

The Development of Innovative Mindset for Enhancing Organization Culture Literacy of Employees in the Large Private Multinational Water Solution Company Sector

Navasanant Ploikrajang², Pongpan Kirdpitak³ and Prasarn Malakul Na Ayudhya⁴

Received: March 11, 2023 Revised: June 10, 2023 Accepted: July 26, 2023

Abstract

This research was a mixed method research. The purposes of this research were 1) to study of organization culture literacy of employee in the large private multinational water solution company sector, 2) to develop innovative mindset for enhancing organization culture literacy, and 3) to study the effect of innovative mindset for enhancing organization culture literacy of employees. The population of this study was 101 employees of the large private multinational water solution company sector. The sample included two groups; the first group of organization culture literacy study consisted of 81 employees stratified selected from the population. The second group was purposely selected from the first group. This group consisted of 40 employees whose organization culture literacy scores were lower than fifty percentiles. They were then randomly assigned into 2 groups, classified as an experimental group and a control group, 20 persons in each group. The experimental group participated in the innovative mindset while the control group did not receive the innovative mindset and engaged in ordinary work. The research instrument were 1) the scale of organization culture literacy and 2) the innovation mindset for enhancing organization culture literacy. The quantitative data analyses were mean, standard deviation, Normality test, One-Way ANOVA with Repeated measure, Two-Way ANOVA with Repeated measure, and the qualitative data analysis was focus-group discussion. The results of the study were 1) the organization culture literacy of 81 employees revealed high with average score of 39.97 (39.97±8.24), 2) the innovative mindset was developed by applying psychological concepts: future orientation, holistic reflection, and design thinking and 3) post-test and follow-up of the organization culture literacy of the experimental group were significantly higher than pretest at the .01 level ($F = 54.226, p < .01$) and significantly higher than that of the control group at .01 level ($F = 194.761, p < .01$)

Keyword: Innovative mindset, organization culture literacy, employee, private multinational company

¹ Partial fulfillment of Doctoral of Philosophy Degree in Psychology for Developing Human Potentials, Graduate School Kasem Bundit University

² Degree of Doctor of Philosophy, (Psychology for Developing Human Potentials) Graduate School Kasem Bundit University E-mail: navasanant@gmail.com

³ Professor, Psychology for Developing Human Potentials, Graduate School, Kasem Bundit University

⁴ Associate Professor, Psychology for Developing Human Potentials, Graduate School, Kasem Bundit University

การพัฒนากรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ¹

ณวิสนันท์ พลอยกระจ่าง² ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์³ และประสาร มาลากุล ณ อยุธยา⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาลักษณะของความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรในพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ (2) เพื่อพัฒนากรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร และ (3) เพื่อศึกษาผลการใช้กรอบคิดนวัตกรรมในการเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ จำนวน 101 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ใช้ในการศึกษาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 81 คน ได้มาจากการคัดเลือกจากประชากร และ 2) กลุ่มตัวอย่างที่ 2 ใช้ในการเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง จากกลุ่มตัวอย่างที่ 1 จำนวน 40 คน และสุ่มอย่างง่ายเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 20 คน โดยกลุ่มทดลองได้รับกรอบคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับกรอบคิดนวัตกรรมและปฏิบัติตามปกติ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย (1) แบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรในพนักงาน และ (2) กรอบคิดนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน (\bar{X} , SD), Normality test, One-Way ANOVA with Repeated measure, Two-Way ANOVA with Repeated measure และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion) ผลการวิจัยพบว่า 1) ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง 81 คนอยู่ในระดับสูง 2) กรอบคิดนวัตกรรมผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดทางจิตวิทยา 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการมุ่งอนาคต แนวคิดการสะท้อนคิดแบบองค์รวม และแนวความคิดเชิงออกแบบ และ 3) ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานกลุ่มทดลองหลังการทดลองและหลังการติดตามผลสูงขึ้นกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($F = 54.226, p < .01$) และสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ($F = 194.761, p < .01$)

คำสำคัญ: กรอบคิดนวัตกรรม ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร พนักงานบริษัท บริษัทเอกชนข้ามชาติ

¹ เป็นส่วนหนึ่งของปริญญาบัตรระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

² ดุษฎีบัณฑิตศึกษา, หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

E-mail: Navasanant@gmail.com

³ ศาสตราจารย์ หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

⁴ รองศาสตราจารย์ หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์กรขนาดใหญ่ต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ เมื่อความรู้เดิมไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ใหม่หรือการค้นพบใหม่เกิดขึ้น จึงส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง (Panpradub, 2022) จากการศึกษาวิจัยทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กรต่าง ๆ พบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จล้วนเป็นบริษัทที่เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในด้านสินค้าและบริการ แต่อย่างไรก็ตามพบว่ามีเพียงบางองค์กรเท่านั้นที่สามารถนำพาตนเองไปสู่องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งได้ วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม นอกจากนี้ยังต้องประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ (leadership) บรรยากาศ (climate) และพฤติกรรม (behavior) ด้วย (Siryarn et al., 2017)

วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นปัจจัยหนึ่งในการที่จะส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบวิธีปฏิบัติที่นอกเหนือจากกฎระเบียบที่องค์กรมีอยู่ การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันจึงต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ (Meekaew, 2014) โดยอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ เช่น คำขวัญ สัญลักษณ์ รูปของผู้ก่อตั้งกิจการ หรือเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นแต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้ เข้าใจร่วมกันในรูปแบบทางจริยธรรม เช่น ค่านิยมองค์กร และที่สำคัญวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นต้องมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จึงจะมีศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Hodgetts & Luthans, 2003) วัฒนธรรมองค์กรจึงนับว่ามีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของพนักงานในองค์กร และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มีความเข้มแข็ง และสามารถใช้เป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรม ความคิด ของพนักงานให้ไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรที่ทำให้เกิดค่านิยมร่วม (Share Value) รวมถึงเป็นแบบแผนในการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร (Greenberg & Baron, 2003)

