

คณะจิตวิทยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ในองค์กร

นางสาว เบ็ญจรัตน์ เลิศคุณากรกิจ

โครงการทางจิตวิทยานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND CREATIVE BEHAVIOR IN ORGANIZATION

MISS BENJARAT LERTKUNAKORNKIT

A SENIOR PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF BACHELOR OF SCIENCE IN PSYCHOLOGY
FACULTY OF PSYCHOLOGY
CHULALONGKORN UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2007

4737439938 เบ็ญจรัตน์ เลิศคุณากรกิจ: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ในองค์กร (RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CREATIVE BEHAVIOR IN ORGANIZATION) อาจารย์ที่ปรึกษา: อาจารย์ทิพย์นภา หวนสุริยา, 32 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรเอกชน และศึกษาถึงความสามารถในการทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 107 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ 1.) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.) แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของหัวหน้ามีสหสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน
2. ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของหัวหน้าสามารถทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานได้

หลักสูตร วิทยาศาสตร์บัณฑิต
สาขาวิชา จิตวิทยา
ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนิติ เบ็ญจรัตน์ เลิศคุณากรกิจ
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา ทิพย์นภา หวนสุริยา

4737439938 BEBJARAT LERTKUNAKORNKIT: RELATIONSHIP BETWEEN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CREATIVE BEHAVIOR IN ORGANIZATION.
ADVISOR: THIPNAPA HUANSURIYA, 32 PP.

- THE PURPOSE OF THIS RESEARCH IS TO STUDY THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND CREATIVE BEHAVIOR IN ORGANIZATION AND TO PREDICT EMPLOYEES' CREATIVE BEHAVIORS BY LEADERS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SCORE. SAMPLES ARE 107 EMPLOYEES IN OPERATIONAL LEVEL IN PRIVATE ORGANIZATION. INSTRUMENTS IN THIS STUDY ARE 1.) MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE. 2.) CREATIVE BEHAVIOR QUESTIONNAIRE.

THE RESULT SHOWS THAT

- 1.) TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IS POSITIVELY CORRELATED WITH CREATIVE BEHAVIOR
- 2.) TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CAN PREDICT CREATIVE BEHAVIOR

PROGRAM: BACHELOR OF SCIENCE

FIELD OF STUDY: PSYCHOLOGY

ACADEMIC YEAR 2007

STUDENT'S SIGNATURE BENJARAT LERTKU NAKORNKIT

ADVISOR'S SIGNATURE Thipnaya Huansuriya

กิตติกรรมประกาศ

โครงการฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาของ อาจารย์ทิพย์นิภา หวนสุริยา อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ ผู้ซึ่งสละเวลาทั้งในราชการและนอกราชการในการดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำ และข้อคิด ตลอดจนแก้ไขตรวจสอบข้อบกพร่องโครงการอย่างละเอียดเสมอมา รวมทั้งให้กำลังใจ ผู้วิจัยทุกครั้งในขณะเผชิญกับอุปสรรคนานานับประการในช่วงเวลาการทำโครงการนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตากรุณาที่อาจารย์มอบให้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ชวัลณัฐ เหล่าพูนพัฒน์ ที่ให้คำปรึกษาและข้อคิดตลอดงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ นางสาวธัชวรรณ ศรีรัฐติวงศ์ รุ่นพี่รุ่นที่สองคณะจิตวิทยา ที่ให้คำแนะนำเป็นอย่างดีในการวิจัยครั้งนี้

ขอบคุณคณาจารย์คณะจิตวิทยาทุกท่าน สำหรับความรู้ทั้งในและนอกตำรา

ขอบคุณเพื่อนจิตวิทยารุ่นสามทุกคนที่ทำร่วมสุข ร่วมทุกข์ เป็นกำลังใจให้กันตลอดสี่ปีในรั้วมหาวิทยาลัย

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และน้องสาวที่น่ารัก ที่เป็นแรงใจสำคัญทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เบญจรัตน์ เลิศคุณากรกิจ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	จ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	3
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนักปฏิรูป.....	3
แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมสร้างสรรค์.....	6
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	10
สมมติฐาน.....	10
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
กลุ่มตัวอย่าง.....	11
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	11
การพัฒนามาตรพฤติกรรมสร้างสรรค์.....	11
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	12
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	13
บทที่ 4 การอภิปรายผลการวิจัย.....	20
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	23
รายการอ้างอิง.....	25
ภาคผนวก.....	26
แบบวัดภาวะผู้นำนักปฏิรูป.....	27
แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์.....	30

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ.....	16
2.แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าในแต่ละด้าน องค์ประกอบกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน.....	17
3.แสดงผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปกับพฤติกรรม สร้างสรรค์.....	18
4.แสดงผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้าน องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจกับพฤติกรรมสร้างสรรค์	19

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน เป็นยุคของการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ความเจริญก้าวหน้าของสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การกล้าเปลี่ยนแปลง กล้าแสวงหาสิ่งแปลกใหม่เพื่อให้เกิดความโดดเด่นแตกต่าง จึงเป็นแนวทางที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ และจากการที่องค์การพยายามแข่งขันเพื่อการดำรงอยู่ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ กระแสความตื่นตัวเรื่อง “นวัตกรรม (innovation)” จึงเกิดขึ้นและเป็นเครื่องมือใหม่ที่หลายองค์การพยายามจะจับมาเป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับใช้ในการทำธุรกิจ

สำหรับประเทศไทย หลายองค์การมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การเพื่อความอยู่รอด และมีการตื่นตัวเรื่องนวัตกรรม มีการตั้งหน่วยงานผลักดันเรื่องนวัตกรรมระดับชาติ คือ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีภารกิจหลัก คือ การยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นยุทธศาสตร์ของประเทศ เพื่อพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจและเครือข่ายวิชาการอย่างมีบูรณาการ อันจะนำไปสู่การสร้างให้เกิด “ระบบนวัตกรรมแห่งชาติ” ซึ่งจะยกระดับศักยภาพการแข่งขันเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้แก่เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานฉบับ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม (innovation) ว่าหมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกไปจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น ส่วนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติให้นิยามของนวัตกรรมว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งหากพิจารณาความหมายของนวัตกรรมดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าบ่อเกิดของนวัตกรรมอยู่ที่ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของ “บุคคล” ดังนั้น หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ องค์การนั้นย่อมมีโอกาสก้าวเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

