

รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในยุคของ
การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเทคโนโลยี กรณีศึกษา อุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง
ในด้านการฟอกและการตกแต่งเครื่องหนังนิคมนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
Impact of Leadership Modalities on Fostering Employee Creativity Amidst
Digital Technological Disruption: A Case Analysis within a Leather Tanning
and Finishing Firm, Nakorn Luang Industrial Estate, Phra Nakhon Si Ayutthaya

พิชชาภา บุรณะ^{1*} และ รักเกียรติ โรจน์กัญญาพร²

Pitchaya Boorana^{1*} and Rakkiat Rojgunyaporn²

^{1,2}คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลราชวมงคลสุวรรณภูมิ

^{1,2}Faculty of Business Administration and Information Technology,

Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

*Corresponding author's email address: pitchapa3551@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received)

29 กันยายน 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised)

12 ธันวาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

4 กุมภาพันธ์ 2569

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกและตกแต่งเครื่องหนัง โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานรับรู้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญต่อบุคลากร การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ในทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณยังชี้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีนัยสำคัญสูงสุดต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ($p = 0.001$) รองลงมาคือรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งบุคลากร ($p = 0.007$) และรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน ($p = 0.002$) ซึ่งสะท้อนว่าผู้นำที่สามารถสร้างความร่วมมือ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงออกทางความคิด และประสานการทำงานอย่างเป็นระบบ จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาแนวคิดใหม่และเพิ่มความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลวิจัยนี้จึงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นทีมเวิร์กและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อสนับสนุนการเติบโตด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ความคิดสร้างสรรค์, ดิจิทัลเทคโนโลยี

ABSTRACT

This study aimed to examine the leadership styles that influence employees' creativity by investigating leadership patterns implemented in the leather tanning and finishing industry, using a sample of 187 employees. The findings revealed that employees perceived leadership styles that emphasize people's orientation, teamwork support, and interpersonal relationships as essential factors that foster a creative working environment. Moreover, the results of the multiple regression analysis indicated that the leadership style promoting teamwork had the strongest significant effect on employees' creativity ($p = 0.001$), followed by the people-oriented leadership style ($p = 0.007$) and the task-oriented leadership style ($p = 0.002$). These results suggest that leaders who can cultivate collaboration encourage employees to express new ideas, and coordinate work effectively play a crucial role in stimulating innovative thinking and enhancing employees' creative capabilities. Overall, the study highlights the importance of developing leadership styles that reinforce teamwork and positive interpersonal interactions as a strategic approach to support sustainable innovation within the organization Statistically significant at the 0.05 level.

Keywords: Leadership, Creativity, Digital Technology

บทนำ

การศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในยุคดิจิทัลมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากบริบทการทำงานในปัจจุบันเต็มไปด้วยความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรที่ต้องการอยู่รอดและเติบโตจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการฟอกและการตกแต่งเครื่องหนังซึ่งต้องเผชิญทั้งการแข่งขันระดับโลกและแรงกดดันทางเศรษฐกิจ การพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถปรับตัว และพร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

ในหลายงานวิจัยที่ผ่านมา มีการเน้นย้ำว่าทักษะทางดิจิทัลของบุคลากรและความรู้ด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถในการสร้างนวัตกรรม Ahmad et al. (2020) ชี้ให้เห็นว่าความรู้ด้านการใช้ข้อมูลและทักษะสารสนเทศในสถานที่ทำงานมีผลโดยตรงต่อศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร พนักงานที่สามารถเข้าถึง วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีแนวโน้มที่จะสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาเชิงนวัตกรรมได้มากกว่า นั่นหมายความว่าผู้นำที่เข้าใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะสารสนเทศของพนักงานจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าได้

ในขณะเดียวกัน Lam et al. (2021) ได้กล่าวถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ที่มีผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ร่วมกันจะสามารถสร้างความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เปิดกว้างสำหรับความคิดใหม่ ๆ และไม่มองความล้มเหลวเป็นอุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในบริบทของประเทศไทย ชูติกร ปรงเกียรติ (2566) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยทางจิตวิทยาองค์การเชิงบวกที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยพบว่าปัจจัยทางด้านความผูกพัน ความหมายในงาน และความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้อย่างยั่งยืน สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลไม่เพียงแต่ต้องเข้าใจเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถบริหารจัดการด้านจิตวิทยาองค์การเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน การบูรณาการระหว่างมิติทางเทคโนโลยีและมิติทางจิตวิทยาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ยังไม่ถูกศึกษาอย่างครอบคลุม ในหลายงานวิจัยที่ผ่านมา

