

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายทำให้สินค้าและบริการต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันของธุรกิจอย่างรุนแรง การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก (Kamasak & Bulutlar, 2010) ในขณะเดียวกันความสามารถใช้ความรู้ที่อยู่ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร แนวความคิดด้านมุมมองบนพื้นฐานความรู้ (Knowledge-Based View) แนะนำว่าองค์กรที่เป็นเจ้าของความรู้ที่ดีกว่าคู่แข่ง ย่อมมีโอกาสมากกว่าที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Chilton & Bloodgood, 2010)

Figueiredo และ Brito (2011) ให้ความหมาย นวัตกรรม ว่า “การสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ และการผลิตขององค์กร” สอดคล้องกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (มปป.) ที่ได้ให้นิยามว่า “นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” ทั้งนี้ นวัตกรรมเกิดขึ้นบนพื้นฐานของกระบวนการสร้างความคิดใหม่ที่เป็นไปได้แล้วนำไปลงมือปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กรที่ช่วยก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้สูงขึ้น (Andreeva & Kianto, 2011) ทั้งนี้สิ่งที่บ่งชี้ความมีนวัตกรรมขององค์กร เช่น สิทธิบัตร (Patent) จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ จำนวนความคิดใหม่ จำนวนการออกแบบใหม่ การพัฒนาตลาดและลูกค้าใหม่ ตราสินค้าและลิขสิทธิ์ วัฒนธรรมนวัตกรรม ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา จำนวนพนักงานด้านวิจัยและพัฒนา รายได้ที่ได้จากลูกค้าที่มีความภักดีกับองค์กร เป็นต้น (Chen & Chen, 2008)

ปัจจุบันมีงานวิจัยจำนวนมากที่พบว่า การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ช่วยพัฒนานวัตกรรมในองค์กรได้ (Hurmelinna-Laukkanen, 2011; Kamasak & Bulutlar, 2010; Kumar & Rose, 2012) ซึ่งการแบ่งปันความรู้เป็นการแพร่กระจายหรือการแลกเปลี่ยนทั้งความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit knowledge) ความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ เทคโนโลยีในระหว่างพนักงานหรือกลุ่มของพนักงาน (Behnke, 2010) ซึ่งการแบ่งปันความรู้

ทำให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้ให้ความรู้เกิดการถ่ายทอดให้แก่ผู้สนใจรับความรู้ อันจะทำให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้รับความรู้ได้รับการพัฒนาขึ้น ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ขึ้น ความสามารถในการตอบสนองต่อสารสนเทศเร็วขึ้น การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มดีขึ้น ลดความสูญเสียของทรัพยากร ลดการลองผิดลองถูกลง ทำให้ความสามารถของพนักงานและความสามารถขององค์กรดีขึ้นตามไปด้วย (Rahab, Sulistyandari, & Sudjono, 2011)

ส่วนบรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถวัดได้ ซึ่งพนักงานในที่ทำงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจหรือพฤติกรรมการทำงาน องค์กรควรช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศองค์การเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น บรรยากาศองค์การจึงมีบทบาทสำคัญในการผสมผสานให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี (Moghimi & Subramaniam, 2013) ซึ่งลักษณะของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เช่น ความมีอิสระ งานที่ท้าทาย การสนับสนุนของหัวหน้างาน การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม องค์กรให้การสนับสนุน การมีทรัพยากรที่เพียงพอ วัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน ความก้าวหน้า ความกดดันต่อภาระการทำงานที่สมเหตุสมผล เป็นต้น (Clila Jr., 2011)

อุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยมีบทบาทสำคัญมากในตลาดโลก จากรายงานสถิติการค้าระหว่างประเทศขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ค.ศ. 2012 รายงานว่าในปี พ.ศ. 2554 ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกอาหารลำดับที่ 9 ของโลก โดยมีส่วนแบ่งการตลาดโลกในด้านการส่งออกคิดเป็นร้อยละ 2.3 มูลค่าประมาณ 31.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา (World Trade Organization, 2012) ในขณะเดียวกันอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มของประเทศไทยมีพนักงานรวมกันเป็นจำนวนมากถึง 870,000 คน สูงเป็นอันดับ 3 รองจากภาคโรงแรมและภัตตาคาร และกลุ่มสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม (สยามธุรกิจ, 2555) และมีบริษัททั้งหมดกว่า 7,026 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2555) นอกจากนั้นแล้วอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มยังเป็น 1 ใน 8 ของอุตสาหกรรมนำร่องตามแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 ของกระทรวงอุตสาหกรรม (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) สิ่งต่างๆ ที่เหล่านี้ช่วยยืนยันให้เห็นถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มที่มีต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก

รายงานผลการศึกษาศีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย ปี 2550 ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติร่วมกับบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่าประเทศไทยมีขีดความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ได้คะแนน 2.3 จาก 4 ระดับ ในขณะที่อุตสาหกรรมอาหารมีคะแนน 2.0 อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมระดับประเทศ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาขีดความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์ประกอบย่อยของอุตสาหกรรมอาหาร พบว่ามีคะแนนนวัตกรรมองค์การสูงที่สุด 2.6 คะแนน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2.1 คะแนน นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการตลาด 1.9 โดยนวัตกรรมบริการมีคะแนนน้อยที่สุด 1.7 คะแนน แสดงให้เห็นว่าองค์การในอุตสาหกรรมอาหารให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมองค์การและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ค่อนข้างมาก โดยองค์การนิยมนำความรู้ใหม่ๆ มาอบรมให้แก่พนักงานอยู่เสมอ นำสิ่งใหม่ๆ มาช่วยในการบริหารงาน รวมทั้งยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เปิดโอกาสให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆ และการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในขณะที่นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมบริการให้ความสำคัญน้อยกว่า (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550) ในขณะที่ผลการสำรวจลักษณะของนวัตกรรมของบริษัทด้านอาหารขนาดใหญ่ในสหภาพยุโรป เช่น ฝรั่งเศส เยอรมัน อังกฤษ อิตาลี สเปน พบว่า กระบวนการพัฒนานวัตกรรมมีลักษณะเป็นไปตามความพึงพอใจและอุปสงค์ของผู้บริโภค (Demand-pull) การตลาดมีการเปลี่ยนแปลงน้อย เนื่องจากข้อจำกัดของความสามารถทางเทคโนโลยี นวัตกรรมส่วนใหญ่มีลักษณะค่อยๆเปลี่ยนแปลง (Incremental Innovation) มากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Radical Innovation) เนื่องจากข้อจำกัดของผู้บริโภคที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยมในการบริโภคสินค้า รวมทั้งนวัตกรรมจะต้องคงรักษาและไม่ทำลายตราสินค้าและชื่อเสียงที่มีอยู่เดิม ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม บริษัทในอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่ใช้ระบบตราสินค้าความลับทางการค้า เช่น ผลิตภัณฑ์ สูตรอาหาร เทคโนโลยี และกระบวนการทำงาน (Lazzarotti, Garcia, Manzini, & Sanchez, 2012)

ตารางที่ 1.1 คะแนนขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย พ.ศ.  
2550

ดัชนีนวัตกรรม	คะแนน	ขีดความสามารถ ด้านนวัตกรรม
-นวัตกรรมรวมของประเทศไทย	2.3	ปานกลาง
-นวัตกรรมรวมของอุตสาหกรรมอาหาร	2.0	ปานกลาง
1.นวัตกรรมองค์กร	2.6	สูง
1.1 นโยบายการสร้างนวัตกรรม	2.3	ปานกลาง
1.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	2.6	สูง
1.3 การนำสิ่งใหม่ๆมาช่วยในงานบริหาร	2.6	สูง
1.4 การนำความรู้ใหม่ๆ มาอบรมพนักงาน	3.1	สูง
1.5 การเปิดโอกาสให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆ	2.6	สูง
2.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	2.1	ปานกลาง
3.นวัตกรรมบริการ	1.7	น้อย
4.นวัตกรรมกระบวนการ	1.9	ปานกลาง
4.1 กระบวนการผลิต	2.3	ปานกลาง
4.2 กระบวนการกระจายสินค้าและงานโลจิสติกส์	1.5	น้อย
4.3 กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง งานบัญชี	1.9	ปานกลาง
5.นวัตกรรมการตลาด	1.9	ปานกลาง

ที่มา : (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2550)

หมายเหตุ ระดับคะแนน 1.00-1.75 หมายถึง ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมน้อย

ระดับคะแนน 1.76-2.50 หมายถึง ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมปานกลาง

ระดับคะแนน 2.51-3.25 หมายถึง ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมสูง

ระดับคะแนน 3.26-4.00 หมายถึง ขีดความสามารถด้านนวัตกรรมสูงที่สุด

การพัฒนานวัตกรรมในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นมาก แต่ยังพบว่าองค์กรในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้ การแบ่งปันความรู้และบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรได้ จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างไร เพื่อที่จะทำให้องค์กรในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยสามารถจัดการการแบ่งปันความรู้ในหมู่พนักงานภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงานในองค์กร อันจะส่งผลให้ขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรดียิ่งขึ้น การศึกษาเชิงประจักษ์ครั้งนี้จึงมีความแตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่ผ่านมา เนื่องจากเป็นการศึกษา

ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นแล้วงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2555-2559) ยุทธศาสตร์การวิจัยที่ 2 การสร้างศักยภาพและความสามารถในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ กลยุทธ์การวิจัยที่ 3 พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตทางอุตสาหกรรมให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน แผนงานวิจัย 3.4 การวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาศักยภาพด้านอุตสาหกรรมเกษตรของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2555) รวมทั้งผลจากการศึกษาครั้งนี้จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ของการจัดการความรู้ในส่วนของการแบ่งปันความรู้ที่ยังมีอยู่น้อยมากในประเทศไทย รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่น้อยมากเช่นเดียวกัน ทำให้องค์กรต่างๆ สามารถกำหนดเป็นแนวทางในการสร้างพัฒนาการแบ่งปันความรู้ และสร้างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะส่งผลทำให้ความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรปรับตัวดีขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการแบ่งปันความรู้ของพนักงานขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2.2 เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2.3 เพื่อศึกษาความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2.4 เพื่อศึกษาการแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## 3. ขอบเขตของโครงการวิจัย

### 3.1 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษานี้กำหนดขอบเขตด้านประชากรไว้ โดยทำการศึกษาเฉพาะพนักงานขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2557

### 3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ผู้วิจัยเน้นการศึกษาเนื้อหาในประเด็นต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1) การแบ่งปันความรู้ (Behnke, 2010) ประกอบด้วย
  - 1.1) เจตคติในการแบ่งปันความรู้
  - 1.2) ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้
  - 1.3) พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
- 2) บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Clita Jr., 2011) ประกอบด้วย
  - 2.1) ความอิสระ
  - 2.2) หัวหน้างานให้การสนับสนุน
  - 2.3) การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ
  - 2.4) การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม
  - 2.5) การสนับสนุนขององค์การ
  - 2.6) งานที่ท้าทาย

#### 3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล (Kumar & Rose, 2012)
- 2) ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ (Lin, Chen, & Chiu, 2010) ประกอบด้วย
  - 2.1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
  - 2.2) นวัตกรรมกระบวนการ
  - 2.3) นวัตกรรมการจัดการ
  - 2.4) นวัตกรรมการตลาด
  - 2.5) นวัตกรรมบริการ

### 3.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาตั้งแต่ มิถุนายน 2556 ถึง กุมภาพันธ์ 2558

#### 4. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

- การแบ่งปันความรู้ หมายถึง กระบวนการของความตั้งใจในการแลกเปลี่ยน หรือแพร่กระจายของ ความรู้ที่ขัดแย้งความรู้ที่อยู่ในตัวคน ทักษะ หรือประสบการณ์ระหว่างบุคคล
- บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถวัดได้ ซึ่งพนักงานในที่ทำงานสามารถ รับรู้ได้ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจหรือพฤติกรรมการทำงานเพื่อสร้างความคิดใหม่ ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
- นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงความคิดเพื่อ พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการผลิตใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทาง ธุรกิจ
- ความสามารถด้านนวัตกรรม หมายถึง ศักยภาพในการจัดการขององค์การในการปรับปรุง แสวงหา หรือดูดซับความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อพัฒนา กระบวนการและระบบที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการบริหารใหม่ และก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจ
- บริษัทในอุตสาหกรรมอาหาร หมายถึง บริษัทที่ประกอบธุรกิจในหมวดธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 1 เมษายน 2556

#### 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 5.1 ผลจากการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถด้านการแบ่งปันความรู้ การสร้างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้าน นวัตกรรมขององค์การให้สูงขึ้น อันจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การและ ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจมีมากขึ้น
- 5.2 ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การธุรกิจ ในอุตสาหกรรม อาหารมากยิ่งขึ้น ซึ่งอุตสาหกรรมอาหารเป็นหนึ่งในอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต องค์ความรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น
- 5.3 สามารถนำผลการวิจัยไปให้บริการทางวิชาการให้แก่องค์การของอุตสาหกรรมอาหาร อันจะ ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับทางวิชาการ และการบริการวิชาการมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม และการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงการทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยจะทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดจะปรากฏอยู่ในกรอบแนวคิด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1 ความสามารถด้านนวัตกรรม

**2.1.1 ความหมายของนวัตกรรม** นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของนวัตกรรม (Innovation) ไว้แตกต่างกัน โดย Figueiredo และ Brito (2011) ให้ความหมาย นวัตกรรม ว่า “การสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ และการผลิตขององค์การ” Gressgård (2011) ให้ความหมายว่า “กระบวนการของการสร้างสรรค์ การปรับปรุงความคิด การพัฒนา และการนำไปปฏิบัติในองค์การ” Inauen และ Schenker-Wicki (2011) กล่าวว่า “การสร้าง การเปลี่ยนแปลง ผลผลิต บริการ กระบวนการผลิตใหม่เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ” Aboelmaged (2012) อธิบายว่า “กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดใหม่เพื่อแนะนำผลผลิต กระบวนการ และบริการใหม่” Ismail และ Mamat (2012) กล่าวว่า “การแนะนำการผลิตใหม่รวมทั้งการจัดการวิธีการแบบใหม่เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ” ซึ่งสามารถแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของนวัตกรรมได้ดังตารางที่ 2.1

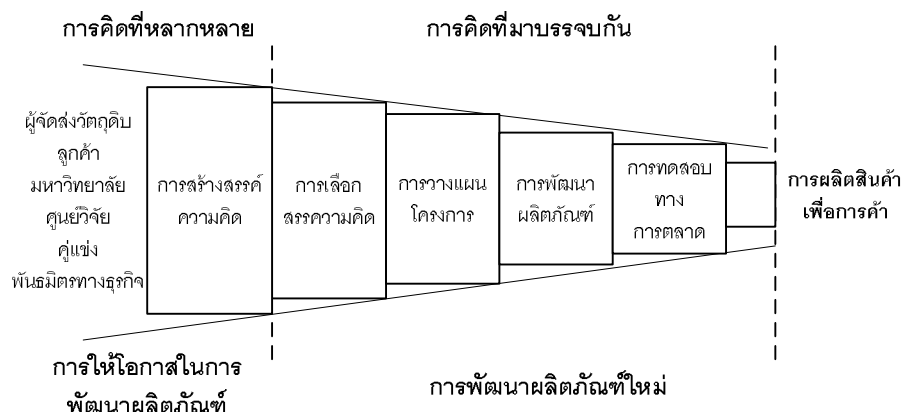
ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องของนวัตกรรม

ผู้วิจัย ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	AboelMaged (2012)	Figueiredo และ Brito (2011)	Gressgård (2011)	Inauen และ Schenker-Wicki	Ismail และ Mamat (2012)
กระบวนการของการสร้างสรรค์หรือปรับปรุง	✓	✓	✓	✓	
ความคิด	✓		✓		
การพัฒนา		✓	✓		
การแนะนำ	✓				✓
การนำไปปฏิบัติ			✓		
การเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	
ผลิตภัณฑ์ใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
บริการใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
กระบวนการผลิตใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์			✓		
เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ				✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง ผู้วิจัยมีการอ้างอิงถึง

จากความหมายของนวัตกรรมข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า “นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงความคิดเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการผลิตใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจ”

**2.1.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่** กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ในเบื้องต้นองค์กรจำเป็นต้องสร้างสรรค์ความคิดใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรสามารถรวบรวมความคิดใหม่ได้จากข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ หรือประสบการณ์ได้จากหลากหลายแหล่ง เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ลูกค้า มหาวิทยาลัย ศูนย์วิจัยและพัฒนา คู่แข่ง และพันธมิตรทางธุรกิจ แล้วนำความคิดที่ได้ไปถกแถลงในเบื้องต้น โดยเลือกสรรความคิดที่น่าจะเป็นไปได้ทางธุรกิจ แล้วนำข้อมูลมาวางแผนโครงการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เมื่อได้สินค้าต้นแบบแล้วจึงนำไปทดสอบทางการตลาดเพื่อดูการตอบรับของผู้บริโภค หากผู้บริโภคตอบรับสินค้าได้ตามเป้าหมายเพียงพอก็ทำการผลิตออกจำหน่ายทางธุรกิจต่อไป (Fileri & Algezau, 2012) สามารถแสดงขั้นตอนได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่  
ที่มา : (Filieri & Algezau. 2012)

2.1.3 การวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม O'Regan และ Ghobadian (2004) ได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงานว่า “ความสามารถที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ตามทิศทางที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ หรือเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย” ในขณะที่การวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่นิยมวัดได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Figueiredo & Brito, 2011; Inauen & Schenker-Wicki, 2011; Satish & Srinivasan, 2010) นวัตกรรมด้านการบริหาร (Aboelmaged, 2012; Satish & Srinivasan, 2010) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Ismail & Mamat, 2012; Satish & Srinivasan, 2010) นวัตกรรมด้านบริการ (Inauen & Schenker-Wicki, 2011; Taminiau, Smit, & Lange, 2009) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มออกเป็น 2 ส่วน ได้ดังนี้

1) นวัตกรรมด้านเทคนิค ประกอบด้วย นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านบริการ และ นวัตกรรมด้านกระบวนการ

2) นวัตกรรมที่ไม่ใช่เทคนิค ประกอบด้วย นวัตกรรมด้านการบริหาร นวัตกรรมด้านการตลาด (Bigliardi & Dormio, 2009)

ทั้งนี้สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปตัวแปรอิสระและตัวแปรผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
สำนักงาน นวัตกรรม แห่งชาติ (2547)	-	-ผลการดำเนินงานด้าน นวัตกรรม 1.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2.นวัตกรรมกระบวนการ 3.นวัตกรรมการบริหาร จัดการ
Aboelmaged (2012)	-ความสามารถด้านความรู้ 1.การแสวงหา (0,0) 2.การแบ่งปัน (+,+) 3.การประยุกต์ใช้ (+,+)	-ผลการดำเนินงานด้าน นวัตกรรม 1.นวัตกรรมด้านเทคนิค 2.นวัตกรรมด้านการบริหาร
Bigliardi และ Dormio (2009)	-วัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม -อุปสรรคของนวัตกรรม -ความร่วมมือ -แหล่งสารสนเทศ	-นวัตกรรม 1.นวัตกรรมด้านเทคนิค -นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ -นวัตกรรมด้าน กระบวนการ 2.นวัตกรรมด้านไม่ใช่ เทคนิค -นวัตกรรมด้านการบริหาร -นวัตกรรมด้านการตลาด
Camelo, Fernández- Alles และ Hernández (2010)	-ทีมผู้บริหารระดับสูง (+,+) -มิติด้านกลยุทธ์เป็นเอกฉันท์ (+,0)	-ผลการดำเนินงานด้าน นวัตกรรม 1.จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ 2.จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ได้รับ การปรับปรุง

ตารางที่ 2.2 สรุปตัวแปรอิสระและตัวแปรผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
Figueiredo และ Brito (2011)	-การยึดติดกับท้องถิ่น 1.ความเชื่อมโยงทางธุรกิจ (+) 2.ความเชื่อมโยงทางการเรียนรู้ (+)	-ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม 1.ความสามารถด้านนวัตกรรม 2.ความสามารถด้านผลิตภัณฑ์
Gressgård (2011)	-สมรรถนะด้านนวัตกรรม	-ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
Inauen และ Schenker-Wicki (2011)	-ลูกค้า (+,0,+) -ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (0,+0) -คู่แข่งชั้น (0,+0) -อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (0,+0) -บริษัทที่ปรึกษา (0,0,0) -มหาวิทยาลัย (+,+,+) -การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (0,0,+)	-ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม 1.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2.นวัตกรรมบริการ 3.สัดส่วนยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่
Ismail และ Mamat (2012)	-เทคโนโลยีสารสนเทศ 1.โครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ (+) 2.ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (+) 3.โครงสร้างองค์การ (+) 4.การเรียนรู้ระดับบุคคล (+)	-นวัตกรรมด้านกระบวนการ

ตารางที่ 2.2 สรุปตัวแปรอิสระและตัวแปรผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
Satish และ Srinivasan (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร</li> <li>-ภาวะผู้นำ (0)</li> <li>-การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (1+,5+)</li> <li>-การมุ่งให้ความสำคัญต่อลูกค้าและตลาด (3+)</li> <li>-สารสนเทศและการวิเคราะห์ (0)</li> <li>-การมุ่งให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (4+,5+)</li> <li>-การบริหารกระบวนการ (2+,3+)</li> <li>-ความสัมพันธ์ต่อผู้จัดส่งวัตถุดิบ (0)</li> <li>-การมุ่งผลลัพธ์ขององค์กร (3+,5+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม</li> <li>1. นวัตกรรมด้านวิจัยและพัฒนา และเทคโนโลยี</li> <li>2. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์</li> <li>3. นวัตกรรมด้านกระบวนการ</li> <li>4. นวัตกรรมด้านระบบ</li> <li>5. นวัตกรรมด้านบริหาร</li> </ul>
Taminiau, Smit และ Lange (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การแบ่งปันความรู้โดยตรงในระหว่างกลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่แล้วถ่ายทอดผ่านการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นทางการซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-นวัตกรรมทางการบริการ</li> </ul>

หมายเหตุ + หมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อตัวแปรตาม

- หมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อตัวแปรตาม

0 หมายถึง ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตาม

#### 2.1.4 ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability)

1) ความหมาย O'Regan และ Ghobadian (2004) ได้ให้ความหมายของความสามารถ (Capability) ไว้ว่า “ศักยภาพที่จะปฏิบัติงานหรือกิจกรรมหนึ่งๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ร่วมกัน” ในขณะที่ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม Lawson และ Samson (2001) ได้ให้ความหมายว่า “ศักยภาพในการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้และความคิดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบใหม่เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” Branzei และ Vertinsky (2006) อธิบายว่า “ศักยภาพในการแสวงหา การดูดซับความรู้จากภายนอก การเปลี่ยนรูปแบบความรู้และความคิดไปสู่ความสามารถและความคิดใหม่ที่เป็นเอกลักษณ์ และเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ของสิ่งเหล่านั้นด้วยการสร้างเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ” Lin, Chen และ Chiu (2010) กล่าวว่า “การนำไปปฏิบัติ หรือการสร้างสรรคทางเทคโนโลยีเพื่อประยุกต์ระบบ นโยบาย โครงการ ผลผลิต กระบวนการ อุปกรณ์ หรือบริการใหม่เพื่อสิ่งใหม่ขององค์กร” Saunila และ Ukkio (2012) อธิบายว่า “ศักยภาพด้านนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความศักยภาพด้านนวัตกรรมในปัจจุบัน และกระบวนการด้านนวัตกรรมเป็นระบบและกิจกรรมที่ช่วยเหลือองค์กรในการใช้ประโยชน์ของศักยภาพด้านนวัตกรรม” Maria, Celina และ José (2013) กล่าวว่า “ศักยภาพขององค์กรที่จะยอมรับหรือนำไปปฏิบัติด้านการบริหารและด้านเทคนิคด้านนวัตกรรมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง” สามารถแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถด้านนวัตกรรม

ผู้วิจัย	Branzei และ Vertinsky (2006)	Lawson และ Samson (2001)	Lin, Chen และ Chiu (2010)	Maria, Celina และ José (2013)	Saunila และ Ukko (2012)
ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง					
ศักยภาพในการเปลี่ยนรูปแบบความรู้ ความคิด	✓	✓		✓	✓
ศักยภาพการแสวงหา การดูดซับความรู้จากภายนอก	✓				
สร้างผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบใหม่		✓		✓	✓
การยอมรับหรือนำไปปฏิบัติด้านนวัตกรรม	✓		✓	✓	✓
มีความสามารถและความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์	✓			✓	
การสร้างสรรคของเทคโนโลยี			✓		
เพื่อการประยุกต์ใช้	✓		✓	✓	✓
สิ่งใหม่ด้านนโยบาย ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ อุปกรณ์ การบริการ	✓		✓	✓	✓
เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทางธุรกิจ	✓	✓	✓		✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง ผู้วิจัยมีการอ้างอิงถึง

จากความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมสรุปได้ว่า หมายถึง “ศักยภาพในการจัดการขององค์กรในการปรับปรุง แสวงหา หรือดูดซับความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนากระบวนการและระบบที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการบริหารใหม่ และก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจ”

2) การวัดความสามารถด้านนวัตกรรม นักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาศึกษาสามารถสรุป การวัดความสามารถด้านนวัตกรรม โดยตัวชี้วัดแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความสามารถด้าน นวัตกรรมระดับบุคคล (Kumar & Rose, 2012) และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ซึ่ง ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็น การพัฒนาหรือแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว 2.นวัตกรรมกระบวนการ เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือปรับปรุงวิธีการผลิตสินค้า หรือการใช้ ส่วนประกอบใหม่ เช่น วัตถุดิบใหม่ การปรับการไหลเวียนของสารสนเทศใหม่ 3.นวัตกรรมการจัดการ เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือกระบวนการบริหารใหม่ 4.นวัตกรรมการตลาด เกี่ยวข้องกับ การวิจัยทางการตลาด การแบ่งส่วนทางการตลาด กลยุทธ์การกำหนดราคาสินค้า การส่งเสริมการขาย ช่องทางการจัดจำหน่ายค้าปลีก (Lin et al., 2010; Maria et al., 2013) และ 5.นวัตกรรมการ บริการ เกี่ยวข้องกับการสร้างกิจกรรมของผู้ผลิตเพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บริการหลังการ ขาย นโยบายการรับประกันสินค้า (Lin et al., 2010) สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สรุปตัวแปรอิสระและตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม

ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
<b>การวิเคราะห์ระดับองค์กร</b>		
Cavusgil, Calantone และ Zhao (2003)	-การถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (+) -ความสามารถด้านนวัตกรรม (+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม -ผลการดำเนินงานด้าน นวัตกรรม
Dell'era และ Verganti (2009)	-ความร่วมมือของนักออกแบบจำนวนมากจาก หลายประเทศ (+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม
Lin, Chen และ Chiu (2010)	-การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ -การแบ่งปันสารสนเทศ (+,+0,+,+) -ความเกี่ยวพันของลูกค้า (+,0,0,+,+) -การเป็นหุ้นส่วนในระยะยาว (+,+0,0,0) -การร่วมกันแก้ปัญหา (+,+,+0,+) -ระบบเทคโนโลยีด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (+,+,+,+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม 1.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2.นวัตกรรมกระบวนการ 3.นวัตกรรมการจัดการ 4.นวัตกรรมการตลาด 5.นวัตกรรมการบริการ

ตารางที่ 2.4 สรุปตัวแปรอิสระและตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม (ต่อ)