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรพบว่าองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันตระหนักถึงความสำคัญของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จึงมีการปลูกฝังวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมให้แก่พนักงาน โดยเชื่อว่าหากพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่องค์กรกำหนดไว้จะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ได้ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ เห็นพ้องต้องกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกจะมีความยึดมั่นในเป้าหมายขององค์กร มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามแม้องค์กรจะมีการกำหนดวัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์กรไว้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพียงใด แต่หากพนักงานไม่มีความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวัฒนธรรมหรือค่านิยมนั้น ๆ ก็เป็นการยากที่จะทำให้พนักงานประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติ (Multinational Companies) ที่มีพื้นฐานการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมมาจากต่างประเทศ เนื่องจากมีความซับซ้อนและความแตกต่างจากสภาพเศรษฐกิจ วัฒนธรรม กฎหมาย และการเมืองของแต่ละประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจ รวมถึงต้องมี

การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภคในตลาดของประเทศต่าง ๆ ที่มากขึ้นในยุคปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจจึงต้องมุ่งที่การบริหารองค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการดำเนินงาน และลดข้อจำกัดในการทำงานระหว่างบุคคลในองค์กร รวมถึงสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท (Chitakornkijsilp, 2005)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์ และเครื่องใช้ระบบน้ำที่มีสาขาทั่วโลก ได้เล็งเห็นความสำคัญของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษา 1) ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับแนวคิดแผนปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นค่านิยมที่ถูกกำหนดและพัฒนาาร่วมกันภายในองค์กร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกทุกระดับในองค์กร ประกอบด้วยความฉลาดรู้ 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความฉลาดรู้ด้านการรู้คิด (2) ความฉลาดรู้ด้านการปฏิสัมพันธ์ (3) ความฉลาดรู้ด้านการคิดมุ่งพัฒนาตนเองและองค์กร และ 2) เสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้กรอบคิดนวัตกรรม ซึ่งหมายถึง ความคิด ความเชื่อ และ ทักษะที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของบุคคล ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำสิ่งใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนากรอบคิดนวัตกรรมผู้วิจัยประยุกต์ใช้ 1) แนวคิดลักษณะมุ่งอนาคต 2) แนวคิดการสะท้อนคิดแบบองค์กรรวม และ 3) แนวคิดการคิดเชิงออกแบบ มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างแนวคิด (Idea Generation) 2) การสนับสนุนแนวคิด (Idea Promotion) 3) การสร้างแนวคิดให้เกิดขึ้นจริง (Idea Realization) ซึ่งกรอบคิดนวัตกรรมจะเสริมสร้างให้พนักงาน 1) มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรด้านการรู้คิด โดยพนักงานสามารถรับรู้เข้าใจ เป้าหมายและประเด็นสำคัญขององค์กร เกิดการสื่อสารกับสมาชิกในกลุ่ม เกิดแนวคิดใหม่ในการคิดเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร 2) มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรด้านปฏิสัมพันธ์ โดยพนักงานสามารถติดต่อสื่อสารมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร นำไปสู่การยอมรับเป้าหมายขององค์กรใส่ใจปรับปรุงการทำงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง 3) มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรด้านการคิดมุ่งพัฒนาตนเองและองค์กร โดยพนักงานสามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงพลังความคิดของบุคลากรเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ผลการพัฒนากรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ ทำให้ได้ข้อความรู้เชิงประจักษ์เกี่ยวกับความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน และทำให้ได้แบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร และนวัตกรรม “กรอบคิดนวัตกรรม” มาใช้ในการวิจัย และสามารถนำเอากรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ เพื่อให้พนักงานมีความพร้อม มีความเข้มแข็ง และมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมทั้งบริษัทข้ามชาติกลุ่มอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างสามารถประยุกต์ใช้แบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร และกรอบคิดนวัตกรรม เพื่อพัฒนาพนักงานขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ
2. เพื่อพัฒนารอบคตินวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ
3. เพื่อศึกษาผลการใช้กรอบคตินวัตกรรมในการเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ

การประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร กรอบคตินวัตกรรม และขั้นตอนในการดำเนินการใช้กรอบคตินวัตกรรม มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผนหรือวิถีปฏิบัติที่บุคลากรในองค์กรยอมรับและปฏิบัติร่วมกัน เป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อและค่านิยมขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีรูปแบบการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน (Petchphrom, 2019) นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นการกำหนดความหมายการดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมถึงการกำหนดระบบการปฏิบัติงานหรือรูปแบบการดำเนินการของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Robin and Judge, 2015) จากข้อมูลดังกล่าวต้นสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง วิถีชีวิต ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงานที่บุคคลในองค์กรยึดถือปฏิบัติ มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร สามารถถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ ใช้เป็นแนวทางในการแสดงออก ประพฤติปฏิบัติตนภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถขับเคลื่อนองค์กรผ่านบทบาทหน้าที่ของคนในองค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ Denison (1990) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กรพบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก หากวัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ 1) การผูกพัน (Involvement) คือการมีส่วนร่วมในองค์กร 2) การปรับเปลี่ยน (Adaptability) คือการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) การประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งสามารถทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ และ 4) การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เหมาะสม จะสามารถทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการทำให้องค์กรบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจได้อย่างเหมาะสม

2. ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร

ความฉลาดรู้ (Literacy) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวัน และบริบทอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล ชุมชน

และสังคม (UNESCO, 2005) ความฉลาดรู้ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ และที่สำคัญคือสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (Dictionary of contemporary education: literacy, 2019)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์พนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่ เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร สรุปได้ว่าความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรควรประกอบด้วย 1) ความเข้าใจวัฒนธรรมและสิ่งที่เกี่ยวข้องที่ต้องการสื่ออย่างถูกต้องตรงตาม توقعคาดหวัง 2) การเต็มใจปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่ลังเล 3) มีต้นแบบที่ถูกต้อง 4) การสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 5) การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ สรุปได้ว่าความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรควรประกอบด้วย 1) มีความมุ่งมั่นที่จะทำความเข้าใจความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละด้านอย่างลึกซึ้ง 2) การนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีพฤติกรรมที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของบริษัท 3) ความกระตือรือร้นที่จะถ่ายทอดไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ ๆ ด้วยความเต็มใจ 4) การนำแกนหลักของวัฒนธรรมองค์กรมาประยุกต์ใช้กับงานประจำวัน และ 5) การพัฒนาตนเองและองค์กร ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรแต่ละด้านให้ถ่องแท้ จึงจะสามารถนำมาประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการขององค์กร จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การที่พนักงานจะมีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น จะต้องมีการเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร 3 ด้าน ดังนี้

1) ความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการรู้คิด หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ (1) ความยั่งยืน (Sustainable) (2) เปิดเผยและเชื่อถือได้ (Open and Trustworthy) (3) การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล (Focus on People) (4) การเป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาใคร (Independent) (5) พันธมิตร (Partnership) และ (6) ความตั้งใจและมุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้ง (Relentlessly Ambitious) โดยการศึกษาวิเคราะห์มุมมอง ประเด็นสำคัญ วางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และค่านิยมองค์กร นำแนวทางที่กำหนดไว้มาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผล และปรับปรุงแนวทางเพื่อความสำเร็จขององค์กร

2) ความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการปฏิสัมพันธ์ หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจบทบาทของตนเอง ในการติดต่อสื่อสาร โดย เคารพความคิดเห็น เปิดกว้าง รับฟังคำแนะนำ มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยแสดงออกถึงการแสวงหาการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจ ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีการสร้างความไว้วางใจกับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร โดยมีความซื่อสัตย์ เปิดเผย โปร่งใส สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

3) ความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาตนเองและองค์กร หมายถึง รับรู้ เข้าใจ และยอมรับเป้าหมายขององค์กร ใส่ใจปรับปรุงการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ กล้าคิดทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดผลการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงพลังความคิดของบุคลากรเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดี

3. กรอบคิดนวัตกรรม (Innovative mindset)

Sidhu et al. (2016) ให้นิยาม Innovative mindset ว่าเป็นวิถีคิดที่มีอิทธิพลต่อมุมมองของแต่ละบุคคล และดำเนินการตามสถานการณ์ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติที่มีต่อนวัตกรรมซึ่งขึ้นอยู่กับโครงสร้างทางจิตวิทยาเช่น 1) ความสามัคคีทางสังคมและพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ (Social cohesion and honest behavior) 2) ความอดทน (Grit) ความยืดหยุ่น (Resilience) และความล้มเหลวของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial failure) 3) พูนทางสังคม (social capital) 4) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) 5) ความสมบูรณ์แบบ (Perfection) และ 6) การร่วมมือกัน (Coopetition)

Alwi (2018) ได้นำเสนอแนวคิด 6 ประการเกี่ยวกับ Innovative mindset ที่ประกอบด้วย 1) ความน่าเชื่อถือ 2) ความยืดหยุ่น 3) ความหลากหลาย 4) ความเข้มงวดใจ 5) ความสมบูรณ์แบบ และ 6) การทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกรอบคิดนวัตกรรม (Innovative mindset) และพฤติกรรมนวัตกรรม (Innovative Behavior) ของเจ้าของกิจการ SMEs กลุ่มธุรกิจอาหารฮาลาล พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมนวัตกรรม ประกอบด้วย การสร้างสรรค์แนวคิด (Idea generation) การส่งเสริมสนับสนุนแนวคิด (Idea promotion) การสร้างสรรค์แนวคิดให้เกิดขึ้นทำให้เป็นจริง (Idea realization) ตามลำดับ พฤติกรรมสร้างสรรค์แนวคิดจะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในเรื่องที่ยาก มีการหาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ จากนั้นมีการส่งเสริมสนับสนุนแนวคิด ทำให้แนวคิดวิธีการใหม่นั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในองค์กร และเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่นั้นให้เกิดประโยชน์ทำให้เกิดขึ้นจริง สื่อสารสู่สมาชิกในองค์กร รวมถึงมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งแนวคิดของกรอบคิดนวัตกรรมทั้ง 6 ประการ มีผลต่อการเกิดพฤติกรรมนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

ในงานวิจัยนี้กรอบคิดนวัตกรรมครอบคลุมในเรื่อง ความคิด ความเชื่อและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคล ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำสิ่งใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้วิจัยได้พัฒนากรอบคิดนวัตกรรมโดยประยุกต์ใช้แนวคิดทางจิตวิทยา 1) ลักษณะมุ่งอนาคต 2) การสะท้อนคิดแบบองค์รวม และ 3) การคิดเชิงออกแบบ โดยนำแนวคิดของ Alwi มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการโดยมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นการสร้างสรรค์แนวคิด (Idea generation) 2) ขั้นการสนับสนุนแนวคิด (Idea promotion) และ 3) ขั้นการสร้างสรรค์แนวคิดให้เกิดขึ้นจริง (Idea realization)

1) ลักษณะมุ่งอนาคต

Bandura (1986) อธิบายการพัฒนาลักษณะมุ่งอนาคตว่าเป็นการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เลือกแนวทางปฏิบัติที่จะสามารถนำไปถึงเป้าหมายได้ และต้องประเมินว่าแนวทางที่เลือกนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้จริงหรือไม่ รูปแบบของการวางแผนเพื่ออนาคตเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้น ดังนี้

(1) ขั้นการกำหนดเป้าหมาย ความสนใจและแรงจูงใจที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดในอนาคตโดยการกำหนดดังกล่าวจะต้องเป็นสิ่งที่มีความเป็นไปได้ว่าสามารถทำได้สำเร็จ (Future Oriented Motive, Interests, and Goals)

(2) ขั้นการวางแผนการปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายอนาคตตามที่กำหนดไว้ โดยตัดสินใจเลือกทางต่าง ๆ ที่คิดว่าเหมาะสม และถ้าตรวจสอบพบว่าแผนที่เลือกไว้ไม่สามารถทำให้ประสบผลสำเร็จได้ก็ทำการเปลี่ยนแปลง (Future Oriented Planning)

(3) ขั้นการประเมินความเป็นไปได้ของสิ่งที่ตนต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลที่เกิดจากการปฏิบัติที่ได้เลือกไว้ (Evaluation of the Future)