ในด้านการจัดการองค์กร วรรณวิชนี ถนอมชาติ และ กฤษฎา เขียววัฒนสุข (2565) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่าผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน จะช่วยให้พนักงานกล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ดียิ่งขึ้น

ในอีกแง่มุมหนึ่ง ปรียาภัทร พรหมศิริ และจันทนา แสนสุข (2566) ได้เน้นถึงความสำคัญของการบริหารความหลากหลายโดยเฉพาะในแง่ของความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันของบุคลากร งานวิจัยพบว่าผู้บริหารที่เข้าใจและสามารถปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางเจเนอเรชันได้จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรได้ ขณะเดียวกัน งานศึกษาของ Cichosz et al. (2020) ได้กล่าวถึงอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ โดยพบว่าความท้าทายที่สำคัญคือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานและการขาดความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่

ในขณะเดียวกัน Lam et al. (2021) ได้กล่าวถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม โดยองค์กรที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ร่วมกัน และยอมรับความล้มเหลวในฐานะบทเรียนสำหรับการพัฒนาจะสามารถสร้างความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างยั่งยืน งานวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและสนับสนุนการคิดใหม่ทำใหม่ เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาแนวคิดและวิธีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ขณะที่ในบริบทของประเทศไทย ชูติกร ปรงเกียรติ (2566) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยทางจิตวิทยาองค์การเชิงบวก เช่น ความผูกพัน ความหมายในงาน และความภาคภูมิใจ

ในตนเอง มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งสะท้อนว่าภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องผสมผสานทั้งความเข้าใจด้านเทคโนโลยีและด้านพฤติกรรมมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนศักยภาพของพนักงานได้อย่างสมดุล

ในด้านการจัดการองค์กร วรณวิชนี ถนอมชาติ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2565) พบว่าผู้นำที่มีทักษะการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการทำงาน ขณะที่งานของ ปรียาภัทร พรหมศิริ และ จันทนา แสนสุข (2566) เน้นถึงการจัดการความหลากหลายของบุคลากร โดยเฉพาะในมิติของความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน ซึ่งมีผลต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและเอื้อต่อการร่วมมือกันเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ นอกจากนี้ Cichosz et al. (2020) ยังระบุถึงความท้าทายด้านดิจิทัลในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ โดยชี้ให้เห็นว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นอุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนผ่าน ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะทั้งด้านเทคโนโลยี การจัดการการเรียนรู้ และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อสังเคราะห์งานศึกษาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่างานวิจัยในอดีตมีการศึกษาในหลากหลายมิติ ทั้งทักษะดิจิทัล วัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การสร้างแรงบันดาลใจ และความหลากหลายของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ยังพบ “ช่องว่างสำคัญ” คือ การบูรณาการองค์ความรู้เหล่านี้เข้ากับบริบทเฉพาะของอุตสาหกรรมฟอกและตกแต่งเครื่องหนัง ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องเผชิญแรงกดดันสูงทั้งด้านมาตรฐานสิ่งแวดล้อม การแข่งขันระหว่างประเทศ และการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ งานวิจัยนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว ด้วยการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง ซึ่งยังไม่เคยได้รับการศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงมาก่อน ผลการวิจัยที่ได้จึงไม่เพียงช่วยให้เข้าใจลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาองค์กร ส่งเสริมบรรยากาศแห่งนวัตกรรม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมฟอกหนังทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยศึกษาว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกหนังอย่างไร เพื่อเสนอแนวทางที่ชัดเจนในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรในอุตสาหกรรมนี้สามารถพัฒนาและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ในอุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง ในนิคมนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง ในนิคมนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง ในนิคมนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