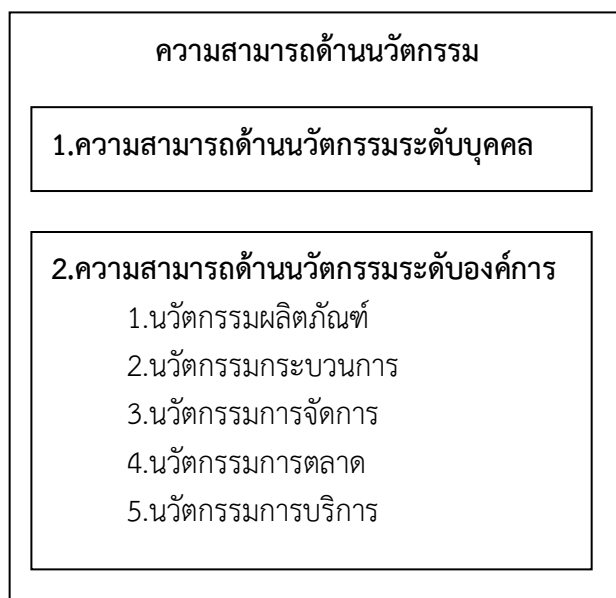
ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
Maria, Celina และ José (2013)	-คุณค่าของความสามารถของพนักงานส่วนหน้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (+) -คุณค่าของความสามารถของลูกค้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม -นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ -นวัตกรรมกระบวนการ -นวัตกรรมการจัดการ -นวัตกรรมการตลาด
Miriam, Gregorio และ José (2011)	-วัฒนธรรมองค์กรและผู้บริหารผูกพันกับนวัตกรรม (+) -เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์
<b>การวิเคราะห์ระดับบุคคล</b>		
Kumar และ Rose (2012)	-บุพปัจจัย 1. ความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น (+) 2. ความเชื่อใจ (+) 3. รางวัลที่ได้รับจากองค์กร (0) -ความสามารถด้านการแบ่งปันความรู้ (+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม

หมายเหตุ + หมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อตัวแปรตาม

- หมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อตัวแปรตาม

0 หมายถึง ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตาม

จากการศึกษาในหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการวัดความสามารถด้านนวัตกรรมสามารถวัดได้สองระดับ ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล (Kumar & Rose, 2012) และ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร (Lin et al., 2010) แสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสามารถด้านนวัตกรรม

## 2.2 การแบ่งปันความรู้

**2.2.1 ความหมาย** Behnke (2010) ได้ให้ความหมายของการแบ่งปันความรู้ว่า “เป็นการแพร่กระจายหรือการแลกเปลี่ยนทั้งความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน ความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน แนวความคิด ทักษะ ประสบการณ์ หรือเทคโนโลยีในระหว่างหมู่พนักงาน หรือกลุ่มพนักงาน” Reychav และ Weisberg (2010) กล่าวว่า “การแบ่งปันความรู้เป็นความพยายามในการสนับสนุนเพื่อสร้างฐานองค์ความรู้ขององค์กร” Cruz (2011) อธิบายว่า “การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการของความตั้งใจในการแสวงหาประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ และเป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้” Lee และ Yu (2011) ให้ความหมายว่า “การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในการแลกเปลี่ยนความรู้” Wu, Lee และ Tsai (2012) กล่าวว่า “การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนและความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน” สามารถแสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการแบ่งปันความรู้ได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้

ผู้วิจัย ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	Behnke (2010)	Cruz (2011)	Lee และ Yu (2011)	Reychav และ Weisberg (2010)	Wu, Lee และ Tsai (2012)
เป็นกระบวนการ		✓	✓	✓	✓
ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่		✓			
การแลกเปลี่ยน	✓		✓		
การแพร่กระจายหรือสนับสนุน	✓			✓	
ความรู้ที่ชัดเจน	✓		✓	✓	✓
ความรู้ที่อยู่ในตัวตน	✓		✓	✓	✓
ความคิด ประสบการณ์ ทักษะ	✓			✓	
เทคโนโลยี	✓				
ระหว่างบุคคล	✓		✓	✓	✓
ระหว่างกลุ่ม	✓				
การสร้างฐานความรู้ขององค์กร				✓	

หมายเหตุ ✓ หมายถึง ผู้วิจัยมีการอ้างอิง

จากความหมายของการแบ่งปันความรู้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการแบ่งปันความรู้ หมายถึง “กระบวนการของความตั้งใจในการแลกเปลี่ยน หรือแพร่กระจายของความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่อยู่ในตัวคน ทักษะ หรือประสบการณ์ระหว่างบุคคล”

**2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับมุมมองความสามารถด้านความรู้ (Knowledge-Based Capability View : KBV)** สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ได้สรุปมุมมองความสามารถด้านความรู้ ว่าเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญต่อทรัพย์สินไม่มีตัวตน เช่น ความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยเน้นที่กระบวนการจัดการความรู้ทั้งความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน และความรู้ที่เปิดเผยชัดเจน ซึ่งความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถด้านความเชี่ยวชาญ (Expertise Capability) ความสามารถด้านการเรียนรู้ (Learning Capability) และความสามารถด้านสารสนเทศ (Information Capability) มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1) ความสามารถด้านความเชี่ยวชาญ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยได้ผลดี ซึ่งเป็นผลจากการที่องค์การมีความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งเกิดจากความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน อันประกอบด้วยประสบการณ์ การฝึกฝน และความร่วมมือ

2) ความสามารถด้านการเรียนรู้ เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา ซึ่งได้รับจากความรู้จากงานที่เคยปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่างๆ หรือการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

3) ความสามารถด้านสารสนเทศ เกี่ยวข้องกับการที่องค์การมีสารสนเทศที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือการตัดสินใจ

การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย การนำความรู้เข้าสู่ฐานข้อมูล และการมีปฏิสัมพันธ์ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานหรือกลุ่มพนักงาน (Cruz, 2011) ทั้งนี้ความรู้ที่แบ่งปันในองค์การตามจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการความรู้เป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน และเป็นความรู้ที่มีความสร้างสรรค์ ซึ่งยากที่จะลอกเลียนแบบ การแบ่งปันความรู้สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนจะสำเร็จได้ด้วยการสร้างบุญคุณและผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต การแบ่งปันความรู้ภายในองค์การมีบทบาทสำคัญในการสร้างความประทับใจและเพิ่มผลิตภาพของพนักงานคนอื่นให้สูงขึ้น ในขณะที่การแบ่งปันกลับคืนช่วยทำให้พนักงานได้รับความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นการแบ่งปันความรู้จึงแสดงบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์การได้รับรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทำให้เส้นโค้งการเรียนรู้ลดลง และช่วยทำให้การลงทุนขององค์การเพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นมีต้นทุนที่ต่ำลงด้วย (Reychav & Weisberg, 2010)

**2.2.3 เครื่องมือสำคัญของการแบ่งปันความรู้** ประศาสน์ นิยม (2555) ได้สรุปเครื่องมือสำคัญของการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การแบ่งปันความรู้โดยการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) การแบ่งปันความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การแบ่งปันความรู้โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การแบ่งปันความรู้จากการใช้เรื่องราวและการเล่าเรื่อง (Storytelling) มีรายละเอียดดังนี้

1) **การแบ่งปันความรู้โดยการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ** Etienne Wenger ได้ให้นิยามของชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่แบ่งปันเรื่องราว หัวข้อ หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกัน โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้นจะพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มในเรื่องราว หัวข้อ หรือปัญหาเหล่านั้นให้มีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้นด้วยวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ลักษณะสำคัญของชุมชนนักปฏิบัติประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ มีหัวข้อที่สนใจร่วมกัน (Domain of Interest) มีปฏิสัมพันธ์กัน (Relationships) ระหว่างกลุ่มสมาชิกด้วยการมีกิจกรรมร่วมกัน แบ่งปันสารสนเทศและช่วยเหลือกัน และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกัน (Shared Practice) ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการดึงความรู้ทั้งที่ฝังลึกในตัวตนและความรู้ที่ชัดเจนของบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องที่คล้ายกัน ผ่านการแบ่งปันสารสนเทศ ความรู้ และทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งช่วยรักษาความรู้ไม่ให้สูญหายไปจากองค์กรอันเนื่องจากการลาออกของบุคคลผู้ซึ่งมีความรู้เฉพาะ และชุมชนนักปฏิบัติยังทำให้สมาชิกในกลุ่มสามารถติดต่อเพื่อสอบถามปัญหาหรือเรื่องราวในการทำงานกับสมาชิกที่มีความรู้ได้อย่างรวดเร็วและง่ายผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2) **การแบ่งปันความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ** American Productivity and Quality Centre หรือ APQC ได้ให้ความหมายของคำว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง วิธีปฏิบัติที่เมื่อดำเนินการแล้วสามารถทำให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติดีขึ้น หรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศช่วยลดอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ เช่น การไม่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่น้อยเกินไป เมื่ออุปสรรคในการปฏิบัติงานลดลงย่อมทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ระยะเวลาในการจัดส่ง และผลการดำเนินงานดีขึ้น

3) **การแบ่งปันความรู้โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร** การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อช่วยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดการแบ่งปัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งสามารถระบุผู้เชี่ยวชาญและบุคคลในเครือข่ายได้อย่างไม่เป็นทางการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยทำให้การสืบค้นและการนำสารสนเทศกลับมาใช้ (Search and Retrieval of Information) ทำได้อย่าง

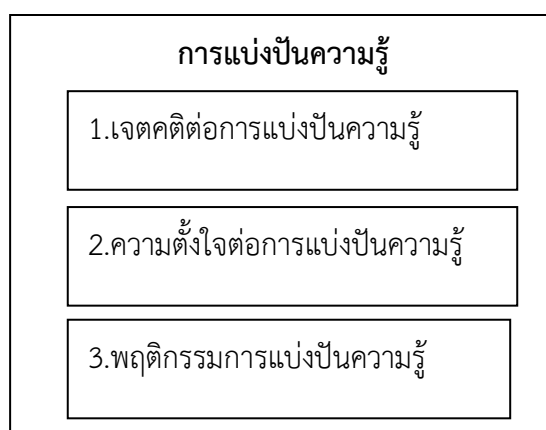
รวดเร็ว รวมทั้งสนับสนุน ความร่วมมือและการสื่อสารกันในหมู่พนักงาน นวัตกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ที่นิยมใช้ ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (Intranet Infrastructure) เพื่อเตรียมการเกี่ยวกับหน้าที่พื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล เป็นต้น ระบบการจัดการเอกสาร (Document and Content Management System) การบริหารจัดการเป็นรายกลุ่ม (Groupware) และเครือข่ายการสื่อสารภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต เอกซ์ทราเน็ต เป็นต้น

4) การแบ่งปันความรู้จากการใช้เรื่องราวและการเล่าเรื่อง เรื่องราวและการเล่าเรื่อง เป็นสิ่งที่อยู่เคียงคู่กับมนุษย์มาอย่างยาวนาน เรื่องราวประกอบไปด้วย นิทาน ตำนาน นิทานพื้นบ้าน ในขณะที่การเล่าเรื่องเป็นวิธีการหรือวิถีในการบอกกล่าวเรื่องราว การเล่าเรื่องจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งผ่านภูมิปัญญา ประสบการณ์ และวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบเนื่องกันมา เมื่อองค์กรธุรกิจนำ การเล่าเรื่องมาใช้ในบริบททางธุรกิจ การเล่าเรื่องจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจ การปฏิบัติ หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องในการที่องค์กรต้องปฏิบัติภายใต้โอกาสที่ท้าทายหรือภาวะคุกคามทางธุรกิจ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจจากเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งการเล่าเรื่องเป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติที่มีประสิทธิผลในการดึงความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนออกมาได้อย่างรวดเร็ว เป็นธรรมชาติ ชัดเจน สนุกสนาน ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ฟังได้เป็นอย่างดี โดยเรื่องราวและการเล่าเรื่องสามารถบอกกล่าวอย่างเป็นทางการหรือผ่านสื่อกลางที่หลากหลายได้ เช่น หนังสือ แผ่นป้ายที่เขียนเรียบเรียงเรื่องราว (Storyboards) ตัวอย่างของแผ่นป้ายที่เขียนเรียบเรียงเรื่องราว ได้แก่ การใช้แผ่นป้ายเพื่อถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในระบบคัมบัง (Kanban) เป็นต้น

2.2.4 การวัดการแบ่งปันความรู้ การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการทำให้เกิดการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ก่อให้เกิดความเชื่อใจกัน รวมทั้งได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น (Kokavcová & Malá, 2009) การแบ่งปันความรู้จึงทำให้พนักงานมีความรู้ขององค์กร ความรู้ในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนพนักงาน หัวหน้างานและองค์กรดีขึ้น (Lee & Yu, 2011) ทั้งนี้ นักวิจัยหลายท่านได้วัดการแบ่งปันความรู้ออกเป็นหลายลักษณะ โดย Behnke (2010) Reychav และ Weisberg (2010) ได้แบ่งการวัดการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) เจตคติต่อการแบ่งปันความรู้ 2) ความตั้งใจต่อการแบ่งปันความรู้ และ 3) พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่ Lin (2007) และ Kamasak และ Bulutlar (2010) วัดการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การสะสมความรู้เมื่อมีการร้องขอ (Knowledge collecting) เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ทั้งแก่ตนเองและแก่เพื่อนร่วมงานเมื่ออีกฝ่ายร้องขอให้ถ่ายทอดความรู้ 2) การบริจาคความรู้ (Knowledge donating) เกี่ยวข้องกับการที่ความรู้ของปัจเจกบุคคลเปลี่ยนเป็นความรู้ของกลุ่มหรือขององค์กร โดย Kamasak และ Bulutlar (2010) ได้แยกการบริจาคความรู้ออกเป็น 2 ส่วนย่อย ได้แก่ 1) การ

บริจาคความรู้ให้ภายนอกกลุ่ม (Knowledge donating outside) เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานนอกกลุ่มของตนเอง และ 2) การบริจาคความรู้ให้ภายในกลุ่ม (Knowledge donating inside) เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานภายในกลุ่มของตนเอง

จากการศึกษาในหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวัดการแบ่งปันความรู้ สามารถวัดออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) เจตคติต่อการแบ่งปันความรู้ 2) ความตั้งใจต่อการแบ่งปันความรู้ และ 3) พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Behnke, 2010) แสดงได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การแบ่งปันความรู้

**2.2.5 การแบ่งปันความรู้และนวัตกรรม** โดยทั่วไปความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์การอยู่ในตัวบุคลากรขององค์การ ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนไปสู่คนอื่นและจากคนอื่นสู่ตนเองในทีมงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งส่งผลต่อความสามารถและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การ การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่จำเป็นและต้องเกิดขึ้นก่อนการสร้างสรรคความคิดใหม่และนวัตกรรม (Kokavcová & Malá, 2009; Kumar & Rose, 2012) การสร้างและแบ่งปันความรู้ การบริหารพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ (Managing Talent) การเรียนรู้ การเพิ่มความจงรักภักดีและความเชื่อใจ การให้อำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน ล้วนช่วยส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในองค์การ ซึ่งการใช้ความคิดอย่างเข้มข้นของพนักงานมีความจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานคนอื่นๆในองค์การด้วย (Kokavcová & Malá, 2009)

การศึกษาของนักวิจัยหลายท่านเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรมแสดงให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การส่งผลให้ความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้สามารถแบ่งเป็นการวิเคราะห์ออกเป็นความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การและระดับบุคคล โดยผลการวิจัยการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ เช่น งานวิจัยของ Sáenz, Aramburu และ Rivera (2009) และ Sáenz, Aramburu และ Blanco (2012) พบว่าการ

แบ่งปันความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสื่อสารแบบเผชิญหน้าระหว่างบุคคล และการแบ่งปันความรู้ที่แฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ส่งผลในทางบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ในส่วนของการวิเคราะห์ผลความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล เช่น งานวิจัยของ Kumar และ Rose (2012) Lin (2007) และ Taminiau, Smit และ Lange (2009) ล้วนช่วยยืนยันว่าการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรส่งผลในทางบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคคลเพิ่มขึ้น สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 2.6

ตาราง 2.6 สรุปตัวแปรการแบ่งปันความรู้และความสามารถด้านนวัตกรรม

ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
<b>การวิเคราะห์ระดับองค์การ</b>		
Aboelmaged (2012)	-ความสามารถด้านความรู้ 1.การแสวงหา (0,0) 2.การแบ่งปัน (+,+) 3.การประยุกต์ใช้ (+,+)	-ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม 1.นวัตกรรมด้านเทคนิค 2.นวัตกรรมด้านการบริหาร
Andreeva และ Kianto (2011)	-การแบ่งปันความรู้ (+)	-ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
Hurmelinna-Laukkanen (2011)	-การแบ่งปันความรู้ (+)	-ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
Kamasak และ Bulutlar (2010)	-การแบ่งปันความรู้ 1.การสะสมความรู้เมื่อมีการร้องขอ (+,+,+) 2.การบริจาคความรู้ให้ภายนอกกลุ่ม (0,0,0) 3.การบริจาคความรู้ให้ภายในกลุ่ม (0,+,+)	1.นวัตกรรมด้วยการบุกเบิก (Exploratory Innovation) 2.นวัตกรรมบนพื้นฐานสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Exploitative innovation) 3. การรักษาความสมดุลระหว่างนวัตกรรมด้วยการบุกเบิก และนวัตกรรมบนพื้นฐานสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Ambidextrous Innovation)

ตาราง 2.6 สรุปตัวแปรการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
Sa'enz, Aramburu และ Blanco (2012)	-การแบ่งปันความรู้ 1.การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร (0,+) 2.การสื่อสารแบบเผชิญหน้าระหว่างบุคคล (+,+) 3.การแบ่งปันความรู้ที่แฝงอยู่ใน กระบวนการทำงาน (+,+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม 1.การสร้างความคิดใหม่ 2.การบริหารโครงการ นวัตกรรม
	-ความสามารถด้านนวัตกรรม 1.การสร้างความคิดใหม่ (+) 2.การบริหารโครงการนวัตกรรม (+)	-ผลการดำเนินงานขององค์กร
Sáenz, Aramburu และ Rivera (2009)	-การแบ่งปันความรู้ 1.การแบ่งปันความรู้ที่แฝงอยู่ใน กระบวนการทำงาน (0,+,0) 2.การแบ่งปันความรู้ด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศ (+,+,0) 3.พนักงานมุ่งให้ความสำคัญต่อการ แบ่งปันความรู้ (0,+,0)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม 1.การสร้างความคิดใหม่ 2.การบริหารโครงการ นวัตกรรม 3.การลดระยะเวลาและ ต้นทุน
<b>การวิเคราะห์ระดับบุคคล</b>		
Kumar และ Rose (2012)	-บุพปัจจัย 1.ความสุขใจที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น (+) 2.ความเชื่อใจ (+) 3.รางวัลที่ได้รับจากองค์กร (0) -ความสามารถด้านการแบ่งปันความรู้ (+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม
Lin (2007)	-กระบวนการแบ่งปันความรู้ 1.การสะสมความรู้เมื่อมีการร้องขอ (+) 2.การบริจาคตความรู้ (+)	-ความสามารถด้านนวัตกรรม ขององค์กร

ตาราง 2.6 สรุปตัวแปรการแบ่งปันความรู้และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
Taminiau, Smit และ Lange (2009)	-การแบ่งปันความรู้โดยตรงในระหว่างกลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่แล้วถ่ายทอดผ่านการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นทางการซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้	-นวัตกรรมทางการบริการ

หมายเหตุ + หมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อตัวแปรตาม

- หมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อตัวแปรตาม

0 หมายถึง ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตาม

## 2.3 บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Creative Organizational Climate)

**2.3.1 ความหมาย** Rasulzada (2007) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความคิดสร้างสรรค์ ไว้ว่า “การพัฒนาความคิดเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติ การบริการ หรือกระบวนการที่เป็นสิ่งใหม่ และมีศักยภาพที่สามารถนำไปใช้ได้” ในขณะที่ Clila Jr. (2011) ได้อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง “การสร้างความคิดใหม่ ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรม หรือการเปลี่ยนสภาพของความคิดใหม่เพื่อใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่” สอดคล้องกับ คณิงนิจ รุ่งเลิศ (2548) ที่ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ ว่า “ความสามารถของมนุษย์ที่สามารถคิดค้นและประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆได้ และเป็นความคิดที่มีประโยชน์ ซึ่งต้องอาศัยความอดุสาหะ บากบั่น และความขยันหมั่นเพียร”

ในขณะที่ บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) Moghimi และ Subramaniam (2013) ให้ความหมายว่า “กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถวัดได้ ซึ่งพนักงานในที่ทำงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจหรือพฤติกรรมการทำงาน” สอดคล้องกับ รัชชีย์ พัฒนนิรมาน (2556) ที่ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า “เป็นรูปแบบและลักษณะพฤติกรรมต่างๆที่แสดงสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งคุณลักษณะนี้จะมี ความจำเพาะเจาะจงในแต่ละองค์กรและผู้ปฏิบัติงานรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคติ การทำงานการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร นั้นๆ” ทั้งนี้คำว่า บรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) อาจจะสามารถใช้แทนกันได้บ้าง แต่มีนักวิจัยหลายท่านเห็นว่ามีความความแตกต่างกัน โดยวัฒนธรรม องค์การจะมีความหมายลึกซึ้งเกี่ยวกับ ความเชื่อ ข้อสมมติพื้นฐานขององค์กร ในขณะที่บรรยากาศ องค์การจะเกี่ยวกับการรับรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Clila Jr., 2011)

ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง “กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถวัดได้ ซึ่งพนักงานในที่ทำงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจหรือพฤติกรรมการทำงาน เพื่อสร้างความคิดใหม่ ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม”

### 2.3.2 ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและนวัตกรรม

Amabile (1997) ได้อธิบายทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและนวัตกรรม โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม ประกอบไปด้วยคุณลักษณะหลัก 3 ประการ ได้แก่ แรงจูงใจขององค์การ (Organizational Motivation) ทรัพยากร (Resources) และการปฏิบัติทางการจัดการ (Management Practices) โดยองค์ประกอบทั้งสามช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้เพิ่มขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

1) แรงจูงใจขององค์การ องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการที่องค์การมุ่งสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นอย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันพนักงานระดับล่างก็มีบทบาทสำคัญในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง มีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ มีกลไกในการพัฒนาความคิดใหม่ มีการสื่อสารเกี่ยวกับสารสนเทศและความคิด มีการให้รางวัล ให้การยอมรับงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และการประเมินผลงานอย่างยุติธรรม

2) ทรัพยากร องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการที่ทรัพยากรทุกประเภทในองค์การเพื่อการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เช่น การให้เวลาที่เพียงพอในการทำงานที่สร้างสรรค์ การจัดสรรทุนที่เพียงพอ การได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ระบบและกระบวนการทำงานที่ดี การได้รับสารสนเทศ และการฝึกอบรมที่เหมาะสม

3) การปฏิบัติทางการจัดการ องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการทุกระดับ โดยระดับที่สำคัญที่สุดได้แก่ ระดับบุคคล แผนก และโครงการ องค์ประกอบนี้ได้แก่ งานที่ท้าทาย การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม หัวหน้างานให้การสนับสนุน งานที่อิสระ โดยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้รับการกระตุ้นโดยการให้พนักงานมีอิสระในการคิด การให้งานที่เหมาะสมกับความสามารถ ทักษะและความสนใจ หัวหน้าโครงการมีบทบาทสำคัญในการชี้แจงวัตถุประสงค์ โครงการให้ชัดเจน มีการสื่อสารที่ดีกับพนักงาน ขณะที่กระบวนการทำงานให้พนักงานได้คิดกันเองอย่างอิสระ การทำงานกลุ่มที่มีทักษะที่หลากหลาย มีความเชื่อใจกัน มีการสื่อสารที่ดี และมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

ในขณะที่ความคิดสร้างสรรค์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุน ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity skills) แรงจูงใจในงาน (Task motivation) มีรายละเอียดดังนี้

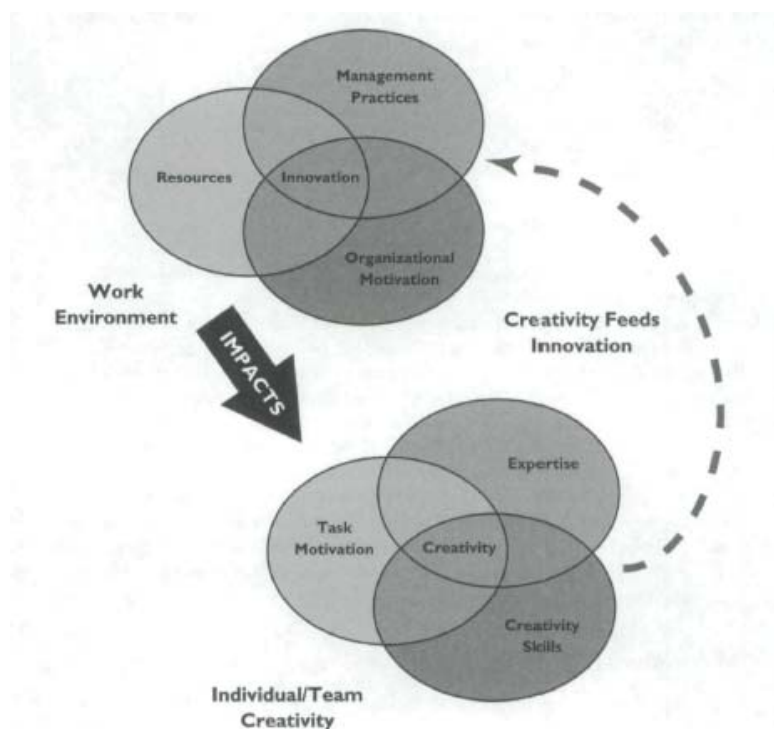
1) ความเชี่ยวชาญ เป็นพื้นฐานของการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นกลุ่มของความคิดที่ช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งความเชี่ยวชาญประกอบด้วย ความจำได้ในความรู้ ความชำนาญด้านเทคนิค และความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน

2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ เป็นลักษณะพิเศษ ซึ่งประกอบด้วย การชอบคิดวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ และรูปแบบการทำงานที่นำไปสู่การทำงานที่ดี นอกจากนั้นแล้วทักษะความคิดสร้างสรรค์ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลด้วย เช่น ความมีวินัย การชอบความเสี่ยง การอดทนต่อความไม่ชัดเจนได้ ความอดทนเมื่อต้องเผชิญต่อความผิดหวัง อย่างไรก็ตามทักษะความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้และการปฏิบัติให้มากขึ้น

3) แรงจูงใจในงาน เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากบุคคลต้องการจะทำงาน ประกอบด้วย แรงจูงใจภายใน เช่น ความสนุกในการทำงาน ความชอบงานท้าทาย แรงจูงใจภายนอก เช่น ความต้องการได้รับรางวัล ความต้องการชนะในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่แล้วแรงจูงใจภายในจะมีบทบาทมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

องค์การสามารถจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้เพิ่มขึ้นได้ เมื่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลต่อนวัตกรรมขององค์การที่สูงขึ้นตามไปด้วย แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ดังภาพที่

2.4



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรม  
ที่มา : (Amabile, 1997)

**2.3.3 การวัดบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์** Tubbs และ Jablolkow (2009) ได้สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความอิสระ งานที่ท้าทาย หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ และมีแรงจูงใจภายใน ในขณะที่ Amabile และคณะ (อ้างถึงใน Clila Jr., 2011) ได้สรุปไว้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ความอิสระ งานที่ท้าทาย หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม การไม่การขัดขวางจากองค์กร การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ และการมีแรงกดดันในการทำงานที่สมเหตุสมผล ส่วน Moghimi และ Suaniambaram (2013) ได้สรุปไว้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ มีความยืดหยุ่นและรับความเสี่ยงได้ การให้รางวัล การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ หัวหน้างานให้การสนับสนุน ภารกิจชัดเจน อิสระ และการทำงานร่วมกัน สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 สรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

