

อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์  
ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ:  
กรณีศึกษาธุรกิจผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, STRATEGIC INNOVATION  
MANAGEMENT AFFECTING BUSINESS PERFORMANCE: A CASE STUDY OF SMALL  
AND MEDIUM CERAMIC PRODUCTION BUSINESSES IN LAMPANG PROVINCE

จตุรภัทร วงศ์สิริสถาพร

Jaturapat Wongsirisathaporn

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University

Received: Mar 14, 2023 / Revised: June 28, 2023 / Accepted: July 12, 2023

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ประชากรคือ ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการของธุรกิจผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง จำนวน 159 คน

โมเดลอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การมุ่งใจเพื่อสร้างแรงดลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความสามารถนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ความสามารถนวัตกรรมการตลาด ความสามารถนวัตกรรมกระบวนการ ความสามารถนวัตกรรมพฤติกรรม และความสามารถนวัตกรรมกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการเงิน: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสถิติ Chi-square = 52.223, df = 57, CMIN/df = .916, p-value = .655, GFI = .952, AGFI = .923, CFI = 1.000, RMSEA = .000 และ RMR = .008 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปร = .902 สามารถทำนายได้ร้อยละ 91.60 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ผลการศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถดำเนินธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้เกิดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มาดำเนินธุรกิจต่อไป

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ เซรามิก จังหวัดลำปาง

## Abstract

The objectives of this study are to find a causal relationship on the influence model of the transformational leadership, strategic innovation management affecting business performance: a case study of small and medium-sized ceramic production businesses in Lampang Province. The data was gathered using a questionnaire. The population was composed of 159 entrepreneurs or managers of small and medium-sized ceramic production businesses in Lampang Province.

The influence model of transformational leadership consists of having an idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The strategic innovation management includes product innovation capability, marketing innovation capability, process innovation capability, behavioral Innovation capability, and strategy innovation capability. Both of the influence model and the strategic innovation management have an influence on business performance which employs with the aspect of customer side, internal process, learning and development, and finance. Significantly, it can be seen obviously that a case study of small and medium-sized ceramic production businesses in Lampang Province are consistent with empirical data. The statistical values were Chi-square = 52.223, df = 57, CMIN/df = .916, p-value = .655, GFI = .952, AGFI = .923, CFI = 1.000, RMSEA = .000 and RMR = .008. with path coefficient of the variable = .902, which can predict the outcome by 91.60% with significance at the .01 level. Small and medium-sized ceramic producers can benefit from the study's findings by using them to improve business practices and develop innovative strategies that will help them grow.

**Keywords:** Transformational Leadership, Strategic Innovation Management, Business Performance, Ceramic, Lampang Province

## บทนำ

ช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมาสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (โควิด 19) ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อทั้งด้านจิตใจ สังคม และความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจโดยรวมเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ Boonchai et al. (2020) ได้ประเมินความเสียหาย ผลกระทบและปรับตัวของชุมชนท้องถิ่นต่อภาวะโรคโควิด 19 คือ ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำที่ส่งผลกระทบไปถึงความมั่นคงทางการผลิต ภาวะหนี้สินที่มากขึ้น ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัว และรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไปเรียกว่า New Normal เพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่

แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต Office of Small and Medium Enterprises Promotion (2022) รายงานว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีข้อจำกัดเงินทุนหมุนเวียน ธนาคารระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อ การเลิกจ้างแรงงานเพื่อความอยู่รอด มีต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น การขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ และการก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย เป็นต้น

สำหรับระยะการปรับตัวภายหลังสถานการณ์คลี่คลาย (Post COVID) คือ นำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ทุกขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

