

การเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมที่มีนวัตกรรม: อิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง
Fostering Intrapreneurial Behavior of Innovative Small and Medium Enterprises:
The Role of Perceived Transformational Leadership, High Performance Human
Resource Practices, and Perceived Self-Efficacy

คมกริช นันทะโรจพงษ์*

Khomkrit Nantharojpong*

Received : January 21, 2021 Revised : February 17, 2021 Accepted : March 3, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทดสอบอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร และ 2) นำเสนอตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีนวัตกรรม เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีนวัตกรรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 324 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและการรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร นอกจากนี้การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบุคลากรคือการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและการรับรู้ความสามารถของตนเอง ตามลำดับ

คำสำคัญ: พฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีนวัตกรรม

* อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

* Lecturer, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Tawan-Ok

Abstract

The purposes of this research were 1) to test the influence of Perceived Transformational Leadership, High Performance Human Resource Practices and Perceived Self-Efficacy that affect to Intrapreneurial Behavior and 2) to propose the causal model of Intrapreneurial Behavior of the employee in the innovative small and medium enterprises. This study was a quantitative research. Data were gathered by using questionnaires. The sample consisted of 324 employee who was working for innovative SMEs in Bangkok and Metropolitan. Data analyses were conducted by using structural equation model analysis. The research results revealed that the causal model had a congruence with empirical data. The employee had intrapreneurial behavior at high level. Hypotheses test showed that 1) The Perceived Transformational Leadership had significantly positive influenced on the High Performance Human Resource Practices, Perceived Self-Efficacy, and Intrapreneurial Behavior. 2) The High Performance Human Resource Practices and Perceived Self-Efficacy had significantly positive influenced on the Intrapreneurial Behavior. 3) The Perceived Transformational Leadership had significantly positive indirect influenced on Intrapreneurial Behavior that was mediated by the High Performance Human Resource Practices and Perceived Self-Efficacy. Finally, the causal factor influencing Intrapreneurial Behavior was Perceived Transformational Leadership that have the highest direct effect and have indirect effect via the High Performance Human Resource Practices and Perceived Self-Efficacy, respectively.

Keywords : Intrapreneurial Behavior, Perceived Transformational Leadership, High Performance Human Resource Practices, Perceived Self-Efficacy, Innovative Small and Medium Enterprises

1. บทนำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนจากการแข่งขันตลอดจนการพัฒนาด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในทุกอุตสาหกรรมที่จะต้องปรับตัวให้ยืดหยุ่นและเกิดความยั่งยืน บรรดาธุรกิจต่าง ๆ ล้วนตระหนักดีว่าความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจในอดีตมิอาจการันตีความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตได้อีกต่อไป (Ahmad et al., 2012) ไม่เพียงแต่การเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงที่องค์กรไม่สามารถปฏิเสธและคาดเดาได้เท่านั้น ทุกองค์กรยังถูกคาดหวังจากสังคมในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการ ตลอดจนองค์ความรู้เชิงนวัตกรรมออกสู่ตลาด นวัตกรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทั้งในเชิงสังคมและเชิงเศรษฐกิจ (Razavi & Ab Aziz, 2017) ส่งผลให้หลายองค์กรมุ่งเสริมสร้างจิตวิญญาณการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurial Spirit) ให้มีในตัวของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร และถือเป็นภารกิจกระแสหลักในการผลักดันให้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดแข่งขันและธุรกิจใหม่ได้สำเร็จไปพร้อม ๆ กับการมีสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรม (Maier & Zenovia, 2011)

ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) กลายเป็นกระแสของโลกธุรกิจปัจจุบัน ด้วยการดำเนินการในสิ่งใหม่อันนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างในโลกธุรกิจ (Reuther et al., 2018) ซึ่งจะทำให้องค์การพัฒนานวัตกรรมและดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต อย่างไรก็ตามทุกองค์การสามารถพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการขององค์การได้ด้วยการสนับสนุนพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การให้เกิดขึ้นในตัวของบุคลากรทุกคน (Employee Entrepreneurship) ซึ่งการให้ความสนใจกับการสร้างความเป็นผู้ประกอบการในตัวบุคลากร (Intrapreneurship) กำลังเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน (Pandey et al., in press) นักวิชาการและนักปฏิบัติต่างพิจารณาอย่างสอดคล้องกันว่าความเป็นผู้ประกอบการขององค์การและความเป็นผู้ประกอบการภายในตัวบุคลากรล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเจริญเติบโต การสร้างความแตกต่าง และการประสบความสำเร็จของธุรกิจ ทั้งนี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การในงานวิจัยต่าง ๆ มักเป็นกิจกรรมที่ศึกษาในแง่ของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การลงทุนทางธุรกิจ และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ขณะที่ความเป็นผู้ประกอบการในตัวบุคลากรกลับมีมุมมองที่มุ่งเน้นที่ระดับปัจเจกบุคคล โดยพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของกลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้ประกอบการของทุกธุรกิจ (Escribá-Carda et al., 2020)

การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การมีส่วนช่วยสนับสนุนองค์การในการสร้างธุรกิจใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรม และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Skarmeas et al., 2016) นำไปสู่การสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ จากคุณลักษณะและบริบทภายในองค์การ และมีส่วนช่วยบรรเทาปัญหาการขาดนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (Asiaei et al., 2020; Alpkhan et al., 2010) ทั้งยังเอื้อประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะของการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ลดการออกจางานของบุคลากร สร้างบุคลากรที่ทรงพลัง พัฒนาแนวคิดที่ทันสมัยสำหรับธุรกิจ ตลอดจนการพัฒนาระบบความรู้ขององค์การ (Hisrich & Kearney, 2011) อย่างไรก็ตาม การศึกษาการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การระดับบุคคล (Individual Level) ยังคงพบไม่มากนัก ส่วนใหญ่มักศึกษาผลของความเป็นผู้ประกอบการในระดับองค์การ เช่น ความมีนวัตกรรมและผลการดำเนินงานในภาพรวม (Gündoğdu, 2012) อีกทั้งการศึกษาที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การโดยอาศัยภาวะผู้นำและกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เป็นฐานของการจ้างงาน การสร้างคุณค่าและมูลค่า ผู้ประกอบการจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้โลกแห่งการแข่งขันยุคใหม่ (นงเยาว์ อินทะนาม และคณะ, 2563) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงต้องการความมีนวัตกรรมขององค์การ (Organizational Innovation) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเติบโตอย่างรวดเร็วโดยอาศัยทุนมนุษย์ของธุรกิจและวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงของผู้นำ อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีตส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การในลักษณะของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความผูกพันต่องาน (Pandey et al., in press) ความพึงพอใจในงาน (Yildirim & Pazarcik, 2014) พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Aris et al., 2019; Duradoni & Di Fabio, 2019) ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Ismail et al., 2012; Hador & Klein, 2019) นอกจากนี้ปัจจัยกระตุ้นความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Perceived Self-Efficacy) (Hashemi & Nadi, 2012; Soran et al., 2018; Afriyie, 2019) หากแต่ในแง่ของการส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

พบว่า ยังมีการศึกษาจำนวนน้อยที่ศึกษาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาการรับรู้ความสามารถของตนเองใน
ฐานะตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

นวัตกรรมกลายเป็นตัวแปรที่สำคัญในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมทั้งด้านเงินทุน
และบุคลากร เนื่องจากนวัตกรรมช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความแตกต่าง และความเติบโตอย่างยั่งยืน
ของธุรกิจ ในขณะที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักประสบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ
ในการสร้างนวัตกรรมเท่าที่ควร (สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2558) ซึ่งจากการวิจัยของณัฐวัฒน์
สุชะศิริวัฒน์ และณัฐสิทธิ์ เกิดศรี (2557) ระบุอุปสรรคส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมมาจากบุคลากรขององค์กร เช่น ความไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การขาดบุคลากรที่มีทักษะสูง การขาด
สภาพแวดล้อมในการพัฒนานวัตกรรม และการขาดทรัพยากรเชิงปัญญา ทั้งนี้ก็วิจัยต่างพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการ
ภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้
มีความสามารถทางนวัตกรรมทัดเทียมกับธุรกิจขนาดใหญ่ (Van der Sijde et al., 2013; Schachtebeck et al., 2019)
ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการ
ภายในองค์กรให้เกิดขึ้นในระดับของตัวบุคลากรของธุรกิจทุกคน เพื่อเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความเจริญเติบโต
และความสำเร็จที่ยั่งยืนของธุรกิจต่อไป

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายใน
องค์กรจึงเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญ ด้วยการมุ่งศึกษานักธุรกิจในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มี
นวัตกรรม เพื่อนำเสนอเป็นต้นแบบสมการโครงสร้างสำหรับนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรม
การเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอื่น ๆ โดยอาศัยกลไกของผู้นำ
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเองในตัวบุคลากร
เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมบนฐานของการสร้าง
ผู้ประกอบการภายในองค์กร ขับเคลื่อนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และอยู่รอดท่ามกลาง
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงเช่นปัจจุบัน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
และการรับรู้ความสามารถของตนเองที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร
2. เพื่อนำเสนอต้นแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบุคลากร
ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่ใช้เป็นฐานคติในการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบุคลากรในธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ดังนี้

1. ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior) มีแนวคิดที่ว่าพฤติกรรมต่าง ๆ เกิดจากการวางแผนล่วงหน้าและสามารถทำนายได้จากความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ (Ajzen, 1991) และระบุว่า การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการชี้นำโดยเจตคติ 3 ประการ คือ เจตคติต่อพฤติกรรม (Behavior Belief) บรรทัดฐานทางสังคม (Subjective Norm) และความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Behavioral Control) (คมกริช นันทะโรจนพงศ์และคณะ, 2561) จากทฤษฎีดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่าหากบุคลากรได้รับรู้ว่ามีบุคคลสำคัญโดยเฉพาะผู้นำซึ่งมีภาวะผู้นำที่สอดคล้อง และให้การสนับสนุน ตลอดจนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้ออำนวยเพียงพอบุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมนั้นได้ บุคลากรจะมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามและแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

2. ทฤษฎีความต้องการและทรัพยากรในงาน (Job Demand-Resource Theory) มีฐานคติว่าการทำงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของงาน 2 ประการคือความต้องการของงาน (Job Demand) และทรัพยากรของงาน (Job Resource) ซึ่งต่างเป็นปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Bakker and Demerouti, 2017) จากทฤษฎีดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรหนึ่งซึ่งมีบทบาทในฐานะทรัพยากรของงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อในเชิงบวกว่าหากเขารับรู้ความสามารถที่ตนเองมี เขาจะมีความท้าทายที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่และมีแรงจูงใจในการสร้างพฤติกรรมต่าง ๆ

จากฐานคติของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนและทฤษฎีความต้องการและทรัพยากรในงาน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังนี้

1. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Perceived Transformational Leadership) เป็นการรับรู้ของบุคลากรถึงคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การเพื่อการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายในอนาคต สามารถคาดการณ์และวางแผนรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ด้วยกรรมมีบทบาทและอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง เอื้อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การ (Bass and Avolio, 1990; Clarke, 2013) ทั้งเป็นแบบอย่างของความคิดและพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างพลังแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานเชิงรุก และมีความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อที่จะผลักดันให้บุคลากรแสดงศักยภาพที่มีออกมาให้มากที่สุด พร้อมกับการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยการเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมบนพื้นฐานของความตระหนักในคุณค่าที่มีอยู่ในตัวบุคลากรทุกคน (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994; Turner & Baker, 2018)

