganter & Hecker, 2014: 1285-1292) และงานวิจัยของ ไอลิน และลินเกรน (Ailin and Lindgren, 2008 : 98-103) ที่พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์กรกับกระบวนการนวัตกรรมต่าง ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาท ในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือ ต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

2.2 ผลจากการวิเคราะห์หอนักประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า องค์ประกอบของผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ในทางบวกอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Jöreskog and Sörbom. 1993: 122; Hair; et al. 2010: 666, Diamantopoulos and Siguaw. 2000: 83) ผลวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ตามทิศทางที่วางไว้ และช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนอยู่ได้ เพราะผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinating) และดูแล (Overseeing) งานของคนอื่น ๆ ในทีมงาน หรือในแผนงานในองค์กร รวมทั้งประสานงาน กับบุคคลหรือแผนงาน หรือองค์กรภายนอกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับเพนดา (Panda, 2014: 376-397) ที่สรุปไว้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีความรับผิดชอบ หน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์และแนวทาง เดินที่ชัดเจน (direction) สามารถสร้างแรงจูงใจ (motivation) และกระตุ้นทีมงานและสามารถบริหารจัดการทั้งทีมงานและควบคุมองค์กร (organization) ให้เดินทางไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ แบทแมน และสเนลล์ (Bateman and Snell, 2014: 416-442) และสอดคล้อง กับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น โฟลด์ และ วูดดริจ (Floyd and Wooldridge, 1997 : 465-485) พงกะพรณ ตะกลมทอง (2553 : บทคัดย่อ) ยูซึฟ, เฮคิม และ ฮาสซัน (Yousif, Hakim and Hassan, 2011 : 86-94) และงานวิจัยของ เบอร์เกสส์ (Burgess, 2013 : 193-201) ที่พบว่า การสร้างความมั่นใจในมาตรฐานของระบบและกระบวนการ เป็นวิธีการตัดสินใจที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง แต่ความแตกต่างทางความคิด และประสบการณ์ของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูง มีผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะมีผลกระทบ ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

3. อภิปรายผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลจากการวิจัยพบว่า ไม่แตกต่างตามสมมติฐานไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 164.89$, $df = 26$, $\chi^2/df = 6.34$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.98$, $GFI =$

0.90, AGFI = 0.83 และ RMSEA = 0.126 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัว ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog and Sorbom, 1996: 110-111) ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลโดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี และอาศัยดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) เป็นแนวทางในการปรับโมเดลจนกว่าจะได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภายหลังการปรับโมเดล ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 20.41$, $df = 23$, $\chi^2/df = 0.88$, $p\text{-value} = 0.61689$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.97 และ RMSEA = 0.000 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ทุกค่า (Joreskog and Sorbom, 1996: 110-111) จึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลวิจัยแสดงให้เห็นว่า การปรับแก้โมเดลดังกล่าว เป็นการปรับเพื่อให้มีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและ ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ไม่ได้เปลี่ยนทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ 2554 : 223-225) จึงทำให้โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม กลมกลืน และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. อภิปรายผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม จากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ผลการจากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า ควรพัฒนาผู้บริหาร ในด้าน ของการคิดและวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในด้านการมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหาร ด้วยตนเองและการมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารและพนักงาน สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของ บุคลากรในองค์กรในผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรระดับปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรม เพื่อรวบรวมปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบสำคัญให้เข้ากันกับบริบทขององค์กร กล่าวคือ กลไกในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและ จูงใจบุคลากรในแต่ละส่วนงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะ ทำงานในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทางด้านการสร้างคุณค่าแก่องค์กรร่วมกัน รวมถึงต้องอาศัย ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่คอยให้การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนวัตกรรมและสนับสนุนให้บุคลากร ของตนมีความกล้าคิด กล้าทำ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานก็ต้อง มีการคิดนอกกรอบที่พร้อมจะเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น ของบุคคลอื่นอยู่เสมอ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ และมีคุณค่าสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของหลายท่าน (Amabile et al., 1986 : 23; Huselid, 1995 : 72 ; Eisenberger and Cameron, 1996 : 66 ; Hennessey and Amabile, 1998 : 674-675 ; Schuler and