เนื่องจากวิกฤตการณ์เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นในประเทศระยะยาว การสนับสนุนผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการนวัตกรรม (Office of the Higher Education, Science, Research and Innovation Policy Council, 2021) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 มุ่งเน้นการพัฒนา 3 ระดับ คือ การพร้อมรับ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้พบว่า ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขัน พ.ศ. 2564 อยู่ในอันดับที่ 28 ลดลง 1 อันดับเนื่องจากเน้นการแข่งขันด้านต้นทุน และราคามากกว่าคุณภาพ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคการผลิต เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Office of the National Economic and Social Development Council, 2022) สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) นอกจากนี้ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ต้องการพัฒนางานวิจัยที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation Driver Enterprise) ที่มีความเชี่ยวชาญตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนาการผลิตและการตลาด (Ministry of Industry, 2016) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าเซรามิกของจังหวัดลำปางในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2561-2563) มีการเปลี่ยนแปลงลดลงอย่างต่อเนื่อง คือ ปี พ.ศ. 2561 มูลค่าจำหน่าย 2,323 ล้านบาท พ.ศ. 2562 มูลค่าจำหน่าย 2,162 ล้านบาท และ พ.ศ. 2563 มูลค่าจำหน่าย 1,464 ล้านบาท ลดลงจากอดีตร้อยละ 32.27 (Lampang Provincial Industrial Office, 2022) มาจากปัญหาภาวะทางเศรษฐกิจ ทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ปิดตัวลงจากการคาดการณ์เซรามิกไทยในปี พ.ศ. 2565 มีปัจจัยไม่แน่นอนคือ สถานการณ์ตึงเครียดระหว่างรัสเซียกับยูเครน ปัจจัยราคาน้ำมันที่สูงมากขึ้น การปรับขึ้นดอกเบี้ยตามคณะกรรมการนโยบายการเงิน กระบวนการผลิตที่ยังมีประสิทธิภาพ

ที่ต่ำนอกจากนี้การถูกระงับสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร (General System of Preferences: GSP) สำหรับเซรามิกไทย 473 รายการโดยสหรัฐอเมริกา เช่น กระเบื้องเซรามิก เครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร และถ้วยชามเซรามิก เป็นต้น (Commodity Trade Bureau Department of International Trade Negotiations, 2022) อย่างไรก็ตามธุรกิจเซรามิกมีปัญหา เช่น การผลิตได้คุณภาพ และมาตรฐานต่ำ ขาดการพัฒนาวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่า (Chaipinchana, 2017) โดยที่ธุรกิจเซรามิกเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย มีการใช้วัตถุดิบภายในประเทศ และการจ้างงานอย่างมาก นอกจากนี้ Center for Economic and Business Forecasting University of the Thai Chamber of Commerce (2022) พยากรณ์ว่าธุรกิจดาวรุ่งใน ปี ค.ศ. 2022 คือ ธุรกิจที่ไม่มีการใช้วัตถุดิบและหัตถกรรมที่ไม่มีการออกแบบ

ในอดีตจะให้ความสนใจผู้นำจากบุคลิกลักษณะ แต่ปัจจุบันผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยนำนวัตกรรมมาขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ ผู้ประกอบการเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อเนื่อง ยังช่วยให้เศรษฐกิจในจังหวัดลำปางดีขึ้นภายใต้สถานการณ์คลี่คลาย จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยเห็นปัญหา และความสำคัญจำเป็นเร่งด่วนของผู้ประกอบการเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมที่ต้องปรับตัว จึงเป็นที่มาของงานวิจัยในครั้งนี้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง
2. เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง

### ทบทวนวรรณกรรม

ธุรกิจผลิตเซรามิก หมายถึง ธุรกิจนำสารอนินทรีย์พวกหิน ดิน แร่มาใช้เป็นวัตถุดิบ ผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องถ้วยชาม ของชำร่วย เป็นต้น ส่วนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ วิสาหกิจขนาดย่อม คือ กิจการผลิตสินค้าที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน หรือมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาท และวิสาหกิจขนาดกลางคือ กิจการผลิตสินค้ามีจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 51 คน แต่ไม่เกิน 200 คน หรือรายได้ต่อปีตั้งแต่ 101 ล้านบาท ไม่เกิน 500 ล้านบาท