Kleysen & Street (2001) เป็นผู้ศึกษาค้นคว้าเรื่องพฤติกรรมองค์การ (Organizational behavior) ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งของบุคลากรในองค์การยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และกล่าวว่าบุคคลทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์อยู่แล้ว แต่ระดับในการนำมาใช้นั้นแตกต่างกัน นักวิชาการสาขาพฤติกรรมองค์การพยายามศึกษาถึงสาเหตุ และปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมสร้างสรรค์ในองค์การ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่พบว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์ของบุคลากรก็คือ ผู้นำ (Scott & Bruce, 1994; Tierney, Farmer, & Graen, 1999 อ้างถึงใน Shung & Jing, 2003) ในระดับองค์การเป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์การมีความเกี่ยวข้องกับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำในองค์การ โดยความสำคัญของผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น มีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรและตัวแปรอื่นๆ อีกมากมาย (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538)

รูปแบบของผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม (Harbone & Johne, 2003 อ้างถึงใน Juan Alberto, Victor & Eulogio, 2007) โดยมีงานวิจัยสนับสนุนว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป (transformational leadership) ของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม ซึ่งงานวิจัยส่วนมากศึกษาในต่างประเทศ ส่วนในองค์การของไทยซึ่งมีการยึดติดกับระบบอาวุโสอยู่มาก บางครั้งพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เสนอความคิดใหม่ๆ แต่หากหัวหน้าไม่สนับสนุน ไม่ต่อยอดความคิด พนักงานอาจหมดกำลังใจ ไม่กล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ต่อไป

ผู้วิจัยจึงสนใจเกี่ยวกับรูปแบบของผู้นำที่จะเอื้อให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเกิดนวัตกรรมในองค์การ โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ในองค์การเอกชนของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ให้เกิดเป็นองค์การนวัตกรรมและสร้างสรรค์ต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนักปฏิรูป

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership)

ช่วงทศวรรษที่ 1920 ผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาต่างยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง Max Weber ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี ซึ่งกระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ ศึกษาด้านผู้นำ ซึ่ง Max Weber ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบมีบารมีว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ มีพรสวรรค์ มีความพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพและบูชาในตัว ผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์ หรือเป็นเทพ House (อ้างถึงใน Muckinsky, 2003) ได้เสนอทฤษฎีว่าผู้นำแบบมีบารมีจะมีลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุว่า ผู้นำลักษณะดังกล่าวจะต้องมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นใน ตัวเองสูง และมีความตั้งใจสูง และทฤษฎียังได้ระบุตัวบ่งชี้ว่าผู้นำคนนั้นมีบารมีหรือไม่ โดย ดูจากตัวบ่งชี้คือ ผู้ตามต้องเชื่อมั่นในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับผู้นำอย่างปราศจาก คำถาม หลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังผู้นำด้วย

Conger (อ้างถึงใน Muckinsky, 2003) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะ มีลักษณะบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบก็ได้ เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ ยินดีที่จะहारหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่ มีความสามารถ ทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือจัดผู้ที่มี ศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Transformational Leadership)

ในปี ค.ศ. 1978 Burns ได้ตีพิมพ์แนวคิดเบื้องต้นของความเป็นภาวะผู้นำนักปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยผู้นำนักปฏิรูปเป็นผู้ยกระดับคุณธรรมและจูงใจผู้ตาม และผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเป็นผู้มุ่งเน้นการจัดหาสิ่งที่สนับสนุนต่อความต้องการ มุมมองที่ผู้นำสอง ลักษณะมีต่อผู้ตามนั้นแตกต่างกันคือ ผู้นำนักปฏิรูปจะมองผู้ตามและตั้งคำถามว่า คุณ สามารถทำอะไรให้แก่องค์กร ในขณะที่ผู้นำนักแลกเปลี่ยนมองผู้ตามและคิดว่า องค์กร สามารถทำอะไรให้แก่คุณ หลังจากที่แนวคิดดังกล่าวของ Burns เผยแพร่ออกไป ก็มีการ ศึกษาวิจัยแนวคิดดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

ต่อมา Bass & Avolio (1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำนักปฏิรูปแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งได้กล่าวถึงเกี่ยวกับภาวะผู้นำนักปฏิรูปว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยสามารถเพิ่มพูนความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามขั้นต่ำที่องค์การคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) , การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะเป็นคนที่มีความสม่ำเสมอ ไม่ใช่เอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำโดยสร้างความมั่นใจในตนเอง พัฒนาประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

หมายถึงการที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การชี้ให้ผู้ตามเห็นความหมายและความท้าทายของงานที่ทำ ผู้นำ

จะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกต่องานที่ทำ ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ทุกคนมีส่วนร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามเกิดความยึดมั่นกับเป้าหมายระยะยาว ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้โดยผ่านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาทางออกใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) ในการมองปัญหาและการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิธีทางใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลโดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช

(Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง และมีวิธีการบริหารจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นปัจเจกบุคคล (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะรู้จักมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะารู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Creativity)

พฤติกรรมสร้างสรรค์ เป็นการกระทำของบุคคลในการริเริ่มที่แปลกใหม่แตกต่างกับสิ่งอื่นมีคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อองค์การ ประกอบด้วยการสร้างความรู้สึก การสร้างแรงจูงใจรวมทั้งการมีความรู้และความสามารถ (Ford, 1996 อ้างถึงใน สุดารัตน์ เหลาฉลาด, 2547) ส่วน George & Zhou (2001) ให้ความหมายว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (person) และสถานการณ์ (Situation) ทำให้ก่อเกิดแนวคิดที่สามารถผลิตผลงานหรือผลิตผลใหม่ และมีประโยชน์ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงความคิดใหม่ๆ เป็นการกระทำของบุคคลที่มาจากความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นสรุปได้ว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความคิดริเริ่มแปลกใหม่ ไม่ยึดติดกับกระบวนการและการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ ในการทำงาน สามารถเสนอความคิดใน

มุมมองใหม่ที่เป็นไปได้และสื่อสารความคิดนั้นให้ผู้อื่นยอมรับ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ รวมทั้งมีการเผยแพร่และจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์

