

ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม
ในการทำงานของบุคลากรกรมศุลกากร

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR
OF CUSTOMS OFFICERS

ณัฐณี สุรกาญจน์กุล* แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และ ประยงค์ มีใจชื่อ
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร

Natinee Surakarnkul*, Kaewta Poopatanapong and Prayong Meechaisue
Doctor of Business Administration Program, Faculty of Business Administration,
Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand.

*Email: natinee.su@gmail.com

Received: 2021-01-06

Revised: 2021-01-16

Accepted: 2021-01-19

บทคัดย่อ

งานวิจัยศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรกรมศุลกากรผ่านบรรยากาศองค์การ การแบ่งปันความรู้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรกรมศุลกากร เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมจากบุคลากรจำนวน 15 ท่านโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัย เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรกรมศุลกากร จำนวน 450 คน ประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรกรมศุลกากรแต่มีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การ การแบ่งปันความรู้และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ การแบ่งปันความรู้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ABSTRACT

The research investigated the influence of transformational leadership on innovative work behavior of customs officers through organizational climate, knowledge sharing, and effective team. The sample group was customs officers. The qualitative data were collected by in-depth, semi-structured interviews and non-participant observation from 15 officers by purposive sampling to support the conceptual research framework. Questionnaires collected the quantitative data from 450 customs officers and the data processing by descriptive statistics and structural equation modeling. The findings suggested that the transformational Leadership variable did not influence positively to innovative work behavior of customs officers but influenced indirectly through organizational climate, knowledge sharing, and effective team.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Climate, Knowledge Sharing, Effective Team, Innovative Work Behavior

บทนำ

ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยมีความพยายามปรับโมเดลเศรษฐกิจอยู่หลายครั้งเพื่อความอยู่รอดของประเทศและให้พ้นจากการติดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง โดยเริ่มจากโมเดลประเทศไทย 1.0 ที่เน้นภาคการเกษตร โมเดลประเทศไทย 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา โมเดลประเทศไทย 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนัก และก้าวเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

จากเป้าหมายของประเทศไทย 4.0 หรือไทยแลนด์ 4.0 เพื่อการก้าวไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูงด้วยนวัตกรรมที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ซึ่งหากประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนไปได้จริงจะทำให้ภาพรวมเศรษฐกิจไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางและสามารถลดการพึ่งพาต่างชาติเพื่อลดความ

เหลื่อมล้ำต่าง ๆ เป็นการสร้างความสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้อย่างแท้จริง โดยในภาครัฐได้มีการมอบหมายนโยบายลงมาเป็นลำดับ ตั้งแต่การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ลงมาสู่ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง (2560-2564) ที่กำหนดให้มีการสร้างวัฒนธรรมกระทรวงการคลัง โดยการสร้างแรงบันดาลใจสู่คนในองค์กรและสร้างวิถีคนคลัง ซึ่งเป็นการวางแผนยกระดับบุคลากร องค์กร หรือกระบวนงานภายในองค์กร ผ่านเครื่องมือสำคัญ คือการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการนวัตกรรม

กรมศุลกากรเป็นหนึ่งในสามหน่วยงานหลักในสังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการ

อำนวยความสะดวกทางการค้า การปกป้องสังคม และการจัดเก็บรายได้เพื่อเสริมสร้างระบบเศรษฐกิจให้เกิดความแข็งแกร่ง จากภารกิจหลักในการจัดเก็บภาษีและอำนวยความสะดวกทางการค้าทำให้กรมศุลกากรไม่อาจหยุดนิ่งได้ แต่ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาให้มีขีดสมรรถนะสูง และผลักดันให้มีการใช้นวัตกรรมในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพองค์การที่สามารถรองรับความก้าวหน้าและสนองตอบต่อการให้บริการที่รวดเร็วแก่ภาคธุรกิจ สอนองตอบต่อนโยบายรัฐบาลซึ่งมีการกำหนดยุทธศาสตร์และถ่ายทอดกลยุทธ์ลงมาเป็นลำดับ โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม กรมศุลกากรได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์การ โดยมีกลยุทธ์ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ กำหนดเป็นโครงการนวัตกรรมเราทำได้ (Innovation we can) โดยกรมศุลกากรจะต้องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมภายในองค์การและต้องเป็นนวัตกรรมที่ใช้ได้จริงและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการส่งต่อและสร้างนวัตกรรมจากรุ่นสู่รุ่น