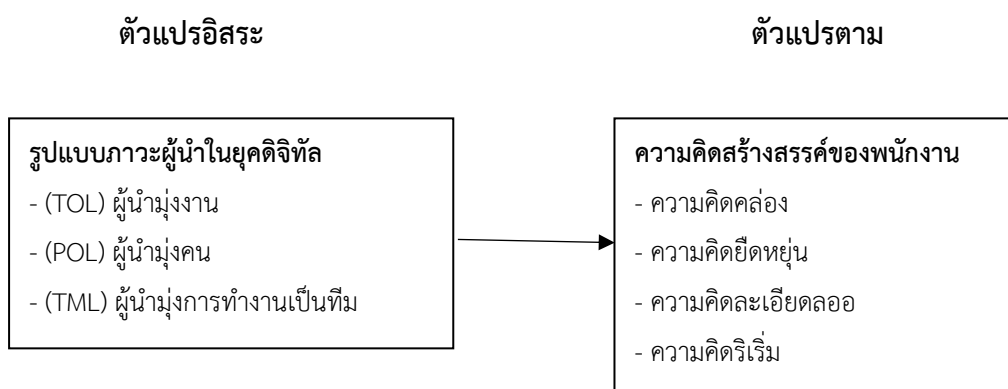
สมมุติฐานการวิจัย

H1 ภาวะผู้นำมุ่งงาน (TOL) มีผลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง

H2 ภาวะผู้นำมุ่งคน (POL) มีผลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง

H3 ภาวะผู้นำมุ่งการทำงานเป็นทีม (TML) มีผลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) มุ่งศึกษาพฤติกรรมและการกระทำของผู้นำที่ส่งผลต่อผู้ตามและบรรยากาศในการทำงาน โดย Lewin et al. (1939) และ Blake and Mouton (1964) ได้จำแนกรูปแบบผู้นำออกเป็นหลายลักษณะ เช่น ผู้นำแบบอัตตา ประชาธิปไตย เสรีนิยม รวมถึงผู้นำที่ใช้อำนาจ ผู้นำแบบเมตตา ผู้นำแบบปรึกษาหารือ และผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล งานวิจัยนี้ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำมุ่งงาน (Task-Oriented Leadership: TOL) ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ของงาน

ผู้นำมุ่งคน (People-Oriented Leadership: POL) ที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และแรงจูงใจของผู้ตาม และผู้นำมุ่งการทำงานเป็นทีม (Teamwork-Oriented Leadership: TML) ซึ่งพัฒนาจากแนวคิด Managerial Grid ของ Blake and Mouton (1964) ที่เน้นความสมดุลระหว่างคนและงาน โดยผู้นำสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและการทำงานร่วมกันของทีม

ดังนั้น การนำองค์ประกอบ TOL, POL และ TML มาใช้ในการวิจัยจึงเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีภาวะผู้นำดั้งเดิมกับบริบทการทำงานในยุคดิจิทัล เพื่ออธิบายรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร

รูปแบบการสนับสนุนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

การสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงาน และส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการพัฒนาทักษะดิจิทัลไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ยังกระตุ้นให้เกิดการคิดนอกกรอบและการริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ (วิจิตา จันทรวารีเลขา, 2563; Volberda et al., 2021) ขณะเดียวกัน การสนับสนุนเชิงโครงสร้าง เช่น ระบบการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและการจัดการความรู้ภายในองค์กร ยังช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาองค์ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างต่อเนื่อง (กาญจนา จินดานิล และคณะ, 2565)

ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยีสามารถพัฒนาได้ใน 4 มิติ ได้แก่ ความคิดคล่อง (Fluency) ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างแนวคิดจำนวนมาก (ชัยมงคล ปิ่นสา และคณะ, 2565) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ที่เกิดจากการเปิดโอกาสให้ใช้วิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายและใช้เครื่องมือดิจิทัลช่วยในการทำงาน (Lam et al., 2021) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) ซึ่งเป็นการขยายและพัฒนาแนวคิดให้มีรายละเอียดมากขึ้นผ่านการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลวิเคราะห์ (Cichosz et al., 2020) และความคิดริเริ่ม (Originality) ที่มุ่งสร้างแนวคิดใหม่ที่แตกต่าง โดยได้รับการสนับสนุนจากทรัพยากร เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง (วรรณวิชนี ถนอมชาติ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2565)