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory) หมายถึง ความสามารถของกิจการในการนำทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ประการ (Barney, 1991) คือ 1) มีคุณค่า 2) หายาก 3) ลอกเลียนแบบไม่ได้ 4) ทดแทนไม่ได้ ทำให้ธุรกิจสร้างผลการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเผชิญภาวะการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางขององค์กร จัดวางคน จูงใจ และการสื่อสาร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Kotter, 1990) สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ เปลี่ยนแปลงความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตาม แบ่งออก 4 ประการ (Bass & Avolio, 1993) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนนวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ ดังนั้นองค์กรแห่งนวัตกรรม คือ กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้กับความสามารถทางการจัดการทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 5 ประการ (Wang & Ahmed, 2004) คือ 1) ความสามารถนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) ความสามารถ

นวัตกรรมการตลาด 3) ความสามารถนวัตกรรมกระบวนการ 4) ความสามารถนวัตกรรมพฤติกรรม และ 5) ความสามารถนวัตกรรมกลยุทธ์

การวัดผลงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) หมายถึง เครื่องมือทางการบริหารที่นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ นำมาวัดผลการดำเนินงาน แบ่งออก 4 ประการ (Kaplan & Norton, 1996) คือ 1) ลูกค้า 2) กระบวนการภายใน 3) การเรียนรู้และการเติบโต 4) การเงิน ดังนั้นธุรกิจเซรามิกจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ผู้ประกอบการต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

Rafique et al. (2022) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ส่วน Groselj et al. (2021) และ Kucharska (2021) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อนวัตกรรมองค์กร นอกจากนี้ Rasheed และ Shahzed (2021) พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

Sanusi และ Sopiha (2022) พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพของพนักงาน (กระบวนการภายใน) ส่วน Eliyana et al. (2019) พบผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน (การเรียนรู้และการเติบโต) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (กระบวนการภายใน) นอกจากนี้ Qalati et al. (2022) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลทำให้ผลการปฏิบัติของพนักงานดีขึ้น (กระบวนการภายใน) อีกทั้ง Thuraphaeng และ Jesadalak (2020)

พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดกับองค์การ ในด้านการลดความสูญเสียให้กับองค์การ (การเงิน) อันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานในองค์กร (การเรียนรู้และการเติบโต) ส่วน Kewcharoen et al. (2019) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงนำไปสู่ผลงานตามเป้าหมายขององค์การ สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

#### ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

Malibari และ Bajaba (2022) พบว่า พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม จะกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้ ความคิด ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานเพื่อความเติบโต (การเรียนรู้และการเติบโต) ส่วน Chaar และ Easa (2021) พบว่า นวัตกรรม โดยผ่านตัวแปรกลางการแบ่งปันความรู้เกิดความคิดใหม่ และกระบวนการใหม่ (กระบวนการภายใน) หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ (ลูกค้า) และ Rasheed และ Shahzed (2021) พบว่า นวัตกรรม