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูง (High Performance Human Resource Practices) ปัจจุบันนักวิจัยทางการจัดการให้ความสำคัญกับการศึกษากิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะของกลไกในการเสริมสร้างพฤติกรรมองค์การและพฤติกรรมการทำงานรูปแบบใหม่เพิ่มมากขึ้น หากแต่งานวิจัยในอดีตมักมุ่งเน้นศึกษากิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกิจวัตร ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความยั่งยืน แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงจึงได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นองค์ประกอบในภาพรวมของกิจกรรม

ทางทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกันโดยไม่ได้มุ่งเน้นที่การให้คุณค่าเชิงเศรษฐกิจแต่เป็นการให้คุณค่าเชิงสังคมในรูปของการพัฒนาและการสนับสนุน (Mostafa et al., 2015) และเป็นการส่งสัญญาณขององค์การที่แสดงถึงความตระหนัก ความรู้สึกถึงคุณค่าและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน (Recognition) เพื่อเป็นช่องทางสำคัญของการให้การสนับสนุน และการสร้างพันธสัญญาผูกพันที่มีต่อบุคลากร (Allen et al., 2003; Sun et al., 2007; Gavino et al., 2012) ทั้งนี้ การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ของผู้นำไปยังบุคลากรต้องอาศัยกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารระหว่างผู้นำ และบุคลากรเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Singh & Lokotsch, 2005; Pongpearchan, 2016) จากแนวคิดดังกล่าวจึง นำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Perceived Self-Efficacy) เป็นความเชื่อในความสามารถของบุคคลที่จะประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำของตนเอง บุคคลจะตัดสินใจความสามารถของตนเองในการที่จะจัดการ และแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Bandura, 1997) ทำให้บุคคลสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรม และการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การรับรู้ความสามารถของตนเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับ ทักษะหรือความถนัดที่บุคคลมีเพียงเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับการที่บุคคลจะตระหนักและพิจารณาว่าตนจะสามารถทำอะไร ได้จากทักษะและความถนัดที่มีอยู่ (Gangloff & Mazilescu, 2017) การรับรู้ความสามารถของตนเองจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถทำนายความตั้งใจและพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งยังเป็นกลไกของ การสร้างแรงจูงใจที่สำคัญจากผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะช่วยเพิ่มการรับรู้ความสามารถและคุณค่าของตนเองให้สูงขึ้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการเป็นต้นแบบของบทบาท การใช้คำพูด และการกระตุ้นให้เกิดการตระหนักในความสามารถของตนเอง (Pillai and Williams, 2004) ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ความเชื่อและพลังอำนาจซึ่งเป็นการยกระดับของการรับรู้ ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคน (Mao et al., 2019) นอกจากนี้งานวิจัยที่ผ่านมาต่างสนับสนุน ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Nielsen et al., 2009; Liu et al., 2010; Salanova et al., 2011; Cavazotte et al., 2013; Hentrich et al., 2017; Chan, 2020) จากแนวคิดและความเชื่อมโยง ดังกล่าว จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง

4. พฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurial Behavior) เป็นพฤติกรรมอันเกิดจากภาวะ ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurship) ซึ่งมุ่งเน้นที่การสร้างนวัตกรรมจากภายในองค์กรผ่าน สมาชิกขององค์กรซึ่งได้รับการสนับสนุนให้คิดหรือพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อให้ได้มาซึ่งโอกาสต่าง ๆ ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneur) ได้รับการกล่าวถึงในครั้งแรกโดย Pinchot (1985) ซึ่งหมายถึงบุคลากรขององค์กรที่มีบทบาทเสมือนเป็น ผู้ประกอบการ การที่บุคลากรขององค์กรมีจิตวิญญาณและพฤติกรรมของการเป็นผู้ประกอบการในองค์กรถือเป็นจุด กำเนิดหนึ่งของการพัฒนาธุรกิจ พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ด้วยการกระตุ้นให้เกิดพลังแห่งนวัตกรรมใหม่จากภายใน องค์กร (Hisrich et al., 2010; Razavi & Ab Aziz, 2017) นอกจากนี้การสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สนับสนุน พฤติกรรมของการเป็นผู้ประกอบการในองค์กรสามารถเพิ่มคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกระดับความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ธุรกิจสามารถตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความร่วมมือ

ข้ามสายงาน (Zahra, 1996) ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจจึงต้องการให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร กล่าวคือเป็นบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การทำงานเชิงรุก และกล้าเผชิญความเสี่ยง อย่างไรก็ตามการเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรต้องอาศัยปัจจัยเชิงสาเหตุที่มาสนับสนุนทั้งจากผู้นำองค์กร ระบบบริหารจัดการ รวมทั้งตัวบุคลากรเอง ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

สมมติฐานที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

นอกจากนี้ จากฐานคติของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนและทฤษฎีความต้องการและทรัพยากรในงาน ผู้วิจัยอาศัยความเชื่อมโยงของโมเดลเหล่านี้เพื่อกำหนดสมมติฐานในการทดสอบตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการรับรู้ความสามารถของตนเองในฐานะตัวแปรส่งผ่าน ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

สมมติฐานที่ 7 การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร

4. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กระบวนการวิจัยแบบปฏิฐานนิยม เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ จึงกำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีนวัตกรรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวนทั้งสิ้น 4,470 คน โดยเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีรายชื่ออยู่ในทำเนียบของสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ ประจำปี 2562 จำนวนขนาดของตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Weiers (2005) ได้ขนาดตัวอย่าง 354 ตัวอย่าง ร่วมกับการพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่ง Hair et al. (2010), Schumacker and Lomax (2010), และ Kline (2011) ได้ระบุหลักการกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างไว้สอดคล้องกันว่าควรเป็น 10-20 เท่า ของจำนวนตัวแปรสังเกตในตัวแบบ โดยในการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 15 ตัวแปร จึงควรมีขนาด 150-300 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ซึ่งในการวิจัยนี้มีการตอบแบบสอบถามกลับที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 324 ตัวอย่าง จึงมีขนาดตัวอย่างเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้างต้น

2. ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ได้แก่

2.1.1 การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (PTRL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IN) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (MI) การกระตุ้นทางปัญญา (IS) และการคำนึงถึงคุณค่าของบุคลากร (EV)

2.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) ได้แก่

2.2.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (HPHRP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา (TD) ความมั่นคงในงาน (JS) ความมีอิสระในงาน (JA) การสื่อสาร (CM) และการให้ความก้าวหน้า (PM)

2.2.2 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (PSE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเองในงาน (OSE) การรับรู้ความสามารถของตนเองทางสังคม (SSE) และการรับรู้ความสามารถของตนเองทางอารมณ์และความรู้สึก (ESE)

2.2.3 พฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ITB) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง (RSK) การทำงานเชิงรุก (PRO) และความสามารถทางนวัตกรรม (INN)

3. เครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ ส่วนที่ 2-5 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับความคิดเห็น โดยส่วนที่ 2 เป็นคำถามประเมินการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคำถาม 4 มิติ รวม 16 ข้อ พัฒนาข้อคำถามมาจากแนวคิดของ Burns (1978); Bass and Avolio (1990) และสานิตย์ หนูนิล (2559) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ มีคำถาม 5 มิติ รวม 20 ข้อ โดยปรับใช้ข้อคำถามจาก Mostafa et al. (2015) ส่วนที่ 4 เป็นคำถามประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีคำถาม 3 มิติ รวม 15 ข้อ โดยปรับใช้ข้อคำถามจาก Loeb et al. (2016) และส่วนที่ 5 เป็นคำถามประเมินพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีคำถาม 3 มิติ รวม 15 ข้อ โดยปรับใช้ข้อคำถามจาก Stull (2005) และ De Jong et al. (2011)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยด้วยค่า IOC ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นสามารถยอมรับได้ (Jump, 1978; Hair et al., 2010)

4. การจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจัดการกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ (Model Fit Index) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010); Joreskog and Sorbom (2012) และ Byrne (2016) ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล

5. ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 59.60) มีอายุตั้งแต่ 31-35 ปี (ร้อยละ 32.70) มีระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรจนถึงปัจจุบันตั้งแต่ 1-5 ปี (ร้อยละ 36.70) และมีระดับการศึกษาสูงสุดคือปริญญาตรี (ร้อยละ 58.00)

ตาราง 1 สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรสังเกต ตัวแปรแฝง และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตัวแปรแฝง / ตัวแปรสังเกต	Mean	S.D.	Factor Loading	R ²	AVE	CR
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (PTRL)					0.632	0.871
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IN)	4.28	0.51	0.66	0.44		
- การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (MI)	4.34	0.69	0.89	0.79		
- การกระตุ้นทางปัญญา (IS)	4.22	0.68	0.82	0.67		
- การคำนึงถึงคุณค่าของบุคลากร (EV)	4.19	0.57	0.77	0.59		
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (HPPHRP)					0.675	0.912
- การฝึกอบรมและพัฒนา (TD)	4.00	0.62	0.84	0.70		
- การให้ความมั่นคงในงาน (JS)	3.88	0.61	0.79	0.62		
- ความมีอิสระในงาน (JA)	4.16	0.60	0.74	0.55		
- การสื่อสาร (CM)	3.99	0.60	0.88	0.77		
- การให้ความก้าวหน้า (PM)	3.88	0.66	0.85	0.73		
การรับรู้ความสามารถของตนเอง (PSE)					0.698	0.872
- การรับรู้ความสามารถของตนเองในงาน (OSE)	3.89	0.62	0.82	0.67		
- การรับรู้ความสามารถของตนเองทางสังคม (SSE)	4.06	0.61	0.91	0.83		
- การรับรู้ความสามารถของตนเองทางอารมณ์และความรู้สึก (ESE)	4.09	0.60	0.77	0.59		
พฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (ITB)					0.805	0.926
- ความกล้าที่จะเสี่ยง (RSK)	4.01	0.57	0.86	0.74		
- การทำงานเชิงรุก (PRO)	3.96	0.61	0.89	0.79		
- ความสามารถทางนวัตกรรม (INN)	4.00	0.62	0.94	0.89		

2. การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าอยู่ในขอบเขตที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม โดยค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.60 (Hair et al., 2010) มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R²) สูงกว่า 0.4 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.632-0.805 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) อยู่ระหว่าง 0.871-0.926 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (Hair et al., 2017) แสดงรายละเอียดตามตาราง 1 จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรเพื่อใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าอยู่ในขอบเขตที่ได้ศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงคุณค่าของบุคลากร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.66-0.89 มีความเชื่อมั่นโดยพิจารณาจากค่า R^2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.44-0.79 ซึ่งองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจมีค่าสูงที่สุด

2. ตัวแปรแฝงการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ความมั่นคงในงาน ความมีอิสระในงาน การสื่อสาร และการให้ความก้าวหน้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.74-0.88 มีความเชื่อมั่นโดยพิจารณาจากค่า R^2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.55-0.77 ซึ่งองค์ประกอบด้านการสื่อสารมีค่าสูงที่สุด

3. ตัวแปรแฝงการรับรู้ความสามารถของตนเอง ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเองในงาน การรับรู้ความสามารถของตนเองทางสังคม และการรับรู้ความสามารถของตนเองทางอารมณ์และความรู้สึก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.77-0.91 มีความเชื่อมั่นโดยพิจารณาจากค่า R^2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59-0.82 ซึ่งองค์ประกอบด้านการรับรู้ความสามารถของตนเองทางสังคมมีค่าสูงที่สุด

4. ตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต ได้แก่ ความกล้าที่จะเสี่ยง การทำงานเชิงรุก และความสามารถทางนวัตกรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.86-0.94 มีความเชื่อมั่นโดยพิจารณาจากค่า R^2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.74-0.89 ซึ่งองค์ประกอบด้านความสามารถทางนวัตกรรมมีค่าสูงที่สุด

