

**อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่มีต่อพฤติกรรมสร้าง
นวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมไทย:
การศึกษาบทบาทของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา
ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง***

รับบทความ: 1 กุมภาพันธ์ 2565

แก้ไขบทความ: 15 มีนาคม 2565

ตอบรับบทความ: 6 กรกฎาคม 2565

ผกาพรรณ ไพรัตน์¹ และวิชญพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์²

บทคัดย่อ

นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กรสมัยใหม่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาอิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่มีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน และ (2) ศึกษาตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาให้กับพนักงาน ในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานจำนวน 311 คน จากองค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมไทยรายใหญ่ จำนวน 2 แห่ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญและยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาให้กับพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ จากผลการวิจัยแสดงว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกและสร้างแรงจูงใจภายในการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง, พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน, การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา,

¹ **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 15 ถนนกาญจนาภิเษย์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90112 E-mail. phakawan.pha@gmail.com

² **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 15 ถนนกาญจนาภิเษย์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90112 E-mail. potipiroon@gmail.com

The Influence of High-Performance Work Systems on Innovative Work Behavior Among Employees in the Telecommunications Industry in Thailand: Examining the Mediating Role of Psychological Empowerment

รับบทความ: February 1, 2022

แก้ไขบทความ: March 15, 2022

ตอบรับบทความ: July 6, 2022

Phakawan Phairat¹ and Wisanupong Potipiroon²

Abstract

Innovation is an important factor driving the performance of modern organizations. The objectives of this research were: (1) to study the influence of a high-performance work system (HPWS) on employees' innovative work behaviors and (2) to study the mediating role of employees' psychological empowerment in the relationship between HPWS and employees' innovative work behaviors. The sample consists of 311 employees drawn from two large organizations in the telecommunications industry in Thailand. The researcher collected data by using online questionnaires. Data were analyzed using structural equation model (SEM) analysis. It was found that HPWS had a direct influence on employees' innovative work behaviors and also an indirect influence via the mediating role of psychological empowerment. The findings from this research suggests that organizations should focus on the implementation of HPWS in order to generate positive attitudes and internal motivation among employees towards the promotion of innovative work behavior and a competitive advantages of the organization.

Keywords: High-Performance work systems (HPWS), Innovative work behavior (IWB), Psychological empowerment (PE)

¹ **Affiliation:** Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, 15 Karnjanavanich Rd., Hat Yai, Songkhla 90112 Email : phakawan.pha@gmail.com

² **Affiliation:** Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, 15 Karnjanavanich Rd., Hat Yai, Songkhla 90112. E-mail : potipiroon@gmail.com

บทนำ (Introduction)

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นวัตกรรม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้ การแข่งขันในปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงแค่การแข่งขันกันระหว่างธุรกิจ แต่ยังต้องแข่งขันกับความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้นของผู้บริโภคอีกด้วย งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า พฤติกรรมนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Innovative work behavior [IWB]) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าให้กับสินค้าและบริการขององค์กร (Shalley et al., 2004) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความคิดโดดเด่นให้กับสินค้าและบริการ การเสริมสร้างประสบการณ์การในการใช้งานสินค้าและบริการ และการสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการเข้าถึงลูกค้า

Janssen (2000) ได้ให้คำจำกัดความพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (Innovative work behavior) ว่าหมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการค้นหาวิธีการในการสร้างผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โดยงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การที่พนักงานจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนวัตกรรมในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของหลายปัจจัยในระดับองค์กร ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำที่เน้นการเสริมสร้างพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowering leadership; Jada et al., 2019) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership; Yidong & Xinxin, 2013) บรรยากาศองค์กรเชิงนวัตกรรม (Innovative climate; Bos-Nehles & Veenendaal, 2019) และระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge management; Hislop et al., 2018) โดยปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation) ของพนักงานในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

สำหรับงานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง หรือ High-performance work system (HPWS) ซึ่งหมายถึง กลุ่มกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management [HRM]) ที่มีความสอดคล้องกันทั้งภายใน (Internal aligned) และภายนอก (External aligned; Appelbaum et al., 2000; Bailey et al., 2001; Guest, 1997; Subramony, 2009) โดยความสอดคล้องภายใน หมายถึง การที่กิจกรรม HRM ทั้งหมดมีความสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกันบนพื้นฐานของชุดสมรรถนะของพนักงาน (Competency) ส่วนความสอดคล้องภายนอกหมายถึงการที่กิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRM practices) มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร งานวิจัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับ HPWS ใน 3 องค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย 1) กิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นเสริมสร้างความสามารถของพนักงาน (Ability-enhancing HR practices) ประกอบด้วย การสรรหาคัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมและพัฒนา (Fiorito et al., 2008) 2) กิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงาน (Motivation-enhancing HR practices) ประกอบด้วย เงินรางวัลตามผลงาน การประเมินผลการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง และ 3) กิจกรรมทางด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นเสริมสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานให้พนักงาน (Opportunity-enhancing HR practices) ประกอบด้วย การได้รับข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ทีมบริหารตนเอง และการมีอิสระในการทำงาน (Bendickson et al., 2017; Evans & Davis, 2005; Pittino et al., 2016) สอดคล้องกับกรอบแนวคิด AMO (Ability-motivation-opportunity; Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003)

แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาจะมีการศึกษาอิทธิพลของระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงต่อพฤติกรรมนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานมาบ้างแล้ว (Caniëls & Veld, 2019; De Spiegelaere et al., 2018; Sanz-Valle, & Jiménez-Jiménez, 2018) แต่ยังมีงานวิจัยจำนวนไม่มากที่ศึกษากลไกทางจิตวิทยาที่สามารถอธิบายอิทธิพลดังกล่าว งานวิจัยนี้ต้องการสร้างคุณูปการให้กับงานวิจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Psychological empowerment [PE]) ให้กับพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน โดย Sprietzer (1995) กล่าวว่า การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงานของพนักงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายภายในบทบาทการทำงาน และการรับรู้ ความสามารถของตนเอง รวมถึงการควบคุมตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination theory; Deci & Ryan, 2000) ในการอธิบายอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาให้กับพนักงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ดังนี้ 1) ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ และ 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา สามารถอธิบายอิทธิพลของระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงที่มีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานได้หรือไม่ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกใช้เพื่อตอบคำถามวิจัยดังกล่าว คือ องค์กรในภาคธุรกิจโทรคมนาคม ประกอบด้วย ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่รายใหญ่ในประเทศไทยจำนวน 2 แห่ง ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับที่หนึ่งและสอง (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2564) องค์กรที่ให้บริการโทรคมนาคมเหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคมของประเทศร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โดยต่างพยายามที่จะพัฒนาเทคโนโลยีและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค จึงจำเป็นต้องมีทุนมนุษย์และมีระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมากสุดในการสนองเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่มีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรโทรคมนาคมของประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในฐานะตัวแปร
 คั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม
 ในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรโทรคมนาคมของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

1. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High-performance work system [HPWS])

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง กลุ่มกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่
 องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Barnes,
 2012) องค์กรส่วนใหญ่มีการนำ HPWS มาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้
 ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น (Chow, 2005; Lee, & Kang, 2012) นอกจากนี้ HPWS ยัง
 เป็นการนำเอาวิธีการเครื่องมือหรือแนวคิดการบริหารแบบเดิมที่มีอยู่แล้วมาผสมผสานบูรณา
 การใหม่ (Bundle) เพื่อให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
 ดังนั้น HPWS จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะ แรงจูงใจ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของ
 พนักงานนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Bowen &
 Ostroff, 2004; Datta et al., 2005)

ในมุมมองของนักวิชาการในประเทศไทย นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) ได้นิยามไว้ว่า HPWS
 หมายถึง การมองกิจกรรมทางด้าน HR อย่างเป็นองค์รวม (Holistic view) เป็นการนำเอาวิธีการ
 เครื่องมือ หรือแนวคิดการบริหารมาผสมผสานและบูรณาการใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้นของ
 องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมแรงพลังแรงจูงใจให้พนักงาน พัฒนาทักษะความรู้ และเพื่อให้
 ผลตอบแทนที่เสริมสร้างแรงจูงใจบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวสรุปโดยรวม HPWS หมายถึง แผนการปฏิบัติของ HRM ที่มุ่งเน้นในการรวมแผนงาน
 ทั้งหมดเข้าด้วยกัน เป็นกลุ่มของการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน
 ภายในองค์กร และสามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมี
 จุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของทั้งพนักงานและองค์กร และสามารถสร้างความได้เปรียบ
 ทางการแข่งขัน