ดังนั้น ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะของพนักงาน จะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ทั้งสี่ด้าน โดยผู้นำทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายองค์กรกับการปฏิบัติของพนักงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน (ชุดิกร ปรงเกียรติ, 2566; Ahmad et al., 2020) ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ภาวะผู้นำ และระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในงานวิจัย (ปริยาภัทร พรหมศิริ และ จันทนา แสนสุข, 2566)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ อุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง ในนิคมนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนประชากรทั้งหมด จำนวน 348 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน คำนวณตามสูตรจากสูตรของ ทาโรยา มาเน่ (Yamane, 1970) วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กรรมการบริหาร 5 คน ผู้จัดการ 15 คน หัวหน้างาน 20 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 147 คน โดยที่กลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้แบ่งตามสัดส่วนจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ของแบบสอบถามเป็นคำถามประเภทอัตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยใช้การแบ่งช่วงแบบอันตรภาคชั้น (Class Interval) ที่ช่วงละ 0.80 ครอบคลุมระดับความคิดเห็นตั้งแต่ระดับ 5 ถึงระดับ 1 สำหรับผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.50 ตามแนวทางของ Rovinelli & Hambleton (1977) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่อยู่ในระดับดีมาก นอกจากนี้ ได้ทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.978 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ตามเกณฑ์ของ Nunnally & Bernstein (1994) บ่งชี้ว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นที่สูงและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม อุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง ในนิคมนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการทบทวนเอกสารทางวิชาการ หนังสือ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิทยานิพนธ์และเว็บไซต์ เพื่อนำมาใช้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา สนับสนุนการวิเคราะห์ และอ้างอิงในการเขียนรายงานผลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบ Enter Method โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้ได้ทำการตรวจสอบเงื่อนไขเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ เพื่อให้มั่นใจว่าแบบจำลองมีความเหมาะสม ได้แก่ การตรวจสอบปัญหาความแปรปรวนร่วม

เชิงพหุ (Multicollinearity) ด้วยค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งผลปรากฏว่ามีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างรุนแรงจนส่งผลกระทบต่อแบบจำลอง นอกจากนี้ยังตรวจสอบความเป็นอิสระของค่าส่งกลับ (Residuals) ด้วยสถิติ Durbin-Watson พบว่าค่าอยู่ในช่วงที่เหมาะสม สะท้อนว่าแบบจำลองไม่มีปัญหา Autocorrelation และสามารถนำไปใช้ทำนายได้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในอุตสาหกรรมฟอกและตกแต่งเครื่องหนัง โดยวิเคราะห์ทั้งข้อมูลส่วนบุคคล ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบภาวะผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ผ่านการทดสอบสมมติฐานเชิงสถิติ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการสำรวจข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 187 คน พบว่า เพศชายมีจำนวน 97 คน ร้อยละ 51.87 และเพศหญิง 90 คน ร้อยละ 48.13 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31–40 ปี ร้อยละ 34.22 และ 41–50 ปี ร้อยละ 32.62 ในด้านตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุด 147 คน ร้อยละ 78.61 รองลงมาคือหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย 20 คน ร้อยละ 10.70 ส่วนผู้จัดการ/ผู้อำนวยการฝ่าย 15 คน ร้อยละ 8.02 และกรรมการบริหาร/CEO 5 คน ร้อยละ 2.67 สำหรับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่ากลุ่ม 20,001–30,000 บาท มีสัดส่วนสูงสุด 67 คน ร้อยละ 35.83 ส่วนรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทมี 38 คน ร้อยละ 20.32 และมากกว่า 50,001 บาท มีเพียง 4 คน ร้อยละ 2.14 ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 11–15 ปี จำนวน 55 คน ร้อยละ 29.41 รองลงมาคือ 6–10 ปี จำนวน 52 คน ร้อยละ 27.81 และกลุ่มที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 1 ปี 31 คน ร้อยละ 16.58

2) สรุประดับความคิดเห็นของปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำ

เพื่อประเมินความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้สำรวจระดับความคิดเห็นในมิติที่เกี่ยวข้องกับผู้นำมุ่งงาน ผู้นำมุ่งคน และผู้นำมุ่งทีม