ทฤษฎีของพฤติกรรมสร้างสรรค์

1. ทฤษฎีแบบโครงสร้างทางปัญญา (The Structure of Intellect Model Theory) ของ Guilford (1963, 1964) ซึ่งกล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถทั่วไปในการทำงานของสมอง เป็นความสามารถในการคิดได้หลายทิศทางหรือการคิดแบบอเนกนัย และได้จัดกลุ่มความสามารถทางสติปัญญาเป็น 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 เนื้อหา (Content) หมายถึง เนื้อหาข้อมูล หรือสิ่งเร้าที่เป็นสื่อในการคิด โดยมีสมองรับเข้าไปคิด

มิติที่ 2 วิธีการคิด (Operation) หมายถึง มิติที่แสดงถึงลักษณะกระบวนการปฏิบัติงานหรือกระบวนการคิดของสมอง

มิติที่ 3 ผลจากการคิด (Products)

2. ทฤษฎีการแพร่และการยอมรับนวัตกรรม (Diffusion of Innovation Theory) ของ Roger (1983) ซึ่งกล่าวว่าบุคคลที่เป็นนวัตกรรม (Innovator) จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม (Originality) ระดับขั้นของการตัดสินใจเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรม (The Innovation decision process) มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นการรับรู้ (Knowledge state) เป็นการรับรู้ นำมาใช้ถึงข้อมูลของสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา รวมทั้งรับรู้องค์ประกอบของข้อมูลที่ต้องการนำมาใช้ประโยชน์และหน้าที่หลักของการทำงานของสิ่งใหม่ๆ ว่ามีวิธีการทำงานอย่างไร

2. ขั้นการจูงใจ (Persuasion stage) เป็นการจูงใจเพื่อให้เกิดการยอมรับในการนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน

3. ขั้นการตัดสินใจ (Decision stage) เป็นการตัดสินใจเพื่อที่จะนำเข้าสู่สิ่งใหม่ๆ มาใช้ในงานโดยพิจารณาถึงประโยชน์และความจำเป็น

4. ขั้นการนำไปใช้ (Implementation stage) เป็นการยอมรับและมีการนำสิ่งที่เข้ามาใหม่มาใช้ในงาน

5. ขั้นการยืนยัน (Confirmation stage) เป็นการยืนยันถึงประโยชน์และความจำเป็นของสิ่งที่เข้ามาใหม่ที่เป็นที่ยอมรับและนำเข้ามาใช้

3. แนวคิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Creative action) ของ Ford (1996) ซึ่งกล่าวว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์ หมายถึงการกระทำของบุคคลในการคิดริเริ่มที่แปลกใหม่ แตกต่างกับสิ่งอื่น มีคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อองค์การ ประกอบด้วย การสร้างความรู้สึกรู้สึก การสร้างแรงจูงใจรวมทั้งต้องมีความรู้ความสามารถ

4. Kleysen & Street (2001) ได้สรุปว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลในการคิด แนะนำและทดลองสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในองค์การ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พฤติกรรมด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity exploration) หมายถึง การค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
2. พฤติกรรมด้านความคิดริเริ่ม (Generativity) หมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจขั้นต้นในการกำหนดและชี้แนะสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์การ จนกระทั่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
3. พฤติกรรมด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Formative investigation) หมายถึง การวิเคราะห์แลพิจารณาถึงความคิดที่คิดขึ้นมา
4. พฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำความคิด (Championing) หมายถึง ผู้ซึ่งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถนำความคิดนั้น มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ได้รับการสนับสนุนจากองค์การและเชื่อมั่นในศักยภาพของความคิดใหม่นั้น บุคคลต้องมีการระดมสนับสนุนมีการชักจูงและโน้มน้าวบุคคลอื่นๆ ให้เห็นด้วยกับความคิดใหม่ของตน ต้องมีการนำความคิดใหม่ไปเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่น รวมทั้งต้องมีบุคคลภาพที่ชอบการเปลี่ยนแปลงและชอบความเสี่ยง
5. พฤติกรรมด้านการประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง การนำความคิดใหม่ๆ นั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยจะต้องมีการนำไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำ มีการปรับปรุงผลผลิตที่ก่อเกิดจากความคิดสร้างสรรค์นั้น รวมทั้งต้องพยายามทำให้ทุกคนในองค์การนำผลผลิตนั้นไปใช้ปฏิบัติให้เป็นประจำ

ประโยชน์ของพฤติกรรมสร้างสรรค์ (ไชแสง โพธิโกสม, 2543: 84-85)

ผลต่อบุคคล

1. ช่วยให้บุคคลมีการพัฒนาตนด้านความรู้สึกนึกคิด ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนทำงานเป็นผลสำเร็จ อยากคิดและทำสิ่งใหม่ๆ มีความรู้สึกอิสระ รู้สึกพร้อมที่จะเชื่อมั่นในตนเอง ริเริ่มสิ่งต่างๆ ได้ ไม่เชื่อใครง่ายๆ

2. ช่วยให้บุคคลพัฒนาบุคลิกภาพ ได้แก่ มีความยืดหยุ่น อดทนอดกลั้น ยึดติดกับสิ่งที่ท้าทายตน ทำงานที่มีความซับซ้อนให้ง่ายขึ้น
3. สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆได้ โดยสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดและบุคคลทุกคนจะให้ความร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ผลต่อองค์กร

1. เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มความอยู่รอดขององค์กร และสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้
2. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านผลผลิต กระบวนการหรือบริการแบบใหม่ๆ ซึ่งเป็นการพบวิธีการใหม่และดีขึ้นกว่าเดิมในภาวะการแข่งขันและขาดแคลนทรัพยากร
3. ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ที่ดีขึ้นได้ ขณะเดียวกันจะทำให้ผู้บริหารพัฒนาผู้อื่นให้มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Shung & Jing (2003) ได้ศึกษาภาวะผู้นำนักปฏิรูป (transformational leadership) ของผู้บริหารบริษัทและพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานในประเทศเกาหลี ทำการวิจัยใน 46 บริษัท มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดอยู่ในแผนก R&D วัดโดยให้พนักงาน 333 คน ประเมินหัวหน้าของตนเอง และให้หัวหน้า 77 คนประเมินพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน ได้คู่ที่สมบูรณ์ทั้งหมด 290 คู่ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน

สุดารัตน์ เหลาฉลาด (2547) ทำการศึกษา แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาพแวดล้อมในงาน และพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 386 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และความสามารถในการทำนายระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูป กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ในองค์การธุรกิจ