อย่างไรก็ตาม แม้กรมศุลกากรจะมีโครงการนวัตกรรมเราทำได้เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง แต่จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มบุคลากรผู้มีส่วนเสนอผลงานนวัตกรรมได้พบว่าการเสนอผลงานนวัตกรรมยังไม่ได้มาจากแรงจูงใจหรือความชอบส่วนตัว แต่เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากการคิดสร้างสรรค์จะต้องใช้เวลาในการลองผิดลองถูกซึ่งไม่มีความแน่นอนว่าจะประสบผลสำเร็จจึงอาจเป็นอุปสรรคต่อภารกิจในหน้าที่ประจำที่จะล่าช้าออกไปกว่าระยะเวลาที่มีการประกันเวลาไว้ ประกอบกับระบบราชการมีกฎ

ระเบียบ การคิดนอกกรอบอาจขัดกับกฎระเบียบ นอกจากนี้ยังมีประเด็นเกี่ยวกับการขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรข้ามสายงานซึ่งจะต้องมีขั้นตอนในการขออนุญาต จึงขาดอิสระในการคิด การทำ รวมทั้งขาดการฝึกฝนอบรมเพื่อให้เข้าใจวิธีคิดอย่างเป็นระบบซึ่งจะเป็นที่มาของการคิดสร้างสรรค์

เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การ การส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานจึงเป็นประเด็นหลักที่กรมศุลกากรต้องให้ความสำคัญ และเป็นที่มาของการสนใจศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรกรมศุลกากร ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่มีประโยชน์ในการนำมาประกอบการพิจารณาการบริหารงานในกรมศุลกากร เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเหตุเป็นผลของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้กับผู้บริหารกรมศุลกากรใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามนโยบายแห่งชาติและภารกิจขององค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับของผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านบรรยากาศองค์การ การแบ่งปันความรู้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรกรมศุลกากร
2. ศึกษาตัวแบบโดยมีบุพปัจจัยคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ

การแบ่งปันความรู้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สร้างนวัตกรรมในการทำงานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานและการเติบโตอย่างยั่งยืนของกรมศุลกากร

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรกรมศุลกากร โดยตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ตัวแปรต้นกลาง คือ บรรยากาศองค์การ การแบ่งปันความรู้และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

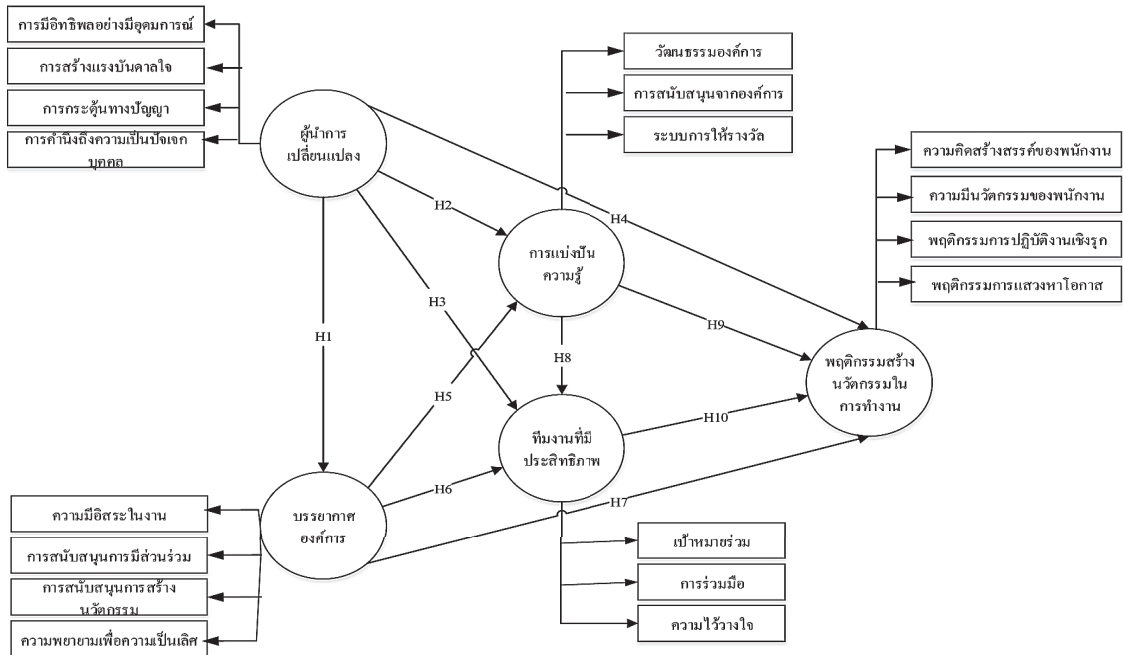
1. เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการให้เกิดพฤติกรรม

2. เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารตระหนักรู้ช่องทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมแสดงออกด้านความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ การศึกษาอบรม แลกเปลี่ยนความรู้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ก่อเกิดเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถนำความคิดมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา พัฒนางาน เพื่อขับเคลื่อนให้มีการใช้นวัตกรรมในองค์กร นำสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