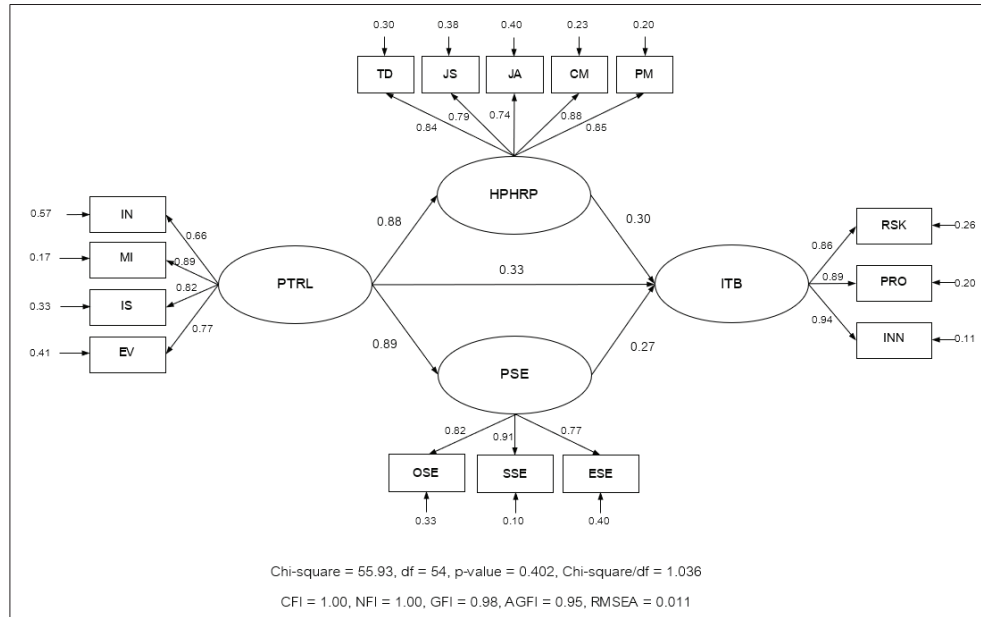
ตาราง 2 ค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	55.93	-
df	-	54	-
p-value	$p > 0.05$	0.402	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.036	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.980	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.950	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.011	ผ่านเกณฑ์

เมื่อพิจารณาตัวแบบการวัด พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวสามารถชี้แทนตัวแปรสังเกตได้อย่างดี และผลการตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตาราง 2 และรูปภาพประกอบ 1

รูปภาพประกอบ 1

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร



ตาราง 3 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	HPHRP			PSE			ITB		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (PTRL)	-	-	-	-	-	-	0.33*	0.51**	0.84
	0.88**	-	0.88	-	-	-	-	0.26**	0.84
	-	-	-	0.89**	-	0.89	-	0.24**	0.84
การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (HPHRP)	-	-	-	-	-	-	0.30**	-	0.30
การรับรู้ความสามารถของตนเอง (PSE)	-	-	-	-	-	-	0.27*	-	0.27

หมายเหตุ: * หมายถึง p-value ≤ 0.05, ** หมายถึง p-value ≤ 0.01

สำหรับการทดสอบน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร มีรายละเอียดดังตาราง 3

จากรูปภาพประกอบ 1 และตาราง 3 เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของตัวแบบ พบว่า ได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด รองลงมา คือจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูง และการรับรู้ความสามารถของตนเอง ตามลำดับ ทั้งนี้สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	Beta (t-statistics)	SE	สรุปผล
1. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูง	0.88 (15.50)	0.06	ยอมรับสมมติฐาน
2. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง	0.89 (15.24)	0.06	ยอมรับสมมติฐาน
3. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	0.33 (2.04)	0.06	ยอมรับสมมติฐาน
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	0.30 (3.23)	0.09	ยอมรับสมมติฐาน
5. การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	0.27 (2.41)	0.11	ยอมรับสมมติฐาน
6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	0.26 (7.72)	0.03	ยอมรับสมมติฐาน
7. การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร	0.24 (3.25)	0.16	ยอมรับสมมติฐาน

6. การอภิปรายผลการวิจัย

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจำเป็นต้องเริ่มจากผู้บริหารและผู้นำของธุรกิจที่มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งมองในการดำเนินกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้และบุคลากร (Knowledge and Human Oriented Approach) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงเป็นรูปแบบหนึ่งของการปรับกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้าง

ความได้เปรียบในการแข่งขันเพียงอย่างเดียวเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขีดความสามารถของทุนมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นบ่อเกิดของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และพลังขับเคลื่อนนวัตกรรมจากภายในองค์กร ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Zhu et al. (2005) ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร ที่สำคัญคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับคุณค่าของบุคลากรและการกระตุ้นสมรรถนะทางปัญญาและศักยภาพของบุคลากร ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางที่เน้นให้คุณค่าและสร้างการรับรู้ถึงความสำคัญให้กับบุคลากรทุกคน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Akdere and Egan (2020) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการสนับสนุนของผู้นำด้านการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นบุคคลที่สำคัญในการกำหนดทิศทางให้องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงที่ประสบผลสำเร็จด้วยฐานคิดที่ต้องการเสริมพลังอำนาจให้กับบุคลากร (Empowerment) (Singh & Lokotsch, 2005)