สมมติฐาน

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน

ขอบเขตงานวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้คือพนักงานบริษัทเอกชนระดับปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 107 คน

2. ตัวแปรอิสระ

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของหัวหน้า

3. ตัวแปรตาม

พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับการเป็นองค์การนวัตกรรมและสร้างสรรค์
2. เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดเป็นองค์การนวัตกรรมและสร้างสรรค์ต่อไป

บทที่ 2

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

พนักงานบริษัทเอกชนระดับปฏิบัติการ จำนวน 107 คน

เครื่องมือที่ใช้

1. แบบวัดภาวะผู้นำนักปฏิบัติ ธีชววรรณ ศรีรัฐดิวงค์ (2549) แปลจากแบบวัดพหุองค์ประกอบฉบับ 5X สำหรับผู้ประเมิน (Multifactor Leadership Questionnaire form 5X-short : MLQ) ของ Bass & Avolio (2000) ใช้มาตรลิเคิร์ตวัดพฤติกรรม 5 ระดับ ได้แก่ บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆครั้ง และไม่เคย ประกอบด้วยข้อกระทงทั้งหมด 35 ข้อ

การตรวจให้คะแนน มีเกณฑ์ดังนี้

ข้อกระทงที่ตอบมากที่สุดให้ 5 คะแนน มากให้ 4 คะแนน ปานกลางให้ 3 คะแนน น้อยให้ 2 คะแนน และน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน

2. แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์ ผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนาจากมาตรของ Zhou & George's (2001) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยสรุปค่านิยามของ พฤติกรรมสร้างสรรค์ จากนั้นนำแบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์ ของ Zhou & George's (2001) ประกอบด้วยข้อกระทง 13 ข้อ นำมาแปลเป็นภาษาไทยและเลือกเฉพาะข้อกระทงที่คิดว่าสอดคล้องกับค่านิยามที่ผู้วิจัยสรุป และผู้วิจัยคิดข้อกระทงเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับค่านิยามที่ผู้วิจัยสรุปข้างต้น นำข้อกระทงทั้งหมดมารวมกัน เป็น 29 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 24 ข้อ ทางลบ 5 ข้อ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหา

นำแบบวัดที่ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาแล้วไปสร้างเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่าแบบ Likert scale 7 ระดับ โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบกากบาท (X) ทับข้อความที่ตรงกับตัวเลือกซึ่งเป็นความถี่ในการทำพฤติกรรมตามลำดับความมากน้อย ที่ตรงกับความถี่ในการทำพฤติกรรมของตนเองมากที่สุด ในแต่ละข้อมีตัวเลือกและเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ข้อความ	ข้อกระทงทางบวก	ข้อกระทงทางลบ
แทบทุกวัน	ให้ 7 คะแนน	ให้ 1 คะแนน
1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	ให้ 6 คะแนน	ให้ 2 คะแนน
1-2 ครั้งต่อเดือน	ให้ 5 คะแนน	ให้ 3 คะแนน
1-2 ครั้งต่อสามเดือน	ให้ 4 คะแนน	ให้ 4 คะแนน
1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	ให้ 3 คะแนน	ให้ 5 คะแนน
1-2 ครั้งต่อปี	ให้ 2 คะแนน	ให้ 6 คะแนน
แทบไม่เคยเลย	ให้ 1 คะแนน	ให้ 7 คะแนน

นำแบบสอบถามไปให้นิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 60 คน ตอบ แล้ว ข้อมูลมาหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับข้ออื่นๆ ในมาตร ได้ข้อกระทงที่ผ่านการวิเคราะห์ 22 ข้อเป็นข้อกระทงทางบวก 20 ข้อ ทางลบ 2 ข้อ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา = .8632

จากนั้น นำแบบวัดไปทดสอบความตรงแบบ Concurrent Validity โดยนำแบบวัด พฤติกรรมสร้างสรรค์ ไปหาความสัมพันธ์กับแบบวัด need for cognition เนื่องจากผู้ที่มีความต้องการทางปัญญา (need for cognition) สูง เป็นผู้ที่ชอบใช้ความคิดพิจารณาสิ่งต่างๆ สูง ซึ่งจะทำให้เป็นผู้สามารถคิดสิ่งใหม่ๆ ได้สูงเช่นกัน เมื่อนำแบบวัดไปทดสอบกับ นิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 90 คน ได้ค่าสหสัมพันธ์ = .450 ซึ่งมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01

การเก็บข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือในการวิจัย 2 ชุด คือแบบวัดภาวะผู้นำนักปฏิรูป และแบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทเอกชนระดับปฏิบัติการ จำนวน 107 คน แต่ละคนต้องตอบแบบวัดทั้ง 2 ชุด โดยชุดแรกเป็นการประเมินหัวหน้าของตนด้วยแบบวัดภาวะผู้นำนักปฏิรูป และชุดที่สองเป็นการประเมินตนเองด้วยแบบวัด พฤติกรรมสร้างสรรค์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส ฟอว์ วินโดว์ (SPSS for Windows) หาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson correlation) และวิเคราะห์ การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression) โดยมีพฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นตัวแปรตาม และภาวะผู้นำนักปฏิรูปเป็นตัวแปรทำนาย

บทที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้ากับพฤติกรรมสร้างสรรค์ในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชน โดยมีตัวแปรอิสระคือ ภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าและมีตัวแปรตามคือ พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยผู้วิจัยขอรายงานการวิเคราะห์เป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1

ข้อมูลและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำนักปฏิรูปโดยรวม

ภาวะผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำนักปฏิรูปในองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 2

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าและพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน

ตอนที่ 3

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าและพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน

คำย่อที่ใช้ในการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล

อักษรย่อของค่าสถิติ

N	= จำนวนตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย
p	= ระดับนัยสำคัญ
M	= ค่ามัชฌิมเลขคณิต
SD	= ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	= ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
B	= ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
$SE B$	= ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ B
β	= ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน
R	= ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงซ้อน
R^2	= ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย

คำย่อของตัวแปรในงานวิจัย

CRE	= พฤติกรรมสร้างสรรค์
TFL	= ภาวะผู้นำนักปฏิรูป
TFLID	= ภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์
TFLIS	= ภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ
TFLIT	= ภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา
TFLIDV	= ภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1

ในการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาดังที่แสดงในตารางที่ 1 พบว่าในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 107 คน มีคะแนนพฤติกรรมสร้างสรรค์เฉลี่ย 4.54 คะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.07 จัดอยู่ในระดับกลางเมื่อเทียบกับช่วงคะแนนที่เป็นไปได้ของมาตร คือ 1-7 ซึ่งมีค่ากลางอยู่ที่ 4

ส่วนคะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าที่ได้จากการประเมินโดยกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานทั้งหมด 107 คน มีค่าเฉลี่ยคือ 3.56 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.60 จัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับช่วงคะแนนที่เป็นไปได้ของมาตร คือ 1-5 ซึ่งมีค่ากลางอยู่ที่ 3

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรภาวะผู้นำนักปฏิรูป พบว่าคะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบกรมือทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยคือ 3.63 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.61 จัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับช่วงคะแนนที่เป็นไปได้ของมาตร คือ 1-5 ซึ่งมีค่ากลางอยู่ที่ 3

คะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยคือ 3.68 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.61 จัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับช่วงคะแนนที่เป็นไปได้ของมาตร คือ 1-5 ซึ่งมีค่ากลางอยู่ที่ 3

คะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยคือ 3.52 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.71 จัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับช่วงคะแนนที่เป็นไปได้ของมาตร คือ 1-5 ซึ่งมีค่ากลางอยู่ที่ 3

คะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยคือ 3.37 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.72 จัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับช่วงคะแนนที่เป็นไปได้ของมาตร คือ 1-5 ซึ่งมีค่ากลางอยู่ที่ 3

ตารางที่ 1

ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ (N=107)

	M	SD
CRE	4.54	1.07
TFL	3.56	0.60
TFLID	3.63	0.61
TFLIS	3.68	0.61
TFLIT	3.52	0.71
TFLIDV	3.37	0.72

หมายเหตุ

คะแนนพฤติกรรมสร้างสรรค์มีค่าที่เป็นไปได้ ระหว่าง 1 ถึง 7

คะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปมีค่าที่เป็นไปได้ ระหว่าง 1 ถึง 5

ตอนที่ 2

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้ากับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานดังที่แสดงในตารางที่ 2 พบว่าคะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้า (TFL) มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับ พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน (CRE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .195, p < .05$)

และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่าภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าในด้านองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ (TFLIS) มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับ พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน (CRE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .214, p < .05$) ส่วนองค์ประกอบย่อยด้านอื่นๆ ไม่มีสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน

ตารางที่ 2

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าในแต่ละด้าน
องค์ประกอบกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน (N=107)

	CRE	TFL	TFLID	TFLIS	TFLIT	TFLIDV
CRE						
TFL	.195*					
TFLID	.146	.892**				
TFLIS	.214*	.920**	.800**			
TFLIT	.161	.887**	.653**	.761**		
TFLIDV	.186	.912**	.710**	.763**	.840**	

* $p < .05$. ** $p < .01$.

ตอนที่ 3

ขั้นต่อมา ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย โดยมีภาวะผู้นำนักปฏิรูป (TFL) เป็นตัวแปรทำนาย และพฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นตัวแปรตาม พบว่าภาวะผู้นำนักปฏิรูป (TFL) มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ (CRE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว พบว่าคะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้า (TFL) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของคะแนนพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน (CRE) ได้ร้อยละ 3.8 ($R^2 = .038$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในตารางที่ 3 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$CRE = .35 TFL + 3.297$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อภาวะผู้นำนักปฏิรูป (TFL) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้พฤติกรรมสร้างสรรค์ (CRE) ที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป .35 หน่วย

ตารางที่ 3

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปกับพฤติกรรมสร้างสรรค์
(N=107)

	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(constant)		3.297	.622	
TFL	.195*	.350	.172	.195
<i>R</i>		.195*		
<i>R</i> ²		.038*		

* $p < .05$.

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยมีภาวะผู้นำนักปฏิรูปของหัวหน้าในด้านองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ (TFLIS) เป็นตัวแปรทำนาย และมีตัวแปรพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นตัวแปรตาม พบว่าภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ (TFLIS) มีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน (CRE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยด้วยการเข้าสมการถดถอยแบบขั้นเดียว พบว่าคะแนนภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ (TFLIS) มีอิทธิพลและอธิบายระดับความแปรปรวนของคะแนนพฤติกรรมสร้างสรรค์ (CRE) ได้ร้อยละ 4.6 ($R^2 = .046$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในตารางที่ 4 ซึ่งสามารถเขียนรูปสมการได้ดังนี้

$$CRE = .371 TFLIS + 3.178$$

จากสมการถดถอยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าเมื่อภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ (TFLIS) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้พฤติกรรมสร้างสรรค์ (CRE) ที่ถูกทำนายมีค่าเปลี่ยนแปลงไป .371 หน่วย

ตารางที่ 4

ผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปในด้านองค์ประกอบการ
สร้างแรงบันดาลใจกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ (N=107)

	<i>r</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
(constant)		3.178	.618	
TFLIS	.214*	.371	.167	.214
<i>R</i>	.214*			
<i>R</i> ²	.046*			

**p*<.05.

บทที่ 4

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานคือ ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของหัวหน้ามีสหสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานได้ และผู้วิจัยยังทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมในองค์ประกอบด้านต่างๆ ของภาวะผู้นำนักปฏิรูป ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

การศึกษาความสัมพันธ์และความสามารถในการทำนายระหว่างภาวะผู้นำนักปฏิรูปและพฤติกรรมสร้างสรรค์

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ($r = .195$) และสามารถทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .038$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน จากผลการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำนักปฏิรูปจะส่งผลให้พนักงานหรือผู้ตามเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Shung & Jing (2003) และสุดารัตน์ เหลาฉลาด (2547) ที่พบว่าภาวะผู้นำนักปฏิรูปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน

และจากสถานการณ์ในปัจจุบันที่องค์กรต่างๆ มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ มีการบริหารจัดการ รวมทั้งฝึกอบรมการเป็นผู้นำแบบนักปฏิรูป ก็ส่งผลต่อพนักงานหรือผู้ตามในองค์กรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น และนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร ส่งผลต่อกำไรและความอยู่รอดขององค์กรในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่าภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน แต่ค่าสหสัมพันธ์และอำนาจการทำนายของภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปพบในระดับต่ำ เนื่องจากอาจมีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอความคลาดเคลื่อนตามลำดับความสำคัญดังนี้