3. สามารถเป็นตัวแบบในเรื่องการบริหารจัดการให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน แก่องค์การภาครัฐอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน

4. ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและต่อยอดในอนาคต

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือและสร้างขวัญกำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจร่วมกันทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จที่สูงขึ้นเป็นลำดับ (Burns, 1978) เป็นรูปแบบของผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น รวมทั้งปรับปรุงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการและความคาดหวังต่อเป้าหมายให้สูงขึ้น (Bass et al., 2003) กระตุ้นให้ผู้ตามพยายามยกระดับความคาดหวังในผลสำเร็จของงานให้สูงขึ้น เป็นโค้ชให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามกลายเป็นนักแก้ปัญหาในระดับดีเยี่ยม มีบาร์มีเป็นที่พึ่งของผู้ตาม โดยผู้ตามจะให้ความ

เชื่อถือไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดีและเชื่อฟังโดยไม่มีเงื่อนไข (Yukl, 2010)

บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)

Lewin et. al., 1939 ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นชุดของคุณลักษณะเฉพาะขององค์การใดองค์การหนึ่งที่เกิดมาจากวิธีการที่องค์กรใช้บริหารจัดการสมาชิกและสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นแนวคิดเชิงพรรณนาที่สะท้อนถึงมุมมองทั่วไปและข้อตกลงของสมาชิกทุกคนเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร เช่น โครงสร้าง ระบบ และการปฏิบัติงาน (Campbell, et. al., 1970; McMurray, 2003) เป็นการรับรู้คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน รวมถึงทัศนคติและพฤติกรรม คือ การได้รับรางวัล

และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Waheed et al., 2019) และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้แต่ละบุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (Hunter, Bedell & Mumford, 2007)

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลถ่ายทอดความรู้ประกอบด้วย ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การให้เกียรติ หรือเคารพกันระหว่างสมาชิกขององค์กร รวมถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรที่เรียนรู้ร่วมกันเพื่อส่งมอบทางปัญญา (Fauziah et al., 2004) เป็นการจัดหาข้อมูลและความรู้เพื่อช่วยผู้อื่นและร่วมมือกับผู้อื่นในการแก้ปัญหา พัฒนาความคิดใหม่ หรือนำนโยบาย หรือกระบวนการมาปฏิบัติ (Cummings, 2004) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือหลาย ๆ บุคคลภายในองค์กรเพื่อนำข้อมูลความรู้ หรือเทคนิคของงานมาเผยแพร่จูงใจให้เกิดความร่วมมือกับผู้อื่นในการแก้ปัญหา พัฒนาความคิด กระบวนการ หรือนโยบายใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนและรับประโยชน์จากประสบการณ์และความรู้ของผู้อื่น เพื่อสร้างเป็นความรู้ใหม่ (Van, De Ridder & Aukema, 2004)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team)

ทีมคือกลุ่มของบุคคลที่มีการรวมตัวกันทางสังคม สมาชิกในทีมจะพึ่งพาซึ่งกันและกัน และร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งบุคคลคนเดียวไม่สามารถทำได้เนื่องจากต้องการทักษะการทำงานที่แตกต่างกัน (Woodcock and Francis, 1994)

โดยที่ Scarnati (2001) เห็นว่า เป็นกระบวนการความร่วมมือที่ทำให้ได้ผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่สูงกว่าปกติ ภายใต้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกันและการมีสัมพันธภาพในทีมที่แน่นแฟ้น

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior)

Kanter (1988) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการแสดงออกทางความคิดที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์คือ (1) การก่อกำเนิดความคิดและกระตุ้น โดยการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ (2) การผสมผสานระหว่างสิ่งที่มีอยู่และแนวคิดที่สร้างขึ้นใหม่และนำมาปฏิบัติให้เป็นจริง (3) การนำแนวคิดมาทำให้เกิดผลผลิตทางนวัตกรรมโดยนำแนวคิดมาทำเป็นแบบจำลองหรือต้นแบบของผลิตภัณฑ์ (4) การถ่ายทอดหรือการแพร่กระจายรูปแบบเพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์ทางการค้า West & Farr (1990) ได้เพิ่มเติมว่าเป็นการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ประโยชน์ในองค์กร โดยการพัฒนาแนวคิด กระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน โดยที่ Scott & Bruce (1994) เห็นว่าเป็นกระบวนการหลายขั้นตอนในการนำแนวคิดที่มีประโยชน์มาใช้ให้เป็นจริง โดยมีกิจกรรมและพฤติกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน สำหรับ Jong & Hartog (2003) เห็นว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลที่มีความคิดริเริ่มหรือตั้งใจที่จะเริ่ม โดยการแสดงบทบาทงานในระดับบุคคล กลุ่มหรือองค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผสมกับวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการเก็บ

แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบ สันนิษฐานและยืนยันผลการวิจัยเชิงคุณภาพให้มีความชัดเจนขึ้น จากนั้นประมวลผลแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง แล้วจึงนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณประกอบกับการวิจัยเชิงคุณภาพมาสรุป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรกรมศุลกากรซึ่งประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ Hair, et. al. (2010) โดยใช้สัดส่วน 1 ต่อ 25 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 450 คน และสำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักได้กำหนดแบบเจาะจงโดยคัดเลือกจากผู้ที่มีส่วนในการนำเสนอผลงานนวัตกรรมไว้ 15 คน โดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ข้าราชการระดับชำนาญการที่มีประสบการณ์เกิน 10 ปีขึ้นไป และข้าราชการระดับปฏิบัติการ

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

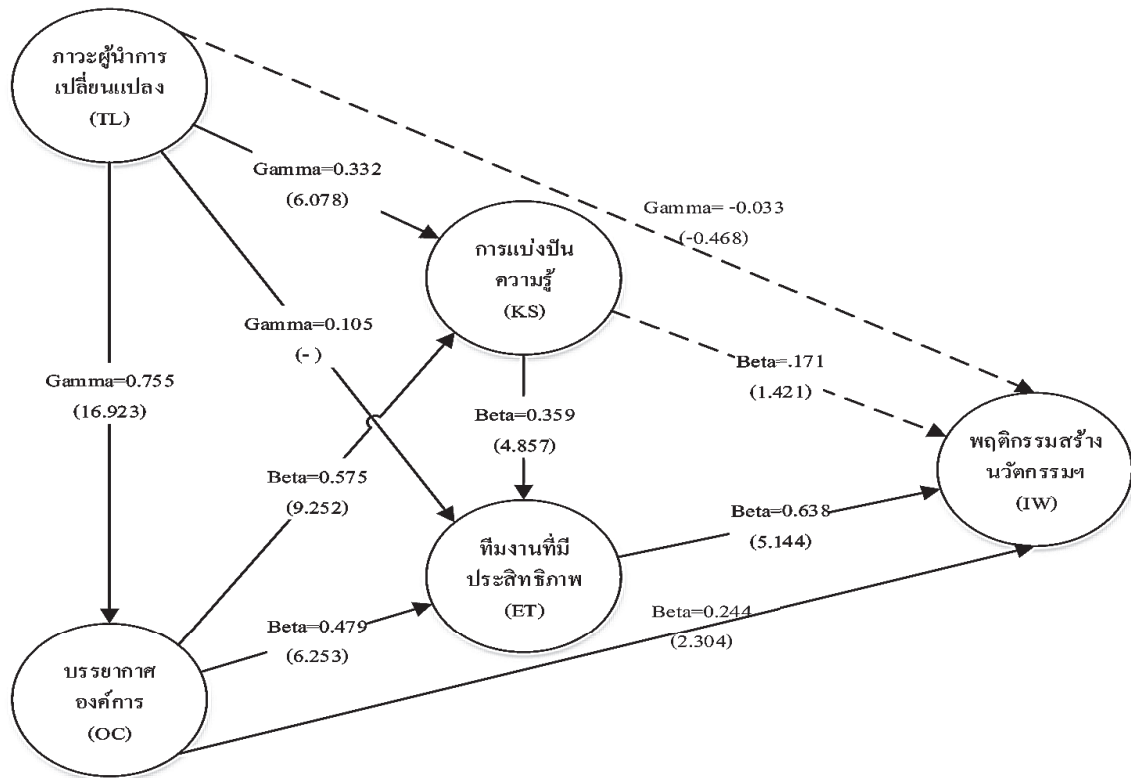
สรุปผลการวิจัย

1. ในด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 59.11 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.44 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.78 และมีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.11 โดยปฏิบัติงานในส่วนกลางจำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 และส่วนภูมิภาคจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00

2. ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ของตัวแปรแฝง พบว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยโดยรวม 4.12 บรรยายการองค์การมีค่าเฉลี่ยโดยรวม 4.08 การแบ่งปันความรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวม 3.98 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยโดยรวม 4.17 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวม 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรตามระดับของค่าเฉลี่ยพบว่า 2.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์แก้ปัญหา รวมทั้งให้ความสนใจใส่ใจให้คำปรึกษาถ่ายทอดความรู้ 2.2) บรรยายการองค์การให้ความสำคัญกับการให้อิสระในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเต็มที่ มีความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน เคารพและยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน 2.3) การแบ่งปันความรู้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้ โดยหน่วยงานควรจัดช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข่าวสาร รวมทั้งมีระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ 2.4) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับการที่สมาชิกในทีมจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมกัน ร่วมมือกันทำงาน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2.5) พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้ความสำคัญกับการศึกษาเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน สมาชิกองค์การต้องมีความกระตือรือร้นเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ และพร้อมที่จะปรับตัวและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equational Model: SEM)