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำ

ที่	ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำ	Mean	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ผู้นำมุ่งงาน	4.25	0.03	ระดับความเห็นมากที่สุด	2
2	ผู้นำมุ่งคน	4.47	0.50	ระดับความเห็นมากที่สุด	1
3	ผู้นำมุ่งการทำงานเป็นทีม	4.12	0.82	ระดับความเห็นมาก	3
	ภาพรวมปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำ	4.28	0.25	ระดับความเห็นมากที่สุด	

ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานให้ระดับความคิดเห็นสูงสุดต่อปัจจัยผู้นำมุงคน (Mean = 4.47, S.D. = 0.50) รองลงมาคือปัจจัยผู้นำมุงงาน (Mean = 4.25, S.D. = 0.03) และปัจจัยผู้นำมุงการทำงานเป็นทีม (Mean = 4.12, S.D. = 0.82) ตามลำดับ ภาพรวมของปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 4.28, S.D. = 0.25) แสดงให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ถึงบทบาทภาวะผู้นำในทุกด้าน โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่เน้นการดูแลบุคลากรเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการมุ่งเน้นงาน และการเสริมสร้างการทำงานร่วมกันภายในทีม ซึ่งสะท้อนถึงความสมดุลของสไตล์ภาวะผู้นำในองค์กรมากพอที่จะส่งผลดีต่อบรรยากาศการทำงาน

3) สรุประดับความคิดเห็นของปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้สำรวจมิติที่เกี่ยวข้องกับความคิดคล่อง ความคิดยืดหยุ่น ความคิดละเอียดลออ และความคิดริเริ่ม

ตารางที่ 3 ระดับความคิดเห็นของความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ที่	ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ความคิดคล่อง	3.73	0.99	ระดับความเห็นมาก	4
2	ความคิดยืดหยุ่น	3.99	0.83	ระดับความเห็นมาก	3
3	ความคิดละเอียดลออ	4.01	0.81	ระดับความเห็นมาก	2
4	ความคิดริเริ่ม	4.02	0.83	ระดับความเห็นมาก	1
	ภาพรวมปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	3.94	0.25	ระดับความเห็นมาก	

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานพบว่า ความคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 4.02, S.D. = 0.83) สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ รองลงมาคือความคิดละเอียดลออ (Mean = 4.01, S.D. = 0.81) แสดงถึงความรอบคอบและใส่ใจในรายละเอียด ขณะที่ความคิดยืดหยุ่น (Mean = 3.99, S.D. = 0.83) บ่งชี้ถึงความสามารถในการปรับตัว ส่วนความคิดคล่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (Mean = 3.73, S.D. = 0.99) แต่ยังคงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยภาพรวมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.94, S.D. = 0.25) สะท้อนการรับรู้เชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ในหลายมิติ

4) สรุปรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระบุว่า ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสามมิติ ได้แก่ ผู้นำมุงงาน ผู้นำมุงคน และผู้นำมุงการทำงานเป็นทีม มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ตัวแปร	ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน			t	p	Collinearity	
	B	SE	β			Tolerance	VIF
ค่าคงที่ ^(a)	1.386	0.415	-	3.342	0.001**		
ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำ							
ผู้นำมุ่งงาน	0.184	0.059	0.215	3.134	0.002**	0.068	0.300
ผู้นำมุ่งคน	0.196	0.071	0.187	2.745	0.007**	0.055	0.336
ผู้นำมุ่งการทำงานเป็นทีม	0.256	0.077	0.231	3.336	0.001**	0.104	0.407
Adjusted R ² ; 0.152; R ² ; 0.166; R .407 ^a ; Durbin-Watson = 0.663							
Std. Error of the Estimate (S.E) 0.666; F = 12.127							

นัยสำคัญที่ระดับ 0.00***, 0.01**, 0.05*

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแสดงปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสามมิติ พบว่า มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า $R^2 = 0.166$ ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Field, 2013) ค่า $F = 12.127$ มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลรวมตัวแปรสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ได้ และค่า Durbin-Watson = 0.663 แสดงว่าความเป็นอิสระของ residuals ไม่กระทบต่อผลลัพธ์ ค่า Standard Error (S.E.) = 0.666 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010; Field, 2013)