อีกทั้ง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการศึกษาเกี่ยวกับ HPWS ยังได้รับอิทธิพลจาก
 ทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญ คือ ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (Ability, Motivation,
 Opportunity [AMO]; Appelbaum et al., 2000) โดยทฤษฎี AMO เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในการนำ
 องค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์หลายๆ องค์ประกอบมาทำงานประสานกัน ดังนี้
 1) ความรู้ความสามารถของพนักงาน (Ability) พนักงานมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะ
 ทำงานได้เพราะพนักงานมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน กิจกรรมที่เพิ่ม

ความสามารถ เช่น เทคนิคการคัดเลือกพนักงานหรือการฝึกอบรม (Kroon et al., 2013; Raidén et al., 2006) 2) แรงจูงใจของพนักงาน (Motivation) ทั้งจากภายนอก (Extrinsic) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic) พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานมีแรงกระตุ้น มีความต้องการในการที่จะทำงานให้สำเร็จ และพนักงานมีแรงจูงใจที่เพียงพอ พนักงานก็จะปฏิบัติงานได้ กิจกรรมที่เพิ่มแรงจูงใจ ได้แก่ เบี้ยขยัน เงินรางวัล หรือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Munteanu, 2014; Raidén et al., 2006) และ 3) โอกาสภายในองค์กร (Opportunity) พนักงานจะทำงานได้ดีเมื่อได้รับโอกาสจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Kroon et al., 2013) ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถใช้ทักษะความรู้ความสามารถ และมีแรงจูงใจที่เพียงพอในการที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (Innovative work behavior [IWB])

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การสร้างหรือการนำความคิดที่มีประโยชน์ไปใช้ (Adoption) หรือลงมือปฏิบัติ (Implementation) เป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่มีการสำรวจความคิด การสร้างความคิด การส่งเสริมความคิด และการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน ทั้งส่วนบุคคล ในกลุ่ม และองค์กร จะช่วยให้พนักงานสามารถใช้กระบวนการคิดในการสร้างสรรค์ได้รวดเร็วและถูกต้องตามความต้องการของลูกค้าและส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (De Jong & Den Hartong, 2010)

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เป็นตัวบ่งชี้ขีดความสามารถของพนักงานในการที่ส่งเสริมและแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ อีกทั้งเป็นความพยายามที่จะสร้าง การสนับสนุน และการนำแนวคิดเหล่านี้ไปปฏิบัติใช้ (Scott & Bruce, 1994) ซึ่งมีความแตกต่างไปจากความคิดสร้างสรรค์ที่แสดงถึงเฉพาะการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่โดยพนักงานเท่านั้น (Amabile, 1988) และเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานได้ (Slatten & Mehmetoglu, 2011) ซึ่งจะเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความคิด การสร้างแนวร่วม การบรรลุถึงความคิด และการถ่ายโอนหรือการกระจายความคิดไปสู่ระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม (Kanter, 1988)

งานวิจัยของ Prieto and Pérez-Santana (2014) ชี้ให้เห็นว่าให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านของการเสริมทักษะความสามารถและเพิ่มโอกาสให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมการทำงาน โดยมีตัวแปรส่งผ่านที่เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน สองประการ ได้แก่ การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yasir and Majid (2020) ชี้ให้เห็นว่าระบบการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับสูง (High involvement HRM [HI HRM]) มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานและความยืดหยุ่นในการทำงาน

อีกทั้งการศึกษางานวิจัยในอดีตชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่างๆ สามารถสร้างประโยชน์จากพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (Miron et al., 2004) อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ต้องมีการจัดรูปแบบแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ แรงจูงใจและโอกาสเพิ่มมากขึ้น (Boxall & Purcell, 2003) ดังนั้น หากฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดรูปแบบวิธีการในการส่งเสริมพนักงานให้มีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานมีระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และถือเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมให้กับพนักงาน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Psychological empowerment [PE])

การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Psychological empowerment) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงานของพนักงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายภายในบทบาทการทำงานและการรับรู้ ความสามารถของตนเอง รวมถึงการควบคุมตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน (Spreitzer, 1995) ซึ่งวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความหมาย (Meaning) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่ามีคุณค่า ความภาคภูมิใจ และความสำคัญ ซึ่งเข้ากันได้กับคุณค่าของบุคคล ความเชื่อ และพฤติกรรม 2) ด้านสมรรถนะ (Competence) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ ความสามารถของตนเองว่า มีความชำนาญและความสามารถในการทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้จนสำเร็จ 3) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการที่จะเริ่มต้นสามารถตัดสินใจและการปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง และ 4) ด้านผลกระทบ (Impact) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่างานที่ปฏิบัติมีผลกระทบต่องานต่างๆ ภายในองค์กร หรือผลการดำเนินงานขององค์กร

ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-determination theory [SDT]; Deci & Ryan, 2000) เป็นทฤษฎีขนาดใหญ่ (Deci & Ryan, 2008) ที่ใช้อธิบายถึงแรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งเสริมอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อเพิ่มการปฏิบัติและการเพิ่มขึ้นของกระบวนการทางจิตวิทยา โดยให้ความหมายของปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน และความหลากหลายของปัจจัยที่มาจากแรงจูงใจภายนอก โดยอธิบายถึงบทบาทของแรงจูงใจภายใน และลักษณะของแรงจูงใจภายนอกต่อการพัฒนาความคิด ทัศนคติและสังคมรวมไปถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติพฤติกรรม ในบางครั้งอาจมีการนำเสนอถึงปัจจัยจากการเอื้อหรือการได้รับการอำนวยความสะดวกทางสังคมหรือวัฒนธรรม และภายใต้ความรู้สึกของบุคคลต่อความตั้งใจ และเริ่มต้น ไปสู่การมีสุขภาวะที่ดี และคุณภาพหรือปริมาณที่

แสดงออกของพฤติกรรม รวมทั้งความสามารถเกิดจากภายใต้เงื่อนไขที่ได้รับการสนับสนุน ประสิทธิภาพของบุคคลในการมีอิสระ การมีความสามารถ และการมีปฏิสัมพันธ์ไปสู่การเพิ่มความตั้งใจ ลักษณะของแรงจูงใจ การคงอยู่ และการเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติกิจกรรม ที่รวมไปถึงความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม (Ryan & Deci, 2000)

อีกทั้ง วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ (2560) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีความมุ่งมั่นด้วยตัวเอง (Self-determination; Deci & Ryan, 2000) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก และการขาดแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้ถูกสร้างเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาทางจิตวิทยาสมัยใหม่โดยอธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ซึ่งสันนิษฐานว่ามนุษย์มีเรื่องของการเรียนรู้ ความสามารถ การพัฒนาตนเอง ประสิทธิภาพ และการมีความสุข ภาวะที่ติดมาตั้งแต่เกิด โดยมีลักษณะนิสัยที่จะไปสู่การเจริญเติบโตการเรียนรู้สิ่งที่ท้าทายจากสภาพแวดล้อมทางสังคม และการรวมองค์ประกอบต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันที่มาจากประสบการณ์ใหม่ในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาเพื่อนำไปสู่ความสอดคล้องที่ตรงกับความรู้สึกของตนเองและพัฒนาขึ้นจนกลายเป็นบุคลิกภาพของตนเอง (วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560; Ryan & Deci, 2000a)

การเสริมพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาถูกกำหนดไว้เสมือนกับการเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพอันทรงพลัง (Menon, 2001) งานวิจัยของ Thomas and Velthouse (1990) ที่ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาได้สนับสนุนงานวิจัยของ Conger and Kanungo (1988) ที่ศึกษาทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจที่เกิดจากการสร้างแรงจูงใจ และงานวิจัยของ Spreitzer (1995) ที่เป็นผู้พัฒนาแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในองค์กรการ 4 มิติ ได้แก่ ความหมาย ความสามารถ ผลกระทบ และการตัดสินใจด้วยตนเอง สำหรับมิติด้านความหมาย (Meaning) คือ การจัดระบบงานของแต่ละบุคคล มิติด้านความสามารถ (Competence) หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนเองในการทำงาน และมีแนวความคิดคล้ายกับการรับรู้ความสามารถของตนเองของ Bandura (1977) มิติด้านผลกระทบ (Impact) คือ อิทธิพลที่แต่ละคนเชื่อว่าตนเองสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ มิติการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self determination) เป็นขอบเขตของการตัดสินใจด้วยตนเองและการมีอิสระในการทำงานของตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมในการบริการ (Huijun & Wei, 2010) และพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (การรับรู้ความสามารถของตนเอง) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (Thurlings et al., 2015) และพบงานวิจัยของ Abdullatif et al. (2016) พบว่าแรงจูงใจภายนอกมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในปฏิบัติงานอีกด้วย

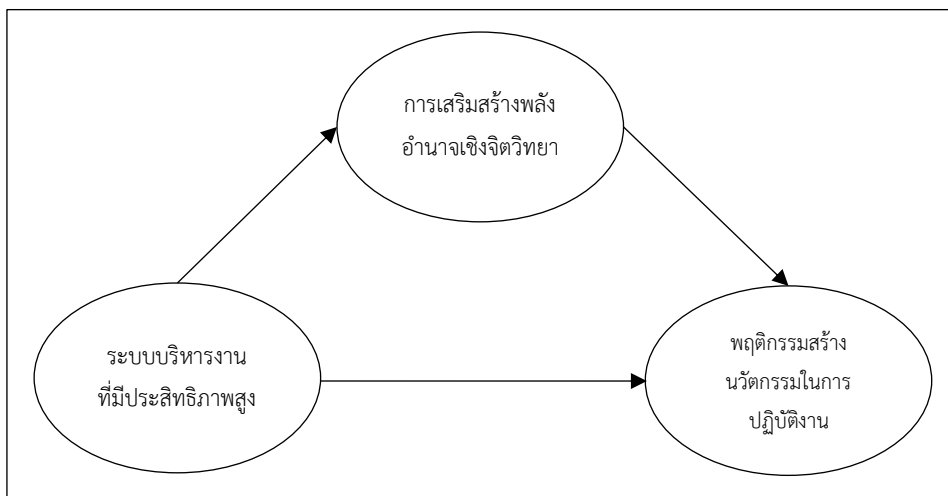
งานวิจัยต่อมาของ Rani et al. (2021) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการปฏิบัติงานด้าน

การบริการของพนักงานอย่างสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Park (2020) ที่พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรคั่นกลางและมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจเลือกใช้ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่ค่อนข้างใหม่ในวงการวิชาการสำหรับการศึกษาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และยังมีงานวิจัยรองรับจำนวนไม่มาก จึงตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

1. ประชากรและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากองค์กรผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ 2 รายใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับที่หนึ่งและสอง (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2564) มีจำนวนพนักงานกว่า 35,500 คน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานทุกตำแหน่ง ทุกสายงานขององค์กรทั้งสองแห่ง ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2019) ที่ระบุว่า กรณีโมเดลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling [SEM]) ที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent variables) 7 ตัวแปร

หรือน้อยกว่านั้น ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำอย่างน้อย 100 - 300 ตัวอย่าง ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ขั้นต่ำจำนวน 200 ตัวอย่าง หรือเท่ากับองค์การละ 100 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (Non – probability sampling) และใช้วิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience sampling) จนกว่าจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามความต้องการของผู้วิจัย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างของจำนวนพนักงานที่ครอบคลุมลักษณะของประชากรจากทั้ง 2 องค์การ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริงเท่ากับ 311 คน ประกอบด้วยพนักงานองค์การที่หนึ่ง 200 คนและองค์การที่สอง 111 คน

2. การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Online questionnaires) จัดทำด้วย Google form template และจัดส่ง Link ผ่านช่องทางกลุ่มไลน์ (Line) ไปยังกลุ่มพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ผู้วิจัยได้ส่ง Link แยกแบบสอบถามไปยังสององค์การและครอบคลุมสำนักงานทั้ง 7 ภูมิภาคทั่วประเทศไทย เพื่อให้ง่ายในการจัดกระทำข้อมูล กรณีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามไม่ครบจำนวนตามกำหนด ผู้วิจัยจะส่งต่อและติดตามผลเพื่อให้ได้จำนวนครบตามที่ต้องการ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 3 เดือน (กรกฎาคม - กันยายน 2564)

3. เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งปรับปรุงและพัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยผู้วิจัยทำการแปลมาตรวัดต้นฉบับจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย และปรับข้อความเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา โดยแบ่งแบบวัดออกเป็น 4 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ ใน 3 ด้าน (9 มิติ) โดยใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยในอดีตของ Chumphong and Potipiroon (2019) ใน 8 ด้าน อันได้แก่ การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา เงินรางวัลตามผลงาน การประเมินผลการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง การได้รับข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ทีมบริหารตนเอง แต่สำหรับด้านที่ 9 การมีอิสระในการทำงาน ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แบบวัดของ Nybakk and Jenssen (2012) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การโทรคมนาคมมากที่สุด แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบ 5 ระดับการเห็นด้วย (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Spreitzer, 1995) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ 4 ด้าน/มิติ มีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบ 5 ระดับการเห็นด้วย (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ 4 ด้าน/มิติ ลักษณะเป็นมาตรวัดแบบ 5 ระดับการเห็นด้วย (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) และส่วนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ประสบการณ์ทำงาน 5) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน 6) แผนก/ฝ่าย 7) ชื่อองค์กรที่ปฏิบัติงาน 8) สถานที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังตารางที่ 1