Jackson, 1999 : 213 ; Mumford, 2000 : 51) ที่สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การให้ สิ่งจูงใจ และการประเมินผลและการควบคุมพนักงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม กล่าวคือ ประการแรก พนักงานสามารถหาความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาสมรรถนะด้านนวัตกรรมได้มากขึ้นผ่านการฝึกอบรม ประการที่สอง แรงจูงใจของพนักงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กร ซึ่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันตามนักวิจัย และประการที่สาม เนื่องจากนวัตกรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่มาพร้อมกับความเสี่ยงในระดับสูง ดังนั้นจำเป็นต้องใช้การควบคุมที่มีประสิทธิผลเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น การควบคุมภายในแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การควบคุมผลลัพธ์ (Outcome Control) การควบคุมกระบวนการ (Process Control) หรือกล่าวได้ว่าความแตกต่างของวิธีการจูงใจมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการเลือกประเภทการควบคุมภายในที่แตกต่างกันเนื่องจาก แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับเป้าหมาย (Objective Outcome) โดยมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างแรงจูงใจและการควบคุม ผลลัพธ์ (Li et al., 2006: 96) องค์กรที่มีเทคโนโลยีสูง พนักงานแต่ละคนจะใส่ใจเกี่ยวกับการพัฒนา ตนเอง และติดตามผลการดำเนินงานด้วยตนเองมากกว่า เนื่องจากพนักงานในองค์กรที่มีเทคโนโลยีสูง มีระดับความรู้ที่สูงกว่าและมีอิสระมากกว่า พนักงานเหล่านี้จึงชอบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหัวหน้างาน ดังนั้นควรสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินและการประเมินและควบคุมกระบวนการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

ผลจากการดำเนินการประชุมกลุ่ม (Focus Group) พบว่า มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนี้

1.1 พัฒนาผู้บริหาร ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องของการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับผู้บริหาร ได้มีการพัฒนาตนเองในด้านของการคิดและวิเคราะห์เพิ่มมากขึ้น

1.2 เสริมสร้างการมีส่วนร่วม ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องของการมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหาร ด้วยกันเอง ด้วยการให้ผู้บริหารระดับกลางได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการนำนโยบายลงไปปฏิบัติมากขึ้น และการมีส่วนร่วมในระดับผู้บริหารและ พนักงาน ด้วยการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดมาจากตัวของพนักงานเองมีใช้เกิดมาจากวิสัยทัศน์หรือนโยบายของผู้บริหาร เพียงด้านเดียว

1.3 สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่บุคลากรในองค์กร ควรพัฒนาหรือปรับปรุง ในเรื่องของ

1.3.1 ผู้บริหารระดับสูง ควรมีการแสดงภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทางด้าน นวัตกรรมขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงออกทางความคิดเพื่อขับเคลื่อน วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

1.3.2 ผู้บริหารระดับกลาง ควรมีการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างสิ่งแวดล้อม และเวทีนวัตกรรมให้เหมาะสมในการบ่มเพาะความคิดใหม่ เพื่อเปลี่ยนเป็นนวัตกรรม

1.3.3 บุคลากรระดับปฏิบัติการ ควรมีการรับรู้และเข้าใจความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” และ “องค์กรนวัตกรรม” ในบริบทขององค์กร เป็นอย่างดี

1.4 พัฒนาระบบงานเชิงนวัตกรรม ควรพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องของ ระบบงานเชิงนวัตกรรม (Work System for Innovation) เพื่อรวบรวม (converge) ปัจจัยหลักที่เป็นองค์ประกอบ สำคัญเข้าด้วยกันกับ บริบทขององค์กร (Context of the organization) ไว้ด้วยการเพื่อการบริหารที่คล่องตัวและรวดเร็ว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

2.1 ควรมีการศึกษาการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในธุรกิจการสื่อสารและ โทรคมนาคมทุกกลุ่มบริษัทในประเทศ เพื่อให้เห็นภาพอย่างเป็นองค์รวม

2.2 ควรมีการศึกษาการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในธุรกิจบริการอื่น ๆ เช่น กลุ่ม ผู้ผลิต รถจักรยานยนต์ หรือกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ เป็นต้น

2.3 การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้ เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อศึกษา เกี่ยวกับความ เป็นไปในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร :ธรรมสาร.