ในส่วนของการตรวจสอบปัญหาความแปรปรวนร่วมเชิงพหุ (Multicollinearity) พบว่าค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรอิสระทั้งหมดอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ โดยค่า Tolerance ของตัวแปรผู้นำมุ่งงาน มุ่งคน และมุ่งการทำงานเป็นทีมอยู่ระหว่าง 0.055–0.104 ซึ่งหมายความว่าสัดส่วนความแปรปรวนที่ไม่ได้อธิบายร่วมกับตัวแปรอื่นยังมีมากเพียงพอ ขณะที่ค่า VIF อยู่ระหว่าง 0.300–0.407 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤตที่มักกำหนดไม่เกิน 5 หรือ 10 ตามข้อเสนอของ Hair et al. (2010) แสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ภายในโมเดล สามารถวิเคราะห์ผลถดถอยได้

ผลการวิเคราะห์พบว่ามิติผู้นำมุ่งการทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.231$, $p = 0.001^{**}$) มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานมากที่สุด รองลงมาคือมิติผู้นำมุ่งงาน ($\beta = 0.215$, $p = 0.002^{**}$) และมิติผู้นำมุ่งคน ($\beta = 0.187$, $p = 0.007^{**}$) ตามลำดับ โดยค่า β เป็นค่าคะแนนมาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในแบบจำลอง ส่วนค่า B เป็นค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยคะแนนดิบที่ใช้สร้างสมการทำนาย ซึ่งทั้งสองค่านี้จะไม่จำเป็นต้องเป็นค่าเดียวกันเนื่องจากมีการคำนวณจากสเกลที่แตกต่างกัน ทั้งนี้แบบจำลองถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถนำไปใช้ทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ โดยสมการถดถอยพหุคูณมีรูปแบบดังนี้

$$\hat{y} = 1.386_{Constant} + 0.184_{x_1} + 0.196_{x_2} + 0.256_{x_3} + e$$

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสรุปผลวิจัยดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐาน	ตัวแปรทดสอบ	p-value	ผลทดสอบสมมุติฐาน
H1	ผู้นำม่งงาน (TOL)	0.002 **	ยอมรับสมมุติฐาน
H2	ผู้นำม่งคน (POL)	0.007 **	ยอมรับสมมุติฐาน
H3	ผู้นำม่งการทำงานเป็นทีม (TML)	0.001 **	ยอมรับสมมุติฐาน

สมมุติฐาน H1 พบว่า ผู้นำม่งงานมีผลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ($p = 0.002^{**}$) หมายความว่าหากผู้นำม่งงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจะเพิ่มขึ้น 0.184 หน่วย สมมุติฐาน H1 จึงได้รับการสนับสนุน

สมมุติฐาน H2 พบว่า ผู้นำม่งคนมีผลเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ($p = 0.007^{**}$) หมายความว่าทำให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานช่วยเพิ่มระดับความคิดสร้างสรรค์ สมมุติฐาน H2 จึงได้รับการสนับสนุน

สมมุติฐาน H3 พบว่า ผู้นำม่งการทำงานเป็นทีมมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ($p = 0.001^{**}$) หมายความว่าหากผู้นำม่งการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานจะเพิ่มขึ้น 0.256 หน่วย สมมุติฐาน H3 จึงได้รับการสนับสนุน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน พบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 51.87 อยู่ในช่วงอายุ 31–40 ปี ซึ่งเป็นวัยทำงานหลักและมีประสบการณ์สะสมในระดับหนึ่ง และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.61 สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นแรงงานที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับกระบวนการผลิตและมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานในอุตสาหกรรมฟอกหนัง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแรงงานในภาคอุตสาหกรรมผลิตที่มักประกอบด้วยแรงงานทักษะระดับปานกลาง ลักษณะข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นบุคลากรที่อยู่ในวัยทำงานหลักและมีประสบการณ์ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะประชากรแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตที่มักประกอบด้วยแรงงานวัยทำงานที่มีทักษะและประสบการณ์ในระดับหนึ่ง (กาญจนา จินดานิล และคณะ, 2565; ชูติกร ประเสริฐ, 2566)

สำหรับปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานให้ความคิดเห็นสูงสุดต่อ “ผู้นำม่งคน” สะท้อนว่าบุคลากรในอุตสาหกรรมฟอกหนังให้ความสำคัญกับผู้นำที่ดูแล สนับสนุน และรับฟัง

ความคิดเห็น เนื่องจากงานในสายการผลิตต้องพึ่งพาคนทำงานจำนวนมาก และการสื่อสารที่ราบรื่นช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน “ผู้นำม่งงาน” อยู่ในอันดับถัดมา แสดงว่าพนักงานยังคงให้ความสำคัญกับความชัดเจนของงานและเป้าหมาย ส่วน “ผู้นำม่งการทำงานเป็นทีม” อยู่ในลำดับรองลงมา โดยทั้งสามรูปแบบสะท้อนความจำเป็นของการบริหารทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านงานอย่างสมดุล ผลดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert (1967) ที่ชี้ว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และการสนับสนุนบุคลากรจะกระตุ้นแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดตารางกริดของ Blake and Mouton (1964) ที่เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงต้องผสมผสานการมุ่งผลสำเร็จของงานและการดูแลคนให้สมดุล ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำในอุตสาหกรรมนี้อย่างชัดเจน แสดงว่าพนักงานให้ความสำคัญทั้งการดูแลบุคลากรและมุ่งผลสำเร็จ แสดงว่าพนักงานให้ความสำคัญทั้งการดูแลบุคลากรและการมุ่งผลสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert (1967) ที่ชี้ว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และมีการสนับสนุนบุคลากรจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับแนวคิดตารางพฤติกรรมผู้นำของ Blake and Mouton (1964) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงควรผสมผสานทั้งการมุ่งงานและการมุ่งคนอย่างสมดุล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรนี้ตอบสนองทั้งความต้องการของงานและความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

ด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน พบว่ามีมิติที่ได้รับการประเมินสูงที่สุดคือ “ความคิดริเริ่ม” ซึ่งสะท้อนความสามารถของพนักงานในการคิดไอเดียใหม่ การเสนอแนวทางใหม่ และการกล้าปรับกระบวนการทำงาน สิ่งนี้สอดคล้องกับธรรมชาติของอุตสาหกรรมพอกหนังที่ต้องปรับปรุงเทคนิค กระบวนการผลิตและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ “ความคิดละเอียดลออ” ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของงานพอกหนังที่ต้องอาศัยความรอบคอบและความแม่นยำในการทำงานเพื่อรักษาคุณภาพของผลผลิต ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ วรณวิชนี ฅนอมชาติ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2565) ที่ระบุว่าความคิดริเริ่มและความละเอียดลออเป็นองค์ประกอบสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรที่ต้องอาศัยทั้งความคิดใหม่และมาตรฐานงานที่แม่นยำ ซึ่งตรงกับลักษณะงานในอุตสาหกรรมนี้อย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรณวิชนี ฅนอมชาติ และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2565) ที่ระบุว่าความคิดสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพเกิดจากการคิดริเริ่มเพื่อสร้างสิ่งใหม่ และการคิดอย่างละเอียดลออเพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์และนำไปใช้ได้จริง ผลลัพธ์ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าพนักงานไม่ได้เพียงแค่มีความสามารถคิดใหม่ทำใหม่เท่านั้น แต่ยังสามารถพัฒนาแนวคิดให้มีความแม่นยำและเหมาะสมต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัย พบว่า มิติผู้นำม่งการทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.231, p = 0.001^{**}$) รองลงมาคือผู้นำม่งงาน ($\beta = 0.215, p = 0.002^{**}$) และผู้นำม่งคน ($\beta = 0.187, p = 0.007^{**}$) ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสามรูปแบบ ได้แก่ ผู้นำม่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำม่งงาน และผู้นำม่งคน ส่งผลต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญในยุคที่องค์กรต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดย “ผู้นำม่งการทำงานเป็นทีม” เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด อาจเนื่องจากงาน