ผู้วิจัย องค์ประกอบ	Tubbs และ Jablokow (2009)	Amabile และ คณะ (อ้างอิงใน Clila Jr., 2011)	Moghimi และ Subramaniam (2013)
ความอิสระ	✓	✓	✓
หัวหน้างานให้การสนับสนุน	✓	✓	✓
การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	✓	✓	✓
การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม	✓	✓	✓
การสนับสนุนขององค์การ		✓	✓
งานที่ท้าทาย	✓	✓	
การไม่การขัดขวางจากองค์การ		✓	
การมีแรงกดดันในการทำงานที่ สมเหตุสมผล		✓	
มีแรงจูงใจจากภายใน	✓		
มีความยืดหยุ่นและรับความเสี่ยงได้			✓
ภารกิจชัดเจน			✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง ผู้วิจัยมีการอ้างอิง

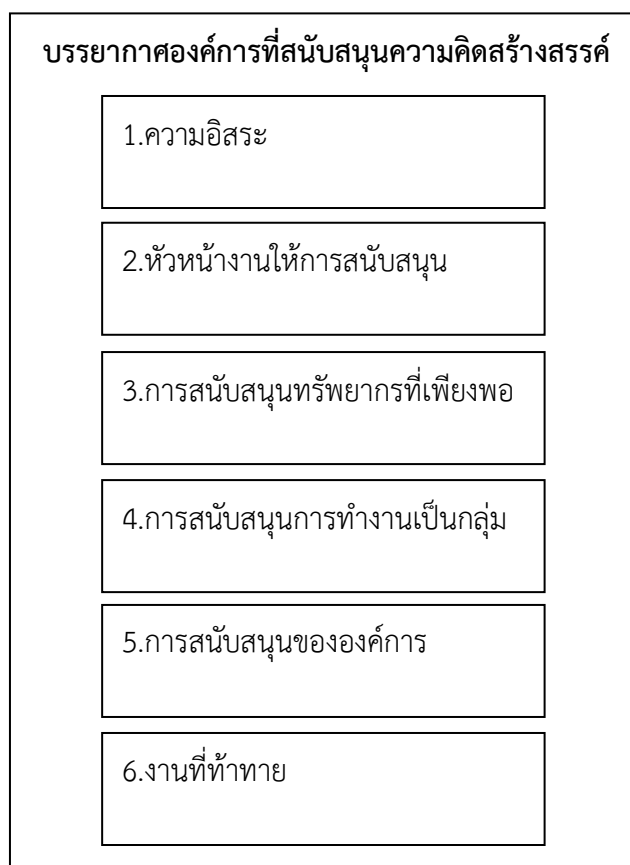
จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ควรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ ความอิสระ หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม การสนับสนุนขององค์การ และงานที่ท้าทาย โดย Amabile และคณะ (อ้างอิงใน Clila Jr., 2011) ได้ให้คำนิยามไว้ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 ความหมายของแต่ละองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ของ Amabile และคณะ

องค์ประกอบ	ความหมาย
1. ความอิสระ (Freedom)	พนักงานสามารถตัดสินใจในการกระทำหรือเลือกวิธีปฏิบัติได้ และสามารถควบคุมการทำงานได้ได้อย่างมีสติ
2. หัวหน้างานให้การสนับสนุน (Supervisory Encouragement)	หัวหน้างานสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ดี กำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม การสร้างคุณค่าของปัจเจกบุคคล และมีความมั่นใจในที่ทำงาน
3. การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ (Sufficient resources)	สามารถเข้าถึงทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ สารสนเทศ
4. การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม (Work-group Supports)	เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่มีทักษะในการทำงานที่มีความหลากหลาย มีการสื่อสารภายในกลุ่มเป็นอย่างดี เปิดโอกาสในการสร้างความคิดใหม่ สร้างความท้าทายในการทำงาน มีความเชื่อใจกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความผูกพันกันในการทำงานเป็นกลุ่ม
5. การสนับสนุนขององค์การ (Organizational Encouragement)	เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรม หรือการสร้างการตัดสินใจ ความคิด เช่น การจัดให้มีรางวัลหรือการยอมรับสำหรับการทำงานที่สร้างสรรค์ มีกลไกในการพัฒนาความคิดใหม่ มีการสนับสนุนการเผยแพร่ความคิดใหม่ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์การให้เป็นที่รับทราบอย่างแพร่หลาย
6. งานที่ท้าทาย (Challenging work)	ภาระงานที่ท้าทายและเป็นโครงการที่สำคัญขององค์การ พนักงานต้องมีสติในการทำงานที่ยาก

ที่มา : (Clila Jr., 2011)

จากการศึกษาในหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ สามารถวัดออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ 1) ความอิสระ 2) หัวหน้างานให้การสนับสนุน 3) การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ 4) การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม 5) การสนับสนุนขององค์การ และ 6) งานที่ท้าทาย แสดงได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

**2.3.4 บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม** องค์การจำนวนมากในปัจจุบันต้องดิ้นรนเพื่อสร้างและรักษาความอยู่รอดขององค์การในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการแข่งขันสูง ความคิดสร้างสรรค์จึงกลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น มีงานวิจัยจำนวนมากที่อธิบายว่ามีปัจจัยจำนวนมากที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์การ อันได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย บุคลิกภาพ รูปแบบการรับรู้ และความสามารถ และปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน เช่น บรรยากาศแห่งความปลอดภัยและการสนับสนุน หรือบรรยากาศองค์การ (Mathisen, Einarsen, & Mykletun, 2012)

บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์มีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมของพนักงานในองค์การและแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น (Clila Jr., 2011; Mahal, 2009) รวมทั้งพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การนำไปปฏิบัติหรือทดลองเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ (Moghimi & Subramaniam, 2013) สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้ทักษะ สมรรถนะและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานสูงขึ้น ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมก็ดีขึ้น และผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวมย่อมดีขึ้นตามไปด้วย (Samad, 2013)

ดังนั้นการที่องค์การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เช่น การให้ความอิสระทางความคิด ผู้บริหารให้การสนับสนุนและเห็นคุณค่าของความคิดของพนักงาน การจัดให้มีทรัพยากรเพื่อการทำงานที่เพียงพอ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม การจัดกิจกรรมการประกวดเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการให้งานที่ท้าทาย สิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และส่งผลให้นวัตกรรมขององค์การมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย (Bavec, 2009; Ismail, 2005; Leavy, 2005; McLean, 2005; Rasulzada, 2007) ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 สรุปบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ผู้วิจัย (ปี)	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
Bavec (2009)	บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และระดับความเป็นนวัตกรรมของประเทศ (+)	-
Ismail (2005)	บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (+)	-นวัตกรรมด้านเทคนิค -นวัตกรรมองค์การ
Leavy (2005)	ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (+)	-
McLean (2005)	ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (+)	-
Rasulzada (2007)	บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (+)	นวัตกรรมขององค์การ

หมายเหตุ + หมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อตัวแปรตาม

- หมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อตัวแปรตาม

0 หมายถึง ตัวแปรอิสระไม่มีความมีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตาม

## 2.4 อุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย

กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 โดยกำหนดให้อุตสาหกรรมอาหารเป็น 1 ใน 8 ของการพัฒนาอุตสาหกรรมนำร่อง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างผลประโยชน์ต่อประเทศสูง มูลค่าการส่งออกสูง ตอบสนองนโยบายสำคัญและกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการพัฒนา โดยมี 3 แนวทางหลักในการพัฒนา ได้แก่ การยกระดับกระบวนการผลิตและเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบมาตรฐาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์อาหารให้เหมาะกับกลุ่มผู้บริโภค และขยายช่องทางการตลาดและสร้างความเชื่อมั่นของอาหารไทย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554)

ทั้งนี้โครงสร้างอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ 1.กลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตร 2.อุตสาหกรรมการแปรรูปผลผลิตการเกษตร และ 3. อุตสาหกรรมการผลิตอาหารและสินค้าสำเร็จรูป การผลิตในอุตสาหกรรมมีทั้งการผลิตเพื่อการบริโภคในประเทศและเพื่อการส่งออก โดยอุตสาหกรรมการผลิตที่มุ่งเน้นตลาดในประเทศ จะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีฐานการบริโภคขนาดใหญ่ และเป็นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า เช่น เครื่องดื่ม ชา กาแฟ นม ในส่วนผลผลิตส่วนเกินจากความต้องการในประเทศจะถูกระบายออกไปยังต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นตลาดที่มีลักษณะการบริโภคใกล้เคียงกับประเทศไทย ส่วนการผลิตเพื่อการส่งออก ส่วนมากจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความต้องการในประเทศน้อย หรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการลงทุนของผู้ผลิตขนาดใหญ่ และมีกำลังการผลิตส่วนเกิน โดยกลุ่มผู้ประกอบการที่ส่งออกจะมีสัดส่วนการส่งออกมากกว่าร้อยละ 70 ของผลผลิตทั้งหมด สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1.ผลิตภัณฑ์จากประมง 2.ผลิตภัณฑ์จากปศุสัตว์ 3.ผลิตภัณฑ์จากผักและผลไม้ และ 4. ผลิตภัณฑ์ข้าวและสินค้าแปรรูปจากข้าว

ในส่วนของแผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร พ.ศ. 2553-2557 ได้กำหนดวิสัยทัศน์อุตสาหกรรมอาหารไว้ดังนี้ “ประเทศไทยจะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารของโลก ที่เน้นการเพิ่มคุณค่าและความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค” โดยมี 4 ยุทธศาสตร์สำคัญ ได้แก่ 1. เน้นการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอาหารของไทย 2.พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารของประเทศทั้งระบบ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร และการอบรมมาตรฐานการผลิตสากล 3.สร้างการรับรู้และยกระดับภาพลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์อาหารของไทย โดยเน้นเรื่องความปลอดภัย คุณภาพ และมาตรฐานการผลิต และ 4. สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมอาหาร (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552)

ในส่วนต่อไปจะอธิบายเกี่ยวกับการจัดการด้านนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่ปรากฏอยู่ในรายงานประจำปี พ.ศ. 2557 ของบริษัท ตัวอย่างที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร มีรายละเอียดดังนี้

#### 2.4.1 บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

**ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัท** บริษัทประกอบธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ 1.ธุรกิจอาหารสัตว์ 2.ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ 3.ธุรกิจอาหาร และ 4.ธุรกิจค้าปลีกและร้านอาหาร ในปี พ.ศ. 2557 รายได้จากการขายรวม 426,039 ล้านบาท รายได้จากกิจการประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 41 รายได้จากกิจการต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 59

**การจัดการด้านนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์** บริษัทมีการศึกษาและติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความพึงพอใจของผู้บริโภคทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม ผ่านการวิจัยและพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านโภชนาการอาหาร ร่วมทั้งร่วมมือกับคู่ค้าในการพัฒนาแนวทางการจัดหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืน บริษัทจัดให้มีระบบกระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐานสากล มีระบบการตรวจสอบย้อนกลับ ตลอดจนจัดทำระบบประกันคุณภาพตลอดห่วงโซ่อุปทาน จัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการซื้อร้องเรียน และการเรียกคืนสินค้า พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีมาตรฐานสากล ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยการนำเทคโนโลยี และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในองค์การสรรค์สร้างนวัตกรรมหรือนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน การพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดขีดความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับ จัดทำแผนพัฒนาพนักงาน พัฒนาพนักงานทั้งในเชิงเทคนิค และเชิงบริหารผ่านการดำเนินการในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและเคารพในความแตกต่าง บริษัทเห็นคุณค่าและคุณประโยชน์ของการนำความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกันของบุคลากรมาเป็นพลังสำคัญในการต่อยอดและขับเคลื่อนธุรกิจให้ก้าวหน้า สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โดยผู้นำพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานและความเคารพซึ่งกันและกัน สามารถอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง ไม่เลือกปฏิบัติ ยกย่องชมเชยพนักงานอย่างเหมาะสม บริษัทจัดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างประธานคณะผู้บริหารกับพนักงานผ่านระบบอินทราเน็ต เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งสำหรับการสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย และใน

ขณะเดียวกันก็เป็นช่องทางสำหรับพนักงานในการส่งข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะผ่านไปยังประธานคณะผู้บริหารได้โดยตรง (เจริญโภคภัณฑ์อาหาร, 2557)

#### 2.4.2 บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

**ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัท** บริษัทประกอบธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจอาหาร ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่น บริษัทเป็นผู้นำในธุรกิจร้านอาหาร มีร้านอาหารกว่า 1,700 สาขา ใน 21 ประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้าเดอะพิซซา คอมปะนี สเวนเซนส์ ซิซซ์เลอร์ แดรี่ คิวิน เบอร์เกอร์ คิง เป็นต้น ในปีพ.ศ. 2557 รายได้รวม 36,989 ล้านบาท รายได้จากธุรกิจร้านอาหาร คิดเป็นร้อยละ 42 รายได้จากธุรกิจโรงแรม คิดเป็นร้อยละ 49 และรายได้จากธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต ร้อยละ 9

**การจัดการด้านนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์** บริษัทมีค่านิยมองค์การ 5 ประการ ได้แก่ มุ่งเน้นที่ลูกค้า การทำงานต้องมีผล มุ่งมั่นพัฒนาคน ปรับเปลี่ยนตนปรับปรุงงาน และประสานพันธมิตรเพื่อธุรกิจยั่งยืน โดยวัฒนธรรมองค์การ คือ บริษัทมีความมุ่งมั่นและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อสิ่งที่บริษัทต้องการทำให้สำเร็จ บุคลากรค้นหาความท้าทายและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาตนเองและธุรกิจ บริษัทมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนส่งเสริมกันและกันเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ค้นหาวิธีการใหม่อย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ลงมือทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และคาดหวังความเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วย ตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อคว้าโอกาสใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ (ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล, 2557)

#### 2.4.3 บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)

**ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัท** บริษัทเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผลไม้กระป๋อง และน้ำผลไม้ยูเอชทีและพาสเจอร์ไรส์ ภายใต้เครื่องหมายการค้าชื่อ มาลี ในปีพ.ศ. 2557 รายได้รวม 4,852 ล้านบาท รายได้ในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 88 และรายได้ส่งออก คิดเป็นร้อยละ 22

**การจัดการด้านนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์** บริษัทมีเป้าหมายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ผลิตสินค้าตามมาตรฐานความปลอดภัยทางด้านอาหาร พัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐานทางอาหารทั้งในปัจจุบันและอนาคต ฝึกอบรมพนักงาน วางเป้าหมายการทำงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นกลไกสำคัญของบริษัทในการดำเนินงานของบริษัท และบริษัทสร้างศูนย์นวัตกรรมวิจัยภายในบริษัทที่โรงงานสามพราน จ.นครปฐม เมื่อ 21 มกราคม พ.ศ. 2558 (มาลี สามพราน, 2557)

#### 2.4.4 บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)

**ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัท** บริษัทเป็นผู้ผลิตและส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งและบรรจุกระป๋อง เช่น ปลาทูน่า กุ้ง และปลาซาร์ดีน ภายใต้เครื่องหมายการค้าในประเทศไทย คือ ซีเล็ค ในปีพ.ศ. 2557 รายได้รวม 121,400 ล้านบาท รายได้จากในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 7 รายได้จากต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 93

**การจัดการด้านนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์** เพื่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม บริษัทได้เน้นการพัฒนาองค์ความรู้และสร้างรากฐานของการวิจัยและพัฒนา บริษัททำการสำรวจและวิจัยทัศนคติและพฤติกรรมผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ทูน่าในตลาดหลักที่สำคัญของบริษัท เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส อิตาลี และไทย รวมทั้งบริษัทได้เปิดศูนย์นวัตกรรมแห่งแรกของบริษัท ร่วมกับคณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรมด้านโภชนาการและด้านการผลิตเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและอุตสาหกรรมอาหารโลก ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดของบริษัท บริษัทมีการสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนสำหรับความก้าวหน้าของบุคลากร มีโครงการพัฒนาและสร้างบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์, 2557)

#### 2.4.5 บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)

**ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัท** บริษัทประกอบธุรกิจด้านการผลิตและจำหน่ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ภายใต้เครื่องหมายการค้า มาม่า ในปีพ.ศ.2557 รายได้รวม 12,145 ล้านบาท รายได้จากการจำหน่ายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 85 รายได้จากการจำหน่ายในต่างประเทศ ร้อยละ 15

**การจัดการด้านนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์** บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่บนความซื่อสัตย์ ยุติธรรมให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ มีการคิดค้นนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าเพื่อควบคุมต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ บริษัทมีช่องทางหลากหลายเพื่อฟังความคิดเห็น ข้อติชม และข้อร้องเรียนจากลูกค้า มีการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบ จัดให้มีบริการลูกค้าสัมพันธ์ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การใช้เครื่องผสมแป้งแบบต่อเนื่อง ช่วยลดระยะเวลาการผสมและได้เส้นบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปที่มีคุณภาพสม่ำเสมอมากขึ้น รวมถึงลดการฟุ้งกระจายของฝุ่นแป้ง สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานรู้จักและสามัคคีกัน ด้วยการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อกระชับความสัมพันธ์ และให้รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์, 2557)

## 2.5 การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ การสร้างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ทำให้สามารถสังเคราะห์ผลได้ดังนี้

**2.5.1 ตัวแปรอิสระ** ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังนี้

1) การแบ่งปันความรู้ (Behnke, 2010) ประกอบด้วย

- 1.1) เจตคติในการแบ่งปันความรู้
- 1.2) ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้
- 1.3) พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

2) บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Clila Jr., 2011)

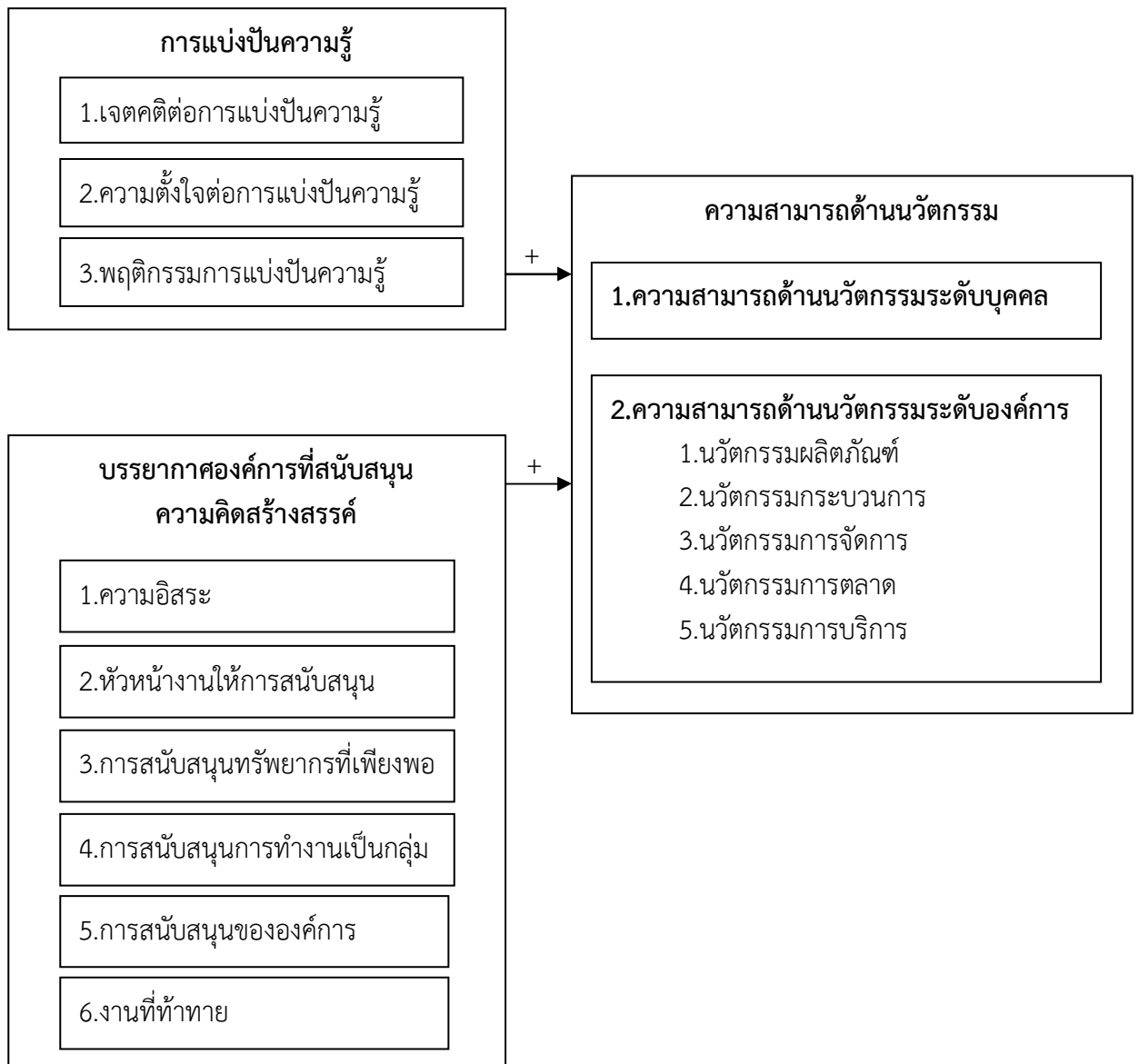
ประกอบด้วย

- 2.1) ความอิสระ
- 2.2) หัวหน้างานให้การสนับสนุน
- 2.3) การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ
- 2.4) การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม
- 2.5) การสนับสนุนขององค์การ
- 2.6) งานที่ท้าทาย

**2.5.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล (Kumar & Rose, 2012)
- 2) ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ประกอบด้วย (Lin et al., 2010)
  - 2.1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
  - 2.2) นวัตกรรมกระบวนการ
  - 2.3) นวัตกรรมการจัดการ
  - 2.4) นวัตกรรมการตลาด
  - 2.5) นวัตกรรมบริการ

เมื่อกำหนดตัวแปรอิสระ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม โดยทั้งการแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ส่งผลในทางบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม สามารถแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทที่สามจะอธิบายถึงวิธีดำเนินการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย วิธีวิจัย การสร้างและทดสอบเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**3.1 วิธีวิจัย (Research Methodology)** ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

**3.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ** เป็นการวิจัยในภาพรวมขององค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ มีรายละเอียดดังนี้

1) หน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการศึกษาครั้งนี้หน่วยวิเคราะห์เป็นหน่วยระดับบุคคล คือ บุคลากรขององค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากข้อจำกัดของจำนวนบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารที่มีเพียง 26 บริษัท จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรขององค์การร่วมกันให้ข้อมูลแทนผู้บริหารระดับสูงสุด (Taherparvar, Esmaeilpour, & Dostar, 2013)

2) ประชากร ได้แก่ พนักงานขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 26 องค์การ มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 89,826 คน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) แสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 3.1

3) ตัวอย่าง ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) การคำนวณหาขนาดตัวอย่างในกรณีทราบขนาดประชากรจะใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) ในการหาขนาดตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 95 (ค่าคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5) ประชากรเท่ากับ 89,826 คน ขนาดตัวอย่างจะได้เท่ากับ 384 คน

**ตารางที่ 3.1** จำนวนพนักงานแยกตามรายบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ชื่อย่อหลักทรัพย์	บริษัท	พนักงานประจำ (คน)
APURE	บริษัท อกริเพียว โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	132
CFRESH	บริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	2,043
CPF	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	24,743
F&D	บริษัท ฟู้ดแอนด์ดริ้งส์ จำกัด (มหาชน)	141
HTC	บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน)	1,579
KBS	บริษัท น้ำตาลครบุรี จำกัด (มหาชน)	500
KSL	บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	2,827
LST	บริษัท ล้ำสูง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	525
MALEE	บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	1,340
MINT	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	17,430
OISHI	บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	6,121
PB	บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)	4,031
PM	บริษัท พรีเมียร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน)	302
PR	บริษัท เพอร์ซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	1,136
S&P	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	5,530
SAUCE	บริษัท ไทยเทพรส จำกัด (มหาชน)	686
SFP	บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)	401
SORKON	บริษัท ส. ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	842
SSC	บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)	8,181
SSF	บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	723
TC	บริษัท ทรอปิคอลแคนนิง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	2,154
TF	บริษัท ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	3,190
TIPCO	บริษัท ทิปปโก้ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	2,994
TUF	บริษัท ไทยยูเนียน โพรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	1,286
TVO	บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)	788
TWFP	บริษัท ไทยวาฟูดโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	201
<b>รวม</b>		<b>89,826</b>

ที่มา : (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

**3.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ** การวิจัยเชิงคุณภาพแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การทบทวนวรรณกรรมในส่วนของ การแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ และการตรวจสอบและยืนยันผลที่ค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการไว้ 2 วิธี คือ

**1) การค้นคว้าเอกสาร (Documentary Review)** ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสารงานวิจัย บทความวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ ดังได้นำเสนอในหัวข้อกรอบแนวคิดการวิจัยแล้ว

**2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)** ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารขององค์การที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับนวัตกรรมในองค์การที่เข้าร่วมโครงการวิจัย เพื่อยืนยัน ตรวจสอบผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนก่อนหน้า

## 3.2 การสร้างเครื่องมือ (Instrument)

**3.2.1 แบบสอบถาม** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามที่ให้ตอบตามพฤติกรรมที่ดำเนินการจริง และมีลักษณะเป็นการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ จากระดับ 1-5 โดยการพัฒนาแบบสอบถามจากการศึกษาทฤษฎีแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ ซึ่งแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

**ส่วนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน จำแนกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 ด้านเจตคติในการแบ่งปันความรู้

ด้านที่ 2 ด้านความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้

ด้านที่ 3 ด้านพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

**ส่วนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ จำแนกออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

- ด้านที่ 1 ด้านความอิสระ
- ด้านที่ 2 ด้านงานที่ท้าทาย
- ด้านที่ 3 ด้านหัวหน้างานให้การสนับสนุน
- ด้านที่ 4 ด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม
- ด้านที่ 5 ด้านการสนับสนุนขององค์การ
- ด้านที่ 6 ด้านการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ

**ส่วนที่ 4** สอบถามเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม จำแนกออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่

- ด้านที่ 1 ด้านความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล
- ด้านที่ 2 ด้านความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ
  - ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้านย่อย ได้แก่
  - ด้านย่อยที่ 2.1 ด้านนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์
  - ด้านย่อยที่ 2.2 ด้านนวัตกรรมกระบวนการ
  - ด้านย่อยที่ 2.3 ด้านนวัตกรรมการบริหาร
  - ด้านย่อยที่ 2.4 ด้านนวัตกรรมการตลาด
  - ด้านย่อยที่ 2.5 ด้านนวัตกรรมการให้บริการ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามในส่วนที่ 2-3 มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1 หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามในส่วนที่ 4 มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	พฤติกรรมที่ปฏิบัติ เป็นประจำ	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง	พฤติกรรมที่ปฏิบัติ เกือบทุกครั้ง	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง	พฤติกรรมที่ปฏิบัติ เป็นส่วนใหญ่	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง	พฤติกรรมที่ปฏิบัติ บ้างเป็นบางครั้ง	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1 หมายถึง	พฤติกรรมที่ปฏิบัติ ไม่ได้ปฏิบัติเลย	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล ค่าเฉลี่ยของผลการวิเคราะห์ โดยกำหนดช่วงคะแนน ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	แปลความว่า	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	แปลความว่า	มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	แปลความว่า	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	แปลความว่า	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	แปลความว่า	น้อยที่สุด

**3.2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก** รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เป็นเครื่องมือการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ และระบุประเด็นเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์และความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นกรอบของการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาและยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

### 3.3 การทดสอบเครื่องมือ

**3.3.1 การทดสอบความตรง (Validity)** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา งานวิจัยตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความสอดคล้อง และความครอบคลุมตามนิยามของ ตัวแปร แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item - Objective Congruence : IOC.) ตามวิธีการของ Rovinelli และ Hambleton (1976) รวมทั้งตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้ ความสอดคล้องและครอบคลุมตามนิยามของตัวแปร โดยใช้เกณฑ์ว่า ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์สามารถนำข้อคำถามไปใช้ได้ แต่หากว่าค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและ วัตถุประสงค์ที่คำนวณได้น้อยกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นควรถูกตัดออกหรือต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ ให้ดีขึ้น แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

จากการนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านตรวจสอบ พบว่าข้อคำถามทั้งหมดมี ค่าอยู่ระหว่าง 0.6-1.0 ซึ่งมากกว่า 0.5 แสดงว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหา สามารถนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับหน่วยตัวอย่างได้

ตารางที่ 3.2 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เหม ท่องอยู่	ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ดร.สุริยะ เจียมประชาชนรากร	อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการความรู้
3. ดร.दनัย เทียนพุดม	นักวิชาการด้านทรัพยากรบุคคลและนวัตกรรม
4. ดร.สุรพงษ์ นิมเกิดผล	อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการทรัพยากรมนุษย์
5. ดร.วันเพ็ญ ควรสมาน	อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริการลูกค้า

**3.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับองค์การที่ไม่ใช่ตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากนั้นนำผลการตอบแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัก โดยใช้เกณฑ์ว่า ค่าความเชื่อมั่นในแบบสอบถามควรมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น 0.7 ขึ้นไป จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จากการนำแบบสอบถามไปทดลองกับองค์การที่ไม่ใช่ตัวอย่างแล้ว นำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาจำแนกตามตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าระหว่าง 0.757 – 0.981 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 0.7 ที่กำหนดไว้ แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงสามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้ รายละเอียดแสดงได้ดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจำแนกตามตัวแปรและทั้งฉบับ

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์แอลฟา	จำนวนข้อถาม
<b>1. การแบ่งปันความรู้</b>	<b>0.981</b>	<b>21</b>
1.1 เจตคติในการแบ่งปันความรู้	0.868	5
1.2 ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้	0.874	5
1.3 พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	0.886	11
-การสะสมความรู้	0.883	5
-การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม	0.949	3
-การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม	0.866	3
<b>2. บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์</b>	<b>0.943</b>	<b>30</b>
2.1 ความอิสระ	0.822	4
2.2 งานที่ท้าทาย	0.849	4
2.3 หัวหน้างานให้การสนับสนุน	0.828	5
2.4 การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม	0.843	5
2.5 การสนับสนุนขององค์การ	0.922	8
2.6 การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	0.800	4
<b>3. ความสามารถด้านนวัตกรรม</b>	<b>0.930</b>	<b>28</b>
3.1 ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล	0.839	4
3.2 ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ	0.920	24
-นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์	0.924	4
-นวัตกรรมกระบวนการ	0.816	5
-นวัตกรรมการบริหาร	0.840	5
-นวัตกรรมการตลาด	0.757	5
-นวัตกรรมการให้บริการ	0.859	5
<b>4. ทั้งฉบับ</b>	<b>0.955</b>	<b>79</b>

### 3.4 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

**3.4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ** การวิจัยในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณใช้การวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ถึงผู้บริหารองค์การที่เป็นตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยใช้วิธีการส่งจดหมายแนะนำตัวผู้วิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ทั้งนี้หลังจากส่งจดหมายแนะนำตัวไปแล้ว 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยจะติดตามการให้อนุญาตของผู้บริหารองค์การเพื่อเก็บข้อมูลวิจัย หากได้รับอนุญาตแล้วก็จะติดต่อประสานกับเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อจัดส่งแบบสอบถามตามจำนวนที่ได้รับอนุญาต โดยผู้วิจัยกำหนดเวลาประมาณ 4 สัปดาห์นับตั้งแต่วันที่ส่งแบบสอบถามเพื่อรวบรวมแบบสอบถามให้ครบถ้วน ส่วนในกรณีที่ครบกำหนดเวลาแล้ว ผู้วิจัยยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะได้ติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์เป็นรายองค์การ

**3.4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ** ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อตรวจสอบและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับงานด้านการแบ่งปันความรู้ หรือนวัตกรรมขององค์การ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยได้แจ้งให้ตัวแทนขององค์การธุรกิจทราบล่วงหน้าประมาณ 3-7 วัน พร้อมทั้งขออนุญาตหมายวัน และเวลา ที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยขอเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที เพื่อตรวจสอบ ยืนยันผลและหาข้อสรุปในการศึกษาต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

**3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามมาประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อทำการประมวลผลข้อมูลทั้งหมด โดยสถิติที่จะใช้วิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น

1) **สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้น

2) **สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)** ได้แก่ สถิติสำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆในเชิงบวก และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Square : OLS) และใช้วิธี Stepwise เพื่อหาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ

**3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูล และการหาข้อสรุป (ชาย โพธิสิตา, 2552) โดยการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนี้จะดำเนินไปพร้อมกับการเก็บข้อมูล

1) **การจัดระเบียบข้อมูล** เป็นการจัดทำให้ข้อมูลเป็นระบบพร้อมจะนำไปวิเคราะห์ ซึ่งแบ่งออกเป็นการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูลและการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล โดยการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูลผู้วิจัยจะทำการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูลเป็นกระบวนการค้นหาความหมายของข้อความต่างๆในข้อมูลด้วยการทอนข้อมูลลง เพื่อเป็นการคัดสรรเอาข้อความต่างๆ ที่กระจายอยู่ในข้อมูลและกำหนดรหัสสั้นๆ ขึ้นมาแทนความหมายสำคัญที่ข้อความนั้นสื่อออกมา

2) **การแสดงข้อมูล** เป็นการนำข้อมูลที่ผู้วิจัยแตกออกเป็นส่วนย่อยๆ และให้รหัสเรียบร้อยแล้วมารวมให้เป็นกลุ่มๆ ตามประเด็นการวิจัยด้วยการบรรยายตามความสัมพันธ์ที่ประเด็นเหล่านั้นที่มีต่อกัน

3) **การหาข้อสรุป** ผู้วิจัยจะใช้การจัดกลุ่มเรื่องที่แนวคิดคล้ายกันไว้ภายใต้ประเด็นเดียวกันเพื่อหาข้อสรุปของการวิจัยเชิงคุณภาพ

4) **การตรวจสอบความเชื่อถือได้** เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือสูง ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) ผู้วิจัยกำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (สุภางค์ จันทวานิช, 2551)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในบทนี้เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 7 ส่วน ได้แก่

- 4.1 ผลการจัดเก็บแบบสอบถาม
- 4.2 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.3 ค่าสถิติ และความหมายของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม
- 4.4 การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม
- 4.5 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์
- 4.6 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ
- 4.7 การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

#### 4.1 ผลการจัดเก็บแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการจัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในช่วงเดือนสิงหาคม 2557 – ธันวาคม 2557 รวมระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลประมาณ 5 เดือน โดยส่งจดหมายไปยังผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 26 องค์การ เพื่อนำตัวและขออนุญาตจัดเก็บแบบสอบถาม ทั้งนี้จากการติดต่อ ติดตาม และประสานอย่างต่อเนื่อง มีบริษัทที่อนุญาตให้เก็บข้อมูล โดยวิธีพนักงานของบริษัทเป็นผู้จัดเก็บให้ จำนวน 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 19.23 ของบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รายชื่อบริษัท 5 บริษัท ประกอบด้วย

1. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)

ผลการจัดเก็บแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 272 ฉบับ ขนาดตัวอย่างที่ต้องการจำนวน 384 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 70.83 ของขนาดตัวอย่างที่ต้องการ แม้ว่าจำนวนตัวอย่างที่ได้รับจะน้อยกว่าขนาดตัวอย่างที่ต้องการซึ่งทำให้ความคลาดเคลื่อนสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม Baruch และ Holtom (2008) ได้ทำการศึกษาบทความวิจัย 1,607 บทความ ครอบคลุมวารสารวิชาการ 17 วารสาร บริษัทมากกว่า 100,000 บริษัท และพนักงานมากกว่า 400,000 คน สรุปว่า แนวโน้มของอัตราตอบกลับ (Response rate) ของการวิจัยเชิงสำรวจ ถ้าหน่วยวิเคราะห์เป็นปัจเจกบุคคล อัตราการตอบกลับประมาณร้อยละ 52.7 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 20.4 หากว่าหน่วยวิเคราะห์เป็นองค์การ อัตราการตอบกลับประมาณร้อยละ 35.7 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 18.8 รวมทั้ง Curtin, Presser, และ Singer (2000) ให้คำอธิบายว่า จำนวนตัวอย่างประมาณร้อยละ 70 ของขนาดตัวอย่างที่ต้องการ ก็สามารถวิเคราะห์ได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการประมาณการ ในขณะเดียวกันจำนวนตัวอย่างที่มากกว่า 100 ตัวอย่างขึ้นไป ก็สามารถใช้ในการวิเคราะห์ได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการประมาณการเช่นกัน (อำนาจ วังจิ้น, 2550) ทั้งนี้จำนวนตัวอย่าง 272 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.83 ของขนาดตัวอย่างที่ต้องการของงานวิจัยนี้ อยู่ในช่วงค่าเฉลี่ยของอัตราการตอบกลับโดยทั่วไป มีจำนวนตัวอย่างประมาณร้อยละ 70 ของขนาดตัวอย่างที่ต้องการ และมีจำนวนตัวอย่างมากกว่า 100 ตัวอย่าง จึงสามารถใช้ในการวิเคราะห์ได้

## 4.2 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 272 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทหน่วยงาน ด้วยการแจกแจงความถี่ และคิดเป็นร้อยละ แสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1.เพศ</b>		
หญิง	172	63.2
ชาย	100	36.8
<b>2.อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	34	12.5
<b>25-30 ปี</b>	<b>86</b>	<b>31.6</b>
31-35 ปี	66	24.3
36-40 ปี	37	13.6
41-45 ปี	21	7.7
46-50 ปี	20	7.4
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	8	2.9
<b>3.อายุงาน</b>		
<b>น้อยกว่า 5 ปี</b>	<b>87</b>	<b>32.0</b>
5-10 ปี	81	29.8
11-15 ปี	39	14.3
16-20 ปี	31	11.4
ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	34	12.5
<b>รวม</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 ถัดมามีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 และ

ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 ถัดมามีอายุงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8

**ตารางที่ 4.2** จำนวนและร้อยละของวุฒิการศึกษาและตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. วุฒិการศึกษาสูงสุด</b>		
ประถมศึกษา	3	1.1
มัธยมศึกษาตอนต้น	5	1.8
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	32	11.8
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	24	8.8
<b>ปริญญาตรี</b>	<b>167</b>	<b>61.4</b>
สูงกว่าปริญญาตรี	39	14.3
อื่นๆ	2	0.7
<b>2. ตำแหน่งงาน</b>		
<b>2.1 ผู้บริหาร</b>	<b>163</b>	<b>59.9</b>
รองกรรมการผู้จัดการ / ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	4	1.5
ผู้จัดการโรงงาน	22	8.1
รองผู้จัดการโรงงาน / ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน	16	5.9
ผู้จัดการฝ่าย / หัวหน้าฝ่าย / ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย	12	4.4
หัวหน้าแผนก	75	27.6
ผู้จัดการร้าน / ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน	17	6.3
หัวหน้างาน	6	2.2
วิศวกร	11	4.0
<b>2.2 พนักงานปฏิบัติการ</b>	<b>109</b>	<b>40.1</b>
<b>รวม</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.2 สามารถอธิบายได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม 272 คน ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 ลำดับถัดมา สำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 โดยตำแหน่งผู้บริหารที่มีจำนวนสูงสุด คือ หัวหน้า

แผนก จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 ส่วนพนักงานปฏิบัติการ มีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1

**ตารางที่ 4.3** จำนวนและร้อยละของประเภทหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประเภทของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>หน่วยบุคคลและธุรการ / บัญชี</b>	<b>52</b>	<b>19.1</b>
หน่วยผลิต	49	18.0
หน่วยการตลาดและการขาย	41	15.1
หน่วยควบคุมคุณภาพ	39	14.3
หน่วยวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม	22	8.1
หน่วยคลังสินค้า	14	5.1
หน่วยซ่อมบำรุง	14	5.1
หน่วยวิศวกรรม	13	4.8
หน่วยไฟฟ้าและพลังงาน	5	1.8
หน่วยก่อสร้าง	3	1.1
อื่นๆ	20	7.4
<b>รวม</b>	<b>272</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.3 สามารถอธิบายได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม 272 คน ส่วนใหญ่ทำงานหน่วยงานบุคคลและธุรการ หรือบัญชี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 ลำดับถัดมา ทำงานหน่วยผลิต จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 ทำงานหน่วยการตลาดและการขาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ทำงานหน่วยควบคุมคุณภาพ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3

#### 4.3 ค่าสถิติ และความหมายของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์และการแปลความหมายของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติและความหมายของการแบ่งปันความรู้

ข้อถาม	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1.เจตคติในการแบ่งปันความรู้	2.0	5.0	4.31	0.67	มากที่สุด
2.ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้	1.8	5.0	4.15	0.74	มาก
3.พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	2.0	5.0	3.87	0.63	มาก
การแบ่งปันความรู้ของพนักงาน	2.0	5.0	4.04	0.59	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของการแบ่งปันความรู้ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 หรือ  $\bar{X} = 4.04$  ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.59 หรือ S.D. = 0.59 โดยการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ด้าน ได้แก่ 1.เจตคติในการแบ่งปันความรู้ 2.ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ และ 3.พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เจตคติในการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.67) ถัดมา คือ ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.74) และ 3.พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ ในส่วนของรายละเอียดของแต่ละตัวแปร แสดงได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติและความหมายของเจตคติในการแบ่งปันความรู้

เจตคติในการแบ่งปันความรู้	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. ท่านเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นทำให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆเป็นอย่างมาก	2.0	5.0	4.40	0.71	มากที่สุด
2. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	2.0	5.0	4.34	0.77	มากที่สุด
3. ท่านเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นช่วยทำให้ท่านเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.0	5.0	4.31	0.74	มากที่สุด
4. ท่านเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นเปิดโอกาสในการเรียนรู้ของท่านในการเรียนรู้จากคนอื่น	2.0	5.0	4.29	0.79	มากที่สุด
5. ท่านเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้ของท่าน	2.0	5.0	4.20	0.81	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.0</b>	<b>5.0</b>	<b>4.31</b>	<b>0.67</b>	<b>มากที่สุด</b>

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของเจตคติในการแบ่งปันความรู้ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อเจตคติในการแบ่งปันความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.67) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นทำให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆเป็นอย่างมาก อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.71) รองลงมา ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.77) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเชื่อว่าการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้ของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.81)

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติและความหมายของความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้

ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. ท่านตั้งใจแบ่งปันประสบการณ์หรือวิธีการทำงานที่ดีของท่าน ให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต	2.0	5.0	4.22	0.80	มากที่สุด
2. ท่านตั้งใจแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาและการอบรมของท่าน ให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต	1.0	5.0	4.18	0.80	มาก
3. ท่านตั้งใจแบ่งปันประสบการณ์หรือวิธีการทำงานที่ผิดพลาดของท่าน เพื่อเป็นบทเรียนให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต	1.0	5.0	4.17	0.86	มาก
4. ท่านตั้งใจแบ่งปันคู่มือ หรือเอกสารการทำงานของท่าน ให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต	1.0	5.0	4.10	0.85	มาก
5. ท่านตั้งใจแบ่งปันรายงานหรือเอกสารการทำงานของท่าน ให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต	2.0	5.0	4.10	0.84	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.8</b>	<b>5.0</b>	<b>4.15</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.74) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านตั้งใจแบ่งปันประสบการณ์หรือวิธีการทำงานที่ดีของท่าน ให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.80) รองลงมา ท่านตั้งใจแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาและการอบรมของท่าน ให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.80) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านตั้งใจแบ่งปันรายงานหรือเอกสารการทำงานของท่าน ให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.74)

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติและความหมายของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
<b>1.การสะสมความรู้</b>					
1.1เมื่อท่านสอบถามปัญหาในการทำงานเพื่อนร่วมทีมของท่านจะบอกสิ่งที่เขาารู้	1.0	5.0	3.94	0.80	มาก
1.2เมื่อท่านสอบถามปัญหาในการทำงานเพื่อนร่วมทีมของท่านจะสอนทักษะที่เขาารู้	1.0	5.0	3.86	0.89	มาก
1.3องค์การของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารเพื่อช่วยสนับสนุนการสะสมความรู้ของพนักงาน	1.0	5.0	3.81	0.87	มาก
1.4เมื่อท่านสอบถามปัญหาในการทำงานเพื่อนต่างทีมของท่านจะบอกสิ่งที่เขาารู้	1.0	5.0	3.67	0.92	มาก
1.5เมื่อท่านสอบถามปัญหาในการทำงานเพื่อนต่างทีมของท่านจะสอนทักษะที่เขาารู้	1.0	5.0	3.64	0.93	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.78</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>
<b>2.การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม</b>					
2.1เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมทีมงานก็ควรได้เรียนรู้ด้วยเช่นกัน	2.0	5.0	4.15	0.77	มาก
2.2ท่านแบ่งปันทักษะในการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมทีมงานของท่าน	2.0	5.0	4.11	0.73	มาก
2.3ท่านแบ่งปันสารสนเทศในการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมทีมงานของท่าน	2.0	5.0	4.01	0.73	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.0</b>	<b>5.0</b>	<b>4.09</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติและความหมายของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (ต่อ)

พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
3.การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม					
3.1เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ท่านเห็นว่าเพื่อนต่างทีมงานก็ควรได้เรียนรู้ด้วยเช่นกัน	1.0	5.0	3.85	0.79	มาก
3.2ท่านแบ่งปันทักษะในการทำงานให้แก่เพื่อนต่างทีมงานของท่าน	1.0	5.0	3.80	0.79	มาก
3.3ท่านแบ่งปันสารสนเทศในการทำงานให้แก่เพื่อนต่างทีมงานของท่าน	1.0	5.0	3.78	0.81	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	1.0	5.0	3.81	0.75	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด	2.0	5.0	3.87	0.63	มาก

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.63) ทั้งนี้ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1.การสะสมความรู้ 2.การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม และ 3.การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.68) ลำดับถัดมาได้แก่ ด้านการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.75) และด้านการสะสมความรู้ ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ มีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

**ด้านการสะสมความรู้** โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการสะสมความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.75) ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อท่านสอบถามปัญหาในการทำงาน เพื่อนร่วมทีมของท่านจะบอกสิ่งที่เขารู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.80) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เมื่อท่านสอบถามปัญหาในการทำงาน เพื่อนต่างทีมของท่านจะสอนทักษะที่เขารู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.93)

**ด้านการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม** โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.68) ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมทีมงานก็ควรได้เรียนรู้ด้วยเช่นกัน

อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.77) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านแบ่งปันสารสนเทศในการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมทีมงานของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.73)

**ด้านการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม** โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.75) ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เมื่อท่านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ท่านเห็นว่าเพื่อนต่างทีมงานก็ควรได้เรียนรู้ด้วยเช่นกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.79) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านแบ่งปันสารสนเทศในการทำงานให้แก่เพื่อนต่างทีมงานของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.81)

**ตารางที่ 4.8** ค่าสถิติและความหมายของบรรยากาองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

บรรยากาองค์การที่สนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1.การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม	1.2	5.0	4.03	0.75	มาก
2.งานที่ทำหาย	1.5	5.0	3.97	0.77	มาก
3.หัวหน้างานให้การสนับสนุน	1.4	5.0	3.84	0.80	มาก
4.การสนับสนุนขององค์การ	1.0	5.0	3.71	0.79	มาก
5.ความอิสระ	1.0	5.0	3.62	0.72	มาก
6.การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	1.0	5.0	3.57	0.89	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.3</b>	<b>5.0</b>	<b>3.79</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของบรรยากาองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.66) ทั้งนี้ บรรยากาองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1.การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม 2.งานที่ทำหาย 3.หัวหน้างานให้การสนับสนุน 4.การสนับสนุนขององค์การ 5.ความอิสระ และ 6.การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.75) ลำดับถัดมา ได้แก่ งานที่ทำหาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.77) ในขณะที่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.89) ตามลำดับ มีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติและความหมายของการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม

การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. สมาชิกในกลุ่มของท่านเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นใหม่ได้	1.0	5.0	4.08	0.87	มาก
2. สมาชิกในกลุ่มของท่านเต็มใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1.0	5.0	4.06	0.83	มาก
3. ท่านและเพื่อนร่วมทีมของท่านทำงานเป็นกลุ่มได้เป็นอย่างดี	1.0	5.0	4.06	0.85	มาก
4. ท่านรู้สึกมีความเชื่อใจและไว้วางใจต่อการทำงานภายในกลุ่ม	2.0	5.0	3.99	0.79	มาก
5. ทีมงานของท่านสามารถสื่อสารภายในกลุ่มได้อย่างอิสระ	1.0	5.0	3.99	0.87	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.2</b>	<b>5.0</b>	<b>4.03</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.75) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สมาชิกในกลุ่มของท่านเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นใหม่ได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.87) รองลงมา สมาชิกในกลุ่มของท่านเต็มใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.83) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ทีมงานของท่านสามารถสื่อสารภายในกลุ่มได้อย่างอิสระ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.87)

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติและความหมายของงานที่ทำหาย

งานที่ทำหาย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. ท่านคิดว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่เป็นโครงการที่สำคัญ	2.0	5.0	4.02	0.82	มาก
2. งานที่ท่านกำลังปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ทำหาย	1.0	5.0	4.00	0.90	มาก
3. องค์การของท่านมีความต้องการอย่างเร่งด่วนที่จะให้งานที่ท่านปฏิบัติประสบความสำเร็จ	1.0	5.0	3.95	0.88	มาก
4. งานที่ท่านกำลังปฏิบัติอยู่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดของท่าน	1.0	5.0	3.90	0.97	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.5</b>	<b>5.0</b>	<b>3.97</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของงานที่ทำหาย พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่องานที่ทำหาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.77) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่เป็นโครงการที่สำคัญ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.82) รองลงมา งานที่ท่านกำลังปฏิบัติอยู่เป็นงานที่ทำหาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.90) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่ท่านกำลังปฏิบัติอยู่เป็นสิ่งที่ดีที่สุดของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.97)

ตารางที่ 4.11 ค่าสถิติและความหมายของหัวหน้างานให้การสนับสนุน

หัวหน้างานให้การสนับสนุน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1.หัวหน้างานของท่านมีความคาดหวังอย่างมากต่อโครงการของท่าน	2.0	5.0	3.90	0.84	มาก
2.หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้มีความคิดใหม่ๆ	1.0	5.0	3.88	0.91	มาก
3.หัวหน้างานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้แก่ท่านอย่างชัดเจน	1.0	5.0	3.85	0.95	มาก
4.หัวหน้างานของท่านมีการสื่อสารเป็นอย่างดีต่อทีมงานของท่าน	1.0	5.0	3.79	0.93	มาก
5.หัวหน้างานของท่านมีทักษะการทำงานระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี	1.0	5.0	3.76	0.95	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.4</b>	<b>5.0</b>	<b>3.84</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของหัวหน้างานให้การสนับสนุน พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อหัวหน้างานให้การสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.80) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานของท่านมีความคาดหวังอย่างมากต่อโครงการของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.84) รองลงมา หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้มีความคิดใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.91) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หัวหน้างานของท่านมีทักษะการทำงานระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.95)

ตารางที่ 4.12 ค่าสถิติและความหมายของการสนับสนุนขององค์การ

การสนับสนุนขององค์การ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1.ผู้บริหารระดับสูงขององค์การคาดหวังว่าพนักงานจะทำงานได้อย่างสร้างสรรค์	1.0	5.0	3.96	0.90	มาก
2.องค์การของท่านให้การสนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์	1.0	5.0	3.79	0.89	มาก
3.องค์การของท่านให้การสนับสนุนพนักงาน ในการแก้ไขปัญหาการทำงานอย่างสร้างสรรค์	1.0	5.0	3.75	0.88	มาก
4.องค์การของท่านจัดให้มีกิจกรรมและรางวัลสำหรับการทำงานที่สร้างสรรค์	1.0	5.0	3.69	1.04	มาก
5.องค์การของท่านมีกลไกที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	1.0	5.0	3.67	0.88	มาก
6.องค์การของท่านตัดสินใจให้รางวัลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์อย่างยุติธรรม	1.0	5.0	3.67	1.00	มาก
7.องค์การของท่านยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น หากใช้ความพยายามในการทำโครงการอย่างเต็มที่	1.0	5.0	3.63	1.04	มาก
8.พนักงานในองค์การสามารถแสดงความคิดใหม่ โดยไม่รู้สีกกัวหรือขายหน้า	1.0	5.0	3.54	0.93	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.71</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของการสนับสนุนขององค์การ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.79) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การคาดหวังว่าพนักงานจะทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.90) รองลงมา องค์การของท่านให้การสนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.89) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ พนักงานในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็น โดยไม่รู้สีกกลัวหรืออายหน้า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.93)

ตารางที่ 4.13 ค่าสถิติและความหมายของความอิสระ

ความอิสระ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. ท่านสามารถควบคุมการทำงานและความคิดของท่านได้ในทุกวันปฏิบัติงาน	1.0	5.0	3.83	0.84	มาก
2. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในวิธีการทำงานของโครงการของท่าน	1.0	5.0	3.67	0.86	มาก
3. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจว่าจะเลือกทำโครงการใดๆ	1.0	5.0	3.50	0.92	มาก
4. ท่านมีความกดดันเพียงเล็กน้อย เมื่อต้องอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของท่านให้ผู้อื่นฟัง	1.0	5.0	3.47	0.92	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	1.0	5.0	3.62	0.72	มาก

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความอิสระ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความอิสระ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.72) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสามารถควบคุมการทำงานและความคิดของท่านได้ในทุกวันปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.84) รองลงมา ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในวิธีการทำงานของโครงการของท่าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.86) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความกดดันเพียงเล็กน้อย เมื่อต้องอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของท่านให้ผู้อื่นฟัง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.92)

ตารางที่ 4.14 ค่าสถิติและความหมายของการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ

การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1.ท่านสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างทันที	1.0	5.0	3.79	0.89	มาก
2.ท่านได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการเพื่อให้โครงการของท่านประสบความสำเร็จ	1.0	5.0	3.54	0.94	มาก
3.ท่านได้รับทรัพยากรที่ต้องการอย่างเพียงพอสำหรับงานของท่าน	1.0	5.0	3.49	1.06	มาก
4.โครงการของท่านได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ	1.0	5.0	3.47	1.05	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.57</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.89) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างทันที อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.89) รองลงมา ท่านได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการเพื่อให้โครงการของท่านประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.94) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ โครงการของท่านได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 1.05)

ตารางที่ 4.15 ค่าสถิติและความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรม

ความสามารถด้านนวัตกรรม	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1.ความสามารถด้านนวัตกรรม ระดับบุคคล	1.0	5.0	3.56	0.81	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
2.ความสามารถด้านนวัตกรรม ระดับองค์กร	1.0	5.0	3.62	0.78	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.61</b>	<b>0.75</b>	<b>ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง</b>

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรม พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อความสามารถด้านนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.75) ซึ่งความสามารถด้านนวัตกรรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1.ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และ 2. ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร โดยความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.81) ส่วนความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.78) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติและความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล

ความสามารถด้านนวัตกรรม ระดับบุคคล	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1. ท่านพิจารณาว่าการสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่และความคิดที่เป็นประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่สำคัญ	1.0	5.0	3.75	0.89	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
2. ท่านทุ่มเทเวลาเป็นอย่างมากใน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และ ความคิดที่เป็นประโยชน์	1.0	5.0	3.61	0.97	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
3. ท่านสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และ ความคิดที่เป็นประโยชน์	1.0	5.0	3.54	0.90	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
4. ท่านสร้างสิ่งใหม่และความคิดที่ เป็นประโยชน์จำนวนมาก	1.0	5.0	3.32	0.99	ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.56</b>	<b>0.81</b>	<b>ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง</b>