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งนี้ เนื่องจากการรับรู้ความสามารถของตนเองของบุคลากรเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของการพัฒนาตนเอง เพราะเป็นการประเมินตนเองว่ามีความสามารถในการรับมือกับความคาดหวังและแรงกดดันจากงานได้มากน้อยเพียงใด (Bandura, 1997) นำไปสู่การเกิดความมั่นใจในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ บุคลากรที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงมักมีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดในที่ทำงาน และมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนสูง (Jex et al., 2001) ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Bandura (2000) ที่ระบุว่าความสัมพันธ์เชิงสนับสนุนมีส่วนช่วยเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเองของบุคลากรผ่านการเป็นต้นแบบของทัศนคติ ความคิดริเริ่ม และกลยุทธ์ในการจัดการกับปัญหาของผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทหลักที่ส่งเสริมให้บุคลากรประเมินสมรรถนะและความสามารถของตนเองในการรับมือกับภารกิจที่ทำทนายความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร (Nielsen et al., 2009) ด้วยเหตุนี้ในการเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงต้องอาศัยผู้นำและผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองและเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ยิ่งขึ้นไป

การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำและผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณสมบัติที่สำคัญ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เยี่ยมไปด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์การพัฒนาไปยังบุคลากร เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันออกไป หากสร้างแรงบันดาลใจ มองเห็นคุณค่าและกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพที่เอื้อต่อการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเชิงรุก และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม จะเป็นการช่วยเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเป็นต้นแบบของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ (Corporate Entrepreneurship) ให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Tyssen et al. (2014) ที่ระบุว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยยกระดับของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการใช้วิธี

ต่าง ๆ ในการจูงใจ บุคลากรในองค์การภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการสร้างแรงบันดาลใจและให้รางวัลภายในจิตใจให้มีพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการมากกว่าที่จะปฏิบัติงานเพียงแค่ว่าทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Afsar et al., 2017) และสอดคล้องกับลลิตา ขำศิริ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2561) ที่พบว่ากรรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรได้รับรู้ถึงสิ่งที่ผู้นำตั้งใจที่จะเป็นแบบอย่างและส่งเสริมให้ปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wang et al. (2011) และ Afsar et al. (2014) ซึ่งพบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการทำงานที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองและพฤติกรรมกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการสร้างความคิดใหม่ ๆ (Idea Generation) ด้วยการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายและเสริมพลังเพื่อให้เกิดวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการเสริมสร้างความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ (Intrapreneurship) จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการสร้างชุดความคิด (Mindset) ของการเป็นผู้ประกอบการ เช่น ความกล้าที่จะเสี่ยง การคิดต่างหรือนอกกรอบเดิม ๆ การทำงานเชิงรุก การมีความไวต่อเทคโนโลยี ตลอดจนการทำงานเชิงนวัตกรรม ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ Hayton (2004) และ Escribá-Carda (2020) ซึ่งพบว่าระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งของการเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การของบุคลากร เนื่องจากรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยสนับสนุนความมีอิสระในงานและพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในงานได้ด้วยตนเอง ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส ซึ่งมีฐานคิดว่าพฤติกรรมของบุคลากรมาจาก 3 องค์ประกอบดังกล่าวคือการมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม การมีแรงจูงใจที่เพียงพอในการสร้างสรรค์ผลงาน และโอกาสในการแสดงศักยภาพที่ได้รับจากองค์การ (Appelbaum et al., 2000) นอกจากนี้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูง (High Performance HR Practices) ยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุน (Supportive Climate) ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและบุคลากรเชิงแลกเปลี่ยนที่แน่นแฟ้นและจูงใจให้บุคลากรร่วมกันริเริ่มแนวคิดเชิงนวัตกรรมจากภายในองค์การ

การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การถือเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นที่คาดหวังขององค์การในยุคการเปลี่ยนแปลงหลังนวมสมัย (Postmodern Organization) เพื่อเพิ่มโอกาสขององค์การในการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและความอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน ทั้งนี้พฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การถือเป็นองค์ประกอบที่ย่อยที่สุดของความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (Corporate Entrepreneurship) ซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับบุคคล ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Ajzen, 1991) กล่าวคือพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การต้องอาศัยเจตคติต่อพฤติกรรมและความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมซึ่งมีพื้นฐานจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง ทั้งนี้เพราะการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นความเชื่อและมุมมองส่วนบุคคลในการประเมินความสามารถและจัดการกับความท้าทายและความกดดันต่าง ๆ จากงาน หากบุคลากรรับรู้ว่าคุณภาพและความรู้ความสามารถพร้อม เขาก็จะมีพฤติกรรมที่กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจในการทำงานที่ท้า

ทายแต่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ และมักจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เสมือนเป็นเจ้าของคนหนึ่งของการ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Hostager et al. (1998) ที่พบว่า การเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเองทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่หวั่นต่ออุปสรรคและเพิ่มโอกาสต่าง ๆ ทั้งยังช่วยเพิ่มพฤติกรรมการยอมรับความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรอีกด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Soran et al. (2018) ที่พบว่า ยิ่งบุคลากรมีกรรับรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้นเท่าใด บุคลากรก็จะมีพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงและการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยในสมมติฐานก่อนหน้าพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงและการรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ทั้งรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงการได้รับการยอมรับถึงคุณค่าในตนเองจากองค์กรและผู้บริหาร และการสร้างการรับรู้ความสามารถในตนเองเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง การยอมรับตนเอง รู้จักตนเอง และเกิดความพร้อมต่อโอกาสและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ นวัตกรรม และพฤติกรรมของบุคลากรในการขับเคลื่อนธุรกิจให้อยู่รอด ทั้งสองปัจจัยนี้จะเกิดขึ้นและได้รับการสนับสนุนให้มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของบุคลากร จะต้องอาศัยบทบาทด้านการเปลี่ยนแปลงของผู้นำและผู้บริหารที่กระตุ้นและเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ประกอบการองค์กร กล่าวคือการสนับสนุนให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ด้วยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รูปแบบ และวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เอื้อต่อการแสดงศักยภาพในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ผลการวิจัยซึ่งพบว่าทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงและการรับรู้ความสามารถของตนเองมีบทบาทของการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรสอดคล้องกับแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) และแนวคิดความต้องการและทรัพยากรในงาน (Job Demand-Resource) ทั้งยังเทียบเคียงได้กับผลการวิจัยของ Stull (2005) ที่พบว่าความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรของแต่ละบุคคลได้รับอิทธิพลมาจากความไว้วางใจในผู้นำและการจัดการผ่านการเสริมพลังทางจิตใจ และผลการวิจัยของ Rigtering and Weitzel (2013) ที่พบว่าปัจจัยที่ไม่เป็นทางการอย่างความไว้วางใจต่อผู้นำและผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและภาวะการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารสามารถยกระดับของพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรได้ทั้งในเชิงของการบริหารจัดการ (Managerial) และเชิงอารมณ์ความรู้สึก (Affective)