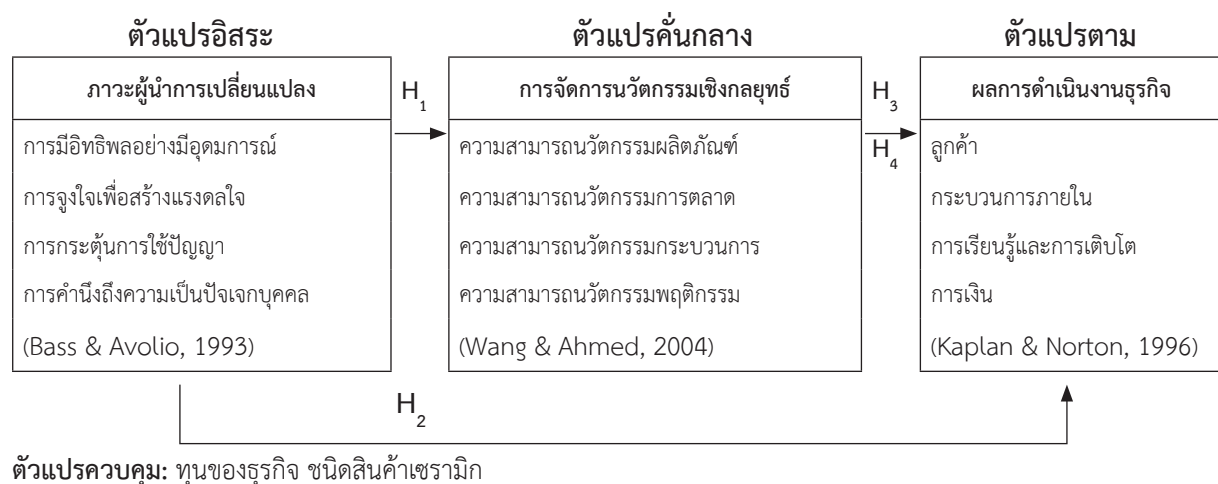
ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ มาจากความ คิดเห็นของพนักงาน (การเรียนรู้และการเติบโต)

สมมติฐานที่ 3 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

#### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

Weerasai และ Laohawichian (2019) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ผลการดำเนินงาน ผ่านตัวแปรนวัตกรรมจัดการ (การปฏิบัติใหม่ โครงสร้างใหม่ และกระบวนการใหม่) ส่วน Chaar และ Easa (2021) พบว่า ภาวะผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม เกิดความคิดและผลิตภัณฑ์ใหม่ (ลูกค้า) หรือ กระบวนการใหม่ (กระบวนการภายใน)

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มี อิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากที่กล่าวมา ปรากฏ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีการวิจัย

### ประชากร

ประชากร คือ ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการธุรกิจ เซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง จำนวน 224 โรงงาน (Research and Development Center for Creative Industrial Materials, 2022)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลงานวิจัย คือ แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน และนำแบบสอบถามนั้นมาวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของรายการหาค่า IOC (Item Objective Congruence Index) มีค่าตั้งแต่ .67-1.00 ซึ่งสูงกว่า .60 (Wanichbuncha, 2014) และนำแบบสอบถามไปทดสอบกับของผู้ประกอบเซรามิกในจังหวัดอื่น จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยทดสอบความเชื่อมั่นของข้อคำถามดังนี้ คำนวณหาค่าองค์ประกอบ (Factor Loading) แต่ละองค์ประกอบ ไม่น้อยกว่า .4 (Nunnally & Bernstein, 1994) ค่า Item-total Correlation ต้องมีค่าไม่น้อยกว่า .4 (Kline, 2005) ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาค (Cronbach's  $\alpha$ ) ต้องมีค่าไม่น้อย .7 (Nunnally & Bernstein, 1994) พบว่า ข้อคำถามของแบบสอบถามผ่านเกณฑ์ที่กำหนด แบบสอบถามมีค่ามาตราส่วน 5 ระดับ การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 มีความคิดเห็นระดับมาก และคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 มีความคิดเห็นระดับมากที่สุด (Srisaard, 1992)

### การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และออกเก็บข้อมูลจากสถานประกอบการทั้งหมด ระหว่างวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2565 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 จำนวน 4 เดือน แบบสอบถาม

ที่ได้รับและมีความสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้โปรแกรม AMOS การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อหาเขตของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 1 เป็นการตรวจสอบตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดปัจจัยแฝง และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 เป็นการวัดตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นตัวแฝงหรือไม่ เกณฑ์การวัด  $CMIN/df < 2.00$  ค่า  $p\text{-value} > .05$  ค่า GFI, AGFI, CFI  $> 0.90$  RMSEA, RMR  $< .05$  (Hair et al., 1995) ส่วนโมเดลสมการทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ โดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) เพื่อตอบคำถามตามสมมติฐาน