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.81) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านพิจารณาว่าการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และความคิดที่เป็นประโยชน์เป็นกิจกรรมที่สำคัญ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.89) รองลงมา ท่านทุ่มเทเวลาเป็นอย่างมากในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และความคิดที่เป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.97) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านสร้างสิ่งใหม่และความคิดที่เป็นประโยชน์จำนวนมาก อยู่ในระดับปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 0.99)

ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติและความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ

ความสามารถด้านนวัตกรรม ระดับองค์การ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	1.0	5.0	3.86	0.88	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
2.นวัตกรรมการให้บริการ	1.0	5.0	3.82	0.86	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
3.นวัตกรรมการบริหาร	1.0	5.0	3.59	0.91	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
4.นวัตกรรมกระบวนการ	1.0	5.0	3.46	0.94	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
5.นวัตกรรมการตลาด	1.0	5.0	3.44	0.95	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.62</b>	<b>0.78</b>	<b>ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง</b>

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.78) ซึ่งความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1.นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 2.นวัตกรรมการให้บริการ 3.นวัตกรรมการบริหาร 4.นวัตกรรมกระบวนการ และ 5.นวัตกรรมการตลาด โดยความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.88) ถัดมา ด้านนวัตกรรมการให้บริการ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.86) ทั้งนี้ นวัตกรรมการตลาด อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 ค่าสถิติและความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ  
ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1.องค์การของท่านส่งเสริมการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	1.0	5.0	4.02	0.94	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
2.การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้ องค์การของท่านสามารถขยาย ตลาดใหม่ได้	1.0	5.0	3.89	0.95	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
3.องค์การของท่านเพิ่ม สายการผลิตเพื่อผลิตภัณฑ์ใหม่	1.0	5.0	3.78	1.05	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
4.องค์การของท่านออกผลิตภัณฑ์ ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้บริโภค	1.0	5.0	3.75	1.04	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.86</b>	<b>0.88</b>	<b>ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง</b>

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของ  
ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พบว่า โดยรวมผู้ตอบ  
แบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ด้าน  
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.88) โดยข้อถามที่  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การของท่านส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง  
( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.94) รองลงมา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้องค์การของท่านสามารถขยาย  
ตลาดใหม่ได้ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.95) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุด คือ องค์การของท่านออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค อยู่ใน  
ระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 1.04)

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติและความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร  
ด้านนวัตกรรมการให้บริการ

นวัตกรรมการให้บริการ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1. องค์กรของท่านพัฒนาและนำระบบการรับประกันคุณภาพและการบำรุงรักษามาใช้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	1.0	5.0	3.88	0.91	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
2. องค์กรของท่านพัฒนาและนำวิธีการและขั้นตอนแก้ไขปัญหาการร้องเรียนของลูกค้ามาใช้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	1.0	5.0	3.88	0.92	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
3. องค์กรของท่านพัฒนาและนำระบบการจัดการคำสั่งซื้อและระบบการติดตามวัตถุดิบมาใช้	1.0	5.0	3.81	0.90	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
4. องค์กรของท่านมีการติดตามและประเมินผลการใช้นวัตกรรมเพื่อให้ทราบความพึงพอใจของลูกค้า	1.0	5.0	3.77	0.97	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
5. องค์กรของท่านพัฒนาและนำระบบการบริหารก่อนและหลังการขายมาใช้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	1.0	5.0	3.74	0.95	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.82</b>	<b>0.86</b>	<b>ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง</b>

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการให้บริการ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.86) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านพัฒนาและนำระบบการรับประกันคุณภาพและการ

บำรุงรักษามาใช้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.91) รองลงมา องค์กรของท่านพัฒนาและนำวิธีการและขั้นตอนแก้ไขปัญหาการร้องเรียนของลูกค้ามาใช้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.92) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรของท่านพัฒนาและนำระบบการบริหารก่อนและหลังการขายมาใช้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.95)

ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติและความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ  
ด้านนวัตกรรมการบริหาร

นวัตกรรมการบริหาร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1.องค์การของท่านนำระบบการบริหารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่	1.0	5.0	3.69	0.95	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
2.องค์การของท่านสนับสนุนการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	1.0	5.0	3.65	0.93	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
3.องค์การของท่านสนับสนุนการปรับหรือกระบวนการทำงานทางธุรกิจใหม่เพื่อให้การทำงานดีขึ้น	1.0	5.0	3.59	1.04	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
4.องค์การของท่านออกแบบและปรับปรุงการทำงานเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	1.0	5.0	3.54	0.96	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
5.องค์การของท่านใช้ระบบการให้รางวัลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม	1.0	5.0	3.46	1.13	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.59</b>	<b>0.91</b>	<b>ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง</b>

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ด้านนวัตกรรมการบริหาร พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ด้านนวัตกรรมการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.91) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การของท่านนำระบบการบริหารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.95) รองลงมา องค์การของท่านสนับสนุนการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุก

ครั้ง ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.93) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์การของท่านใช้ระบบการให้รางวัลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 1.13)

**ตารางที่ 4.21** ค่าสถิติและความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ  
ด้านนวัตกรรมกระบวนการ

นวัตกรรมกระบวนการ	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1.องค์การของท่านนำเทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่เข้ามาใช้อยู่เสมอ เช่น ทีคิวเอ็ม (TQM) ซิกซ์ ซิกมา (Six-Sigma) ไคเซ็น (Kaizen) เป็นต้น	1.0	5.0	3.58	1.13	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
2.องค์การของท่านใช้ระบบอัตโนมัติในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์	1.0	5.0	3.46	1.05	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
3.องค์การของท่านประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ เช่น Computer-aids design (CAD)	1.0	5.0	3.44	1.11	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
4.องค์การของท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อควบคุมกระบวนการผลิต เช่น Computer-aids manufacturing (CAM)	1.0	5.0	3.42	1.10	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
5.องค์การของท่านจดสิทธิบัตรเกี่ยวกับเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต	1.0	5.0	3.38	1.10	ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.46</b>	<b>0.94</b>	<b>ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง</b>

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมกระบวนการ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.94) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่เข้ามาใช้อยู่เสมอ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 1.13) รองลงมา องค์กรของท่านใช้ระบบอัตโนมัติในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 1.05) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรของท่านจดสิทธิบัตรเกี่ยวกับเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต อยู่ในระดับปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 1.10)

ตารางที่ 4.22 ค่าสถิติและความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ  
ด้านนวัตกรรมการตลาด

นวัตกรรมการตลาด	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
องค์การของท่านใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า (CRM)	1.0	5.0	3.61	1.00	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
องค์การของท่านส่งเสริมความต้องการซื้อที่มีศักยภาพของลูกค้าให้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง	1.0	5.0	3.56	0.96	ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง
องค์การของท่านเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการขายสินค้านวัตกรรมสู่ตลาด	1.0	5.0	3.37	1.09	ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
องค์การของท่านเป็นผู้นำด้านการกระจายสินค้านวัตกรรมสู่ตลาด	1.0	5.0	3.33	1.08	ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
องค์การของท่านเป็นผู้นำด้านวิธีการกำหนดราคาสินค้านวัตกรรม	1.0	5.0	3.32	1.07	ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>1.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.44</b>	<b>0.95</b>	<b>ปฏิบัติเกือบทุกครั้ง</b>

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ด้านนวัตกรรมการตลาด พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ด้านนวัตกรรมการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.95) โดยข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์การของท่านใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 1.00) รองลงมา องค์การของท่านส่งเสริมความต้องการซื้อที่มีศักยภาพของลูกค้าให้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.96) ในขณะที่ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์การของท่านเป็นผู้นำด้านวิธีการกำหนดราคาสินค้านวัตกรรม อยู่ในระดับปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ( $\bar{X} = 3.32$ , S.D. = 1.07)

#### 4.4 การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 4.23** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

ตัวแปร	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	P-value	t	df	P-value
การแบ่งปันความรู้	1.52	0.22	0.61	270.0	0.54
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	0.02	0.90	-0.78	270.0	0.43
ความสามารถด้านนวัตกรรม	0.03	0.87	1.51	270.0	0.13

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีเพศแตกต่างกัน ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่ม 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ต้องใช้สถิติที (t-test) สำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน

ผลการวิเคราะห์การทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของ Levene (Levene's Test for Equality of Variances) พบว่า ความแปรปรวนของตัวแปรดังกล่าวระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมพบว่า ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน พบว่า ค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุแตกต่างกัน

ตัวแปร	แหล่งของความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value
การแบ่งปันความรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.7	6.0	0.29	0.84	0.54
	ภายในกลุ่ม	91.2	265.0	0.34		
	รวม	92.9	271.0			
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	4.0	6.0	0.67	1.56	0.16
	ภายในกลุ่ม	113.6	265.0	0.43		
	รวม	117.6	271.0			
ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	3.0	6.0	0.50	0.90	0.50
	ภายในกลุ่ม	149.1	265.0	0.56		
	รวม	152.2	271.0			

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีอายุแตกต่างกัน ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ต้องใช้สถิติเอฟ (F-test)

ผลการทดสอบ พบว่า ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุการทำงานแตกต่างกัน

ตัวแปร	แหล่งของความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value
การแบ่งปันความรู้	ระหว่างกลุ่ม	.7	4.0	.17	.50	.74
	ภายในกลุ่ม	92.2	267.0	.35		
	รวม	92.9	271.0			
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	1.4	4.0	.35	.81	.52
	ภายในกลุ่ม	116.2	267.0	.44		
	รวม	117.6	271.0			
ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	1.7	4.0	.44	.78	.54
	ภายในกลุ่ม	150.4	267.0	.56		
	รวม	152.2	271.0			

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ต้องใช้สถิติเอฟ (F-test)

ผลการทดสอบ พบว่า ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ตัวแปร	แหล่งของความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value
การแบ่งปันความรู้	ระหว่างกลุ่ม	3.8	6.0	.63	1.86	.09
	ภายในกลุ่ม	89.1	265.0	.34		
	รวม	92.9	271.0			
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2.2	6.0	.36	.83	.55
	ภายในกลุ่ม	115.5	265.0	.44		
	รวม	117.6	271.0			
ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	5.4	6.0	.89	1.61	.14
	ภายในกลุ่ม	146.8	265.0	.55		
	รวม	152.2	271.0			

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ต้องใช้สถิติเอฟ (F-test)

ผลการทดสอบ พบว่า ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ด้านตำแหน่งงาน

ตัวแปร	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	P-value	t	df	P-value
การแบ่งปันความรู้	3.99	0.05*	1.02	192.6	0.31
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์	0.76	0.38	2.28	270.0	0.02*
ความสามารถด้านนวัตกรรม	0.45	0.50	-0.17	270.0	0.87

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่ม 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ต้องใช้สถิติที (t-test) สำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน

ผลการวิเคราะห์การทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของ Levene พบว่าบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ความแปรปรวนระหว่างกลุ่มผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีเฉพาะการแบ่งปันความรู้ ความแปรปรวนของตัวแปรมีค่าแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงทำการทดสอบในกรณีความแปรปรวนแตกต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม พบว่า ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างกลุ่มผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ พบว่า การแบ่งปันความรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรม ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีเฉพาะค่าเฉลี่ยของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ในขณะที่พนักงานปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่  
หน่วยงานแตกต่างกัน

ตัวแปร	แหล่งของความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value
การแบ่งปันความรู้	ระหว่างกลุ่ม	4.0	10.0	.40	1.17	.31
	ภายในกลุ่ม	88.9	261.0	.34		
	รวม	92.9	271.0			
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	11.1	10.0	1.11	2.72	.00*
	ภายในกลุ่ม	106.5	261.0	.41		
	รวม	117.6	271.0			
ความสามารถด้านนวัตกรรม	ระหว่างกลุ่ม	3.9	10.0	.39	.69	.74
	ภายในกลุ่ม	148.3	261.0	.57		
	รวม	152.2	271.0			

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่าเมื่อนำค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามมาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่แตกต่างกัน ซึ่งการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป ต้องใช้สถิติเอฟ (F-test)

ผลการทดสอบ พบว่า ในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีหน่วยงานแตกต่างกัน ค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรม ไม่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 มีเฉพาะบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากผลการศึกษาดังตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีหน่วยงานต่างกันมีค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ (Post hoc analysis) ด้วยวิธีการของทดสอบของ Scheffe' แสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์รายคู่ ระหว่างกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีหน่วยงานต่างกัน

หน่วยงาน	ค่าเฉลี่ย	หน่วยการตลาดและการขาย	หน่วยวิศวกรรม
หน่วยการตลาดและการขาย	4.164	-	-
หน่วยวิศวกรรม	4.023	-	-
หน่วยควบคุมคุณภาพ	3.781	0.008*	-
หน่วยผลิต	3.687	0.000*	-
หน่วยซ่อมบำรุง	3.667	0.012*	-
หน่วยบุคคลและธุรการ หรือบัญชี	3.667	0.000*	-
หน่วยวิจัยและพัฒนา หรือนวัตกรรม	3.453	0.000*	0.011*

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีหน่วยงานแตกต่างกัน มีความแตกต่างกัน 6 คู่ ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามหน่วยการตลาดและการขายมีค่าเฉลี่ยสูงแตกต่างจาก หน่วยควบคุมคุณภาพ หน่วยผลิต หน่วยซ่อมบำรุง หน่วยบุคคลและธุรการ หรือบัญชี และหน่วยวิจัยและพัฒนา หรือนวัตกรรม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และผู้ตอบแบบสอบถามหน่วยวิศวกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงแตกต่างจากหน่วยวิจัยและพัฒนา หรือนวัตกรรมที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.30 สรุปความแตกต่างของตัวแปรต่างๆ จำแนกตามคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะ	การแบ่งปันความรู้	บรรยากาศองค์การ	ความสามารถด้านนวัตกรรม
เพศ	✗	✗	✗
อายุ	✗	✗	✗
อายุงาน	✗	✗	✗
การศึกษา	✗	✗	✗
ตำแหน่งงาน	✗	✓	✗
หน่วยงาน	✗	✓	✗

หมายเหตุ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.30 สรุปความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรมของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ในด้านเพศ อายุ อายุงาน การศึกษา ตำแหน่งงาน และหน่วยงาน พบว่า มีเฉพาะค่าเฉลี่ยของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันในคุณลักษณะด้านตำแหน่งงาน และหน่วยงานเท่านั้น ส่วนในกรณีอื่นไม่มีความแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05

#### 4.5 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรต่างๆ

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม รวมทั้งตัวแปรย่อยด้วย มีรายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 4.31** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม

ตัวแปร	การแบ่งปันความรู้	บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
การแบ่งปันความรู้	1.000	
P-value		
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	0.630*	1.000
P-value	0.000	
ความสามารถด้านนวัตกรรม	0.504*	0.648*
P-value	0.000	0.000

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.31 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.504 – 0.648 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ( $r = 0.648$ ) มีค่ามากกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการแบ่งปันความรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรม ( $r = 0.504$ )

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรการแบ่งปันความรู้

ตัวแปร	1	2	3	3.1	3.2	3.3
1.เจตคติในการแบ่งปันความรู้	1					
P-value						
2.ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้	0.799*	1.000				
P-value	0.000					
3.พฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้	0.567*	0.651*	1.000			
P-value	0.000	0.000				
3.1การสะสมความรู้	0.466*	0.537*	0.900*	1.000		
P-value	0.000	0.000	0.000			
3.2การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม	0.599*	0.647*	0.802*	0.554*	1.000	
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000		
3.3การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม	<b>0.413*</b>	0.509*	0.827*	0.577*	0.621*	1.000
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
4.การแบ่งปันความรู้	0.830*	0.882*	<b>0.910*</b>	0.792*	0.806*	0.728*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.32 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรการแบ่งปันความรู้ ซึ่งประกอบด้วย เจตคติในการแบ่งปันความรู้ ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ การสะสมความรู้ การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม และการแบ่งปันความรู้

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.413 – 0.910 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมากที่สุด คือ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ( $r = 0.910$ ) ส่วนคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันน้อยที่สุด คือ เจตคติในการแบ่งปันความรู้ และการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม ( $r = 0.413$ )

ตารางที่ 4.33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
1.ความอิสระ	1.000					
P-value						
2.งานที่ท้าทาย	0.632 *	1.000				
P-value	0.000					
3.หัวหน้างานให้การสนับสนุน	0.645 *	0.719 *	1.000			
P-value	0.000	0.000				
4.การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม	0.595 *	0.647 *	0.590 *	1.000		
P-value	0.000	0.000	0.000			
5.การสนับสนุนขององค์การ	0.608 *	0.645 *	0.667 *	0.637 *	1.000	
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000		
6.การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	0.519 *	0.557 *	0.641 *	<b>0.493 *</b>	0.754 *	1.000
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
7.บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	0.777 *	0.824 *	0.851 *	0.791 *	<b>0.902 *</b>	0.809 *
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.33 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย ความอิสระ งานที่ท้าทาย หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม การสนับสนุนขององค์การ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.493 – 0.902 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมากที่สุด คือ การสนับสนุนขององค์การ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ( $r = 0.902$ ) ส่วนคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันน้อยที่สุด คือ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ( $r = 0.493$ )

ตารางที่ 4.34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม

ตัวแปร	1	2	3	3.1	3.2	3.3	3.4
1.ความสามารถด้านนวัตกรรม	1.000						
P-value							
2.ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล	0.717*	1.000					
P-value	0.000						
3.ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร	<b>0.993*</b>	0.629*	1.000				
P-value	0.000	0.000					
3.1นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	0.770*	0.552*	0.765*	1.000			
P-value	0.000	0.000	0.000				
3.2นวัตกรรมกระบวนการ	0.818*	0.521*	0.823*	0.540*	1.000		
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000			
3.3นวัตกรรมการบริหาร	0.918*	0.624*	0.918*	0.638*	0.722*	1.000	
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
3.4นวัตกรรมการตลาด	0.896*	0.519*	0.911*	0.608*	0.651*	0.817*	1.000
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
3.5นวัตกรรมการให้บริการ	0.850*	<b>0.491*</b>	0.864*	0.585*	0.578*	0.735*	0.798*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.34 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถด้านนวัตกรรม ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหาร นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมการให้บริการ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.491 – 0.993 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมากที่สุด คือ ความสามารถด้านนวัตกรรม และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ( $r = 0.993$ ) ส่วนคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันน้อยที่สุด คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และนวัตกรรมการให้บริการ ( $r = 0.491$ )

ตารางที่ 4.35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การ  
ที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปร	ความ อิสระ	งานที่ ทำท่าย	หัวหน้า งานให้ การ สนับสนุน	การ สนับสนุน การ ทำงาน เป็นกลุ่ม	การ สนับสนุน ของ องค์การ	การ สนับสนุน ทรัพยากร ที่เพียงพอ	บรรยากาศ องค์การที่ สนับสนุน ความคิด สร้างสรรค์
1.เจตคติในการ แบ่งปันความรู้	0.322*	0.421*	0.383*	0.416*	0.274*	<b>0.253*</b>	0.403*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2.ความตั้งใจในการ แบ่งปันความรู้	0.361*	0.489*	0.445*	0.469*	0.344*	0.322*	0.477*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3.พฤติกรรมการ แบ่งปันความรู้	0.548*	0.588*	0.593*	0.550*	0.540*	0.573*	<b>0.673*</b>
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3.1การสะสมความรู้	0.424*	0.453*	0.564*	0.430*	0.458*	0.580*	0.580*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3.2การแบ่งปัน ความรู้ให้แก่เพื่อน ร่วมทีม	0.545*	0.606*	0.490*	0.566*	0.460*	0.414*	0.603*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3.3การแบ่งปัน ความรู้ให้แก่เพื่อน ต่างทีม	0.473*	0.492*	0.427*	0.449*	0.470*	0.406*	0.542*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
4.การแบ่งปันความรู้	0.503*	0.591*	0.570*	0.562*	0.480*	0.486*	0.630*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.35 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย เจตคติในการแบ่งปันความรู้ ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ การสะสมความรู้ การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม และการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม ส่วนบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความอิสระ งานที่ท้าทาย หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม การสนับสนุนขององค์กร และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.253 – 0.673 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมากที่สุด คือ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ( $r = 0.673$ ) ส่วนคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันน้อยที่สุด คือ เจตคติในการแบ่งปันความรู้ และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ( $r = 0.253$ ) ทั้งนี้ แม้ว่าพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งทั้งสองตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรอิสระทั้งคู่จะมีความสัมพันธ์กันสูง แต่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันยังมีค่าไม่เกิน 0.9 จึงยังไม่เกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) (Oh, 2014)

ตารางที่ 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการแบ่งปันความรู้ และความสามารถด้าน  
นวัตกรรม

ตัวแปร	ความสามารถด้านนวัตกรรม	นวัตกรรมระดับบุคคล	นวัตกรรมระดับองค์การ	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	นวัตกรรมกระบวนการ	นวัตกรรมการบริหาร	นวัตกรรมการตลาด	นวัตกรรมการให้บริการ
1.เจตคติในการแบ่งปันความรู้	0.334*	0.316*	0.318*	0.353*	0.237*	0.259*	<b>0.230*</b>	0.314*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2.ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้	0.381*	0.326*	0.369*	0.400*	0.283*	0.319*	0.269*	0.342*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3.พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้	<b>0.533*</b>	0.483*	0.512*	0.406*	0.414*	0.465*	0.454*	0.456*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3.1การสะสมความรู้	0.443*	0.333*	0.437*	0.338*	0.337*	0.416*	0.423*	0.356*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3.2การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมทีม	0.446*	0.483*	0.415*	0.384*	0.337*	0.363*	0.309*	0.405*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3.3การแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม	0.485*	0.482*	0.458*	0.330*	0.397*	0.397*	0.402*	0.433*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
4.การแบ่งปันความรู้	0.504*	0.454*	0.484*	0.444*	0.381*	0.427*	0.398*	0.444*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.36 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการแบ่งปันความรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย เจตคติในการแบ่งปันความรู้ ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ การสะสมความรู้ การแบ่งปันความรู้ให้แก่

เพื่อนร่วมทีม และการแบ่งปันความรู้ให้แก่เพื่อนต่างทีม ส่วนความสามารถด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหาร นวัตกรรมการตลาด และ นวัตกรรมการให้บริการ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.230 – 0.533 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมากที่สุด คือ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรม ( $r= 0.533$ ) ส่วนคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันน้อยที่สุด คือ เจตคติในการแบ่งปันความรู้ และนวัตกรรมการตลาด ( $r= 0.230$ )

ตารางที่ 4.37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม

ตัวแปร	ความสามารถด้านนวัตกรรม	นวัตกรรมระดับบุคคล	นวัตกรรมระดับองค์การ	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	นวัตกรรมกระบวนการ	นวัตกรรมการบริหาร	นวัตกรรมการตลาด	นวัตกรรมให้บริการ
ความอิสระ	0.441*	0.518*	0.404*	0.327*	0.325*	0.406*	0.331*	0.345*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
งานที่ท้าทาย	0.528*	0.511*	0.502*	0.478*	0.392*	0.458*	0.397*	0.448*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
หัวหน้างานให้การสนับสนุน	0.547*	0.515*	0.521*	0.477*	0.334*	0.542*	0.457*	0.442*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม	0.450*	0.451*	0.425*	0.368*	0.353*	0.398*	<b>0.302*</b>	0.412*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
การสนับสนุนขององค์การ	<b>0.628*</b>	0.582*	0.601*	0.427*	0.440*	0.629*	0.520*	0.551*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	0.573*	0.473*	0.559*	0.400*	0.353*	0.593*	0.575*	0.463*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	0.648*	0.618*	0.617*	0.498*	0.448*	0.625*	0.531*	0.548*
P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.37 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความอิสระ งานที่ท้าทาย หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม การสนับสนุนขององค์การ และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ส่วนความสามารถด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล

ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหาร นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมการให้บริการ

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.302 – 0.628 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันมากที่สุด คือ การสนับสนุนขององค์การ และความสามารถด้านนวัตกรรม ( $r = 0.628$ ) ส่วนคู่ความสัมพันธ์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันน้อยที่สุด คือ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม และนวัตกรรมการตลาด ( $r = 0.302$ )

#### 4.6 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ

##### 4.6.1 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีตัวแปรอิสระ ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปันความรู้

1) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปันความรู้ ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.430	0.248		1.736	0.084		
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	0.623	0.067	0.548*	9.284	0.000	0.603	1.657
การแบ่งปันความรู้	0.203	0.076	0.159*	2.688	0.008	0.603	1.657

$R^2 = 0.435$  adj  $R^2 = 0.431$  Durbin-Watson = 1.776 Std. Error of the estimate = 0.565

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรม ในกรณีโดยภาพรวม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 43.1 (adj  $R^2 = 0.431$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.776 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วินิชย์ บัญชา, 2544) และตัวแปรอิสระต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง พิจารณาจากค่า VIF ต้องมีค่าไม่เกิน 10 ซึ่งผลวิเคราะห์พบว่า VIF มีค่า 1.657 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Oh, 2014)

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Beta = 0.548, P-value = 0.000) รองลงมา ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ (Beta = 0.159, P-value = 0.008) โดยทั้งสองตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

2) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปันความรู้ ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4.39** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.685	0.226		3.033	0.003		
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	0.758	0.059	0.618*	12.906	0.000	1.000	1.000

$R^2 = 0.382$  adj  $R^2 = 0.379$  Durbin-Watson = 1.946 Std. Error of the estimate = 0.637

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 37.9 (adj  $R^2 = 0.379$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.946 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่า 1.000 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 1 ตัวแปร คือ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Beta = 0.618, P-value = 0.000)

3) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปันความรู้ ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4.40** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.435	0.268		1.626	0.105		
บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	0.615	0.073	0.517*	8.471	0.000	0.603	1.657
การแบ่งปันความรู้	0.212	0.082	0.159*	2.598	0.010	0.603	1.657

$R^2 = 0.396$  adj  $R^2 = 0.391$  Durbin-Watson = 1.704 Std. Error of the estimate = 0.611

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 39.1 (adj  $R^2 = 0.391$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.704 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่า 1.657 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ บรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ (Beta = 0.517, P-value = 0.000) รองลงมา ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ (Beta = 0.159, P-value = 0.010) โดยทั้งสองตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

**ตารางที่ 4.41** สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีตัวแปรอิสระ ได้แก่ บรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปันความรู้

ตัวแปร	ความสามารถด้านนวัตกรรม	ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล	ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ
บรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	0.548*	0.618*	0.517*
การแบ่งปันความรู้	0.159*	-	0.159*
adj R <sup>2</sup>	0.431	0.379	0.391

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.41 เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) ของบรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปันความรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ มาแสดงพบว่า บรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความสามารถด้านนวัตกรรมได้ทั้ง 3 กรณี โดยส่งผลในทางบวกทั้งหมด ส่วนการแบ่งปันความรู้สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความสามารถด้านนวัตกรรมได้ 2 กรณี คือ ความสามารถด้านนวัตกรรม และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ โดยส่งผลในทางบวกทั้งหมดเช่นกัน สามารถแสดงสมการถดถอยแต่ละกรณีได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความสามารถด้านนวัตกรรม} &= 0.548(\text{บรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์}) \\ &+ 0.159(\text{การแบ่งปันความรู้}) \end{aligned}$$

ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล = 0.618(บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์)

ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ = 0.517(บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์) + 0.159(การแบ่งปันความรู้)

#### 4.6.2 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีตัวแปรอิสระ ได้แก่ ตัวแปรย่อยของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และตัวแปรย่อยของการแบ่งปันความรู้

1) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ตัวแปรย่อยของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1.ความอิสระ 2.งานที่ท้าทาย 3.หัวหน้างานให้การสนับสนุน 4.การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม 5.การสนับสนุนขององค์การ และ 6.การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ

ตัวแปรย่อยของการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 1.เจตคติในการแบ่งปันความรู้ 2.ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ และ 3.พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.606	0.220		2.758	0.006		
การสนับสนุนขององค์การ	0.394	0.059	0.414*	6.649	0.000	0.523	1.912
พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	0.275	0.069	0.230*	3.982	0.000	0.611	1.638
หัวหน้างานให้การสนับสนุน	0.125	0.061	0.134*	2.058	0.041	0.479	2.089

$R^2 = 0.456$  adj  $R^2 = 0.450$  Durbin-Watson = 1.723 Std. Error of the estimate = 0.556

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรม พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 45.0 (adj  $R^2 = 0.450$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.723 ซึ่งมี

ค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.638 – 2.089 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร (Beta = 0.414, P-value = 0.000) รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Beta = 0.230, P-value = 0.000) และหัวหน้างานให้การสนับสนุน (Beta = 0.134, P-value = 0.041) ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

2) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระคงเดิม ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4.43** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.479	0.252		1.895	0.059		
การสนับสนุนขององค์กร	0.376	0.064	0.366*	5.847	0.000	0.569	1.757
ความอิสระ	0.223	0.070	0.200*	3.172	0.002	0.563	1.778
พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	0.226	0.077	0.175*	2.948	0.003	0.632	1.583

$R^2 = 0.401$  adj  $R^2 = 0.395$  Durbin-Watson = 2.005 Std. Error of the estimate = 0.629

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 39.5 (adj  $R^2 = 0.395$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson

เท่ากับ 2.005 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.583 – 1.778 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของคุณสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร (Beta = 0.366, P-value = 0.000) รองลงมา ได้แก่ ความอิสระ (Beta = 0.200, P-value = 0.002) และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Beta = 0.175, P-value = 0.003) ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

3) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระคงเดิม ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4.44** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.701	0.237		2.955	0.003		
การสนับสนุนขององค์กร	0.356	0.072	0.358*	4.957	0.000	0.414	2.415
พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	0.285	0.072	0.228*	3.931	0.000	0.645	1.551
การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	0.139	0.065	0.158*	2.131	0.034	0.393	2.545

$R^2 = 0.420$  adj  $R^2 = 0.414$  Durbin-Watson = 1.676 Std. Error of the estimate = 0.600

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็น

ร้อยละ 41.4 ( $\text{adj } R^2 = 0.414$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.676 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.551 – 2.545 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร (Beta = 0.358, P-value = 0.000) รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Beta = 0.228, P-value = 0.000) และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ (Beta = 0.158, P-value = 0.034) ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

4) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระคงเดิม ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4.45** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.960	0.290		3.314	0.001		
หัวหน้างานให้การสนับสนุน	0.261	0.082	0.240*	3.199	0.002	0.471	2.122
งานที่ทำทนาย	0.244	0.088	0.214*	2.778	0.006	0.447	2.236
ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้	0.225	0.071	0.189*	3.166	0.002	0.743	1.346

$R^2 = 0.292$   $\text{adj } R^2 = 0.284$  Durbin-Watson = 1.780 Std. Error of the estimate = 0.741

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พบว่า สมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 28.4 ( $\text{adj } R^2 = 0.284$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.780 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.346 - 2.236 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้างานให้การสนับสนุน ( $\text{Beta} = 0.240$ ,  $\text{P-value} = 0.002$ ) รองลงมา ได้แก่ งานที่ทำหาย ( $\text{Beta} = 0.214$ ,  $\text{P-value} = 0.006$ ) และความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ( $\text{Beta} = 0.189$ ,  $\text{P-value} = 0.002$ ) ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

5) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระคงเดิม ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการให้บริการ ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4.46** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการให้บริการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.868	0.277		3.132	0.002		
การสนับสนุนขององค์กร	0.471	0.065	0.430*	7.291	0.000	0.708	1.412
พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	0.309	0.081	0.224*	3.806	0.000	0.708	1.412

$R^2 = 0.339$   $\text{adj } R^2 = 0.334$  Durbin-Watson = 1.762 Std. Error of the estimate = 0.705

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการให้บริการ พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 33.4 ( $\text{adj } R^2 = 0.334$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.762 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่า 1.412 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร ( $\text{Beta} = 0.430$ ,  $\text{P-value} = 0.000$ ) รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ( $\text{Beta} = 0.224$ ,  $\text{P-value} = 0.000$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

6) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระคงเดิม ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการบริหาร ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการบริหาร

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.547	0.220		2.489	0.013		
การสนับสนุนขององค์กร	0.408	0.086	0.352*	4.729	0.000	0.375	2.670
การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	0.226	0.074	0.222*	3.062	0.002	0.397	2.519
หัวหน้างานให้การสนับสนุน	0.187	0.072	0.165*	2.580	0.010	0.511	1.958

$R^2 = 0.443$   $\text{adj } R^2 = 0.436$  Durbin-Watson = 1.824 Std. Error of the estimate = 0.684

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการบริหาร พบว่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 43.6 ( $\text{adj } R^2 = 0.436$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.824 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.958 - 2.670 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร ( $\text{Beta} = 0.352$ ,  $\text{P-value} = 0.000$ ) รองลงมา ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ( $\text{Beta} = 0.222$ ,  $\text{P-value} = 0.002$ ) และหัวหน้างานให้การสนับสนุน ( $\text{Beta} = 0.165$ ,  $\text{P-value} = 0.010$ ) ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระคงเดิม ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมกระบวนการ ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4.48** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมกระบวนการ

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.661	0.324		2.041	0.042		
การสนับสนุนขององค์กร	0.365	0.075	0.306*	4.842	0.000	0.708	1.412
พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	0.372	0.095	0.248*	3.924	0.000	0.708	1.412

$R^2 = 0.238$   $\text{adj } R^2 = 0.232$  Durbin-Watson = 1.616 Std. Error of the estimate = 0.823

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมกระบวนการ พบว่า สมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 23.2 ( $\text{adj } R^2 = 0.232$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.616 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่า 1.412 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร ( $\text{Beta} = 0.306$ ,  $\text{P-value} = 0.000$ ) รองลงมา ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ( $\text{Beta} = 0.248$ ,  $\text{P-value} = 0.000$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

8) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กำหนดให้ตัวแปรอิสระคงเดิม ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการตลาด ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 4.49** ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ กรณีความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการตลาด

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.393	0.302		1.300	0.195		
การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	0.387	0.083	0.363*	4.668	0.000	0.393	2.545
พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	0.244	0.092	0.160*	2.646	0.009	0.645	1.551
การสนับสนุนขององค์กร	0.193	0.092	0.160*	2.112	0.036	0.414	2.415

$R^2 = 0.365$   $\text{adj } R^2 = 0.357$  Durbin-Watson = 1.613 Std. Error of the estimate = 0.764

หมายเหตุ \* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.49 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ เมื่อกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการตลาด พบว่า สมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับปรุงแล้ว คิดเป็นร้อยละ 35.7 ( $\text{adj } R^2 = 0.357$ ) ในขณะที่การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการถดถอย โดยพิจารณาจากค่าคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระต่อกัน จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.613 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน และค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.551 - 2.545 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ( $\text{Beta} = 0.363$ ,  $\text{P-value} = 0.000$ ) รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ( $\text{Beta} = 0.160$ ,  $\text{P-value} = 0.009$ ) และการสนับสนุนขององค์กร ( $\text{Beta} = 0.160$ ,  $\text{P-value} = 0.036$ ) ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.50 สรุปผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ

ตัวแปร	ความสามารถ ด้านนวัตกรรม	ความสามารถ ด้านนวัตกรรม ระดับบุคคล	ความสามารถ ด้านนวัตกรรม ระดับองค์กร	นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์	นวัตกรรมการ ให้บริการ	นวัตกรรมการ บริหาร	นวัตกรรม กระบวนการ	นวัตกรรม การตลาด	จำนวนกรณี ที่ส่งผลกระทบต่อ ตัวแปรตาม
ความอิสระ	-	0.200	-	-	-	-	-	-	1
งานที่ทำหาย	-	-	-	0.214	-	-	-	-	1
หัวหน้างานให้การสนับสนุน	0.134	-	-	0.240	-	0.165	-	-	3
การสนับสนุนการทำงาน เป็นกลุ่ม	-	-	-	-	-	-	-	-	0
การสนับสนุนขององค์กร	0.414	0.366	0.358	-	0.430	0.352	0.306	0.160	7
การสนับสนุนทรัพยากรที่ เพียงพอ	-	-	0.158	-	-	0.222	-	0.363	3
เจตคติในการแบ่งปันความรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	0
ความตั้งใจในการแบ่งปัน ความรู้	-	-	-	0.189	-	-	-	-	1
พฤติกรรมการแบ่งปัน ความรู้	0.230	0.175	0.228	-	0.224	-	0.248	0.160	6
adj R <sup>2</sup>	0.450	0.395	0.414	0.284	0.334	0.436	0.232	0.357	

หมายเหตุ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.50 เมื่อนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) ขององค์ประกอบย่อยของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ 1.ความอิสระ 2.งานที่ท้าทาย 3.หัวหน้างานให้การสนับสนุน 4.การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม 5.การสนับสนุนขององค์การ และ 6.การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ องค์ประกอบย่อยของการแบ่งปันความรู้ที่ ได้แก่ 1.เจตคติในการแบ่งปันความรู้ 2.ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ และ 3.พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งความสามารถด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ โดยที่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ประกอบด้วย 1.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2.นวัตกรรมการให้บริการ 3. นวัตกรรมการบริหาร 4.นวัตกรรมกระบวนการ และ 5.นวัตกรรมการตลาด

สรุปได้ว่า การสนับสนุนขององค์การ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้มากที่สุด โดยสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 7 กรณี จากทั้งหมด 8 กรณี โดยส่งผลในทางบวกทั้งหมด รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 6 กรณี โดยส่งผลในทางบวกทั้งหมดเช่นกัน ส่วนหัวหน้างานให้การสนับสนุน และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 3 กรณีเท่ากัน โดยส่งผลในทางบวกทั้งหมด ในขณะที่ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม และเจตคติในการแบ่งปันความรู้ ไม่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้เลย สามารถแสดงสมการถดถอยแต่ละกรณีได้ดังนี้

$$\text{ความสามารถด้านนวัตกรรม} = 0.414 (\text{การสนับสนุนขององค์การ}) + 0.230 (\text{พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้}) + 0.134 (\text{หัวหน้างานให้การสนับสนุน})$$

$$\text{ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล} = 0.366 (\text{การสนับสนุนขององค์การ}) + 0.200 (\text{ความอิสระ}) + 0.175 (\text{พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้})$$

$$\text{ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ} = 0.358 (\text{การสนับสนุนขององค์การ}) + 0.228 (\text{พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้}) + 0.158 (\text{การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ})$$

$$\begin{aligned} \text{ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์} = \\ 0.240 (\text{หัวหน้างานให้การสนับสนุน}) + 0.214 (\text{งานที่ท้าทาย}) \\ + 0.189 (\text{ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้}) \end{aligned}$$

ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการให้บริการ =

$$0.430 \text{ (การสนับสนุนขององค์กร)} + 0.224 \text{ (พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้)}$$

ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการบริหาร =

$$0.352 \text{ (การสนับสนุนขององค์กร)} + 0.222 \text{ (การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ)} + 0.165 \text{ (หัวหน้างานให้การสนับสนุน)}$$

ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมกระบวนการ =

$$0.306 \text{ (การสนับสนุนขององค์กร)} + 0.248 \text{ (พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้)}$$

ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการตลาด =

$$0.363 \text{ (การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ)} + 0.160 \text{ (พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้)} + 0.160 \text{ (การสนับสนุนขององค์กร)}$$

#### 4.7 การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนก่อนหน้า ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งรับผิดชอบงานด้านนวัตกรรมขององค์การ 3 ท่าน จาก 2 บริษัท ดังรายนามต่อไปนี้

ตารางที่ 4.51 รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ นามสกุล	ตำแหน่ง และบริษัท	วันสัมภาษณ์
1.คุณวศิน รุ่งนิรันดรกุล	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	12 ธันวาคม 2557
2.คุณนิทัธ ตรีวิชัยยา	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	12 ธันวาคม 2557
3.คุณชยุตม์ กฤษอร่ามเรือง	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สำนักนวัตกรรมซีพีเอฟ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	6 กุมภาพันธ์ 2558

สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

1.นวัตกรรม ในบริบทของบริษัท นวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับแนวคิดใหม่เพื่อการพัฒนา ปรับปรุง หรือสร้างชิ้นใหม่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า บริการ กระบวนการทำงาน การตลาด และรูปแบบธุรกิจ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยนวัตกรรมของแต่ละบริษัทจะมีความโดดเด่นแตกต่างกันตามความถนัด ประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญขององค์การและพนักงานที่มีอยู่เดิม รวมทั้งการรับรู้และมีส่วนร่วมของพนักงานในแต่ละฝ่าย สอดคล้องกับความเห็นของคุณชยุตม์ กฤษอร่ามเรือง ที่กล่าวว่า

“นวัตกรรมหมายถึงสิ่งใหม่ที่มีความแตกต่างจากเดิม ความใหม่นี้เริ่มตั้งแต่แนวคิด บางครั้งอาจจะไม่ใช่เทคโนโลยีใหม่ แต่มันต่าง concept ต่างที่วิธีคิด ผลลัพธ์ที่เปลี่ยน มุมมองที่เปลี่ยน สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบ disruptive innovation ก็ได้ หรือการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่หรือหลายๆประเภทร่วมกัน หรือ ตัวอย่าง iPhone เป็นการรวบสิ่งต่างๆเข้ามาที่มีอยู่แล้วก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ นวัตกรรมครอบคลุมในเรื่องอะไรบ้าง มันขึ้นอยู่กับเรานำมาประยุกต์ใช้อย่างไร นวัตกรรมเป็นได้ทั้งตัวสินค้า บริการ หรือกระบวนการทำงาน การผลิต การจัดส่ง รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ หรือการตลาด เพราะบางครั้งการตลาดสมัยใหม่อาจนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้เทคโนโลยีการย่อยสลายเป็นการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและสังคม ทำให้ทุกคนได้ผลประโยชน์ร่วมกันด้วย”

ในทำนองเดียวกับความเห็นของคุณวศิน รุ่งนิรันดรกุล ที่กล่าวว่า

“องค์การส่งเสริมนวัตกรรม ครอบคลุมทั้งด้านการผลิต การบริการ กระบวนการการตลาด องค์การกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงในการทำงานให้ทำงานง่ายขึ้น เร็วขึ้น ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ลูกค้าประทับใจมากขึ้น ส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าเราทำเหมือนเดิม ผลก็จะเหมือนเดิม แต่ถ้าเราพัฒนาขึ้นผลก็จะดีขึ้น”

2.บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เป็นการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์การ หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ งานที่ท้าทาย ความอิสระ และการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การสนับสนุนขององค์การ ผู้บริหารองค์การระดับสูงสนับสนุน สื่อสาร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ มีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น กำหนดนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรบรรจุอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมองค์การ จัดให้มีการประกวดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม รวมทั้งยอมรับผลลัพธ์ของงานที่พนักงานที่มีความตั้งใจในการพัฒนางานการทำงานอย่างเต็มที่แม้ผลงานไม่ตรงตามเป้าหมาย สอดคล้องกับความเห็นของคุณชยุตม์ กฤษอร่ามเรือง ที่กล่าวว่า

“วิสัยทัศน์ของบริษัทมีความต้องการเป็นครัวของโลก พันธกิจต้องการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย ตรวจสอบย้อนกลับได้ เพื่อเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้ผู้บริโภค ประกอบธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม รักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อรักษาธุรกิจให้ยั่งยืน ส่วนนวัตกรรมจะปรากฏอยู่ในส่วนของค่านิยมองค์กร หรือ CPF way 6 ข้อ สานประโยชน์สู่ความยั่งยืน คำนึงถึงประเทศชาติ ประชาชน และบริษัท

เร็วและมีคุณภาพ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย การสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในหลายส่วนเช่น การทำเร็วทำให้ง่าย การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้จุดอ่อนนวัตกรรมทั้งหมด และสิ่งสุดท้ายการมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภคต้องมาก่อน ซื่อสัตย์ต่อสินค้าและบริการ และซื่อสัตย์ต่อพนักงานและต่อประเทศชาติ บริษัทจัด CPF CEO Award ทุกปี การประชาสัมพันธ์แรกๆที่ทำ บางกลุ่มไม่ทราบ หรือไม่ให้ความร่วมมือ มีการประชาสัมพันธ์เชิญผู้บริหารอยู่เรื่อยๆ ปีนี้จัดเป็นปีที่ 6 แล้ว ในช่วงปีแรกๆเป็นกลุ่มไม่ใหญ่ แล้วก็ขยายขึ้นมาเรื่อยๆ แล้วก็รับทราบโดยทั่วกัน กลุ่มแรกๆที่ส่งส่วนใหญ่เป็นภาคการผลิต การซ่อมบำรุง เพราะพนักงานรับรู้่ว่านวัตกรรมต้องเป็นของใหม่ กลุ่มที่คิดออก คือ กลุ่มที่ผลิตสินค้าใหม่ กลุ่มด้านวิจัยและพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการ ซ่อมบำรุงอาจมีอุปกรณ์ใหม่ ปรับปรุงกระบวนการผลิตอาจมีการปรับเปลี่ยนสายการผลิต กลุ่มพวกนี้จะรับรู้และเข้าใจได้ง่ายกว่า เพราะเขาเห็นอยู่เป็นประจำ”

ในทำนองเดียวกับความเห็นของคุณนิทัธ ตรีวิชัยยา ที่กล่าวว่า

“ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมในทุกด้านเท่าๆกัน ทุกครั้งที่มีการสื่อสารเราจะกระตุ้นให้พนักงานทุกคนร่วมกันสร้างนวัตกรรม ไม่เช่นนั้นคนที่ไม่เกี่ยวข้องก็จะถูกละเลยไป เพียงแต่นวัตกรรมที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ถ้ามันมีมากก็จะช่วยบริษัทกำไรมากขึ้น”

รวมทั้งสอดคล้องกับความเห็นของคุณวศิน รุ่งนิรันดรกุล ที่กล่าวว่า

“ความจริงแล้วความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่ผลผลิตอย่างเดียว ราคา การส่งเสริมการขาย การทำการตลาด มีองค์ประกอบหลายอย่างรวมกัน บางครั้ง R&D ทำสินค้าดีมากเลย แต่ขายไม่ดี เพราะไม่ได้ลงทุนเรื่องประชาสัมพันธ์ ไม่ติดตามความต้องการซื้อซ้ำของลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับสินค้ามาก ต้องถูกหลักการผลิตที่มีคุณภาพ ไม่มีการลงโทษพนักงานแต่เป็นการเรียนรู้ ทุกองค์การไม่มีการลงโทษ ต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้บริหารเสมอ เราจะไม่สามารถทำอะไรโดยที่ไม่ได้รับการอนุญาตไม่ได้ เมื่อเกิดปัญหาทุกคนต้องยอมรับ เพราะเรานำเสนอหมดแล้ว ทุกคนยอมรับ หากมีข้อผิดพลาดก็ต้องแก้ตรงนั้นเลย”

2.2 หัวหน้างานให้การสนับสนุน หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือพนักงานในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การรับฟังความคิดของพนักงาน และให้ข้อเสนอแนะ การจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้รวดเร็ว ถูกต้องมากขึ้น ในกรณีที่ข้อแนะนำของพนักงานมีประโยชน์แต่เกินความสามารถของหน่วยงาน หัวหน้างานสามารถเสนอไปยังผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป หรือประสานขอความร่วมมือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากิจกรรมหรือโครงการร่วมกันโดยมีการประสานงานจากหลายฝ่าย สอดคล้องกับความเห็นของคุณชยุตม์ กฤษอร่ามเรื่อง ที่กล่าวว่า

“หัวหน้างานมีส่วนเยอะ ต้องทำตัวเป็นผู้อำนวยความสะดวก นอกจากต้องมานั่งดูว่าโครงการนี้มันสมเหตุสมผล เพราะถ้าเราถามไถ่เดียวจะมีเยอะแยะ เช่นมี 10 ไถ่เดียวแล้วเราจะเลือกทำไถ่เดียวไหน เพราะเราไม่สามารถทำพร้อมกันทั้งสิบไถ่เดียว หัวหน้าจะเป็นคนที่คุยกับเขาแล้วก็ให้เหตุผลเป็นอย่างไร และจัดลำดับเพื่อจะดำเนินการ หรืออาจจะต้องช่วยเขาเพื่อเตรียมนำเสนอผู้บริหารใหม่ บางครั้งบางโครงการใช้งบน้อยอยู่ในขอบเขตที่เขาอาจจะทำได้เลย บางโครงการทำไม่ได้เพราะเขาอาจทำไม่ได้อยู่แล้วเช่นเป็นข้อเสนอแนะปรับปรุง หรือเป็นโครงการขนาดใหญ่อาจต้องศึกษาว่ามีอะไรบ้าง อาจต้องเสนอผู้บริหารเพื่อจัดตั้งทีม ดังนั้นหัวหน้างานจะมีบทบาทในการช่วยดูแลช่วยจัดลำดับความเหมาะสม หรืออาจให้ความรู้เพิ่มเติมเพื่อไปดูเรื่องนั้นเรื่องนี้ให้มีรายละเอียดก่อนนำเสนอผู้บริหาร ในการเลือกปัญหา พนักงานจะเห็นความไม่สะดวกในงานของเขาเป็นสิ่งที่แรกๆที่เขาจะเห็น ก็จะแก้ไขภายในขอบเขตของเขา ก็นำเสนอหัวหน้างาน เมื่อหัวหน้างานเห็นภาพรวมก็อาจจะแก้หมดพร้อมกันก็ได้ เป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันในหลายระดับผลงาน บางปัญหาแก้ปัญหาดียวก็จบ บางปัญหามีความสอดคล้องกันต้องคุยกันเพื่อขยายขนาด หัวหน้างานก็ต้องช่วยผลักดัน”

ในทำนองเดียวกับความเห็นของคุณนิพัธ ตรีวิชัยยา ที่กล่าวว่า

“องค์กรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนเรื่องการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ในส่วนของหัวหน้างานบางคนอาจมีบุคลิกไม่เหมือนกัน แต่ผลการสำรวจความผูกพันประจำปี ก็พบว่าหัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นอย่างดี”

2.3 การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ องค์การจัดสรรทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความรู้ ฐานข้อมูลความรู้ เครือข่ายผู้มีประสบการณ์ในแต่ละด้านขององค์การ การจัดการฝึกอบรมกระบวนการคิดในการแก้ปัญหาในการทำงาน ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะและทรัพยากรอื่นๆในทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องกับความเห็นของคุณชยุตม์ กฤษอร่ามเรื่อง ที่กล่าวว่า

“ผู้บริหารของแต่ละ BU ก็จะมีงบประมาณสนับสนุน นอกจากนั้นเราควรจะมีวิธีการในการคัดเลือกอะไรเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ หรือดูว่าวิธีการเดิมที่มีอยู่สอดคล้องเหมาะสมไหม หรือการนำความรู้ใหม่ๆเข้ามาแบ่งปันมีอะไรเพิ่มเติมได้บ้าง การสื่อสารข้อมูลเพื่อเพิ่มเติมความรู้ใหม่ให้แก่พนักงาน พนักงานได้รับการอบรมระเบียบวิธีคิดแต่ขาดการอบรมความรู้ใหม่ นวัตกรรมก็ยังไม่ออกอยู่ดี เราปรับ process แต่ไม่เพิ่ม input output ก็ยังไม่ออกอยู่ดี ดังนั้นหากองค์การต้องเพิ่มทั้งระเบียบวิธีคิดและความรู้ใหม่ให้แก่พนักงาน ส่วนกลางจึงต้องเข้าไปเสริม ต้องเชื่อมโยงหาลักษณะที่มี function การทำงานคล้ายๆกัน มารวมกัน มาจากคนละธุรกิจก็ได้ จะต่อยอดได้เร็ว เราก็จะพิจารณาว่าเรื่องอะไรที่รวมกันได้บ้าง เช่น ผมเลี้ยงไก่ ผมก็จะดูการบำบัดน้ำการเลี้ยงไก่ ผมอาจจะไปดูการบำบัดน้ำเสียจากการเลี้ยงกุ้ง ซึ่งเขาชำนาญกว่าเยอะ เราก็มาดูว่าเขาจะแลกเปลี่ยนกันอย่างไร พนักงานจะได้เข้าใจได้เร็วขึ้น”

2.4 งานที่ท้าทายและความอิสระ องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีช่องทางการนำเสนอความคิดได้หลากหลายช่องทาง ทั้งระดับหน่วยงาน ระดับบริษัท และระดับองค์การ อันจะทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและกล้าเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานให้มากขึ้น สอดคล้องกับความเห็นของคุณชยุตม์ กฤษอร่ามเรื่อง ที่กล่าวว่า

“ถ้าเราไม่สร้างความมั่นใจให้พนักงานก่อน เขาจะยังไม่สร้างงานใหญ่ จึงต้องเริ่มจากงานใกล้ตัวจนสร้างความมั่นใจเขาได้ ก็จะกระตุ้นให้เขาเรียนรู้และขยาย และเขาก็มีความมั่นใจเพราะเขาทำสำเร็จมาก่อน กล้าที่จะทำมากขึ้น เพราะหากอยู่ดีๆ ทำอยู่ตรงนี้ให้ไปแก้ตรงโน้น มันยาก มีการประกวดส่วนกลางอีกก่อนงาน CEO Award เรียกว่า 3i Day แบ่งกลุ่มของงานตามระดับ กลุ่มระดับพนักงานหน้างานซึ่งอาจจะมีความรู้ไม่สูงมาก จนถึงพนักงานระดับปริญญาเอก เราแบ่งเป็นกลุ่มไม่เช่นนั้นหากพูดถึงนวัตกรรม นื่องๆหน้างานก็จะบอกให้พนักงานระดับปริญญาเอกทำเท่านั้น กลุ่ม i1 คือ

กลุ่มรักษาสภาพ (Internal correction) เป็นกลุ่มที่รักษาสภาพดีให้ยาวนานขึ้น ซึ่งเป็นหลักการง่ายๆ เพื่อนให้คนที่อยู่หน้างานเขาเองก็ทำได้ เมื่อเขาประสบความสำเร็จก็จะจูงใจให้เขาทำต่อ กลุ่มที่สอง กลุ่มปรับปรุงงาน (Improvement) กลุ่มสาม กลุ่มนวัตกรรม (Innovation) เพราะถ้าบอกทุกอย่างเป็นนวัตกรรมหมด สุดท้ายก็จะมีแต่กลุ่มสามที่ทำ”

ในการทำงานเกี่ยวกับความเห็นของคุณิทธิ์ ตรีวิชัย ที่กล่าวว่า

“ผู้บริหารให้ออกาสพนักงานได้คิดได้เสนอ แต่ต้องยอมรับว่าไม่ใช่ทุกความคิดจะสามารถนำไปใช้ได้ ทุกฝ่ายจะต้องถ่วงถ่วงทั้งในแง่ดีแง่เสียว่ามีอะไรบ้าง เรามีช่องทางให้พนักงานเสนอความคิด แล้วมาพิจารณาความมั่นคงผลกระทบต่อหน่วยไหนบ้างก็ต้องมาคุยกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัย หรือคนที่เกี่ยวข้องมานั่งคุยกัน อาจมีมุมมองที่เราไม่เห็น แล้วมาสรุปกัน”

2.5 การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะทีมงานข้ามสายงาน เพราะการทำงานจริง พนักงานที่มาจากคนละหน่วยงานจะมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่ต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งช่วยพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความเห็นของคุณิทธิ์ ตรีวิชัย ที่กล่าวว่า

“การทำงานเป็นกลุ่มมันมีข้อดีคือ สามารถแบ่งปันประสบการณ์ความรู้ร่วมกันได้ คนเดียวทำหรือคนเดียวคิดมันไม่พอ เราจัดกลุ่มให้เขาช่วยกันคิดช่วยกันทำ”