ลักษณะมุ่งอนาคตมีรากฐานมาจากการเรียนรู้ทางสังคม พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความคิด ความคาดหวังในพฤติกรรมที่ตนกระทำนั้นจะนำไปสู่ผลที่ตามมาบางอย่างในสถานการณ์ที่กำหนดได้ (Mischel, 1974) เป็นความสามารถในการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สามารถคาดการณ์การตัดสินใจเลือกแนวทางได้อย่างเหมาะสม ในการจัดการกับปัญหาและวางแผนการดำเนินการเพื่อเป้าหมายของตนเอง มีหลักการสำคัญในการนำไปใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม คือ มีการคิดจินตนาการด้านบวก มีการศึกษาข้อมูล หลักฐาน ข้อเท็จจริง วางแผน แก้ปัญหา และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดมีความพยายามตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มองโลกในแง่บวก มีความมั่นใจที่จะนำพาตนเองให้ประสบความสำเร็จในอนาคต

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าลักษณะมุ่งอนาคตนั้นสามารถพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญของอนาคต มีการคาดการณ์ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับอนาคต การพัฒนาลักษณะมุ่งอนาคตสำหรับบุคคลต้องผ่านกระบวนการฝึกความคิด การจินตนาการ การศึกษาข้อมูล หลักฐาน ข้อเท็จจริง ในปัจจุบัน ประกอบกับการวางแผน การแก้ปัญหา และการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการประสบความสำเร็จในอนาคต

2) การสะท้อนคิดแบบองค์รวม

แนวคิดการคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มปัญญานิยม (Cognitive Theory) โดยมุ่งเน้นการเริ่มต้นเรียนรู้จากภาพรวมไปสู่ส่วนย่อย โดยใช้กระบวนการคิดที่หลากหลาย ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การคิดแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกระบวนการภายในสมอง โดยเชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของพฤติกรรมที่เกิดจากกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพียงเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการทางความคิดที่เกิดจากการสะสมข้อมูล มีการสร้างความหมายและความสัมพันธ์ของข้อมูล และการดึงข้อมูลออกมาใช้ในการกระทำและการแก้ปัญหาต่าง ๆ การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญาของมนุษย์ในการที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ตนเอง (Khammanee, 2018)

ส่วนการสะท้อนคิดแบบองค์รวม เป็นการรวมกันของหลายแนวคิด ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) การคิดแบบวิจารณญาณ (Critical Thinking) และการสะท้อนคิด (Reflective Thinking) โดยได้ศึกษาและพัฒนาโมเดลการสะท้อนคิดแบบองค์รวม เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาการผดุงครรภ์ สรุปว่าโมเดลการสะท้อนคิดแบบองค์รวม ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง การสร้างเหตุและผล การสะท้อนคิด การรับรู้ การสร้างความหมาย การปฏิบัติการสะท้อนคิดแบบองค์รวม และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตามลำดับเป็นวงจรต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Bass et.al., 2021)

ดังนั้นสรุปได้ว่าการสะท้อนคิดแบบองค์รวม คือ กระบวนการในการคิดพิจารณาสิ่งต่างๆอย่างรอบคอบถี่ถ้วน มีการคิดย้อนกลับในประเด็นต่างๆ พิจารณาด้วยมุมมองที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งหมด ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ก่อให้เกิดสิ่งนั้น ๆ มีการพิจารณาความเชื่อมโยงในทุกระดับขององค์ประกอบนั้น เพื่อเปลี่ยนแปลงประสบการณ์นั้นให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ สามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

3) การคิดเชิงออกแบบ

การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดที่อยู่ในความสนใจของคนทำงานในด้านนวัตกรรม และการแก้ปัญหา เนื่องจากมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับใช้เข้ากับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทั้งงานด้านบริการ งานด้านการพัฒนาสังคม การพัฒนาคนในองค์กร (Hoysang et al., 2019) เป็นกระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง โดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากคนหลาย ๆ ศาสตร์มาสร้างแนวคิด หาแนวทางการแก้ไข และพัฒนาเพื่อให้ได้แนวทางที่นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง (Simon, 2009) มีหลักการสำคัญในการนำไปใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม คือการนำข้อมูลความรู้มาใช้คิดสร้างสรรค์ในการคิดแก้ปัญหา มีการร่วมมือในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ Tim Brown (2013) ได้อธิบายว่า การคิดเชิงออกแบบ คือความคิดในการสร้างอนาคต และเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการเมื่อต้องเผชิญความท้าทาย หรือแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงออกแบบ ได้แก่ ทฤษฎีสรคณนิยม (Constructivist) เป็นทฤษฎีที่เน้นการสร้างความรู้ใหม่ โดยมีความเชื่อว่าบุคคลมีความรู้เดิมอยู่แล้ว การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนเป็นคนสร้างความรู้ โดยนำเหตุการณ์ที่พบในชีวิตประจำวันและความเข้าใจเดิมมาสร้างเป็นโครงสร้างทางปัญญา (Cognitive Structure) ซึ่งประกอบด้วยความหมายของสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสิ่งที่บุคคลมีประสบการณ์ (Chaijaroen, 2007)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) คือกระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาต่างๆ อย่างลึกซึ้ง โดยยึดผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำเอาความคิดสร้างสรรค์และมุมมองต่าง ๆ มาสร้างแนวคิด หาแนวทางการแก้ไข นำมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทางที่นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง มีหลักการสำคัญในการนำไปใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม คือการนำข้อมูลความรู้มาใช้คิดสร้างสรรค์ในการคิดแก้ปัญหา มีการร่วมมือในการทำงานเป็นทีม โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมอง การจำลองสถานการณ์และการอภิปรายกลุ่ม มีกระบวนการ 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (1) ทำความเข้าใจปัญหา (2) ระบุปัญหา ตั้งเป้าหมาย (3) วางแผน ระดมความคิดในการแก้ปัญหา (4) สร้างต้นแบบ (5) ทดสอบแนวทางการแก้ไขปัญหาที่กำหนดขึ้น

4. ขั้นตอนในการดำเนินการใช้กรอบคิดนวัตกรรมมีดังนี้

ขั้นที่ 1: ขั้นเริ่มต้น เป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมกิจกรรม ชี้แจงวัตถุประสงค์ สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