- เรื่องของระยะเวลาการทำงานร่วมกัน หมายถึงระยะเวลาในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานกับหัวหน้า ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่า โดยส่วนมากระยะเวลาในการทำงานร่วมกันโดยเฉลี่ยไม่เกิน 1 ปี เป็นไปได้ว่าในระยะเวลาไม่มาก หัวหน้ากับพนักงานยังไม่มี

โอกาสได้รู้จักและเรียนรู้การทำงานของคนและกันมากพอ จึงส่งผลต่อการประเมิน และในกรณีที่ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูป การจะทำให้พนักงานหรือผู้ตามเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้นั้น ก็ต้องใช้ระยะเวลาในการส่งเสริม รวมทั้งระยะเวลาในการทำงานร่วมกันที่นานกว่า จึงจะมีโอกาสในการเผชิญปัญหาและการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งอิทธิพลของบทบาทภาวะผู้นำจะมีความชัดเจนต่อพนักงานมากขึ้น ดังนั้นตัวแปรในเรื่องของระยะเวลาการทำงานร่วมกันเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจศึกษาในการวิจัยต่อไป

- ลักษณะงานในองค์กร เนื่องจากผู้วิจัยพบกับปัญหาการขออนุญาตเก็บข้อมูลในลักษณะองค์กรและแผนกที่ตั้งใจไว้ ลักษณะองค์กรที่ตั้งใจเข้าไปเก็บข้อมูลในครั้งแรก คือ แผนกการตลาด และแผนกการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในองค์กรที่ให้บริการด้านโทรคมนาคม (โทรศัพท์มือถือ) ลักษณะเดียวกัน จำนวน 3 บริษัท เพราะผู้วิจัยคิดว่าลักษณะงานของสองแผนกในองค์กรลักษณะดังกล่าวน่าจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงเช่นเดียวกัน เพื่อจะได้ทดสอบว่าการมีหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำนักปฏิรูปในระดับต่างๆ กัน มีผลให้คนที่ทำงานในลักษณะนี้มีพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่างกันหรือไม่ แต่หลังจากได้ติดต่อไปยังองค์กรดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยไม่ได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยต้องเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการในบริษัททั่วไป โดยไม่สามารถควบคุมลักษณะการทำงานของกลุ่มตัวอย่างได้ โดยงานบางอย่างอาจไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากนัก แต่งานบางอย่างต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ จึงคัดเลือกคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มากอยู่แล้วโดยธรรมชาติ ทำให้ค่าสหสัมพันธ์และอำนาจการทำนายของรูปแบบภาวะผู้นำถูกความแตกต่างหลากหลายของลักษณะงานเข้ามาแทรกซ้อนได้
- ความกังวลของกลุ่มตัวอย่าง ในการเก็บข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความกังวลในการประเมินหัวหน้าของตนเอง อาจเนื่องด้วยวัฒนธรรมของไทยที่มีความเคารพ และความเกรงใจผู้อาวุโสกว่า จึงทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมินได้ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมีความกังวลกับการประเมินพฤติกรรมตนเอง อาจเป็นไปได้ว่าจะเกิดการลำเอียงเข้าข้างตนเองในการประเมินด้วย

การศึกษาเพิ่มเติมในส่วนความสัมพันธ์และความสามารถในการทำนายระหว่างองค์ประกอบด้านต่างๆ ของภาวะผู้นำนักปฏิรูปและพฤติกรรมสร้างสรรค์ ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม พบว่าองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจเพียงด้านเดียว ที่มีสหสัมพันธ์และสามารถทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรง

บันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ซึ่งจากงานวิจัยของ Amabile (1993, 1994) พบว่าสิ่งที่ส่งผลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก คือแรงจูงใจภายในตัวบุคคล ซึ่งแรงจูงใจมีผลต่อบุคคลในการจะแสดงพฤติกรรม แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในตัวบุคคลเป็นตัวแปรสำคัญในการส่งเสริมการเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติม พบว่าองค์ประกอบของผู้นำนักปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่พบความสัมพันธ์และอำนาจการทำนายที่ชัดเจนอาจเป็นเพราะ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งจากการพิจารณาของผู้วิจัย เป็นไปได้ว่าหากมีการศึกษาต่อไป และควบคุมตัวแปรอย่างรัดกุม น่าจะพบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในด้านต่างๆ ทั้งหมด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และความสามารถในการทำนายระหว่างภาวะผู้นำ
นักปฏิรูปของหัวหน้า กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์การเอกชน

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนาย
พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

พนักงานบริษัทเอกชนระดับปฏิบัติการ จำนวน 107 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1.แบบวัดภาวะผู้นำนักปฏิรูปที่ ธวัชวรรณ ศรีรัฐดิวงค์ (2549) แปลจากแบบวัดพหุ
องค์ประกอบฉบับ 5X สำหรับผู้ประเมิน (Multifactor Leadership Questionnaire form
5X-short : MLQ) ของBass & Avolio (2000) ใช้มาตรลิเคอร์ท์วัดพฤติกรรม 5 ระดับ ได้แก่
บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง นานๆครั้ง และไม่เคย ประกอบด้วยข้อกระทงทั้งหมด 35 ข้อ
- 2.แบบวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์ ผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนาจากมาตรของ Zhou &
George's (2001) ใช้มาตรลิเคอร์ท์วัดพฤติกรรม 7 ระดับ ได้แก่ แทบทุกวัน, 1-2 ครั้งต่อ
สัปดาห์, 1-2 ครั้งต่อเดือน, 1-2 ครั้งต่อสามเดือน, 1-2 ครั้งต่อครึ่งปี, 1-2 ครั้งต่อปี และ แทบ
ไม่เคยเลย

ขั้นตอนการวิจัย

1. ปรับปรุงและพัฒนามาตรพฤติกรรมสร้างสรรค์
2. จัดพิมพ์แบบสอบถาม โดยประกอบด้วย 2 ส่วน
ส่วนที่ 1 มาตรวัดภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปประกอบด้วยข้อกระทง 35 ข้อ
ส่วนที่ 2 มาตรวัดพฤติกรรมสร้างสรรค์ประกอบด้วยข้อกระทง 22 ข้อ
3. นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยตอบ
4. วิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส ฟอว์ วินโดว์ (SPSS for Windows) ทาความสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson correlation) และวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression)