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่าตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

$\chi^2 = 150.84$, $df = 91$, $\chi^2 / df = 1.658$,
 $P\text{-value} = 0.0008$, $RMSEA = 0.038$, $CFI = 0.997$,
 $GFI = 0.964$, $AGFI = 0.932$

1. การวิเคราะห์ผลกระทบทางตรง ทางอ้อม (Direct Effect: DE and Indirect Effect: IE) ของตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equational Model: SEM)

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบทางตรง ทางอ้อม ของตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง

Causes	Effects											
	OC			KS			ET			IW		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
TL	0.755	-	0.755	0.332	0.434	0.766	0.105	0.637	0.742	-0.033	1.97	1.937
OC	-	-	-	0.575	-	0.575	0.479	0.206	0.685	0.244	1.42	1.664
KS	-	-	-	-	-	-	0.359	-	0.359	0.171	0.230	0.401
ET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.638	-	0.638
Square Multiple												
of Endogeneous Variables:R ²	0.570			0.728			0.786			0.490		

จากตารางพบว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้รับผลกระทบทางตรงจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) บรรยากาองค์กร (OC) การแบ่งปันความรู้ (KS) และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (ET) โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ -0.033 0.244 0.171 และ 0.638 ตามลำดับ โดยจะพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างไม่มีนัยสำคัญ คือ -0.033 และการแบ่งปันความรู้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างไม่มีนัยสำคัญคือ 0.171 นอกจากนี้พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาองค์กร การแบ่งปันความรู้และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีระดับอิทธิพลเท่ากับ 1.97 1.42 และ 0.230

ตามลำดับ ซึ่งเมื่อดูอิทธิพลโดยรวมจะพบว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้รับอิทธิพลโดยรวมจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาองค์กร การแบ่งปันความรู้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง คือ 1.937 1.664 0.401 และ 0.638 นั้นหมายถึงระดับอิทธิพลจะมีระดับสูงจากการพัฒนาโดยอ้อม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับ -0.033 แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลโดยรวมจะมีค่าสูงสุดคือ 1.937 และการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับ 0.171 แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลโดยรวมจะมีค่าสูงขึ้นคือ 0.401 โดยสามารถดูผลการตรวจสอบสมมติฐานได้จากตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	Path Coefficients	t- statistics	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล เชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การ	0.755	16.923	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล เชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้	0.332	6.078	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล เชิงบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	0.105	-	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล เชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	-0.033	-0.468	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อการแบ่งปันความรู้	0.575	9.252	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6 บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	0.479	6.253	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 7 บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวก ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	0.244	2.304	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 8 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	0.359	4.857	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 9 การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	0.171	1.421	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 10 ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพล เชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	0.638	5.144	สนับสนุน

จากตารางที่ 2 พบว่า (1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การการแบ่งปันความรู้และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (2) ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (3) ปัจจัยการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (4) ปัจจัยทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.755 เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่มิบทบาทต่อการสร้างความใส่ใจ เอื้อเพื่อและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทต่อการสร้างบรรยากาศที่มุ่งใจในการทำงานโดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร มีความรักความอบอุ่น ในองค์การตลอดจนการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน และยอมรับในการมีส่วนร่วม เป็นเหตุให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความรู้สึกเชิงบวกและส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน (Kohana, Safari & Teimouri, 2018; Estrada, 2018; Gaviria-Rivera & Lopez-Zapata, 2019)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.332 เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในการประสานสัมพันธ์ในกลุ่ม ทำให้เกิดความไว้วางใจ ยินดีที่จะแบ่งปันประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

ที่พบว่าพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมและฝึกฝนให้สมาชิกเกิดค่านิยมการแบ่งปันความรู้ โดยสื่อสารจูงใจให้เกิดความร่วมมือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานด้วยการเพิ่มความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย (Le & Lei, 2017; Alnesr & Ramzani, 2019; Liu & Li, 2019)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.105 เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้เทคนิคในการเป็นผู้สื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ ไปยังทุกคนในทีม แสดงความมีทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ รวมทั้งการให้ความเป็นธรรมและมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจนแก่สมาชิกในทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ เข้าใจในบทบาทและเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมด้วยคุณสมบัติทั้ง 4 ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมโดยการสร้างปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มและจูงใจให้กลุ่มเกิดจิตวิญญาณในการทำงาน อีกทั้งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพของทีมทั้งทางตรง ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีม และทางอ้อม ได้แก่ ความรักความผูกพันที่เกิดขึ้นภายในทีม (Paolucci, et. al., 2018; Mihardjo, et. al., 2019; Prabhu, Rodrigues & Pai, 2019)

4. บรรยายการองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.575 เนื่องจากบรรยากาศที่มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างเป็นเครือข่าย มีเทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือในการสื่อสารจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ที่กว้างขวางขึ้น มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร และระหว่างองค์กร เนื่องจากประสบการณ์ที่แตกต่างจะทำให้แต่ละคนเห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เพราะทำให้มีองค์ความรู้ที่เข้มแข็งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าบรรยากาศองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสนับสนุนผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยที่บรรยากาศองค์การที่มีความสมัครสมาน ผูกพันและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ จะมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมาก เพราะทำให้เกิดการเชื่อถือไว้วางใจและยินดีที่จะแบ่งปันความรู้ให้แกกัน (Erfan, Siadat & Erfan, 2013; Villamizar Reyes & Castañeda Zapata, 2014; Razzaq, et. al., 2017)

5. บรรยายการองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.479 เนื่องจากองค์การที่มีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความเชื่อถือไว้วางใจ พนักงานจะมีความสนิทสนมกันมากขึ้น ทั้งภายใน หน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน พนักงานจะไม่แปลกแยกแต่จะมีความร่วมมือกันในลักษณะทีมงาน การสื่อสาร 3 ทางระหว่างผู้นำ ผู้ตามและเพื่อนร่วมทีมจะทำให้เข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมายตรงกัน การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความร่วมแรงร่วมใจก็จะเป็นทีมงานที่แข็งแกร่งทรงประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า

บรรยากาศองค์การที่มีความผูกพันจะส่งผลต่อทัศนคติที่ดีของพนักงานตลอดจนทีมงานจนเกิดความพึงพอใจในงาน โดยที่บรรยากาศที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานตามระดับของความพึงพอใจและส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริการ (Mohanty, 2015; Berberoglu, 2018; Moslehpour, et. al., 2018)

6. บรรยายการองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.244 เนื่องจากบรรยากาศที่ให้อิสระในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทุกคนมีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีการถกเถียงเพื่อการแลกเปลี่ยน มีเวลาในการใช้ความคิด มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน จะก่อให้เกิดบุคลากรเกิดความรักในองค์กร ภูมิใจที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าขององค์กรและแสดงออกมาในรูปของการนำเสนอผลงานที่สร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าบรรยากาศที่มีการสอนงาน มีโอกาสในการฝึกทักษะ มีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมทั้งมีความเข้าใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีผลกระทบต่อพฤติกรรมและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยที่บรรยากาศในเชิงบวกขององค์กร เช่น สภาวะทางกายภาพ สภาวะทางจิตวิทยา และการปฏิบัติที่ดี ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน (Raja & Madhavi, 2018; Moussa, Muenjohn & McMurray, 2018; Thy, 2018)

7. การแบ่งปันความรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.359 เนื่องจากการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ทีมมีความเชื่อมั่นต่อการวางแผนดำเนินงาน กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนอาจก่อให้เกิดเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน เพราะแต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเมื่อเอามาบูรณาการร่วมกันก็จะทำให้ทีมงานมีความรอบรู้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ตอบประเด็นปัญหาได้อย่างครอบคลุม รวมทั้งสามารถปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานจนเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าการแบ่งปันความรู้ในระหว่างสมาชิกในทีมจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพของทีม โดยที่การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในทีมและเป็นการสร้างความรู้ใหม่ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เพราะการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ กระบวนทัศน์และความเชี่ยวชาญช่วยให้ตัดสินใจได้ง่ายและช่วยเพิ่มความร่วมมือในทีม (Mihardjo, et. al., 2019; Andrews & Smits, 2019; Jamshed, et. al., 2018)

8. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.638 เนื่องจากทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถและสามารถนำความรู้นั้นมาทำงานได้อย่างมีอาชีพเพราะเป็นทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และสามารถแบ่งหน้าที่และดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน การทำงานจะมีการระดมสมองทำให้เกิดความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ อยู่เสมอ

และเมื่อสามารถตอบโจทย์หรือผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้ ก็เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และกระตุ้นให้คิดค้นและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่านวัตกรรมเกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง การติดต่อสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ภายในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของทีมนับเป็นบทบาทสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่และกล้าเผชิญและบริหารความท้าทายจนก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมในองค์กร นวัตกรรมไม่อาจเกิดได้ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีม เพราะประสบการณ์ที่แตกต่างจะช่วยเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญ การปฏิสัมพันธ์ซึ่งเป็นการเพิ่มแหล่งเครือข่ายความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีม นอกจากนี้ ทีมที่มีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มพลังร่วมในองค์กรซึ่งส่งผลต่อการก้าวหน้าของบุคคล การสร้างผลิตภัณฑ์ ผลงานนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร (Hasan, Islam & Chowdhury, 2020; Castaneda, 2020; Paulus, Baruah & Kenworthy, 2018)