### ผลการวิจัย

แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 159 คน จากแบบสอบถามทั้งหมด 224 คน คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 70.98 มากกว่าร้อยละ 20 จึงถือว่ายอมรับได้ (Aaker et al., 2005) ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 59.10 เพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 ผู้ประกอบการขนาดย่อม จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 85.53 และผู้ประกอบการขนาดกลาง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 14.47 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การมุ่งใจเพื่อสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.86 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การมีพฤติกรรมอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยคือ 3.85 อยู่ในระดับมาก โดยมีการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.80 ระดับมาก

ตามลำดับ เมื่อพิจารณาภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 อยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์พบว่า ความสามารถนวัตกรรมการตลาด มีค่าเฉลี่ยคือ 3.88 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ความสามารถนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยคือ 3.81 อยู่ในระดับมาก โดยมีความสามารถนวัตกรรมกระบวนการ ค่าเฉลี่ยคือ 3.64 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาภาพรวม การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยคือ 3.78 อยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธุรกิจพบว่า ลูกค้า มีค่าเฉลี่ยคือ 3.84 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับมาก ด้วยมีการเงิน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 3.81 ระดับมาก ตามลำดับ เมื่อพิจารณาภาพรวมผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 อยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน

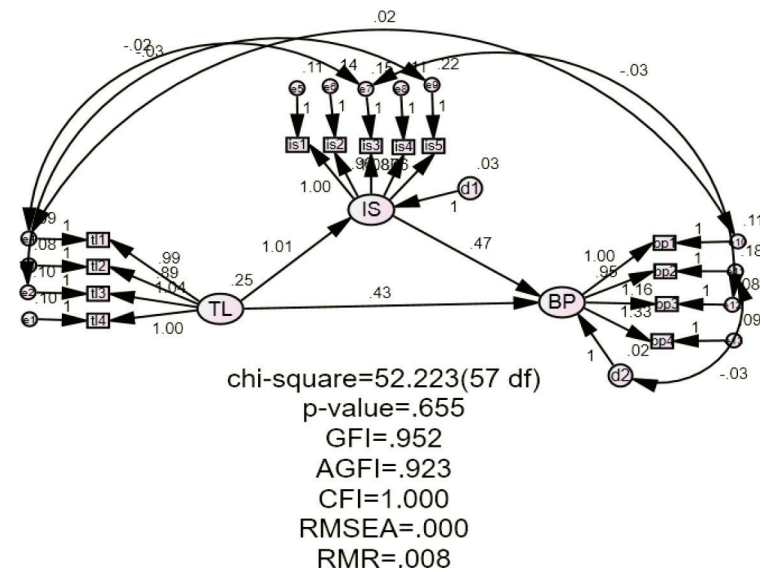
อันดับที่ 1 และการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันอันดับที่ 2 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ย่อยเป็นองค์ประกอบและอยู่ภายใต้องค์ประกอบใหญ่ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยยืนยันอันดับที่ 1 และปัจจัยยืนยันอันดับ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้น

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวแปรด้วยค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน อยู่ระหว่าง .412-.795 มีค่าน้อยกว่า 0.85 พบว่า ตัวแปรเป็นอิสระจากกัน (Kline, 2005) และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังตารางที่ 1 และภาพที่ 2