_____. (2553). หลักสถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์.

บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (2556). เข้าถึงเมื่อ 11 มกราคม 2557. เข้าถึงได้จาก

<http://true-th.listedcompany.com/shareholdings.html>

นุจรี ภาคาสัตย์ และ ธีรธัม พิริยะพลิน (2558). “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนวัตกรรมผลิตภัณฑ์”

VeridianE-Journal, Silpakorn University 8,2 (พฤษภาคม-สิงหาคม).

พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัย

ทางการแพทย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา : ชานเมืองการพิมพ์

ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2553). “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่.

Executive Journal นักบริหาร 30, 2 (2553) 60-69.

ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์. (2558). “รูปแบบการบริหารข่างานห้องสมุด มหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคสู่การเป็น

องค์กรแห่งนวัตกรรม.” Veridian E-Journal, Silpakorn University 8,1 (มกราคม-เมษายน).

สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิกุล ภิญโญภูวนวัฒน์. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย

ทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพมหานคร : เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.

ภาษาต่างประเทศ

- Abramson, Mark. A. (1996). "In Search the new leadership,." *Leadership*, 10, (September, 1996): 1–4.
- Ailin, M. and Lindgren, P. (2008). Innovation Leadership in Danish SMEs. In **Management of Innovation and Technology, 2008. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference on 21-24 September 2008**. Pp. 98-103. Retrieved November 22, 2008 from IEEEXplore.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2014). **Management: Leading and Collaborating in a Competitive World**, 11th Edition, Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Higher Education, Inc., forthcoming.
- Burgess, C. (2013) Factors Influencing Middle Managers' Ability to Contribute to Corporate Entrepreneurship. **International Journal of Hospitality Management**, 32, 193-201.
- Coughlin, Mary Ann; Knight, William (2007). "Confirmatory Factor Analysis: Using AMOS To Create a Measurement Model ", retrieved on July 27, 2008 from <http://www.spss.com/airseries/>.
- Daft, R. L. (2012). **New Era of Management**. South-Western, Cengage Learning.
- Diamantopoulos, A.&Sigauw. (2000), **Introduction LISREL: A guide for the uninitiated**. Sage Publication, London
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: reality or myth?. **American Psychologist**, 51, 1153-66.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). **Middle management's strategic influence and organizational performance**. *Journal of Management Studies*, 34 (3): 465-485.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. **Journal of Business Research**, 67(6), 1285-1292.
- Hair, J., et al. (2010).**Multivariate data analysis** (7thed.). Upper saddleRiver, New Jersey: Pearson Education International.
- Hellriegel,D., Jackson, S. & Solocum, Jr., (2008): **28 Management: a competency-based approach**. 11th edition. Ohio. Pp. 361-362
- Hennessey, B.A., & Amabile T.M. (1998). Reward, intrinsic motivation, and creativity. **American Psychologist**, 53, 674-5.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38, 635-72.

- Joreskog, Karl G. & Sorbom.(1996). **LISREL 8 Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**. Chicago: Scientific Software International.
- Kissi, J., Dainty, A., & Liu, A. (2012). **Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: A tale of three innovations**. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 12(1), 11-28
- Laith Ali Yousif AL-Hakim & Shahizan Hassan,. (2011). The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement. **International Journal of Innovation, Management and Technology** vol. 2, no. 1, pp. 86-94, 2011.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. **International Journal of Manpower**, 27(7), 679-96.
- Lloyd & S. Maguire (2002). The possibility horizon, **Journal of Change Management** 3(2) : 149–157.
- Mary Ann Coughlin and William Knight. (2007). **Structural Equation Modeling for Institutional Researchers: Applications using SPSS and AMOS**. accessed September , 24, 2015. Accessible. <http://web.stanford.edu/group/ssds/weblog/archives/2007/04/>
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work**. New York :Harper and Row.
- Mumford, M.D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. **Human Resource Management Review**, 10(3), 313-51.
- Panda, D. (2014). Managerial networks and strategic orientation in SMEs: experience from a transition economy. **Journal of Strategy and Management**, 7(4). pp.376 – 397
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1999). **Strategic human resource management: A reader**. London: Blackwell.
- Schumpeter, J. A. (2003). **Capitalism, Socialism, and Democracy** (6 ed.). Routledge. pp.81–84. ISBN 0-415-10762-8. (Print Edition)
- Yousif L. A., Hakim A. and Hassan, S. (2011). The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement. **International Journal of Innovation, Management and Technology** vol. 2,no. 1, pp. 86-94, 2011.