9. จากงานวิจัยนี้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ -0.033 และมีค่า t-statistics -0.468 อาจเป็นเพราะในระบอบราชการนั้น ลักษณะการทำงานจะเป็นระบบการบังคับบัญชา เป็นการรับนโยบายมาปฏิบัติ มีกฎระเบียบที่มีขั้นตอนปฏิบัติซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่อาจขัดต่อกฎระเบียบการทำงาน จึงเป็นในลักษณะการจัดการตามคำสั่งไม่ได้ขึ้นกับ

ความพึงพอใจในงานหรือแรงจูงใจ การที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในภาคราชการหรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร จึงเป็นไปได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Borins, 2001; Damanpour & Schneider, 2009; Fernandez & Moldogaziev, 2012; Rainey & Bozeman, 2001)

แนวทางที่จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานคือการบริหารจัดการโดยอ้อมผ่านตัวแปรบรรยากาศองค์การ การแบ่งปันความรู้ และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในองค์การซึ่งจะก่อให้เกิดบุคลากรมีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการปรับโครงสร้างให้กระชับ การแก้กฎระเบียบที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปรับเปลี่ยนการทำงาน ส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้แก่กัน กล้าปรับเพื่อเปลี่ยน ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมการทำงานเป็นเลิศ การทำงานเป็นทีมและสร้างความต่อเนื่องของค่านิยมจนกลายเป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นเลิศที่จะต้องมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งสนับสนุนด้วยงานวิจัยที่เกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อบรรยากาศองค์การ การแบ่งปันความรู้และทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวแล้วข้างต้น

10. จากงานวิจัยนี้ยังพบว่าการแบ่งปันความรู้ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.171 และมีค่า t-statistics 1.421 (<1.96) อาจเป็นเพราะในระบบ

ราชการนั้น ยังติดอยู่ในวัฒนธรรมดั้งเดิมที่เห็นว่าความรู้คืออำนาจ กลัวเสียเปรียบ หากแบ่งปันให้ผู้อื่นอาจกระทบต่อบทบาทในสังคมทำให้ความสำคัญหรือการได้รับการยอมรับนับถือในสังคมลดลง ซึ่งอาจรวมถึงการไม่มีเวลาและไม่มีทักษะของการมีปฏิสัมพันธ์ (Riege, 2005; Sandhu et al., 2011; Amayah, 2013)

แนวทางที่จะทำให้การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานคือการบริหารจัดการโดยอ้อมผ่านตัวแปรทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ องค์การต้องส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรัก ความไว้วางใจ ยินดีที่จะแบ่งปันความรู้ รวมทั้งสร้างค่านิยมที่ว่านวัตกรรมเป็นเรื่องที่ต้องช่วยกันคิด ช่วยกันระดมสมอง จึงไม่ใช่เรื่องที่จะทำด้วยตัวคนเดียว ประกอบกับเรื่องบางเรื่องเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพึ่งพาอาศัยในทีม ซึ่งสนับสนุนด้วยงานวิจัยที่เกี่ยวกับอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพและอิทธิพลของทีมงานที่มีประสิทธิภาพต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ได้ตัวแบบบุพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรกรมศุลกากร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรต้น บรรยากาศองค์การ การแบ่งปันความรู้และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวแปรคั่นกลาง และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นตัวแปรตาม เพื่อให้ผู้สนใจได้ตัวแบบศึกษาในบริบทของหน่วยงานภาครัฐอื่นต่อไป

2. การเพิ่มปัจจัยศึกษาอื่น เช่น โครงสร้าง สร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรใน
องค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปศึกษา หน่วยงานที่สนใจศึกษาต่อไป
ต่อยอดบุพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม

REFERENCES

- Amahya, T. A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Alnesr, B., & Ramzani, S. R. (2019). The impact of transformational leadership on innovation through the mediating role of knowledge sharing in public and private universities of Syria. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21(2), 76-82.
- Andrews, M., & Smits, S. (2019). Using tacit knowledge exchanges to improve teamwork. *The ISM International Business*, 3(1), 15-23.
- Bass, B. M., Avoilio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *Berberoglu BMC Health Services Research*, 18(1), 1-9.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Castaneda, D. I. (2020). knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27(3), 159-173.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50, 352-364.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522.

- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2003). **Leadership as a determinant of innovative behavior: A conceptual framework**. Zoetermeer, the Netherlands: Scientific Analyses of Entrepreneurship and SMEs.
- Erfan, A., Siadat, S. A., & Erfan, A. (2013). The study of the relation between organizational climate and knowledge sharing behavior among employees at Isfahan university of medical sciences. **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, 2(3), 1114-1119.
- Estrada, J. M. (2018, July). **Leadership's impact on organizational climate**. Paper presented at the conference on the 2018 High Plains Dairy Conference. Amarillo, TX.
- Fauziah, S., Hanafi, A., Rozhan, M. L., & Hisham, D. (2004). Problem-based learning: A study of the web-based synchronous collaboration. **Malaysian Online Journal of Instructional Technology**, 1(2), 58-66.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2012). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 23 (1), 155-187.
- Gaviria-Rivera, J. I., López-Zapata, E. (2019). Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams. **European Research Studies Journal**, 22 (3), 68-82.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hasan, I., Islam, M. N., & Chowdhury, M. A. F. (2020). Do team dynamics influence the organizations to be innovative? In **Innovative Management and Business Practices in Asia** (pp. 58-76). Hershey, PA: IGI Global.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. **Creativity Research Journal**, 19(1), 69-90.
- Jamshed, S., Nazri, M., Bakar, R. A., & Majeed, N. (2018). The effect of knowledge sharing on team performance through lens of team culture. **Arabian Journal of Business and Management Review**, 7(3), 72-87.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural collective and social conditions for innovation in organizations. **Research in Organizational Behavior**, 10(1), 169-211.

- Kohana, N. A., Safari, A., & Teimouri, H. (2018). Friendship, transformational leadership and organizational climate. **Human Systems Management**, 37, 319-331.
- Le, P.B. and Lei, H. (2017), "How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms", **Chinese Management Studies**, Vol. 11 No. 3, pp. 479-497.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **Journal of Social Psychology**, 10, 271-299.
- Liu, H., & Li, G. (2019). Linking transformational leadership and knowledge sharing: The mediating roles of perceived team goal commitment and perceived team identification. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 21(2), 76-82.
- Mihardjo, L.W.W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Djap, E. (2019). Knowledge sharing and transformational leadership. **Journal of Security and Sustainability Issues**, 9(1), 333-345.
- Mohanty, A. (2015). Effective team building, organisational culture and organisational climate in service sector: A study with special reference to hotels in Odisha. **International Journal of English Language, Literature of Humanities**, 3(7), 499-516.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Weiming Mou, W., & Wong, W.-K. (2018). Organizational climate and work style: The missing links for Sustainability of leadership and satisfied employees. **Sustainability**, 11, 1-28.
- Moussa, M., Muenjohn, N., & McMurray, A. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. **The Journal of Developing Areas**, 52(3), 129-137.
- Paulus, P. B., Baruah, J., & Kenworthy, J. B. (2018). Enhancing collaborative ideation in organizations. **Frontiers in Psychology**, 9, 1-12.
- Prabhu, N., Rodrigues, L. L. R., & Pai, Y. (2019). Transformational leadership and workplace spirituality: A structural model of team effectiveness. **Prabandhan: Indian Journal of Management**, 12(4), 7-22.
- Paolucci, N., Dordio Dimas, I. D., Zappala, S., Lourenco, P. R., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. **Journal of Work and Organizational Psychology**, 34(3), 135-144.

- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2001). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 23(10), 447-469.
- Raja, S. C., & Madhavi. (2018). Effect of organizational climate on innovative work behavior. **Pezzottaite Journals**, 7(3), 3646-3652.
- Razzaq, K., Rehman, W. U., Dost, M. K. & Akram, M. W. (2017). Organizational climate and knowledge sharing: A moderating role of cognitive based trust among health care professionals. **Journal of Managerial Sciences**, 11(3), 443-458.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**. 9(3), 18-35.
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & bte Ahmad, I. U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, 24(3), 206-226.
- Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. **Team Performance Management: An International Journal**, 7(1/2), 5-10.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **The Academy of Management Journal**, 37(3), 580-607.
- Thy, N. T. A. (2018). The influence of climate on organizational innovation: A study in Vietnam. **International Journal of Management and Applied Science**, 4(2), 95-99.
- Van den Hooff, B., De Ridder, J. A., & Aukema, E. J. (2004). Exploring the eagerness to share knowledge: The role of ICT and social capital in knowledge sharing. In M. H. Huysman & V. Wulf (Eds.), **Social capital and information technology** (pp. 163-186). Cambridge, MA: MIT Press.
- Villamizar Reyes, M.M. & Castañeda Zapata, D. I. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. **International Journal of Psychological Research** 7 (2), 64-75.
- Waheed, A., Waheed, S., Ahmad, N., & Miao, X. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. **Sustainability**, 11(3), 2-28.

- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). **Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). **Teambuilding strategy**. Hampshire: Gower.
- Yukl, G. (2010). **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
-