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

| ค่าดัชนี | เกณฑ์* | ก่อนการปรับโมเดล  |              | หลังการปรับโมเดล |              |
|----------|--------|-------------------|--------------|------------------|--------------|
|          |        | ค่าสถิติ          | ผลการพิจารณา | ค่าสถิติ         | ผลการพิจารณา |
| CMIN/df  | < 2.00 | 84.682/62 = 1.366 | ผ่านเกณฑ์    | 52.223/57 = .916 | ผ่านเกณฑ์    |
| p-value  | > .05  | .029              | ไม่ผ่านเกณฑ์ | .655             | ผ่านเกณฑ์    |
| GFI      | ≥ .90  | .925              | ผ่านเกณฑ์    | .952             | ผ่านเกณฑ์    |
| AGFI     | ≥ .90  | .890              | ไม่ผ่านเกณฑ์ | .923             | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI      | ≥ .90  | .987              | ผ่านเกณฑ์    | 1.000            | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA    | < .05  | .048              | ผ่านเกณฑ์    | .000             | ผ่านเกณฑ์    |
| RMR      | < .05  | .010              | ผ่านเกณฑ์    | .008             | ผ่านเกณฑ์    |

\*Hair et al. (1995)



TL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง IS = การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ BP = ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

**ภาพที่ 2** โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect = DE) และค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect = IF) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect = TE)

ของโมเดลสมการโครงสร้าง ดังตารางที่ 2 และสมมติฐานการวิจัย ตารางที่ 3

**ตารางที่ 2** ผลของการแสดงอิทธิพลทางตรง และค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมของโมเดลสมการโครงสร้าง

| ปัจจัยผล                     | R <sup>2</sup> | ปัจจัยเหตุ/ปัจจัยส่งผ่าน |      |       |                              |    |      |
|------------------------------|----------------|--------------------------|------|-------|------------------------------|----|------|
|                              |                | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  |      |       | การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ |    |      |
|                              |                | DE                       | IE   | TE    | DE                           | IE | TE   |
| การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ | .903           | 1.005                    | -    | 1.005 | -                            | -  | -    |
| ผลการดำเนินงานของธุรกิจ      | .916           | .430                     | .472 | .902  | .469                         | -  | .469 |

จากตารางที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางตรงต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปร 1.005 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปร .430

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปร .469 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวม .902



ตารางที่ 3 สมมติฐานการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

| สมมติฐานการวิจัย                | Std. estimate | SE   | C.R.   | P       | อิทธิพล | สมมติฐาน |
|---------------------------------|---------------|------|--------|---------|---------|----------|
| สมมติฐานที่ 1 (H <sub>1</sub> ) | 1.005         | .080 | 12.525 | ***     | Sig     | สนับสนุน |
| สมมติฐานที่ 2 (H <sub>2</sub> ) | .430          | .191 | 2.250  | .024**  | Sig     | สนับสนุน |
| สมมติฐานที่ 3 (H <sub>3</sub> ) | .469          | .182 | 2.581  | .010*** | Sig     | สนับสนุน |
| สมมติฐานที่ 4 (H <sub>4</sub> ) | .902          | .182 | 2.581  | .010*** | Sig     | สนับสนุน |

หมายเหตุ: \*\*\*  $p \leq .01$  หรือค่า  $t \geq 2.58$  และ \*\*  $p \leq .05$  หรือ ค่า  $t \geq 1.96$

จากตาราง 3 สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ดังนั้นโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรเท่ากับ .902 สามารถทำนายได้ร้อยละ 91.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

### อภิปรายผล

จากช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส ส่งผลกระทบต่อการประกอบการผลิตอย่างมาก กล่าวคือ มียอดจำหน่ายลดลงมากกว่าร้อยละ 30 ยังมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น การปรับตัวต้นทุนการผลิต และการเกิดความตึงเครียดระหว่างรัสเซียกับยูเครน เป็นต้น ส่งผลต่อผู้ประกอบการเซรามิกต้องปรับตัวให้อยู่รอด กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rafique et al. (2022) พบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานนวัตกรรมสอดคล้องกับงานวิจัยของ Groselj et al. (2021) Kucharska (2021) และ Rasheed และ Shahzed (2021) จากคำถามในแบบสอบถามที่ค่าเฉลี่ยมากพบว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีการมีส่วนร่วมในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นร่วมกันนำมาการแก้ไขปัญหาโดยการประชุมหารือ การเอาใจใส่ในตัวพนักงาน ทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว มีการจัดระบบงานที่ชัดเจน การสร้างค่านิยมร่วมกันอีกทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อลูกค้า การประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย การสำรวจความคิดเห็นจากลูกค้า ล้วนบรรลุการจัดการนวัตกรรมให้องค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sanusi และ Sopiah (2022) พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ส่วน Eliyana et al. (2019) พบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Qalati et al. (2022) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผลการปฏิบัติของพนักงานดีขึ้น และ Thuraphaeng และ Jesadalak (2020) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการลดความสูญเสีย การเพิ่มขึ้นผลการปฏิบัติงาน ส่วน Kewcharoen et al. (2019) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นและจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติตาม ทำให้ลดความสูญเสียในการผลิตลงได้

การจัดการกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Malibari และ Bajaba (2022) พบว่า พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม จะกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้ ความคิด ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานสร้างความเติบโตและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ส่วน Chaar และ Easa (2021) พบว่า นวัตกรรมทำให้เกิดความคิดใหม่และกระบวนการใหม่ เช่น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และลดระยะเวลาในการผลิตลงได้เป็นต้น หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าช่วยในการทำงาน ผลิตภัณฑ์มีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สอดคล้อง Weerasai และ Laohawichian (2019) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการดำเนินงานผ่านตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ เช่น วิธีการปฏิบัติใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น สอดคล้องกับ Chaar และ Easa (2021) พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม ทำให้มีผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เป็นต้น

## สรุปผล

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงาน สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ภายหลังสถานการณ์โควิด 19 ที่คลี่คลายลง ทำให้

ผู้ประกอบการต้องมีภาวะผู้นำในการปรับตัว ไม่ว่าจะการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย การเป็นแบบอย่างที่ดี การให้โอกาสของพนักงานในการมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงความคิดเห็น การดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือพนักงานล้วนเป็นบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี นอกจากนี้การนำกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่แสดงถึงเอกลักษณ์ท้องถิ่นคุณภาพที่เหมาะสมกับราคานวัตกรรมการตลาด ที่มีการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ รวมถึงการจัดจำหน่ายทั้งหน้าร้าน และระบบออนไลน์ นวัตกรรมกระบวนการ มีการปรับตัวยืดหยุ่นการลดขั้นตอนการทำงานไม่สร้างคุณค่า นวัตกรรมพฤติกรรม การให้ความรู้การคิดหาทางแก้ไขปัญหาในงานร่วมกัน และนวัตกรรมกลยุทธ์มีแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี จะส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ทางด้านลูกค้า นำคำติชมมาปรับปรุงการดำเนินงาน พัฒนาทักษะพนักงาน ส่งผลผลการดำเนินงานของธุรกิจ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้ประกอบการผลิตเซรามิก ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางของธุรกิจตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามให้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ผู้นำที่ดีต้องสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ มาใช้ในธุรกิจตลอดจนดูแลผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำต้องมีการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้งกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสำรวจความต้องการลูกค้า อันส่งผลต่อการดำเนินงาน

1.2 ในเชิงวิชาการ ผู้ประกอบการเซรามิกขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปางต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงดลใจ การกระตุ้นใช้

ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมพฤติกรรม และนวัตกรรมกลยุทธ์ และผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ลูกค้ายกระดับการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา และการเงิน ช่วยให้ธุรกิจแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาได้ อีกทั้งธุรกิจอื่นที่สามารถนำไปประยุกต์ได้

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ (Digital Transformation) กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือกลยุทธ์ทางดิจิทัลเข้ามาใช้ในการวางรากฐาน ในขั้นตอนการทำงาน อีกทั้งกระบวนการคิดเชิงระบบหรือปัญหาที่เจอในธุรกิจ (Pain Points) และนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