7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรสนับสนุนให้ผู้นำหรือผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือไม่ยึดติดอยู่กับความสำเร็จในอดีตและปัจจุบันแต่ต้องมุ่งแสวงหาโอกาสและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านนโยบายและกล

ยุทธ์ศาสตร์ด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องมุ่งจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกคนอย่างมีคุณค่า เน้นการพัฒนา การให้อิสระในงาน การเสริมพลังอำนาจในการทำงาน เพื่อให้รูปแบบจัดการทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเชื่อ ต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรสนับสนุนให้ผู้นำทุกระดับของธุรกิจให้ความสำคัญและยอมรับ ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน ส่งเสริมให้ผู้นำและผู้บริหารหมั่นสร้างความตระหนักรู้ในคุณค่าของตนเองให้เกิด กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ทั้งเป็นต้นแบบของการมีแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในตนเองในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อตนเองและองค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถ ของตนเองของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ตนเอง ยอมรับและเชื่อมั่นในสมรรถนะ ของตนเอง พร้อมกับเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง

3) จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการ ภายในองค์กรมากที่สุด จึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรให้เกิดกับบุคลากรทุกคน ทุกระดับ เพื่อให้มีฐานความคิดของการเป็นผู้ประกอบการ คิดอย่าง ผู้ประกอบการ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยอาศัยบทบาทของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงทุกระดับที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานด้วยความกล้าที่จะเสี่ยงต่อความไม่แน่นอน การไม่หวาดหวั่น ต่อความล้มเหลว ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และยอมรับเอาองค์ความรู้ เทคนิค และเทคโนโลยีมายกระดับการทำงานของตนเองและองค์กร ทั้งยังควรสร้างความใกล้ชิดกับบุคลากรเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนแนวคิดต่าง ๆ กับบุคลากรอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในโครงการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงการให้ การสนับสนุนและพร้อมที่จะพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรต่อไป

4) จากผลการวิจัยที่พบว่าทั้งรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีสมรรถนะสูงและการรับรู้ความสามารถ ของตนเองมีบทบาทของการเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรม การเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร จึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ระบบและกลไกของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีสมรรถนะสูงในการเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความมีอิสระในงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการสื่อสารกับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรทุกคน ในธุรกิจสัมผัสได้ถึงการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนความคิดและพฤติกรรมแบบผู้ประกอบการ ควบคู่ไปกับการใช้หลักจิตวิทยาและ พฤติกรรมศาสตร์ในการส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งอาจใช้ระบบการเสริมแรง การให้รางวัลทั้งในรูปแบบ ภายในและภายนอก ซึ่งเชื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักและยอมรับในตนเอง มีความมั่นใจในการทำงาน การเรียนรู้ การทดลองและการพัฒนางาน ทั้งยังช่วยให้บุคลากรทุกคนต่างช่วยกันสร้างแนวคิด อารมณ์ บรรยากาศ และความรู้สึก ในการร่วมกันสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจในลักษณะภาคตัดขวาง (Cross-sectional Research) ทำให้ผล การศึกษาที่ได้เป็นผลที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ศึกษาเท่านั้น อย่างไรก็ตามการวิจัยในอนาคตอาจออกแบบวิธีการวิจัย

เป็นการศึกษาในรูปแบบระยะยาว เพื่อให้เห็นแนวโน้มของการเกิดพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กรอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ชัดเจนมากขึ้น

2) การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณด้วยวิธีการวิจัยเชิงสาเหตุและผล (Causal Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล อย่างไรก็ตามในการวิจัยในอนาคตอาจออกแบบวิธีการวิจัยโดยใช้วิธีวิทยาแบบผสมวิธี (Mix Method Research) โดยศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพเพิ่มเติมในรูปแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย เพื่อนำข้อมูลเชิงคุณภาพมายืนยันหรืออธิบายผลการศึกษาระดับปริมาณให้มีความชัดเจน และอาจทำให้ได้รายละเอียดของพฤติกรรมในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- คมกริช นันทะโรจพงษ์, ภูธิป มีถาวรกุล, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). พฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการของวัยรุ่นไทย: อิทธิพลของการรับรู้ความสามารถตนเองและการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมต่อความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการในบริบทวัฒนธรรมแบบรวมกลุ่ม. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 9(2), 44-59.
- ณัฐวัฒน์ สุชะศิริวัฒน์ และ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี. (2557). ความท้าทายและข้อจำกัดของการขับเคลื่อนนวัตกรรมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร.*, 37(1), 119-131.
- นงเยาว์ อินทะนาม, อาภาศรี พ้อคำ, และ กรกนก ดลโสมณ. (2563). การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 12(4), 82-95.
- ลลิตา ขำศิริ และ วิโรจน์ เจริญลักษณ์. (2561). การรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในคุณลักษณะงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่. *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 10(4), 91-104.
- सानิตย์ หนูนิล. (2559). *การพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2558). *นวัตกรรม : ก้าวใหม่ SMEs สู่อุตสาหกรรมยั่งยืน*. ค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2563, จาก https://library2.parliament.go.th/ejournal/content_af/2558/sep2558-2.pdf
- Afriyie, N. (2019). *Antecedents of intrapreneurial behavior of small and medium enterprises in fruit juice processing*. Doctoral dissertation. University of Dar es Salaam.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.

- Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., & Zainal, S. R. M. (2012). Nurturing intrapreneurship to enhance job performance: the role of pro-intrapreneurship organizational architecture. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, 2012(2012), 1-9.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akdere, M., & 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.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P.B., Kalleberg, A.L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Aris, A., Rajah, N., Abdullah, N. H., & Hamid, N. A. A. (2019). Training and Development on Innovative Work Behavior among Public Organization Managers: The Mediating Effect of Intrapreneurial Competencies. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 2769-2775.
- Asiaei, K., Barani, O., Bontis, N., & Arabahmadi, M. (2020). Unpacking the black box. How intrapreneurship intervenes in the intellectual capital-performance relationship? *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 809-834.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: Freeman.
- Bandura, A., (2000). Exercise of human functioning through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(1), 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Abingdon: Routledge.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Chan, S. C. (2020). Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 929-943.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants. *EIM research reports. Zoetermeer: EIM*, 11(13), 3-27.
- Duradoni, M., & Di Fabio, A. (2019). Intrapreneurial self-capital and sustainable innovative behavior within organizations. *Sustainability*, 11(2), 1-10.
- Escribá-Carda, N., Revuelto-Taboada, L., Canet-Giner, M. T., & Balbastre-Benavent, F. (2020). Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 355-373.
- Gangloff, B., & Mazilescu, C. A. (2017). Normative characteristics of perceived self-efficacy. *Social Sciences*, 6(4), 139-156.
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.
- Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: A multi-concept perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 296-303.
- Hador, B. B., & Klein, G. (2019). Act your age? Age, intrapreneurial behavior, social capital and performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(2), 349-365.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (7th ed.). New York: Prentice Hall.
- Hashemi, S. M. K. & Nadi, H. K. (2012). Agricultural personnel's intrapreneurial behavior: effects of perceived organizational support, psychological empowerment and entrepreneurial self-efficacy. *International Journal of Agricultural Science and Research (IJASR)*, 2(1), 11-19.

- Hayton, J. C. (2004). *Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance*. *Human Resource Management Journal*, 42(4), 375-391.
- Hentrich, S., Zimmer, A., Garbade, S. F., Gregersen, S., Nienhaus, A., & Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 34-61.
- Hisrich, R., & Kearney, C. (2011). *Corporate entrepreneurship: How to create a thriving entrepreneurial spirit throughout your company*. US: McGraw Hill Professional.
- Hisrich, R. D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2010). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill.
- Hostager T. J., Neil T. C., Decker R. L. & Lorentz R. D. (1998). Seeing Environmental Opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 11-25.
- Ismail, N. N. H. N., Mahmood, R., & Ab Rahim, R. (2012, November). *The relationship between intrapreneurial orientation and job performance among academicians in Malaysian public universities*. Paper presented at the ASEAN Entrepreneurship Conference, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Jex, S. M., Bliese, P. D., Buzzell, S., & Primeau, J. (2001). The impact of self-efficacy on stressor-strain relations: coping style as an exploratory mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 401-409.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (2012). *LISREL 9.1: LISREL Syntax Guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Jump, N. (1978). *Psychometric Theory* (2nd. Ed.). New York: McGraw Hill.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Lennings, C. J. (1994). An evaluation of a generalized self-efficacy scale. *Personality and Individual Differences*, 16(5), 745-750.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Loeb, C., Stempel, C., & Isaksson, K. (2016). Social and emotional self-efficacy at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57(2), 152-161.
- Maier, V. & Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-976.
- Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371.

- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation. *Public Administration Review, 75*(5), 747-757.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 46*(9), 1236-1244.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in achievement settings. *Review of Educational Research, 66*(4), 543-578.
- Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (in press). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 144-159.
- Pinchot, G. III. (1985). *Intrapreneuring: You don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pongpearchan, P. (2016). Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota's dealer in Thailand. *Journal of Business and Retail Management Research, 10*(2), 53-63.
- Razavi, S. H., & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23*(5), 769-792.
- Reuther, K., Borodzicz, E. P., & Schumann, C. A. (2018, June). *Identifying barriers to intrapreneurship*. Paper presented at the IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), IEEE, Stuttgart.
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal, 9*(3), 337-360.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67*(10), 2256-2266.
- Schachtebeck, C., Groenewald, D., & Nieuwenhuizen, C. (2019). Intrapreneurial Orientation in SMEs: A South African Perspective. *EuroEconomica, 38*(2), 243-256.
- Schumacker, E. R., & Lomax, G. R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd ed.). York: Routledge.

- Singh, P., & Lokotsch, K. (2005). Effects of transformational leadership on human resource management in primary schools. *South African Journal of Education*, 25(4), 279-286.
- Soran, S., Şeşen, H., & Güven, B. (2018, July). *The effect of job satisfaction and self-efficacy to the intrapreneurial behaviors*. Paper presented at the Joint Conference: 14th ISMC and 8th ICLTIBM-2018, Prague, Czech Republic.
- Stull, M. G. (2005). *Intrapreneurship in nonprofit organizations: Examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees*. Unpublished research paper, Case Western Reserve University.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Turner, J., & Baker, R. (2018). A review of leadership theories: Identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 470-498.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
- Van der Sijde, P., Veenker, S., & During, W. (2013). Intrapreneurship in SMEs: About the role of management and R&D. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(11), 24-30.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105.
- Weier, M. R. (2005). *Introduction to Business Statistics*, International Student Edition, (5th ed.). Pennsylvania, USA: Duxbury Press, Thomson-Brooks/cole
- Yildirim, Y. T., & Pazarcik, Y. (2014). The Effect of Intrapreneurship on Job Satisfaction: A Sectorial Research. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 5(10), 39-46.
- Zahra, S. A. (1996). Technology strategy and new venture performance: A study of corporate sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing*, 11(4), 289-321.
- Zhu, W., Chew, I., & Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.