ขั้นที่ 2: ขั้นตอนดำเนินการ เป็นการนำเอาแนวคิดทางจิตวิทยา: 1) แนวคิดลักษณะการมุ่งอนาคต 2) แนวคิดการสะท้อนคิดแบบองค์รวม 3) แนวคิดเชิงออกแบบ และกรอบคิดนวัตกรรมนำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ โดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1) การสร้างแนวคิด (Idea Generation) เป็นกระบวนการเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของตนเองและสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

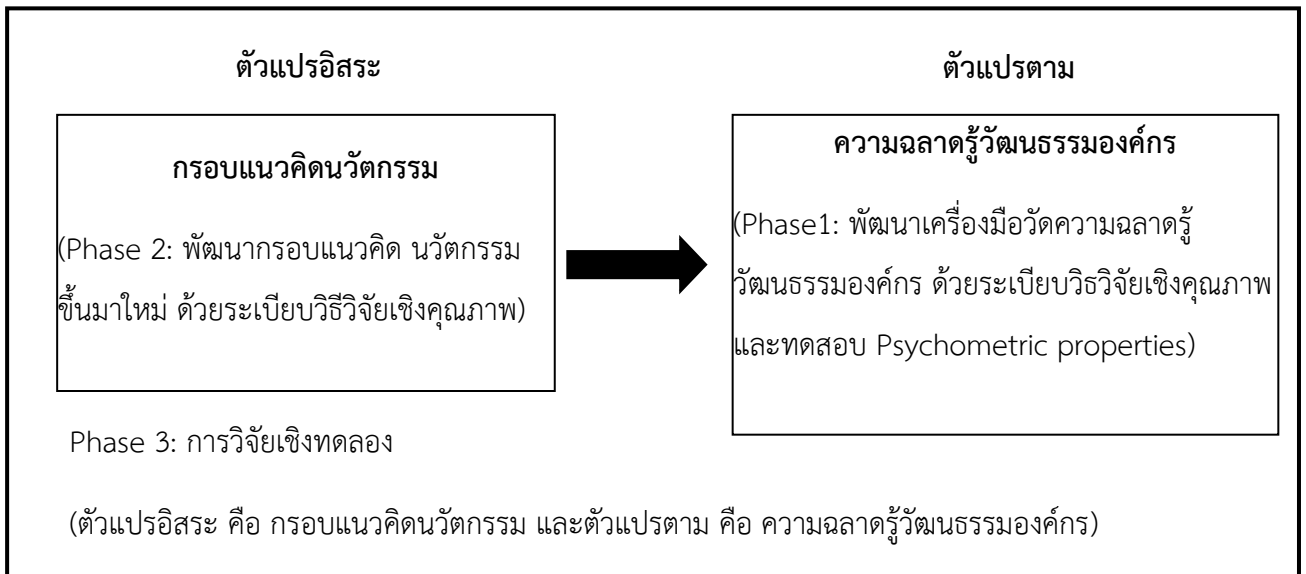
2) การสนับสนุนแนวคิด (Idea Promotion) เป็นกระบวนการเพื่อสนับสนุนแนวความคิดใหม่ที่เกิดขึ้น โดยการหาข้อมูลเพิ่มเติม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อหาแนวร่วม

3) การสร้างแนวคิดให้เกิดขึ้นจริง (Idea Realization) เป็นกระบวนการเพื่อให้แนวคิดเกิดเป็นรูปธรรม โดยมีการประเมินจากข้อมูลที่ได้รับรอบด้าน นำมาสร้างเป็นโมเดลต้นแบบ

ขั้นที่ 3: ขั้นสรุปและประเมินผล เปิดโอกาสให้พนักงานได้ซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึก ประสบการณ์ที่ได้รับ และสรุปผลการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยให้แรงเสริม เพื่อให้พนักงานได้นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ประเมิน ความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน ทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรม

ภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1. ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำกลุ่มทดลองที่ได้รับกรอบคิดนวัตกรรมหลังการทดลองและหลังการติดตามผล สูงกว่าก่อนการทดลอง

2. ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำกลุ่มทดลองที่ได้รับกรอบคิดนวัตกรรมหลังการทดลองและหลังการติดตามผลสูงกว่ากลุ่มควบคุม

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีพื้นฐาน (Basic mixed methods designs โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การสร้างแบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรม 2) กำหนดนิยามปฏิบัติการและสร้างแบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรม 3) ตรวจสอบคุณภาพของ แบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรม โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.6-1.0 4) นำแบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรม ไปทดลอง (Try out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มทดลองจำนวน 30 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item-Total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .243 - .991 และวิเคราะห์ค่าReliabilityทั้งฉบับ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .980 5) นำแบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การพัฒนากรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อพัฒนากรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ โดย 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทางจิตวิทยา และทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) พัฒนาการกรอบคิดนวัตกรรม ที่ประกอบด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดทางจิตวิทยา 3 แนวคิด คือแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะมุ่งอนาคต (Future Orientations) แนวคิดการสะท้อนคิดแบบองค์รวม (Holistic Reflection) แนวการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างสรรค์แนวคิด (Idea generation) 2) การส่งเสริมสนับสนุนแนวคิด (Idea promotion) 3) การสร้างสรรค์แนวคิดให้เกิดขึ้นจริง (Idea realization) 3) ตรวจสอบคุณภาพของกรอบคิดนวัตกรรม โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด โดยวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66-1.005 4) ปรับปรุงแก้ไขกรอบคิดนวัตกรรม ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ 5) นำกรอบคิดนวัตกรรมที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปดำเนินการทดลองกับพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่ฯ กลุ่มทดลองจำนวน 20 คน สัปดาห์ละ 2 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง จำนวน 8 ครั้ง และทำการสนทนากลุ่มกับกลุ่มทดลองภายหลังการทดลอง

ระยะที่ 3 การวิจัยเชิงทดลองโดยมีตัวแปรอิสระ คือ กรอบแนวคิดนวัตกรรม และตัวแปรตาม คือ ความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาผลการใช้กรอบคิดนวัตกรรมในการเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ โดยนำผลการวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร

ของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง (คือหลังการใช้กรอบคิดนวัตกรรม) และหลังการติดตามผล และผลการวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน (\bar{X} , SD), Normality test, One-Way ANOVA with Repeated measure, Two-Way ANOVA with Repeated measure และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานจำนวน 101 คนของบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายของพนักงาน และหน่วยงาน รวมถึงมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ใช้ในการศึกษาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร ได้มาจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multiple-stage Sampling) และตามเกณฑ์ที่กำหนด คือเป็นพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ ที่มีรายได้รวมเกิน 300 ล้านบาท และมีพนักงานมากกว่า 100 คน และเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายของพนักงาน และหน่วยงาน รวมถึงมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน จากนั้นนำมาคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตรกรณีที่ประชากรมีจำนวนแน่นอนของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 81 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ 2 เป็นพนักงานที่ได้มาจากข้อ 2.1 และมีคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ลงมา และสามารถเข้าร่วมทดลองได้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 40 คน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับฉลากเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 20 คน โดยกลุ่มทดลองได้รับการใช้กรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับกรอบคิดนวัตกรรมและมีการปฏิบัติงานตามปกติ

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

1. แบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ
2. กรอบคิดนวัตกรรม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯกลุ่มตัวอย่าง

2) วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผล โดยใช้ สถิติ One-way ANOVA with Repeated Measure และตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของแต่ละคู่ (Mean difference)

3) วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังการติดตามผล โดยใช้สถิติ Two-way ANOVA with Repeated Measure และตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของแต่ละคู่ (Mean difference)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: โดยใช้การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion)

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การศึกษาในครั้งนี้ได้รับการรับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต เลขที่โครงการ T009/65P โดยกลุ่มตัวอย่างจะได้รับเอกสารชี้แจงรายละเอียดการวิจัย ที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับการเก็บข้อมูล สิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัยในการให้ข้อมูลหรือยกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัย ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างต้องแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent form) ทุกราย

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมกำจัดน้ำเสียอุตสาหกรรมด้านระบบน้ำ ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 81 คน ผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตาราง 1

ผลการวิเคราะห์ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ โดยรวมและรายด้าน (n=81)

ความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ	Max	Min	\bar{X}	SD	การแปลผล
ความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการรู้จัก	18.00	8.00	13.27	3.19	สูง
ความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการปฏิสัมพันธ์	18.00	8.00	13.62	3.24	สูง
ความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาตนเองและองค์กร	18.00	8.00	13.07	2.73	สูง
โดยรวม	54.00	27.00	39.97	8.24	สูง

โดยเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยรายด้านความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ เป็นดังนี้

คะแนน 12.01 - 18.00 หมายถึง มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรรายด้านสูง

คะแนน 6.01 - 12.00 หมายถึง มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรรายด้านปานกลาง

คะแนน 1.00 - 6.00 หมายถึง มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรรายด้านต่ำ

เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนนโดยรวมความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ เป็นดังนี้

คะแนน 36.01 - 54.00 หมายถึง มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมสูง

คะแนน 18.01 - 36.00 หมายถึง มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมปานกลาง

คะแนน 1.00 - 18.00 หมายถึง มีความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมต่ำ

จากตาราง 1 พบว่าความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 39.97$, $SD = 8.24$) ส่วนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรรายด้านพบว่าความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการปฏิสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 13.62$, $SD = 3.24$) และความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมด้านการพัฒนาตนเองและองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 13.07$, $SD = 2.73$)

2. ผลการพัฒนารอบคตินวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ

การพัฒนารอบคตินวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯสามารถอธิบายหลักการที่สำคัญของกรอบคตินวัตกรรม แนวคิด และขั้นตอนในการพัฒนารอบคตินวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ โดยกรอบคตินวัตกรรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีการดำเนินการดังแสดงในตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2

กรอบคตินวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ

เรื่อง	วัตถุประสงค์	แนวคิดและทฤษฎี
1 การปฐมนิเทศ	เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงานและ ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยต่อผู้เข้าร่วม โครงการวิจัยการรักษาความลับตลอดจน ระยะเวลาและสถานที่ในการทำกิจกรรม	ประยุกต์ใช้แนวคิดลักษณะมุ่งอนาคต <u>เทคนิค</u> SWOT analysis การ อภิปรายกลุ่ม และการสะท้อนคิด แผนภูมิแก๊งปลา
2 การเสริมสร้างความ ฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการรู้คิด: ความ ยั่งยืน และการเปิดเผย และเชื่อถือได้	เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) ความ ยั่งยืน (Sustainable) 2) การเปิดเผยและ เชื่อถือได้ (Open and Trustworthy)	ประยุกต์ใช้แนวคิดการคิดเชิง ออกแบบ <u>เทคนิค</u> การจำลองสถานการณ์ การ ใช้คำถามกระตุ้นความคิด การระดม สมอง และการอภิปรายกลุ่ม
3 การเสริมสร้างความ ฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการรู้คิด: การ มุ่งเน้นตัวบุคคล และ การเป็นอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพาใคร	เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้น ที่ตัวบุคคล (Focus on People) และ 2) การ เป็นอิสระขององค์กรโดยไม่ต้องพึ่งพาใคร (Independent)	ประยุกต์ใช้แนวคิดการคิดเชิง ออกแบบ <u>เทคนิค</u> การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การใช้คำถามกระตุ้นความคิด การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการอภิปราย กลุ่ม

ตาราง 2 (ต่อ)