4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของตัวแปรระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน โดยทำการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency [IOC]) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผลการตรวจสอบพบว่าค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรในแบบสอบถาม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามควรมีค่ามากกว่า 0.60 ขึ้นไป (Hair et al., 2009) ส่วนผลการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient; Hair et al., 2009) พบว่าในภาพรวมค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปร HPWS การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 0.98, 0.91, และ 0.95 ตามลำดับ ปรากฏดังตารางที่ 1

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percent) ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis [CFA]) และส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural model) โดยใช้โปรแกรมสถิติ Mplus version 7.2 (Muthén & Muthén, 2012)

ผลการศึกษา (Findings)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

จากผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 311 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำคิดเป็นร้อยละ 90.70 เป็นพนักงานเพศชายและเพศหญิงร้อยละ 63.00 และ 37.00 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-50 ปี พนักงานร้อยละ 78.80 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีอายุงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.10 มีจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถาม และตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นพนักงานปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 53.70

นอกจากนั้นจากการวิเคราะห์ในเบื้องต้นพบว่า ตัวแปร HPWS มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ ($M = 4.05$, $SD = .60$) ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.14$, $SD = .55$) และตัวแปรพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 4.04$, $SD = .57$) โดยตัวแปรทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Correlations) ระหว่างคู่ตัวแปรเป็นไปใน

ทิศทางที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้และในระดับที่ต่ำกว่า .70 นอกจากนี้ ค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยขององค์ประกอบที่สกัดได้สูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น ตัวแปร HPWS มีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ 0.81 ซึ่งสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นที่มีค่าระหว่าง 0.64 -0.68 (Fornell & Larcker, 1981) ดังนั้น จึงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlations) และค่ารากที่สองของ AVE (Square root of AVE)

ตัวแปร	M	SD	1	2	3
1. ระบบบริหารงานประสิทธิภาพสูง (HPWS)	4.05	0.60	(0.81)		
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE)	4.14	0.55	.68**	(0.76)	
3. พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน (IWB)	4.04	0.57	.64**	.67**	(0.92)

หมายเหตุ. ** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ตัวเลขในวงเล็บคือค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปร (AVE)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติอนุมาน (Inferential statistics)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลการวัด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis [CFA]) เพื่อยืนยันว่าชุดตัวแปรสังเกตได้เป็นไปตามโครงสร้างหรือตามทฤษฎีหรือไม่ องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นโมเดลการวัดสะท้อนรูปโดยตัวแปรสังเกตได้มีค่าต่อเนื่อง และเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเดียวมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบเฉพาะ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second order confirmatory factor analysis) ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความกลมกลืนโดยรวม (Over all fit) ของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทุกตัวแปรโดยตัวแปรสังเกตได้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loadings) ระหว่าง 0.74-0.88 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามควรมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป และหากมีค่าเกินกว่า 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2009) และพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวบ่งชี้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < 0.001$) ดังแสดงในตารางที่ 3

หลังจากขั้นตอนแรก ผู้วิจัยทำการประเมินความกลมกลืนของโมเดล (Goodness of fit measures) ประเมินความกลมกลืนโดยรวม (Over all fit) ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลแสดงความกลมกลืนกับข้อมูลในระดับดี ($\chi^2 = 346.2$, $df = 110$, $\chi^2/df = 3.33$, RMSEA = 0.08, SRMR = 0.04, CFI = 0.94, TLI = 0.93) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และสามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดของการศึกษานี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนถัดไป ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล CFA โดยรวม

ค่าสถิติ									
χ^2	df	P	χ^2/df	RMSEA	90%		CFI	TLI	SRMR
					CI of RMSEA				
					Lower	Upper			
346.20	110	0.000	2.77	0.08	0.073	0.093	0.94	0.93	0.04

จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง โดยวิเคราะห์จากความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (CR) และความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (AVE) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า CR มากกว่า 0.60 และค่า AVE ส่วนใหญ่มากกว่า 0.50 (Bagozzi et al., 1991) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางแสดงค่า AVE ค่า CR และค่าน้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	AVE	CR	R^2
ตัวบ่งชี้รวมระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง		.89	.96	
1. ด้านความสามารถ				
1.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	.67			.44
1.2 การฝึกอบรมและพัฒนา	.71			.50
2. ด้านแรงจูงใจ				
1.3 เงินรางวัลตามผลงาน	.81			.66
1.4 การประเมินผลการทำงาน	.88			.78
1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	.85			.73
3. ด้านโอกาส				
1.6 การได้รับข้อมูลข่าวสาร	.83			.70
1.7 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.80			.62
1.8 ทีมบริหารตนเอง	.82			.68
1.9 การมีอิสระในการทำงาน	.70			.46
ตัวบ่งชี้รวมด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา		.80	.83	
1. ด้านความหมาย	.72			.40
2. ด้านสมรรถนะ	.80			.53
3. ด้านการตัดสินใจ	.76			.61
4. ด้านผลกระทบ	.72			.59
ตัวบ่งชี้พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน		.78	.93	
1. ด้านสำรวจความคิด	.73			.49
2. ด้านการสร้างความคิด	.71			.46
3. ด้านการส่งเสริมความคิด	.90			.82
4. ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง	.92			.87

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling [SEM]) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า HPWS มีค่าอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเท่ากับ $\beta = 0.62, p < .000$ และ $\beta = 0.34, p < .000$ ตามลำดับ สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 นอกจากนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาส่งผลพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเท่ากับ $\beta = 0.58, p < .000$ และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-square) พบว่าตัวแปร HPWS สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาได้ร้อยละ 59.70 และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 63.00 ตามลำดับตามที่แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficients) ของโมเดลสมการโครงสร้าง

Constructs	Constructs	Estimate	SE	t	p-value
HPWS	-> PE	0.63	0.07	8.77	0.000***
HPWS	-> IWB	0.31	0.08	3.77	0.000***
PE	-> IWB	0.60	0.11	5.15	0.000***

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001;

Estimate คือ ประมาณการ; ค่า SE คือ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยประมาณ

เมื่อวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลาง พบว่า HPWS มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาโดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ (.38; 95% CI [0.258, 0.514]) สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ทั้งนี้ตัวแปร HPWS และตัวแปร PE มีค่าอิทธิพลรวมต่อตัวแปรพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.70 ทั้งนี้ผลการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 และ 2 ตามที่แสดงในตารางที่ 5

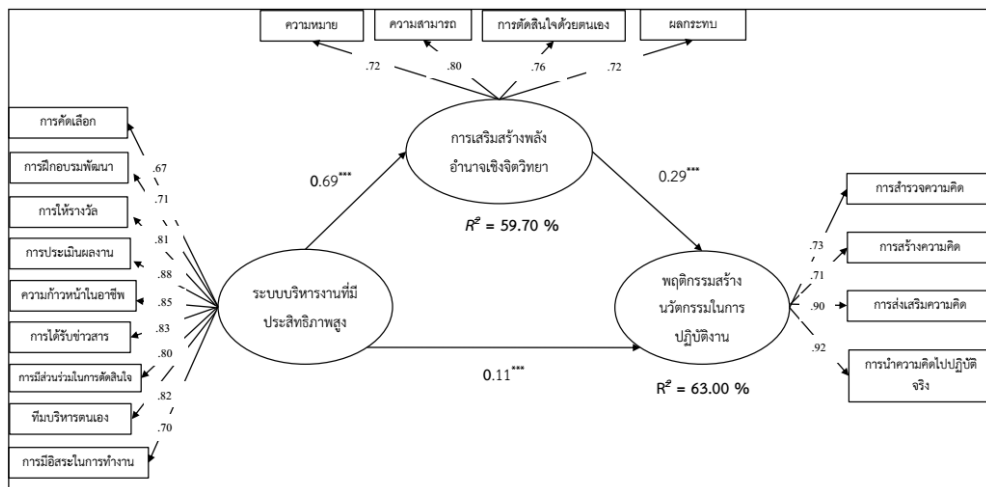
ตารางที่ 5 ตารางแสดงอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม

สมมติฐาน	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	SE	p-value	95% (CIs)	
					LLCI	ULCI
HPWS -> PE -> IWB	-	0.386	0.078	0.000***	0.258	0.514
HPWS -> IWB	0.319	-	0.085	0.000***	0.180	0.458
อิทธิพลรวมทางอ้อม	-	0.386	-	-	0.258	0.514
อิทธิพลรวม	-	0.705	-	-	0.582	0.828

หมายเหตุ. ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001; SE คือ approximate standard error หรือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยประมาณ; CI = Confidence Intervals.