## References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2005). *Marketing research*. John Wiley & Son.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Boonchai, K., Maneepong, J., Panyong, P., & Taejo, P. (2020). *Complete damage assessment Impacts and adaptation of local communities to disease conditions COVID-19 outbreak*. <https://www.ldi.or.th/category/research/> [in Thai]
- Center for Economic and Business Forecasting University of the Thai Chamber of Commerce. (2022). *Revealing 10 rising stars and falling stars in the year 2023*. <https://www.utcc.ac.th> [in Thai]
- Chaar, A. A. S., & Easa, F. N. (2021). Does transformational leadership matter for Innovation in banks? The Mediating role of Knowledge Sharing. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1), 36-57.
- Chaipinchana, P. (2017). Strategies for creating competitive advantages based on economic approaches creative of the Chiang Mai ceramic product group. *Journal of Community Development and Quality of Life*, 5(3), 526-543. [in Thai]
- Commodity Trade Bureau Department of International Trade Negotiations. (2022). *Ceramic industry*. <https://www.dtn.go.th> [in Thai]
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 27, 144-150.
- Groselj, M., Cerne, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677-706.

- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. (5th ed.). Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School.
- Kewcharoen, M., Meejaisue, P., Sanguanwongwan, W., & Jinandej, N. (2019). Powerful and precursor to perceived organizational performance in the automotive parts industry Thailand. *Doctoral Journal of Social Sciences*, (2), 508-519. [in Thai]
- Kline, R. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling* (2nd ed.). Guilford.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 90(3), 103-111.
- Kucharska, W. (2021). Leadership, culture, intellectual capital, and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: The case of Poland. *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 121-141.
- Lampang Provincial Industrial Office. (2022). *Industrial development action plan, Lampang Province, 5-year period (2023-2027)*. <https://lampang.industry.go.th> [in Thai]
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 2-10.
- Ministry of Industry. (2016). *Thailand Industrial Development 4.0 Strategy for 20 years (2017-2036)*. [https://www.nstda.or.th/home/knowledge\\_post](https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post) [in Thai]
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2022). *MSME situation report 2022*. <https://www.sme.go.th> [in Thai]
- Office of the Higher Education, Science, Research and Innovation Policy Council. (2021). *Higher Education Measures. Science, research and innovation to support the restoration and adjust the economic and social structure of country*. Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. [https://www.mhesi.go.th/images/Pusit2021/pdfs/V013\\_Covid recovery](https://www.mhesi.go.th/images/Pusit2021/pdfs/V013_Covid recovery) [in Thai]
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2022). *National economic and social development plan, issue 13, 2023-2027*. <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13> [in Thai]
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., & Limon, M. L. S. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8, 1-10.

- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovating work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 1-11.
- Rasheed, A. M., & Shahzed, K. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1), 69-89.
- Research and Development Center for Creative Industrial Materials. (2022). *Number of ceramic establishments*. <https://cim.dip.go.th/th> [in Thai]
- Sanusi, I., & Sopiah. (2022). The influence of leadership style on employee performance: Systematic literature review. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 4(6), 1-13.
- Srisaard, B. (1992). *Primary research principles* (3rd ed.). Suweeriyasart. [in Thai]
- Thuraphaeng, W., & Jesadalak, W. (2020). The Influence of change leaders and competence in practice to reduce production losses and empowerment that affects work for logistics staff of Asian Alliance International Co., Ltd. *Journal of Innovation and Management Suan Sunandha Rajabhat University*, 5, 98-114. [in Thai]
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of organizational Innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wanichbuncha, K. (2014). *Structural Equation Modeling (SEM) by AMOS* (2nd ed.). Samlada. [in Thai]
- Weerasai, C., & Laohawichian, T. (2019). Service through management innovation. *Mahanakorn Technology Business Administration Journal*, 16(1), 1-26. [in Thai]



**Name and Surname:** Jaturapat Wongsirisathaporn

**Highest Education:** Doctor of Business Administration  
(Business Administration), Naresuan University

**Affiliation:** Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University

**Field of Expertise:** Management and Accounting