เรื่อง	วัตถุประสงค์	แนวคิดและทฤษฎี
4 การเสริมสร้างความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการรู้จักคิด: การเป็นพันธมิตร และ ความตั้งใจมุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้ง	เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) พันธมิตร (Partnership) และ 2) ความตั้งใจและมุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้ง (Relentlessly Ambitious)	ประยุกต์ใช้แนวคิดการคิดเชิง ออกแบบ <u>เทคนิค</u> การใช้คำถามกระตุ้นความคิด แผนภาพเจาะใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PDCA และการอภิปรายกลุ่ม
5 การเสริมสร้างความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจบทบาทของตนเอง ในการติดต่อสื่อสาร โดย เคารพความคิดเห็น เปิดกว้าง รับฟัง คำแนะนำ มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	ประยุกต์ใช้แนวคิดการสะท้อนคิด แบบองค์รวม <u>เทคนิค</u> อภิปรายกลุ่ม บทบาทสมมุติ การลงมือปฏิบัติ แผนผังความคิด การสะท้อนคิด และการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์
7 การเสริมสร้างความฉลาดรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนาตนเอง และองค์กร	เพื่อเสริมสร้างให้พนักงาน รับรู้ เข้าใจ และ ยอมรับเป้าหมายขององค์กร ใส่ใจปรับปรุง การทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ กล้า คิดทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดผลการทำงานของ ตนเองให้ดีขึ้น	ประยุกต์ใช้แนวคิดลักษณะมุ่งอนาคต <u>เทคนิค</u> การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การใช้คำถามกระตุ้นความคิด อภิปรายกลุ่ม และการวิเคราะห์ปัจจัย เชิงบวก
8 ปัจฉิมนิเทศ สรุปการเข้าร่วมกิจกรรม	เพื่อสรุปผลการเข้าร่วมกรอบคิดนวัตกรรมเปิด โอกาสให้ได้ซักถามสิ่งที่สงสัย ร่วมกับการให้ แรงจูงใจ และเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถ และความมั่นใจ และประเมินความพึงพอใจต่อ กรอบคิดนวัตกรรมที่ได้รับ	ประยุกต์ใช้แนวคิดการสะท้อนคิด แบบองค์รวม <u>เทคนิค</u> การอภิปรายผล การให้ข้อมูล ย้อนกลับ และการตั้งเป้าหมาย SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound)

3. การประเมินผลของการใช้กรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของ พนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ นำเสนอข้อมูลดังนี้

3.1 พนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯกลุ่มทดลองมีคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม หลังการทดลอง และหลังติดตามผลเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 54.226, p = .01$)

3.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน บริษัทเอกชนข้ามชาติฯ โดยรวมและรายด้าน โดยพิจารณาจากปฏิสัมพันธ์ร่วม (Interaction) ระหว่างความฉลาด

รู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติฯ ก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และหลังติดตามผลของพนักงานกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่าคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 194.761, p = .01$)

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่าความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ จำนวน 81 คน มีคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรด้านความฉลาดรู้ด้านการรู้คิด ด้านความฉลาดรู้ด้านการปฏิสัมพันธ์ และด้านความฉลาดรู้ด้านการคิดมุ่งพัฒนาตนเองและองค์กรและความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับสูงอภิปรายได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานที่ทำงานในบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่ ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี ถึงร้อยละ 54.3 พนักงานส่วนใหญ่จึงมีการรับรู้และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรระดับหนึ่ง รวมถึงบริษัทเอกชนข้ามชาติที่มีขนาดใหญ่จะมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้เพื่อเป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ดีจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มเฉพาะจะเห็นได้ว่าพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่ยังคงจำเป็นต้องพัฒนาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การปฏิบัติและให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการมุ่งหวัง

2. ผลการศึกษาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน มีคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรด้านความฉลาดรู้ด้านการรู้คิด ด้านความฉลาดรู้ด้านการปฏิสัมพันธ์ และด้านความฉลาดรู้ด้านการคิดมุ่งพัฒนาตนเองและองค์กรและความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับปานกลางอภิปรายได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ลงมาจำเป็นต้องพัฒนาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการมุ่งหวัง

3. การพัฒนากรอบคิดนวัตกรรมของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำโดยนำแนวคิด และทฤษฎีทางจิตวิทยา เกี่ยวกับลักษณะการมุ่งอนาคต (Future Orientations) แนวการสะท้อนคิดแบบองค์รวม (Holistic Reflection) และแนวการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาพัฒนาเป็นกรอบคิดนวัตกรรม โดยมีการประยุกต์ใช้โมเดลกรอบคิดนวัตกรรมและพฤติกรรมนวัตกรรมของ Alwi (2018) องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) การสร้างสรรค์แนวคิด (Idea Generation) (2) การส่งเสริมสนับสนุนแนวคิด (Idea Promotion) (3) การตระหนักรู้แนวคิด (Idea Realization) ตามลำดับ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยได้แบ่งปันประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงนำเสนอความคาดหวังของตนเองที่มีต่อองค์กร และวางแผนแนวทางที่จะทำให้บรรลุความคาดหวังที่มีต่อองค์กร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยได้เห็นคุณค่าของตนเองที่อยู่ในองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทและได้เห็นมุมมองใหม่ๆจากเพื่อนร่วมงาน (Wigfield & Eccles, 2000) นอกจากนี้ผู้วิจัยให้พนักงานร่วมกันวิเคราะห์และอภิปรายร่วมกันถึงปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

จริงภายในบริษัท นำเสนอเป้าหมายและแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน ร่วมกันวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหานั้น ๆ เพื่อให้พนักงานเกิดทักษะในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย การคาดการณ์ความเป็นไปได้ และกล้าตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด รวมถึงเกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Nato, 2009) ส่งผลให้พฤติกรรมของพนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มีพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์