ผลการวิจัย

สนับสนุนสมมติฐาน โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบนักปฏิรูปของหัวหน้ามีสหสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาต่อไป ควรควบคุมตัวแปร เรื่องระยะเวลาในการทำงานร่วมกัน และลักษณะการทำงาน อาจทำให้เห็นผลการวิจัยชัดเจนขึ้น
2. อาจศึกษาในระดับองค์กรต่อไป เช่น ศึกษาเปรียบเทียบองค์กรหลายๆ แห่ง เปรียบเทียบองค์กรที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรมกับองค์กรที่ไม่ส่งเสริม เพื่อดูความมาก น้อย และความสัมพันธ์ของตัวแปร
3. ควรนำรูปแบบภาวะผู้นำนักปฏิรูปในองค์กร ไปศึกษาร่วมกับตัวแปรอื่นๆ เพื่อขยายองค์ความรู้ต่อไป
4. ควรพัฒนามาตรพฤติกรรมสร้างสรรค์ต่อไป เพื่อดูว่าวิธีประเมินแบบไหน เหมาะสมกับมาตรนี้ที่สุด เช่น ให้หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานประเมิน ศึกษาเปรียบเทียบกับให้ตนเองประเมิน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ธวัชวรรณ ศรีรัฐติวงศ์. (2549). *การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*.
 โครงการงานทางจิตวิทยา. ปรินญาบัณฑิต คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์
 กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์
 ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- สุดารัตน์ เหลาฉลาด. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน, ภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วย, สภาพแวดล้อมในงาน และพฤติกรรมสร้างสรรค์
 ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
 พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Amabile, T. A., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. A. (1994). The work
 preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational
 orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New
 York: Free Press.
- George, M. J., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and
 conscientiousness are related to creative behavior: An interactional
 approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Juan Alberto, Victor & Eulogio. (2007). Leadership and organizational learning's
 role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing
 Management*, 36, 349-359
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of
 individual Innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 284-296.
- Shung & Jing 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity:
 evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

ภาคผนวก

แบบประเมินพฤติกรรมในการทำงาน

คำชี้แจง

แบบวัดฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงลักษณะการทำงานของคุณ _____ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของท่านในปัจจุบัน ในการตอบคำถามแต่ละข้อ โปรดพิจารณาตัดสินว่า ผู้บังคับบัญชาคนดังกล่าวมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย O ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบและกรุณาตอบทุกข้อ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลดังกล่าวจะถูกเก็บเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ 1 ชาย 2 หญิง

แผนกที่ท่านทำงานอยู่.....

ระยะเวลาที่ท่านกับคนที่ท่านประเมินทำงานร่วมกัน.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินพฤติกรรม

ตัวอย่างคำถาม

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
1 เขาทบทวนอยู่เสมอว่า การแก้ปัญหาของเขามาถูกทางหรือไม่	5	4	3	2	1

คำอธิบายความหมายของระดับพฤติกรรม

บ่อยมาก หมายถึง ผู้ที่ท่านประเมินมีพฤติกรรมดังข้อความนั้น สม่ำเสมอ

บ่อย หมายถึง ผู้ที่ท่านประเมินมีพฤติกรรมดังข้อความนั้น บ่อยครั้ง

บางครั้ง หมายถึง ผู้ที่ท่านประเมินมีพฤติกรรมดังข้อความนั้น บางครั้ง

นานๆ ครั้ง หมายถึง ผู้ที่ท่านประเมินมีพฤติกรรมดังข้อความนั้น นานๆ ครั้ง

ไม่เคย หมายถึง ผู้ที่ท่านประเมิน ไม่เคย มีพฤติกรรมดังข้อความนั้นเลย

ตัวอย่างการตอบ

หากผู้ที่ท่านประเมินมีพฤติกรรม ทบทวนอยู่เสมอว่า การแก้ปัญหาของเขามาถูกทางหรือไม่บ่อยมาก
ขอให้วงกลมล้อมรอบเลข 5 ดังตัวอย่าง

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
1 เขาทบทวนอยู่เสมอว่า การแก้ปัญหาของเขามาถูกทางหรือไม่	⑤	4	3	2	1

โปรดพิจารณาว่า คุณ _____ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของท่าน ทำพฤติกรรมที่บรรยายไว้
 ในแต่ละข้อบ่อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย O ล้อมรอบตัวเลขในช่องคำตอบที่ระบุความถี่
 ในการทำพฤติกรรมที่ตรงกับความคิดของท่าน

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
-1 เขาทบทวนอยู่เสมอว่า การแก้ปัญหาของเขามาถูกทางหรือไม่	5	4	3	2	1
2 เขาพูดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญของเขา	5	4	3	2	1
3 เขามองหามุมมองที่แตกต่างในการแก้ปัญหา	5	4	3	2	1
4 เขามองอนาคตในแง่ดี	5	4	3	2	1
5 เขาทำให้ผู้อื่นเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานด้วย	5	4	3	2	1
6 เขาพูดคุยอย่างกระตือรือร้นถึงสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ	5	4	3	2	1
7 เขามั่นใจในความสำคัญของการมีเป้าหมายอย่างแน่วแน่	5	4	3	2	1
8 เขาใช้เวลาฝึกสอนงานผู้อื่น	5	4	3	2	1
9 เขายกผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	5	4	3	2	1
10 เขาใส่ใจกับผู้อื่นมากกว่าแต่ในฐานะสมาชิกกลุ่ม	5	4	3	2	1
11 เขาทำตัวให้ผู้อื่นนับถือ	5	4	3	2	1
12 เขาพิจารณาเรื่องผลกระทบทางจริยธรรมเมื่อต้องตัดสินใจ	5	4	3	2	1
13 เขาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและอำนาจในการทำงาน	5	4	3	2	1
14 เขากล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจ	5	4	3	2	1
15 เขามองว่าบุคคลมีความต้องการ ความสามารถ และแรงบันดาลใจที่แตกต่างกันไป	5	4	3	2	1
16 เขาช่วยให้ผู้อื่นมองปัญหาจากหลากหลายมุมมอง	5	4	3	2	1
17 เขาช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาจุดแข็งของตน	5	4	3	2	1