ในอุตสาหกรรมฟอกหนังเป็นลักษณะการทำงานเป็นสายการผลิตที่ต้องพึ่งพาความร่วมมือ ความสัมพันธ์ในทีม และการประสานงานที่สอดคล้องกัน การมีผู้นำที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้แสดงความเห็น และส่งเสริมความไว้วางใจภายในทีม จึงช่วยให้พนักงานกล้าคิดริเริ่ม ทดลองแนวทางใหม่ และผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกในทีมจนเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่มีคุณค่า ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Lewin et al. (1939) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและเปิดให้มีส่วนร่วมของสมาชิกจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์เชิงบวกภายในกลุ่ม ซึ่งนำไปสู่การแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและความคิดใหม่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ Volberda et al. (2021) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำซึ่งส่งเสริมการร่วมมือ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการประสานงานระหว่างบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรเกิดนวัตกรรมและสร้างความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

ผลวิจัยยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานของ ปริญญาพร พรหมศิริ และจันทนา แสนสุข (2566) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันมีผลโดยตรงต่อความสามารถด้านนวัตกรรมของพนักงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ ยังสอดคล้องกับงานของ วิจิตา จันทรวารีเลขา (2563) ที่ชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำที่เน้นความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ต่อยอดถึงความจำเป็นของการพัฒนาผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1.1 พัฒนาผู้นำมุ่งทีม แนะนำให้พัฒนาผู้นำที่เน้นความร่วมมือในทีม เพื่อกำหนดการทำงานร่วมกันและสร้างแนวคิดใหม่ ๆ โดยการฝึกอบรมทักษะการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจจะช่วยเพิ่มศักยภาพความคิดสร้างสรรค์

1.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในทีมช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์และได้รับแรงบันดาลใจจากการร่วมมือ

1.3 ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การให้ผู้นำและพนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะช่วยให้ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาข้ามอุตสาหกรรม ควรขยายการวิจัยไปยังอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลกระทบของภาวะผู้นำต่อความคิดสร้างสรรค์

2.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทีมและนวัตกรรม สำนักรว่าการทำงานเป็นทีมมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างไร และภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ส่งเสริมกระบวนการนี้ได้อย่างไร

2.3 ศึกษาผลกระทบยาวของการพัฒนาผู้นำ พิจารณาผลกระทบของการพัฒนาผู้นำต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในระยะยาว เพื่อเข้าใจว่าการพัฒนาผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ได้อย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา จินดานิล, สิริพร พงศ์หิรัญสกุล และ พชรี ฉลาดธัญกิจ. (2565). การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิจัย วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 6(3), 187-199.
- ชัยมงคล ปินะสา, รณิชัย สวัสดิ์ และ กฤษยากาญจน์ โตพิทักษ์. (2565). การสร้างความสามารถทางการประเมิน : แนวคิดและการประยุกต์ใช้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 20(1), 76-94.
- ชุตินกร ประยูรเกียรติ. (2566). ปัจจัยทางจิตวิทยาองค์การเชิงบวกที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค ออยุธยา. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีการจัดการ*, 4(2), 224-238. <https://doi.org/10.14456/ajmt.2023.16>.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธุ์. (2566). การวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรดิจิทัลกับความท้าทายขององค์กรในยุคดิจิทัล. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 12(1), 84-104.
- ปรียาภัทร พรหมศิริ และ จันทนา แสนสุข. (2566). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถในการบริหารความหลากหลายในบริบทของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชันของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิ*, 5(2), 304-316. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/art/article/view/267706/179550>.
- วรรณวิชนี ถนอมชาติ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2565). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมฟอกและการตกแต่งเครื่องหนัง ในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 5(2), 43-53. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/ISSC/article/view/246100>.
- วิธิตา จันทรวารีเลขา. (2563). แนวทางในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะบุคลากรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Sawy) ตามแผนงาน Digital Competency: กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.). [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์] จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ahmad, F., Widén, G., and Huvila, I. (2020). The impact of workplace information literacy on organizational innovation: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 51, 102041.

- Akdere, M., and Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393-421.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102041>
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., and Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209-238.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock "N" Roll* (4th ed.). Sage.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., and Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation. Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 393-421
- Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
<https://psycnet.apa.org/record/1967-35036-000>.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1017362>.
- Rovinelli, R. J., and Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49–60.
<https://psycnet.apa.org/record/1979-12368-001>.
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., and Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>.