4. ผลการประเมินผลของการใช้กรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติกลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำพบว่าคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มทดลอง หลังการทดลองและหลังการติดตามผล สูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคะแนนความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติกลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำกลุ่มทดลอง ในระยะหลังการทดลอง และหลังติดตามผลสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ว่าความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำกลุ่มทดลองที่ได้รับกรอบคิดนวัตกรรมหลังการทดลองและหลังการติดตามผล สูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุม แสดงให้เห็นว่ากรอบคิดนวัตกรรมสามารถเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติกลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำให้สูงขึ้นได้ ทั้งนี้เนื่องจากกรอบคิดนวัตกรรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น นำหลักคิดและวิธีการเรียนรู้แนวใหม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดทางจิตวิทยา เกี่ยวกับลักษณะการมุ่งอนาคต (Future Orientations) แนวการสะท้อนคิดแบบองค์รวม (Holistic Reflection) และแนวการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาพัฒนาเป็นกรอบคิดนวัตกรรม การได้รับกรอบคิดนวัตกรรมส่งผลให้พนักงานกลุ่มทดลองมีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 6 ด้านอย่างลึกซึ้งมากขึ้น มีทักษะในการสื่อสาร ทำงานร่วมกับผู้อื่น จากการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ รวมถึงมีส่วนร่วมในการวางแผนการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร ทำให้พนักงานกลุ่มทดลองมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ นำไปสู่การมีพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์ เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและการใช้กรอบคิดนวัตกรรมสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร มองเห็นความคาดหวังของตนเองและองค์กรได้ชัดเจนขึ้น มีการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับแนวคิดและแผนปฏิบัติขององค์กร และแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อทำให้สำเร็จตามที่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Youngsuksathaporn (2016) ที่กล่าวว่าสมาชิกในองค์กรที่มีความรู้สึกและเป้าหมายร่วมกันจะสามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมได้ การส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจบทบาทของตนเอง เปิดกว้าง เคารพความคิดเห็น ยอมรับในความหลากหลาย สามารถติดต่อสื่อสารได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สนับสนุน ให้กำลังใจและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ด้วยการแสดงความเห็นในประเด็นต่าง ๆ แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานและเรื่องส่วนตัวภายในกลุ่ม จากการที่สมาชิกกลุ่มมีความสนใจและสอบถาม แสดงความคิดเห็นประเด็นต่าง ๆ เพิ่มเติม ช่วยเสนอแนะวิธีในการแก้ปัญหา สร้างให้เกิด

ความไว้วางใจภายในกลุ่ม นำไปสู่มุมมองใหม่ ๆ และการปรับปรุงการทำงาน คิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัยได้แก่ (1) แบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ และ (2) กรอบคิดนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำ ซึ่งนับเป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับ นักจิตวิทยา บุคลากรในบริษัทต่าง ๆ ที่สนใจจะนำไปใช้ในการพัฒนาความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนข้ามชาติขนาดใหญ่กลุ่มอุตสาหกรรมจัดจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านระบบน้ำที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ อย่างไรก็ตามหากมีการนำเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในบริบทอื่น ควรมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับเรื่องและบริบทที่จะศึกษา

2. การติดตามผลควรมีระยะเวลาในการติดตามผล หลังจากที่พนักงานได้รับการเสริมสร้างเสริมสร้างความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรในระยะเวลาที่นานขึ้น เช่น 3 เดือนและ 6 เดือน

3. จากการประเมินข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัยนี้ พบว่าพนักงานทั้งระดับปฏิบัติงานและระดับหัวหน้างานได้รับประโยชน์อย่างมากจากการเข้าร่วมกิจกรรมการทดลอง และยังสามารถนำวัฒนธรรมองค์กรที่ได้เรียนรู้มาใช้ได้จริง ดังนั้นจึงควรนำกรอบคิดนวัตกรรมและแบบวัดซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่จากการวิจัยนี้ดำเนินการพัฒนาต่อยอดทั้งในรูปแบบงานวิจัยหรือการสร้างนวัตกรรมเพิ่มเติม

4. ควรนำแบบวัดความฉลาดรู้ทางวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินพนักงานร่วมกับตัวแปรอื่นๆ เช่น ความผูกพันที่พนักงานมีต่องานและองค์กร (Employee Engagement) พฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์ (Employee Behaviors) แผนการพัฒนาบุคลากร (People Development Plan)

เอกสารอ้างอิง

- Alwi, M. N. R. (2018). Boosting Innovative Behaviour Through Innovative Mindset: A Conceptual Model. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 289-296.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.
- Bass, J., Sidebotham, M., Sweet, L., & Creedy, D. K. (2021). Development of a tool to measure holistic reflection in midwifery students and midwives. *Women and Birth*, 35(5), 502-511.
- Brown, T. (2013). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.

- Chaijaroen, S. (2007). *Study the thinking potential of learners who learn from learning innovation that promotes thinking potential* [Unpublished Research project in the category of general grants, Khon Kaen University]. Khon Kaen University.
- Chitakornkijsilp, P. (2005). International business and social culture differences. *NIDA Development Journal*, 45(2), 89-126.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and organizational Effectiveness*. John Wiley & Son.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of Work* (8th ed.). Pearson Education.
- Nato, H. (2009). Communication Skill for Heterogeneous Group – How this ever more important skill can be developed in the future. *Quarterly Journal of Public Policy & Management*, 2, 115-126.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2003). *International Management Culture, Strategy and Behavior*. McGraw-Hill.
- Khammanee, T. (2018). *Teaching Sciences knowledge for an effective learning process*. Chulalongkorn University.
- Mischel, W. (1974). *Self-control Introduction to personality* (3th ed.). Holt - Rinebart and Winston.
- Office of the Royal Society. (2019). *Dictionary of contemporary education: literacy*. Arunkanpim.
- Panich, V. (2015). Create learning for student in the 21st century. *Journal of education and innovative learning*, 1(2), 3-14.
- Panpradub, S. (2022). *A Paradigm for Academic Administration of Basic Education School in Disruption Period* [Doctoral dissertation, Silpakorn University]. Silpakorn University. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/4105>
- Petchphrom, N. (2019). *Organizational culture and quality of work life affecting work efficiency of employees of Thailand Post Company Limited* [Master's Thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi]. Rajamangala University of Technology Thanyaburi repository, <http://www.repository.rmutt.ac.th/xmlui/handle/123456789/3748>
- Robin, S. P., & Judge T. A. (2015). *Organization Behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Sidhu, I., Goubet, J.-E., & Xia, Y. (2016). *Measurement of innovation mindset*. IEEE ICE TEMS Norway.
- Simon, A. (2009). Understanding the Natural and Artificial Worlds. In H. B. Clark, D. E. (Ed.), *Design Studies: A Reader*. Berg.

- Siriyarn, W., Charoensira, W., & Kenabhum, S. (2017). The Innovation Organization: The New Alternative for 21st Century Development. *Information Journal*, 24(2), 72-80.
- UNESCO. (2005). *Education for all for life*. France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Youngsuksathaporn, P. (2016). Creating an Innovation Culture *Productivity World Journal*, 21(120), 55-61.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy–value theory of achievement motivation. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 68-81.