ข้อความ		ระดับพฤติกรรม				
		บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
18	เขาแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1
19	เขาให้ความสำคัญเรื่องความรู้สึกร่วมกันต่อภารกิจ	5	4	3	2	1
20	เขามีความมั่นใจว่าเป้าหมายสามารถบรรลุได้	5	4	3	2	1
21	เขาดังมาตรฐานในการทำงานสูง	5	4	3	2	1
22	เขาส่งเสริมผู้อื่นให้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน	5	4	3	2	1
23	เขาฟังเรื่องของผู้อื่นอย่างตั้งใจ	5	4	3	2	1
24	เขาให้กำลังใจผู้อื่น	5	4	3	2	1
25	เขาส่งเสริมให้ผู้อื่นพูดคุยหรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา	5	4	3	2	1
26	เขาให้ความสนใจเป็นส่วนตัวแก่ผู้ซึ่งไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	5	4	3	2	1
27	เขากระตุ้นผู้อื่นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณา	5	4	3	2	1
28	เขาเน้นการตั้งคำถามเพื่อให้ผู้อื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็น	5	4	3	2	1
29	เขาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้อื่นเป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1
30	เขาแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามกำหนด	5	4	3	2	1
31	เขาสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	5	4	3	2	1
32	เขาสอนผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	5	4	3	2	1
33	เขาปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง	5	4	3	2	1
34	ผู้อื่นให้การยอมรับในความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานของเขา	5	4	3	2	1
35	เขามองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ	5	4	3	2	1

ขอบคุณมากค่ะ

แบบประเมินพฤติกรรมในการทำงาน

คำชี้แจง

แบบวัดฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงลักษณะการทำงานของท่านในปัจจุบัน ในการตอบคำถามแต่ละข้อ โปรดพิจารณาตัดสินว่าท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย O ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบและกรุณาตอบทุกข้อ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลดังกล่าวจะถูกเก็บเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ 1 ชาย 2 หญิง แผนกที่ท่านทำงานอยู่.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินพฤติกรรม

ตัวอย่างคำถาม

พฤติกรรม	ระดับความถี่ในการทำพฤติกรรม						
	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
1 ค้นคว้าเทคโนโลยี เทคนิค หรือแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย

ตัวอย่างการตอบ

หากท่าน ค้นคว้าแหล่งข้อมูลหรือเข้าร่วมการอบรมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่แทบทุกวัน ขอให้วงกลมล้อมรอบข้อความ **แทบทุกวัน** ในช่อง ดังตัวอย่าง

พฤติกรรม	ระดับความถี่ในการทำพฤติกรรม						
	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
1 ค้นคว้าเทคโนโลยี เทคนิค หรือแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่	(แทบทุกวัน)	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย

โปรดพิจารณาว่า ท่านทำพฤติกรรมที่บรรยายไว้ในแต่ละข้อบ่อยเพียงใด
แล้วทำเครื่องหมาย O ล้อมรอบข้อความในช่องคำตอบที่ระบุความถี่ในการทำพฤติกรรมที่
ตรงกับตัวท่าน

พฤติกรรม		ระดับความถี่ในการทำพฤติกรรม						
		แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
1	ค้นคว้าเทคโนโลยี เทคนิค หรือแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
2	ค้นหาแนวทางแปลกใหม่เพื่อนำมาพัฒนางานที่ทำ	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
3	คิดทางออกที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหา	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
4	นำความคิดใหม่ที่คิดขึ้น มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
5	วางแผนและขั้นตอนการทำงานเพื่อนำความคิดใหม่ๆ ที่คิดขึ้นมาปฏิบัติจริง	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
6	นำความคิดแปลกใหม่ที่คิดขึ้นมาทดลองใช้เพื่อปรับปรุงการทำงาน	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
7	ผลักดันความคิดแปลกใหม่ให้หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานยอมรับและนำไปปฏิบัติ	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
8	แนะนำให้เพื่อนร่วมงานใช้วิธีการใหม่ที่คิดขึ้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
9	เสนอวิธีการใหม่ๆ แก่หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มคุณภาพการทำงาน	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย
10	อธิบายความคิดแปลกใหม่ในการทำงานที่คิดขึ้นให้หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเข้าใจได้	แทบ ทุกวัน	1-2 ครั้ง ต่อสัปดาห์	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	1-2 ครั้ง ต่อสาม เดือน	1-2 ครั้ง ต่อครึ่งปี	1-2 ครั้ง ต่อปี	แทบ ไม่เคย เลย

พฤติกรรม	ระดับความถี่ในการทำพฤติกรรม						
	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
11 สนับสนุนหรือกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดแปลกใหม่	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
12 คิดค้นและพบวิธีทำงานหรือแก้ปัญหาวิธีใหม่ที่สามารถทำได้จริง	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
13 เสนอแนวทางการพัฒนางานในรูปแบบที่แตกต่างไปจากที่เคยทำ	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
14 พิจารณากระบวนการทำงานที่ทำอยู่เพื่อหาโอกาสหรือจุดที่จะเปลี่ยนแปลงใหม่ให้ดีขึ้น	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
15 ทำงานตามกระบวนการเดิมที่เคยทำแล้วประสบความสำเร็จมากกว่าคิดเปลี่ยนวิธีการ	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
16 แก้ปัญหาในการทำงานด้วยวิธีการใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
17 กล้าเปลี่ยนวิธีการทำงานเมื่อคิดวิธีการใหม่ได้ แม้จะไม่เคยมีใครลองทำมาก่อน	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
18 โน้มน้าวหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานจนตกลงทำตามวิธีใหม่ที่คิดขึ้น	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
19 ไม่รู้ว่าจะอธิบายให้หัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานเข้าใจความคิดแปลกใหม่ที่ตนคิดขึ้นได้อย่างไร	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
20 ชูใจเพื่อนร่วมงานให้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย
21 ชักชวนเพื่อนร่วมงานพูดคุยในเรื่องนวัตกรรมทั้งด้านความคิดและกระบวนการทำงาน	แทบทุกวัน	1-2 ครั้งต่อสัปดาห์	1-2 ครั้งต่อเดือน	1-2 ครั้งต่อสามเดือน	1-2 ครั้งต่อครึ่งปี	1-2 ครั้งต่อปี	แทบไม่เคยเลย

ขอบคุณค่ะ