ในการทำงานเกี่ยวกับความเห็นของคุณวศิน รุ่งนิรันดรกุล ที่กล่าวว่า

“จริงๆแล้วการทำงานในองค์การน้อยมากที่ทำคนเดียว ทุกโปรเจกต์ทุกแผนกต้องส่งคนของตัวเองมา และก็ขับเคลื่อนไปด้วยกัน อย่าง R&D ก็ทำงานควบการตลาด ฝ่ายผลิต เราไม่สามารถทำผลิตภัณฑ์ใหม่ได้คนเดียว มีลักษณะการทำงานแบบ Cross functional team”

3. การแบ่งปันความรู้ของพนักงาน องค์การสนับสนุนให้พนักงานที่มีความรู้ ทักษะ มานำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน จัดทำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ฐานข้อมูลความรู้ขององค์การ ฐานข้อมูลนวัตกรรมเพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ขององค์การ อันจะทำให้พนักงานสามารถค้นคว้า พัฒนา ต่อยอดความคิดได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น สอดคล้องกับความเห็นของคุณชยุตม์ กฤษอร่ามเรือง ที่กล่าวว่า

“เราจะดูว่าเวลา Business Unit : BU จัดประกวด โดย CPF CEO Award เป็นระดับบริษัท แต่ละ BU ก็จะมีการประกวดภายในด้วย เขาก็จะเชิญคนข้างนอกที่มีลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง เชิญสำนักนวัตกรรมไปด้วย ไปให้คะแนนตั้งแต่เริ่มต้นในแต่ละ BU เราก็จะเห็นลักษณะงานที่เขาทำแล้วก็แนะนำ ถ้าอันไหนมีความคล้ายคลึง ข้อดีของหน่วยงานกลางจะเห็นหมด เราก็จะแนะนำเขาไป หรือประสานเขาว่าต้องการคุยข้ามกลุ่มไหม ส่วนกลางจะประสานให้ได้

นวัตกรรมบางครั้งต้องเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์การ กลุ่มน้องๆ หน่วยงานเมื่อเขาทำ i1 ประสบความสำเร็จก็จะมีกำลังใจมากขึ้น และถ้าเขาได้ไปดู i1 กลุ่มอื่นมาประยุกต์ เขาก็มีโอกาสไป i2 หรือเขาดู i2 แล้วเขาสนใจมากขึ้น ก็จะได้ i2 ที่ดีมากขึ้น ส่วนบางคนมีความรู้ดีก็อาจจะทำ i2 เลยก็ได้ พอดู i3 มากๆ ก็อาจจะทำ i3 ก็ได้ เราแบ่งกลุ่มเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน เมื่อเขาได้รับรางวัล มีความมั่นใจมากขึ้น ความสำเร็จที่ใหญ่ขึ้นก็จะตามมา

เบื้องต้นผลงานที่ผ่าน 3i day กรรมการจะมาคัดเลือกผลงานหลายวันเพื่อจะกรองผลงานเพื่อมาแสดงในงาน CEO Award จะแสดงประมาณ 180-200 ชิ้นงาน ก็เป็นการเผยแพร่ผลงาน กรรมการกลางก็จะคัดเลือกผลงานต่อเพื่อนำเสนอและตัดสินผลงานที่จะได้รับรางวัลประมาณ 20-30 รางวัลได้ แต่ที่ได้จัดแสดงก็เป็นผลงานเด่นๆ เกือบทั้งหมด ปกติเราจัดงาน 2 วัน ก็จะมีพนักงานมาดู หลังจากนั้นจะนำผลงานเข้าสู่ฐานข้อมูลเพื่อให้พนักงานเข้ามาดูกันได้”

ในทำนองเดียวกับความเห็นของคุณนิพัทธ์ ตริยวิเชียร ที่กล่าวว่า

“การทำงานเป็นกลุ่มมันมีข้อดีคือ สามารถแบ่งปันประสบการณ์ความรู้ร่วมกันได้ คนเดียวทำหรือคนเดียวคิดมันไม่พอ เราจัดกลุ่มให้เขาช่วยกันคิดช่วยกันทำ”

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อธิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการสรุป และอธิบายรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

- 1) เพื่อศึกษาการแบ่งปันความรู้ของพนักงานขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 4) เพื่อศึกษาการแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยในวารสารวิชาการ วิทยานิพนธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการส่งจดหมายเพื่อขออนุญาตผู้บริหารระดับสูงขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปประมวลผลทางสถิติด้วย สถิติสำหรับกลุ่มที่เป็นอิสระกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ คือ พนักงานขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 26 องค์การ มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 89,826 คน การกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) ได้ขนาด

ตัวอย่างจำนวน 384 คน ผู้วิจัยได้ส่งจดหมายขออนุญาตผู้บริหารองค์การตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย องค์การที่อนุญาตให้จัดเก็บข้อมูลได้ จำนวน 5 องค์การ แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 272 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.83 ของขนาดตัวอย่างที่ต้องการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ คือ แบบสอบถาม ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านนวัตกรรม ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือด้านการจัดการความรู้ ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC.) ซึ่งพัฒนาโดย Rovinelli และ Hambleton (1976) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6-1.0 และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก มีค่าอยู่ระหว่าง 0.757 – 0.981

ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนวัตกรรม นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

การนำเสนอในบทที่ 5 ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง สรุปผลการวิจัย ส่วนที่สอง อภิปรายผล ส่วนที่สาม ข้อเสนอแนะจากการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

### 5.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) **ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.2 มีอายุระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.6 มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.4 มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 59.9 โดยตำแหน่งผู้บริหารที่มีจำนวนสูงสุด คือ หัวหน้าแผนก คิดเป็นร้อยละ 27.6 ส่วนใหญ่ทำงานหน่วยงานบุคคลและธุรการ หรือบัญชี คิดเป็นร้อยละ 19.1 รองลงมาเป็นหน่วยผลิต คิดเป็นร้อยละ 18.0

2) **การแบ่งปันความรู้** ผลการศึกษา พบว่า โดยรวมการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.04, S.D. = 0.59) โดยการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ด้าน ได้แก่ 1.เจตคติในการแบ่งปันความรู้ 2.ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ และ 3.พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เจตคติในการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.31, S.D. = 0.67) ถัดมา ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.15, S.D. = 0.74) และพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.87, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

3) **บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์** ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.79, S.D. = 0.66) ทั้งนี้บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1.การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม 2.งานที่ทำทนาย 3.หัวหน้างานให้การสนับสนุน 4.การสนับสนุนขององค์การ 5.ความอิสระ และ 6.การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.03, S.D. = 0.75) ถัดมา งานที่ทำทนาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.97, S.D. = 0.77) หัวหน้างานให้การสนับสนุน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.84, S.D. = 0.80) การสนับสนุนขององค์การ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.71, S.D. = 0.79) ความอิสระ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.62, S.D. = 0.72) และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.57, S.D. = 0.89) ตามลำดับ

4) **ความสามารถด้านนวัตกรรม** ผลการศึกษา พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรม โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X}$  = 3.61, S.D. = 0.75) ซึ่งความสามารถด้านนวัตกรรมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1.ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และ 2. ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ โดยความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X}$  = 3.56, S.D. = 0.81) ส่วนความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ โดยรวมอยู่

ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.78) ทั้งนี้ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1.นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 2.นวัตกรรมการให้บริการ 3.นวัตกรรมการบริหาร 4.นวัตกรรมกระบวนการ และ 5.นวัตกรรมการตลาด ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.88) ถัดมา ด้านนวัตกรรมการให้บริการ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.86) ด้านนวัตกรรมการบริหาร อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.91) นวัตกรรมกระบวนการ อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.94) และด้านนวัตกรรมการตลาด อยู่ในระดับปฏิบัติเกือบทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

5) การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปที่มีต่อค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ผลการศึกษา พบว่า ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 คุณลักษณะในด้านเพศ อายุ อายุงาน และการศึกษา ไม่มีความแตกต่างกันของค่าเฉลี่ยของการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ส่วนคุณลักษณะในด้านตำแหน่งงาน และหน่วยงาน พบว่า มีความแตกต่างกันของค่าเฉลี่ยของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น ส่วนในกรณีอื่นไม่มีความแตกต่างกัน

6) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษา พบว่า ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) ระหว่างการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.504 – 0.648 โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถด้านนวัตกรรม ( $r = 0.648$ ) มีค่ามากกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างการแบ่งปันความรู้ และความสามารถด้านนวัตกรรม ( $r = 0.504$ )

#### 7) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ

7.1) กำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย 1.บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และ 2.การแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการศึกษา มีดังนี้

7.1.1) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่ส่งผลตัวแปรตาม เรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ถัดมา การแบ่งปันความรู้ โดยทั้งสองตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.1.2) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม มีเพียงหนึ่งตัวแปร คือ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ โดยส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.1.3) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม เรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ถัดมา การแบ่งปันความรู้ โดยทั้งสองตัวแปรส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.2) กำหนดให้ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ตัวแปรย่อยของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1.ความอิสระ 2.งานที่ท้าทาย 3.หัวหน้างานให้การสนับสนุน 4.การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม 5.การสนับสนุนขององค์การ และ 6.การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ตัวแปรย่อยของการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 1.เจตคติในการแบ่งปันความรู้ 2.ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ และ 3.พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ใช้วิธีการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยวิธี Stepwise ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการศึกษา มีดังนี้

7.2.1) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์การ รองลงมา พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และหัวหน้างานให้การสนับสนุน ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.2.2) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์การ รองลงมา ความอิสระ และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.2.3) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์การ รองลงมา พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.2.4) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปร

ตามได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ หัวหน้างานให้การสนับสนุน รองลงมา งานที่ทำท่าย และความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.2.5) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร ถัดมา พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.2.6) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการบริหาร ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร รองลงมา ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ และหัวหน้างานให้การสนับสนุนตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.2.7) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมกระบวนการ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 2 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร ถัดมา การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

7.2.8) กรณีตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ด้านนวัตกรรมการตลาด ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ 3 ตัวแปร โดยเรียงลำดับตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามมากที่สุด ได้แก่ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ รองลงมา ได้แก่ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และการสนับสนุนขององค์กรตามลำดับ โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดส่งผลในทางบวกต่อตัวแปรตาม

### 5.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ สรุปผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

1) นวัตกรรม ในบริบทของบริษัทนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับแนวคิดใหม่เพื่อการพัฒนาปรับปรุง หรือสร้างขึ้นใหม่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า บริการ กระบวนการทำงาน การตลาด และรูปแบบธุรกิจ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยนวัตกรรมของแต่ละบริษัทจะมีความโดดเด่นแตกต่างกันตามความถนัด ประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญขององค์กรและพนักงานที่มีอยู่เดิม รวมทั้งการรับรู้และมีส่วนร่วมของพนักงานในแต่ละฝ่าย

2) บรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เป็นการ จัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์กร

หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ งานที่ท้าทาย ความอิสระ และการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

2.1) การสนับสนุนขององค์กร ผู้บริหารองค์กรระดับสูงสนับสนุน สื่อสาร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ มีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น กำหนดนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรบรรจุอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมองค์กร จัดให้มีการประกวดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม รวมทั้งยอมรับผลลัพธ์ของงานที่พนักงานที่มีความตั้งใจในการพัฒนางานการทำงานอย่างเต็มที่แม้ผลงานไม่ตรงตามเป้าหมาย

2.2) หัวหน้างานให้การสนับสนุน หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือพนักงานในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การรับฟังความคิดของพนักงาน และให้ข้อเสนอแนะ การจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้รวดเร็ว ถูกต้องมากขึ้น ในกรณีที่ข้อแนะนำของพนักงานมีประโยชน์แต่เกินความสามารถของหน่วยงาน หัวหน้างานสามารถเสนอไปยังผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป หรือประสานขอความร่วมมือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากิจกรรมหรือโครงการร่วมกันโดยมีการประสานงานจากหลายฝ่าย

2.3) การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ องค์กรควรจัดสรรทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความรู้ ฐานข้อมูลความรู้ เครื่องมือผู้ที่มีประสบการณ์ในแต่ละด้านขององค์กร การจัดการฝึกอบรมกระบวนการคิดในการแก้ปัญหาในการทำงาน ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร

2.4) งานที่ท้าทายและความอิสระ องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีช่องทางในการนำเสนอความคิดได้หลากหลายช่องทาง ทั้งระดับหน่วยงาน ระดับบริษัท และระดับองค์กร อันจะทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและกล้าเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานให้มากขึ้น

2.5) การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะที่ทีมงานข้ามสายงาน เพราะพนักงานที่มาจากคนละหน่วยงานจะมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่ต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งช่วยพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3) การแบ่งปันความรู้ของพนักงาน องค์กรสนับสนุนให้พนักงานที่มีความรู้ ทักษะ มาแนะนำ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน จัดทำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร ฐานข้อมูลนวัตกรรมเพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ขององค์กร อันจะทำให้พนักงานสามารถค้นคว้า พัฒนา ต่อยอดความคิดได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

## 5.2 การอภิปรายผล

ผลการศึกษาของงานวิจัยนี้สามารถอธิบาย อภิปราย และขยายความได้ดังนี้

5.2.1 บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ผลจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนขององค์การ หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ งานที่ท้าทาย และความอิสระ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การสนับสนุนขององค์การ ผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานในองค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนขององค์การในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้การสนับสนุนพนักงานในการสร้างและใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน มีความคาดหวังว่าพนักงานจะทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ องค์การมีกลไกที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จัดให้มีกิจกรรมการประกวดและมอบรางวัลสำหรับการทำงานที่สร้างสรรค์ และตัดสินใจให้รางวัลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์อย่างยุติธรรม รวมทั้งยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นหากพนักงานใช้ความพยายามในการทำโครงการอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีการผลิตเพื่อจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ องค์การจึงอยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง องค์การมีความจำเป็นต้องพัฒนาการดำเนินงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา การสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจึงเป็นวิธีการหนึ่งในช่วยพัฒนาผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์การได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารองค์การระดับสูงสนับสนุน สื่อสาร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ มีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรบรรจุอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมองค์การ จัดให้มีการประกวดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม รวมทั้งยอมรับผลลัพธ์ของงานที่พนักงานมีความตั้งใจในการพัฒนางานการทำงานอย่างเต็มที่แม้ผลงานไม่ตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและนวัตกรรม ของ Amabile (1997) รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Clila Jr. (2011) ที่พบว่า องค์การที่ให้การสนับสนุนพนักงานในการใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์อย่างเต็มที่จะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและนวัตกรรมขององค์การสูงกว่าองค์การที่ไม่สนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์

2) หัวหน้างานให้การสนับสนุน ผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานในองค์การมีความคิดเห็นต่อหัวหน้างานให้การสนับสนุนในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า หัวหน้างานขององค์การในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเปิดโอกาสให้พนักงานมี

ความคิดใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน มีการสื่อสารและมีทักษะการทำงานระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี ทั้งนี้จากนโยบายขององค์กรที่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนที่ต้องการพัฒนานวัตกรรม โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร หัวหน้างานจึงต้องบริหารงานที่สอดคล้องกับนโยบายองค์กรในการให้การสนับสนุนพนักงานให้สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากขึ้น มีการสื่อสารและช่วยเหลือพนักงานที่อยู่ในความดูแลให้ทำงานสะดวกขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือพนักงานในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การรับฟังความคิดของพนักงาน และให้ข้อเสนอแนะ การจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้รวดเร็ว ถูกต้องมากขึ้น ในกรณีที่ข้อแนะนำของพนักงานมีประโยชน์แต่เกินความสามารถของหน่วยงาน หัวหน้างานสามารถเสนอไปยังผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป หรือประสานขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากิจกรรมหรือโครงการร่วมกันโดยมีการประสานงานจากหลายฝ่าย ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรม ของ Amabile (1997) รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tubbs และ Jablorkow (2009) Moghimi และ Subramaniam (2013) ที่พบว่า หัวหน้างานให้การสนับสนุนมีส่วนช่วยทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

3) การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ ผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าองค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ในการทำงาน พนักงานได้รับข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่ต้องการ และทรัพยากรที่ต้องการอย่างเพียงพอสำหรับการทำงานเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อองค์กรต้องการให้พนักงานได้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานอย่างสร้างสรรค์ องค์กรจึงจำเป็นต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้เพียงพอและเหมาะสมกับความจำเป็นในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า องค์กรจัดสรรทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความรู้ ฐานข้อมูลความรู้ เครือข่ายผู้มีประสบการณ์ในแต่ละด้านขององค์กร การจัดการฝึกอบรม กระบวนการคิดในการแก้ปัญหาในการทำงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ และทักษะในการแก้ไขปัญหาในการทำงานดีขึ้น อันจะช่วยให้ความสามารถด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรม ของ Amabile (1997) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tubbs และ Jablorkow (2009) และ Moghimi และ Subramaniam (2013) ที่พบว่า การที่องค์กรสนับสนุนทรัพยากรทั้งเงินและเวลาให้พนักงานในการทำงานอย่างเพียงพอทำให้พนักงานมีความ

สะดวกในการทำงานมากยิ่งขึ้น พฤติกรรมการของพนักงานในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมก็จะสูงขึ้น

4) งานที่ทำหาย ผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นต่องานที่ทำหายในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า พนักงานคิดว่างานที่กำลังปฏิบัติอยู่เป็นโครงการที่สำคัญ เป็นงานที่ทำหายความสามารถ องค์กรมีความต้องการอย่างเร่งด่วนที่จะให้งานที่ทำปฏิบัติประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายและสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งองค์กรว่า การพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องการจากพนักงาน ทำให้พนักงานต้องใช้ความรู้ ความคิด และความสามารถในการค้นหาสาเหตุของปัญหาในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวอันจะทำให้กระบวนการทำงานดีขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีช่องทางในการนำเสนอความคิดได้หลากหลายช่องทาง ทั้งระดับหน่วยงาน ระดับบริษัท และระดับองค์กร อันจะทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและกล้าเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานให้มากขึ้น ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมของ Amabile (1997) รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tubbs และ Jabllokow (2009) ที่พบว่า วิธีการที่ดีวิธีการหนึ่งสำหรับการกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานคือ การให้งานเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน อันจะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นภายในตัวเองในการให้ความสำคัญในงานเพิ่มขึ้น

5) ความอิสระ ผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นต่อความอิสระในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจว่าจะเลือกทำโครงการใดๆ มีอิสระในการตัดสินใจในวิธีการทำงานของโครงการ สามารถควบคุมการทำงานและความคิดได้ในทุก วันทำงาน มีความกดดันเพียงเล็กน้อย เมื่อต้องอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของท่านให้ผู้อื่นฟัง ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจเลือกทำกิจกรรมหรือโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานของตนเอง ซึ่งพนักงานเป็นผู้เผชิญปัญหาจากการทำงานดังกล่าวโดยตรง พนักงานจึงเป็นผู้รู้เรื่องดังกล่าวดีที่สุดเพราะเป็นประสบการณ์จริง พนักงานจึงสามารถออกแบบกระบวนการแก้ไขปัญหาได้อย่างอิสระ อย่างไรก็ตามบางกิจกรรมหรือโครงการอาจมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น การตัดสินใจทำโครงการบางโครงการต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และที่ประชุมต้องตัดสินใจร่วมกันว่าโครงการนี้คุ้มค่าและเหมาะสมต่อการดำเนินการจริง สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีช่องทางในการนำเสนอความคิดได้หลากหลายช่องทาง ทั้ง

ระดับหน่วยงาน ระดับบริษัท และระดับองค์กร อันจะทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและกล้าเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานให้มากขึ้น ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรม ของ Amabile (1997) รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tubbs และ Jabllokow (2009) ที่พบว่า การที่พนักงานมีความยืดหยุ่นสามารถปรับปรุงการทำงานได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารคงเพียงแต่กำหนดเป้าหมายในการทำงานเท่านั้น หลีกเลี่ยงการสั่งการในทุกกระบวนการทำงาน จะทำให้พนักงานได้รับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

ในขณะที่ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม แม้ว่าผลการศึกษาเชิงปริมาณ จะพบว่าพนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นต่อการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มในระดับมาก โดยสมาชิกในกลุ่มเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้ เต็มใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นกลุ่มได้เป็นอย่างดี มีความเชื่อใจและไว้วางใจกัน และสื่อสารภายในกลุ่มได้อย่างอิสระ แต่จากการที่การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มไม่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากลักษณะการรวมกลุ่มการทำงานของพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์คล้ายคลึงกันมาก จึงมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่คล้ายกัน การสร้างสรรค์ความคิดใหม่และการสร้างนวัตกรรมจึงส่งผลที่ไม่ชัดเจน แต่หากองค์กรสนับสนุนให้พนักงานที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่มาจากต่างหน่วยงานกัน ความคิดเห็นที่มาจากมุมมองที่ต่างกันย่อมทำให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานได้ดีกว่า ในส่วนของผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า องค์กรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะที่ทีมงานข้ามสายงาน เพราะการทำงานจริง พนักงานที่มาจากคนละหน่วยงานจะมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่ต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่หลากหลายซึ่งช่วยพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้ง Amabile (1997) ที่อธิบายว่าการสนับสนุนให้พนักงานที่มีทักษะที่หลากหลายได้ทำงานร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการทำงานมากขึ้น

5.2.2 การแบ่งปันความรู้ ผลจากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ พนักงานในองค์กรในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า เมื่อพนักงานสอบถามปัญหาในการทำงานกับเพื่อนร่วมทีมหรือต่างทีม เขาจะบอกและสอนทักษะที่เขาารู้ รวมทั้งองค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารเพื่อช่วยสนับสนุนการเผยแพร่และเพิ่มเติมความรู้ของพนักงาน เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วพนักงานจะทำงานร่วมกันเป็นทีม การได้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือต่างทีมก็ตาม ย่อมทำให้ประสิทธิผลของงานทั้งระดับบุคคลและหน่วยงานดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์ในการทำงานกัน ผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การดูงาน การประกวดผลงาน การนำเสนอผลงาน ทำให้พนักงานในองค์กรได้รู้จักกัน อันจะทำให้สามารถติดต่อสอบถามการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้สะดวกขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า องค์กรสนับสนุนให้พนักงานที่มีความรู้ ทักษะ มานำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน จัดทำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร ฐานข้อมูลนวัตกรรมเพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ขององค์กร อันจะทำให้พนักงานสามารถค้นคว้า พัฒนา ต่อยอดความคิดได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับมุมมองความสามารถด้านความรู้ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) ที่กล่าวว่า องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ และความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำทักษะและความสามารถของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kamasak & Bulutlar (2010) ที่พบว่า พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม เนื่องจาก การแบ่งปันความรู้ด้วยการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการทำงานช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

2) ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นต่อความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ในระดับมาก แสดงให้เห็นได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการแบ่งปันประสบการณ์ วิธีการทำงานที่ดี วิธีการทำงานที่ผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียนการเรียนรู้ ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาและการอบรม รวมทั้งคู่มือหรือเอกสารการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานในอนาคต เนื่องจากความตั้งใจเป็นความคิดที่จะกระทำในอนาคต หากพนักงานมีความตั้งใจมากก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตามมากด้วย พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เท่ากับ 0.651 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวกสูง แสดงว่าเมื่อพนักงานมีความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้สูง พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ก็จะสูงด้วย และเมื่อพนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มาก ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับมุมมองความสามารถด้านความรู้ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) ที่กล่าวว่า องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ และความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำทักษะและความสามารถของพนักงานสูงขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reychar และ Weisberg (2010) ที่พบว่าความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้เป็นเหตุ นำทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้มากขึ้น

ในขณะที่ เจตคติในการแบ่งปันความรู้ พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นต่อเจตคติในการแบ่งปันความรู้ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า พนักงานเชื่อว่า การแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นทำให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ เป็นอย่างมาก ช่วยทำให้เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสในการเรียนรู้จากคนอื่น ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้ และรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้

แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น อย่างไรก็ตามแม้ว่าพนักงานจะมีเจตคติในการแบ่งปันความรู้สูงมาก แต่เนื่องจากเจตคติเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อที่เป็นนามธรรม จึงทำเจตคติในการแบ่งปันความรู้ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมค่อนข้างจำกัดมาก โดยเจตคติในการแบ่งปันความรู้ไม่ส่งผลทางตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญในทุกกรณี อย่างไรก็ตามเจตคติในการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างเจตคติในการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เท่ากับ 0.567 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางบวก แสดงว่าเมื่อพนักงานมีเจตคติในการแบ่งปันความรู้สูง พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ก็จะสูงด้วย เมื่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้สูง ก็จะส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้น ซึ่งก็เป็นไปในลักษณะเดียวกันกับความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ เพียงแต่ว่าเจตคติมีความเป็นนามธรรมมากกว่าความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้

5.2.3 ความสามารถด้านนวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่สอง ได้แบ่งความสามารถด้านนวัตกรรมออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ผลจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) พบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กรมีความสัมพันธ์กันมากในทางบวก พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรดังกล่าวเท่ากับ  $r = 0.629$  อธิบายได้ว่า การที่พนักงานมีความตระหนักว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ต่อทั้งตนเองและองค์กร พนักงานย่อมให้การสนับสนุนและทุ่มเทเวลาในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้ความสามารถด้านนวัตกรรมของตนเองสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันการที่บุคลากรขององค์กรมีความสามารถสูงขึ้นจึงมีผลทำให้ความสามารถขององค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า เมื่อพนักงานมีความเข้าใจและมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง พนักงานก็จะมีความมั่นใจมากขึ้น พนักงานก็จะปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทั้งระดับบุคคลและองค์กรก็จะสูงขึ้นด้วย ผลการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมของ Amabile (1997) ที่อธิบายว่า การที่ผู้บริหารองค์กรมีแรงจูงใจอย่างมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรนวัตกรรม จัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างพอเพียง และมีการปฏิบัติทางการจัดการที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร องค์กรประกอบทั้งสามช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้เพิ่มขึ้น และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

ในส่วนของความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหาร นวัตกรรมการตลาด และ

นวัตกรรมการให้บริการ ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า องค์กรในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่มีความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สูงสุด รองลงมาเป็น นวัตกรรม การให้บริการ นวัตกรรมการบริหาร ตามลำดับ ในขณะที่นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรม การตลาดมีการปฏิบัติที่น้อยกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า องค์กรให้การส่งเสริม และสนับสนุนนวัตกรรมในทุกด้าน ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการให้บริการ นวัตกรรม กระบวนการ นวัตกรรมการบริหาร และนวัตกรรมการตลาด เพียงแต่การรับรู้และการปฏิบัติของ พนักงานจะแตกต่างกัน พนักงานบางส่วนมีความคิดว่านวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและ บริการใหม่ พนักงานที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตและบริการจึงสร้างสรรค์นวัตกรรม ออกมาน้อยกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lin และคณะ (2010) และ Maria และคณะ (2013) ที่ สรุปรูว่าความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์กรประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการให้บริการ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหาร และนวัตกรรมการตลาด อธิบายรายละเอียดในแต่ละด้านได้ดังนี้

1) ความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า องค์กรมีการปฏิบัติ เกือบทุกครั้ง แสดงให้เห็นว่า องค์กรส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ขยายตลาดให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพิ่มสายการผลิตเพื่อรองรับการพัฒนาสินค้าใหม่ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นแหล่งสร้างรายได้ให้แก่ องค์กร องค์กรส่วนใหญ่จึงทุ่มเททรัพยากรเพื่อพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ค่อนข้างมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึง ความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่ เข้าใจว่านวัตกรรมคือสินค้าหรือบริการใหม่ ดังนั้นการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้บริโภคเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าใหม่จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างนวัตกรรม

2) ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า องค์กรส่วนใหญ่มี การปฏิบัติเกือบทุกครั้ง แสดงให้เห็นว่า องค์กรส่วนใหญ่พัฒนาและนำระบบการรับประกันคุณภาพ สินค้าและบริการ ระบบการจัดการคำสั่งซื้อ ระบบการติดตามวัตถุดิบ ระบบการติดตามและ ประเมินผลการใช้นวัตกรรม ระบบการบริหารก่อนและหลังการขายมาใช้ และพัฒนาขั้นตอนการ แก้ไขปัญหาการร้องเรียนของลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากการสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้าเป็นหน้าที่สำคัญของพนักงานและองค์กรเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่าง มั่นคง การติดตามผลการใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบผลการใช้สินค้าและบริการที่ เกิดขึ้นจริง อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค มากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ว่านวัตกรรมบริการ

เป็นนวัตกรรมที่องค์การต้องการพัฒนาให้มากขึ้น ซึ่งนวัตกรรมการบริการมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าให้มากที่สุด

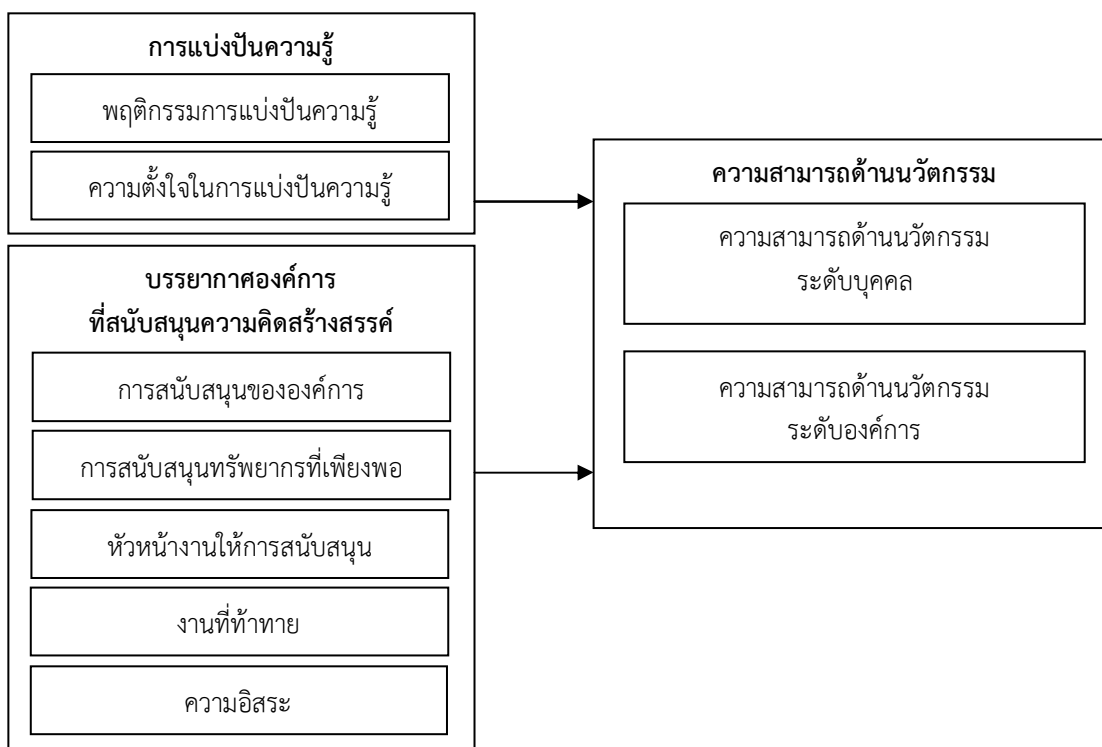
3) ความสามารถด้านนวัตกรรมการบริหาร ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า องค์การส่วนใหญ่มีการปฏิบัติเกือบทุกครั้ง แสดงให้เห็นว่า องค์การมีการนำระบบการบริหารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปรับรื้อกระบวนการทำงานทางธุรกิจใหม่เพื่อให้การทำงานดีขึ้น ออกแบบและปรับปรุงการทำงานเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และใช้ระบบการให้รางวัลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อมุ่งพัฒนานวัตกรรม ปรับรื้อกระบวนการทำงานใหม่เป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานมาก การประชุมเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่ายรวมทั้งจากผู้บริหารระดับสูง หากเป็นการปรับรื้อภายในฝ่ายเดียวกันย่อมทำได้ง่ายกว่าการปรับรื้อข้ามสายงาน หรือการปรับโครงสร้างองค์การ โดยเฉพาะการใช้ระบบการให้รางวัลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมที่บางแห่งยังไม่ได้นำมาใช้อย่างเป็นทางการ มีเพียงการชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อมีการพัฒนางานให้ดีขึ้น ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานนวัตกรรมจึงต้องการสร้างความเข้าใจต่อผู้บริหารระดับสูงว่าการปรับโครงสร้างองค์การ ปรับรื้อกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการจัดให้มีรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม

4) ความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ การวิจัยเชิงปริมาณพบว่า องค์การส่วนใหญ่มีการปฏิบัติเกือบทุกครั้ง แสดงให้เห็นว่า องค์การมีการนำระบบควบคุมคุณภาพสมัยใหม่มาใช้ เช่น ทีคิวเอ็ม (TQM) ซิกซ์ ซิกมา (Six-Sigma) ไคเซ็น (Kaizen) นำกระบวนการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาใช้ เช่น ระบบอัตโนมัติในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่พบว่า การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม เพียงแต่ว่าระดับของความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในแต่ละองค์การย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะธุรกิจและทรัพยากรขององค์การ การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วแต่ปรับปรุงวิธีคิดแบบใหม่ก็อาจจะพัฒนานวัตกรรมได้เช่นกัน

5) ความสามารถด้านนวัตกรรมการตลาด การวิจัยเชิงปริมาณพบว่า องค์การส่วนใหญ่มีการปฏิบัติเกือบทุกครั้ง แสดงให้เห็นว่า องค์การส่วนใหญ่มีการใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า (CRM) การส่งเสริมความต้องการซื้อที่มีศักยภาพของลูกค้าให้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการขาย ด้านการกระจายสินค้า และด้านการกำหนดราคาสินค้านวัตกรรม อย่างไรก็ตามพบว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมการตลาดมีลำดับของการปฏิบัติการด้านนวัตกรรมน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับความสามารถด้านนวัตกรรมอื่นๆ เนื่องจากนวัตกรรมการตลาดอาจจะยังไม่เป็นที่เข้าใจของบุคลากรบางส่วน จึงทำให้มีการปฏิบัติน้อยกว่าโดยเปรียบเทียบ

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า พนักงานองค์การบางส่วนยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมว่าเป็นเรื่องการผลิตสินค้าและบริการใหม่เท่านั้น จึงทำให้พนักงานที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงไม่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนางานโดยเฉพาะด้านนวัตกรรมการตลาด ดังนั้นองค์การควรสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันว่าพนักงานทุกตำแหน่งมีส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การได้ การปรับปรุงนโยบายการตลาดในทุกด้าน และการให้ความสำคัญต่อลูกค้าอย่างจริงจังเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยทำให้นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

5.2.4 การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของการศึกษารั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ ในขณะที่บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนขององค์การ หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ งานที่ท้าทาย และความอิสระ ส่วนความสามารถด้านนวัตกรรมแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ซึ่งการแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลในทางบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรมจากความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถสรุปเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



ภาพที่ 5.1 การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป โดยอิงผลของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยจากการศึกษาครั้งนี้มาเป็นพื้นฐาน และนำมาสังเคราะห์ตามหลักวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในองค์การเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง ทั้งนี้จากการวิจัยพบว่า การแบ่งปันความรู้ และบรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันส่งผลในทางบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรม โดยที่ การแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ บรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์การ หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ งานที่ท้าทาย และความอิสระ ส่วนความสามารถด้านนวัตกรรมประกอบด้วย ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล และความสามารถด้านนวัตกรรมระดับองค์การ ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติดังนี้

- ด้านการแบ่งปันความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

#### 5.3.1.1 พฤติกรรมและความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้

1) สนับสนุนให้พนักงานที่มีความรู้และทักษะ มานำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน

2) สนับสนุนให้พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ วิธีการทำงานที่ดี วิธีการทำงานที่ผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียนการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาและการอบรม รวมทั้งคู่มือหรือเอกสารการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงาน

3) จัดทำรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ฐานข้อมูลความรู้ขององค์การ ฐานข้อมูลนวัตกรรม เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ขององค์การ

- ด้านการสร้างบรรยากาศขององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

#### 5.3.1.2 การสนับสนุนขององค์การ

1) ผู้บริหารองค์การระดับสูงสนับสนุน สื่อสาร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ มีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

2) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรบรรจุอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมองค์การ

3) จัดให้มีการประกวดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม

4) ยอมรับผลลัพธ์ของงานที่พนักงานมีความตั้งใจในการพัฒนางานการทำงานอย่างเต็มที่แม้ผลงานไม่ตรงตามเป้าหมาย

#### 5.3.1.3 หัวหน้างานให้การสนับสนุน

1) หัวหน้างานควรให้การช่วยเหลือพนักงานในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การรับฟังความคิดของพนักงาน และให้ข้อเสนอแนะ การจัดลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการทำงานให้รวดเร็ว ถูกต้องมากขึ้น

2) ในกรณีที่ข้อแนะนำของพนักงานมีประโยชน์แต่เกินความสามารถของหน่วยงาน หัวหน้างานสามารถเสนอไปยังผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป หรือประสานขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากิจกรรมหรือโครงการร่วมกันโดยมีการประสานงานจากหลายฝ่าย

#### 5.3.1.4 การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ

1) องค์กรจัดสรรทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความรู้ ฐานข้อมูลความรู้ เครือข่ายผู้มีประสบการณ์ในแต่ละด้านขององค์กร การจัดการฝึกอบรม กระบวนการคิดในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน

2) สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ และทักษะในการแก้ไขปัญหาในการทำงานดีขึ้น

#### 5.3.1.5 งานที่ท้าทาย และความอิสระ

1) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน

2) สร้างช่องทางในการนำเสนอความคิดได้หลากหลายช่องทาง ทั้งระดับหน่วยงาน ระดับบริษัท และระดับองค์กร อันจะทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและกล้าเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการทำงานให้มากขึ้น

- ด้านความสามารถด้านนวัตกรรม

#### 5.3.1.6 ความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

1) ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ขยายตลาดให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพิ่มสายการผลิตเพื่อรองรับการพัฒนาสินค้าใหม่

2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค

#### 5.3.1.7 ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ

- 1) พัฒนาและใช้ระบบการรับประกันคุณภาพสินค้าและบริการ ระบบการจัดการคำสั่งซื้อ ระบบการติดตามวัตถุดิบ ระบบการติดตามและประเมินผลการใช้นวัตกรรม และระบบการบริหารก่อนและหลังการขายมาใช้
- 2) พัฒนาขั้นตอนการแก้ไขปัญหาการร้องเรียนของลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

#### 5.3.1.8 ความสามารถด้านนวัตกรรมบริหาร

- 1) นำระบบการบริหารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) ปรับรื้อกระบวนการทำงานทางธุรกิจใหม่เพื่อให้การทำงานดีขึ้น ออกแบบและปรับปรุงการทำงานเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม
- 3) ใช้ระบบการให้รางวัลเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม

#### 5.3.1.9 ความสามารถด้านนวัตกรรมกระบวนการ

- 1) นำระบบควบคุมคุณภาพสมัยใหม่มาใช้ เช่น ทีคิวเอ็ม (TQM) ซิกซ์ ซิกมา (Six-Sigma) ไคเซ็น (Kaizen)
- 2) นำกระบวนการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาใช้ เช่น ระบบอัตโนมัติในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์
- 3) ประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์

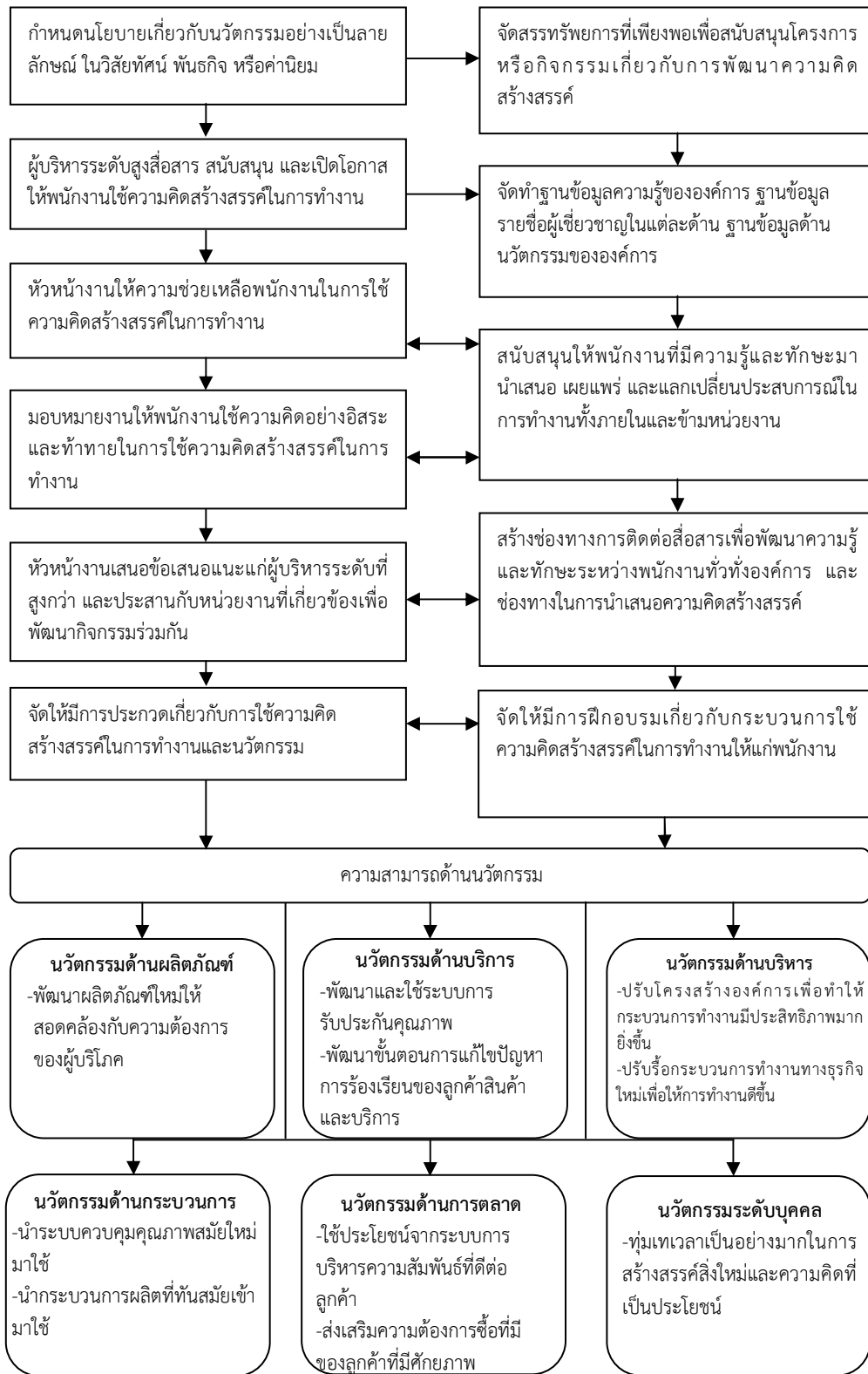
#### 5.3.1.10 ความสามารถด้านนวัตกรรมการตลาด

- 1) ใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า (CRM)
- 2) ส่งเสริมความต้องการซื้อของลูกค้าที่มีศักยภาพให้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
- 3) เป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการขาย ด้านการกระจายสินค้า และด้านการกำหนดราคาสินค้านวัตกรรม

#### 5.3.1.11 ความสามารถด้านนวัตกรรมระดับบุคคล

- 1) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และความคิดที่เป็นประโยชน์เป็นกิจกรรมที่สำคัญ
- 2) หุ้มเทเวลาเป็นอย่างมากในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และความคิดที่เป็นประโยชน์

ผลจากการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรในอุตสาหกรรมอาหาร ดังนี้



ภาพที่ 5.2 ตัวแบบการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรในอุตสาหกรรมอาหาร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.3.2.1 ควรทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล โดยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ ความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ การสนับสนุนขององค์กร หัวหน้างานให้การสนับสนุน การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ งานที่ทำทนาย และความอิสระที่ร่วมกันส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมทั้งระดับบุคคล และองค์กร เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งทำให้สามารถวางแผนในการส่งเสริมและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5.3.2.2 ควรทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานในการสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมที่ดีและมีผลงานนวัตกรรมจำนวนมาก เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไร องค์กรมีผลงานด้านนวัตกรรมโดดเด่นในเรื่องใดบ้าง มีอุปสรรคและวิธีแก้ไขเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมอย่างไร พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

5.3.2.3 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์กรขนาดใหญ่ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาให้ครอบคลุมองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อทำการเปรียบเทียบความเหมือนความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมระหว่างองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม อันจะทำให้สามารถสังเคราะห์เหตุและผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถด้านนวัตกรรมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

## 5.4 ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อจำกัดในการศึกษา ดังนี้

5.4.1 จำนวนองค์กรในอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีจำนวนค่อนข้างน้อย จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรในองค์กรร่วมกันให้ข้อมูลในการวิจัย ซึ่งบุคลากรบางท่านอาจจะไม่ทราบข้อมูลในภาพรวมขององค์กร ในการออกแบบการวิจัยครั้งต่อไป ควรกำหนดประชากรเป้าหมายเป็นองค์กรในอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยที่มีขนาดประชากรที่มากขึ้น โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ข้อมูลระดับองค์กร เพื่อให้ข้อมูลมีความหลากหลายและถูกต้องมากยิ่งขึ้น รวมทั้งอาจจะทำให้ได้ขนาดตัวอย่างที่มากขึ้นตามไปด้วย

5.4.2 ในการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถามในครั้งนี้ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาการเป็นหลัก ในการศึกษาครั้งต่อไปควรให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารในอุตสาหกรรมอาหาร

ร่วมเป็นผู้ตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม เพื่อให้แบบสอบถามมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมอาหารมากยิ่งขึ้น

5.4.3 ตัวแบบการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรในอุตสาหกรรมอาหารที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ผู้บริหารองค์กรควรปรับปรุงหรือเลือกใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร บางกิจกรรมอาจจะยังไม่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรขององค์กรว่ามีสนับสนุนมากน้อยเพียงใด เช่น การจัดประกวดนวัตกรรม ในช่วงปีแรกๆ องค์กรอาจเพียงให้พนักงานได้นำเสนอผลงานการพัฒนางานเพื่อเป็นการกระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้เพิ่มขึ้น ยังไม่จำเป็นต้องมีการตัดสิน เพราะเกณฑ์ในการตัดสินยังไม่ชัดเจน อันอาจจะทำให้การตัดสินยากลำบาก แต่เมื่อมีการจัดกิจกรรมเป็นประจำย่อมทำให้ได้แนวทางในการตัดสินผลงานที่ชัดเจนขึ้น เป็นต้น

## บรรณานุกรม

### บรรณานุกรมภาษาไทย

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2555). *ฐานข้อมูลคู่ธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 9 ธันวาคม 2555. เข้าถึงได้จาก : <http://www.dbd.go.th>.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2552). *แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร พ.ศ. 2553-2557*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤษภาคม 2558. เข้าถึงได้จาก : <http://www.natres.psu.ac.th/office/plan/plan10/policy/masterplan53-57.pdf>.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). *แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤษภาคม 2558. เข้าถึงได้จาก : [http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry\\_plan/National\\_Industrial\\_Development\\_Master\\_Plan.pdf](http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/National_Industrial_Development_Master_Plan.pdf)
- กัลยา วินิชย์บัญชา. (2544). *การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรด้วย SPSS for Windows*. กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณิงนิจ รุ่งเลิศ. (2548). *ระดับความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานและระดับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักร และแบบคล่องตัว*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เจริญโภคภัณฑ์อาหาร. (2557). *รายงานประจำปี 2557 บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2558. จาก <http://www.cpfworldwide.com/th/investor/financial-information/annual-report/>.
- ชาย โปธิสิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร. อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). *รายชื่อบริษัท / หลักทรัพย์จดทะเบียน*. สืบค้นเมื่อ 3 มกราคม 2556. เข้าถึงได้จาก : <http://www.set.or.th/th/company/companylist.html>.
- ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟูดส์. (2557). *รายงานประจำปี 2557 บริษัท ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2558. จาก <http://www.mama.co.th/pdf/annual/AnnualTF2014.pdf>.
- ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์. (2557). *รายงานประจำปี 2557 บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2558. จาก <http://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=TUF&language=th&country=TH>.

- ประศาสน์ นิยม. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย*. ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มาลีสามพราน. (2557). *รายงานประจำปี 2557 บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2558. จาก <http://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=MALEE&language=th&country=TH>.
- ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล. (2557). *รายงานประจำปี 2557 บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2558. จาก <http://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=MINT&language=th&country=TH>.
- รัชรีย์ พัฒนนิรมาน. (2556). *การวิเคราะห์สถานการณ์การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง 2 โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). *การจัดการความรู้กับนวัตกรรม*. กรุงเทพมหานคร. สามลดา.
- สยามธุรกิจ. (2555). *ป่วนแรงงานขาด 4 แสน รถยนต์-สิ่งทอ สาหัส/คนไทยเมินต่างดาวเนื้อหอม*. ฉบับที่ 1213 ประจำวันที่ 25-27 มิถุนายน 2554. สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2555. เข้าถึงได้จาก : [http://www.siamturakij.com/home/news/display\\_news.php?news\\_id=413353846](http://www.siamturakij.com/home/news/display_news.php?news_id=413353846).
- สุภางค์ จันทวานิช. (2551). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2555). *นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2555-2559)*. สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2555. เข้าถึงได้จาก : <http://www.nrct.go.th/th/portals/0/e-book/policy-strategy8th/8th.html>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (มปป.). *ประวัติสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)*. สืบค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2557. เข้าถึงได้จาก : <http://www.most.go.th/main/index.php/org/1511-nia.html>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2550). *รายงานผลการสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย ปี 2550*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2555). *นิยามนวัตกรรม*. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2555. จาก <http://www.nia.or.th>.

อำนาจ วจีน. (2550.) ทางออกของการใช้ One-Way ANOVA กับการวิจัยทางสังคมศาสตร์เมื่อข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อกำหนด. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์*, ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 หน้า 44-53.

### บรรณานุกรมภาษาต่างประเทศ

- Aboelmaged, M. G. (2012). Harvesting organizational knowledge and innovation practices. *Business Process Management Journal*, 18(5), 712-734.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Andreeva, T. , & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Baruch, Y. , & Holtom, B. C. . (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Bavec, C. (2009). On the creative climate and innovativeness at the country level. *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, 27(1), 9-30.
- Behnke, T. M. (2010). *Knowledge sharing at work: An examination of organizational antecedents*. (Doctor of Business Administration), St. Ambrose University.
- Bigliardi, B. , & Dormio, A. I. . (2009). An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12(2), 223-242.
- Branzei, O. , & Vertinsky, I. . (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75-105.
- Camelo, C., Ferná ndez-Alles, M., & Herná ndez, A. B. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 31(6), 678-695.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.
- Chen, J. K., & Chen, I. S. . (2008). Indices for Innovation in The R&D Manufacturing Using FAHP. *Journal of Global Business and Technology*, 4(2), 42-53.

- Chilton, M. A. , & Bloodgood, J. M. (2010). Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations. *Management Decision*, 48(8), 1159-1180.
- Clila Jr., M. J. (2011). *Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational climates for creativity*. (Master of Science), San José State University, USA.
- Cruz, A. P. (2011). *Knowledge Sharing and Competitiveness of Professional Service Firms: A Case Study*. (Doctor of Philosophy, Applied Management and Decision Sciences), Walden University.
- Curtin, R., Presser, S., & Singer, E. (2000). The effects of response rate changes on the index of consumer sentiment. *Public Opinion Quarterly*, 64(413-428).
- Dell'era, C., & Verganti, R. . (2009). The impact of international designers on firm innovation capability and consumer interest. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(9), 870-893.
- Figueiredo, P. N., & Brito, K. . (2011). The innovation performance of MNE subsidiaries and local embeddedness: evidence from an emerging economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(1), 141-165.
- Filieri, R. , & Algezau, S. . (2012). Extending the enterprise for improved innovation. *Journal of Business Strategy*, 33(3), 40-47.
- Gressgård, L. J. (2011). Virtual team collaboration and innovation in organizations. *Team Performance Management*, 17(1), 102-119.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. (2011). Enabling collaborative innovation – knowledge protection for knowledge sharing. *European Journal of Innovation Management*, 14(3), 303-321.
- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 496-520.
- Ismail, A. , & Mamat, M. . (2012). The relationship between information technology, process innovation and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 268-274.

- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639-654.
- Kamasak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306-317.
- Kokavcová, D., & Malá, D. (2009). Knowledge Sharing - the Main Prerequisite of Innovation. *Management of Organizations: Systematic Research* 51, 47-56.
- Krejcie, R. V. , & Morgan, D. W. . (1970). Determining sample size for research activities. *Educational And Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kumar, N., & Rose, R. C. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management*, 19(2), 142-165.
- Lawson, B. , & Samson, D. . (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Lazzarotti, V., Garcia, M., Manzini, R., & Sanchez, M. . (2012). *The Open Innovation in Practice: a Survey in the Food & Drink Industry*. Paper presented at the The XXIII ISPIM Conference Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, Spain.
- Leavy, Brian. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), 38-45.
- Lee, H. W. , & Yu, C. F. . (2011). Effect of organizational relationship style on the level of knowledge sharing. *International Journal of Manpower*, 32(5), 677-686.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315-332.
- Lin, R. J., Chen, R. H. , & Chiu, K. K. S. . (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 111-133.
- Mahal, Prabhjot Kaur. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *The IUP Journal of Management Research*, 13(10), 38-51.

- Maria, L. S. V., Celina, G. M., & José, A. L. S. (2013). An Assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 1-33.
- Mathisen, Gro Ellen, Einarsen, Sta°le, & Mykletun, Reidar. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367-382.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's Influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Miriam, D.-V., Gregorio, M.-d. C., & José, E. N.-L. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 5-19.
- Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1-12.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Short- and long-term performance in manufacturing SMEs: Different targets, different drivers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(5), 405-424.
- Oh, K. (2014). *The Effects of Brand, Design, and Price on Intent to Purchase an Activity Tracker*. (Master of Science), College of Education, Florida State University
- Rahab, Sulistyandari, & Sudjono. (2011). The Development of Innovation Capability of Small Medium Enterprises Through Knowledge Sharing Process: An Empirical Study Of Indonesian Creative Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 112-123.
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational creativity and psychological well-being: Contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. (Doctoral thesis), Lunds Universitet, Sweden.
- Reychav, I. , & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285-300.

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity*. Paper presented at the the Annual Meeting of the American Educational Research Association (60th), San Francisco, California, April 19-23, 1976.
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 919-933.
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Rivera, O. (2009). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 22-36.
- Samad, S. (2013). Assessing the contribution of human capital on business performance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(6), 393-397.
- Satish, K. P., & Srinivasan, R. (2010). Total Quality Management and Innovation Performance: An Empirical Study on the Interrelationships and Effects. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 8-22.
- Saunila, M. , & Ukko, J. . (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375.
- Taherparvar, N, Esmailpour, R, & Dostar, M. (2013). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of knowledge management*, 18(3), 591-610.
- Taminiau, Y., Smit, W., & Lange, A. D. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42-55.
- Tubbs, S. L., & JablOKow, K. (2009). Leadership development and adaption-innovation theory. *The Business Review, Cambridge*, 13(1), 53-59.
- Wu, C. S., Lee, C. J., & Tsai, L.F. (2012). Influence of creativity and knowledge sharing on performance. *Journal of Technology Management in China*, 7(1), 64-77.

ภาคผนวก