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า HPWS มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ เมื่อองค์กรนำ HPWS มาปรับใช้ภายใต้ทฤษฎี AMO ไม่ว่าจะเป็นวิธีปฏิบัติที่เสริมสร้างความสามารถ (Ability) ได้แก่ การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ด้านที่ 2 วิธีปฏิบัติที่เสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ได้แก่ เงินรางวัลตามผลงาน การประเมินผลการทำงาน และด้านที่ 3 วิธีปฏิบัติที่เสริมสร้างโอกาส (Opportunity) ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง การได้รับข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ทีมบริหารตนเอง และการมีอิสระในการทำงาน นอกจากจะส่งผลทำให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานแล้ว พนักงานในองค์กรยังรู้สึกรู้ว่าวิธีปฏิบัติดังกล่าวจะช่วยสร้างแรงจูงใจภายในให้พนักงาน ช่วยเสริมสร้างการรับรู้การมีพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสุดท้ายจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2

ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้าง



หมายเหตุ. ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางใช้จากผล Standard model results STDYX ในโปรแกรม Mplus; ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

การอภิปรายผล (Discussion)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรโทรคมนาคมในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับระบบ HPWS มาใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรและต่างนำระบบ HPWS มาใช้ในระดับสูง ($M = 4.05$, $SD = .60$) ในขณะที่การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ($M = 4.14$, $SD = .55$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Huang (2009) ที่ว่ากลุ่มกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างอิทธิพลและกำหนดรูปแบบทักษะการปฏิบัติงานและพฤติกรรม

ของบุคคลในองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์กรได้และสอดคล้องกับงานวิจัยที่ว่า HPWS มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะ แรงจูงใจ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน นำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Bowen & Ostroff, 2004; Datta, Guthrie & Wright, 2005) ดังนั้น อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน จึงอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (Ability-motivation-opportunity theory [AMO]) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (AMO) อธิบายถึง ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน และใช้ในการอธิบายแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานได้ โดยอธิบายว่า หากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จะต้องเพิ่มระดับความสามารถ (Ability enhancement) เพิ่มแรงจูงใจ (Motivation enhancement) และเพิ่มโอกาสภายในองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้น (Opportunity enhancement) โดยต้องมีการจัดรูปแบบแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ แรงจูงใจและโอกาสเพิ่มมากขึ้น (Boxall & Purcell, 2003) ดังนั้น หากฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดวิธีการในการส่งเสริมพนักงานให้มีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานมีระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และถือเป็นการเพิ่มโอกาสในพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

นอกจากนั้น ข้อค้นพบสำคัญที่ได้พบว่า HPWS สามารถส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย สำหรับกรณีส่งผลทางอ้อมผ่านการเสริมสร้างอำนาจเชิงจิตวิทยา ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานตามทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-determination theory [SDT]) ที่ว่าเป้าหมายสูงสุดในการจูงใจพนักงานในองค์กร คือ การทำให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนอันเป็นอำิสสินจ้าง หรือรางวัลใดๆ เลย หรือพูดง่ายๆ ก็คือ การให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจอันเกิดจากแรงจูงใจภายในของตัวเองหรือรักในงานที่ทำนั่นเอง (วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560)

ดังนั้น หากองค์กรมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความสามารถ ได้แก่ 1) การรับและการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงานในแต่ละฝ่ายโดยต้องมีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญทั้งในฝ่ายทรัพยากรบุคคลและนอกฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้านวิชาชีพที่เฉพาะเจาะจงในด้านนั้นโดยเฉพาะ 2) การอบรมและพัฒนาที่จะก่อให้เกิดทั้งความสามารถและแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะ ทั้งการมอบหมายโครงการให้พนักงานการฝึกปฏิบัติจริง และการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความคิดนอกกรอบและพัฒนาสู่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

ส่วนแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ 1) การให้รางวัล 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์กร และสำหรับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างโอกาส ได้แก่ 1) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร 2) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 3) ทีมบริหารตนเอง และ 4) การมีอิสระในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามปรารถนาที่จะทำงานเพื่องาน (Arefin et al., 2019) เป็นต้น ทั้งนี้ หากพนักงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานตามมา เนื่องจากหากพนักงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างเหมาะสมเปรียบเสมือนเป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายใน ในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจาก 1) พนักงานจะรับรู้ว่างานมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจในงาน 2) พนักงานจะรับรู้ความสามารถของตนเองว่าสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย 3) พนักงานจะรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจและการปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง อันจะเป็นแรงจูงใจและช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานตามมา

ข้อจำกัดของการศึกษา (Limitation)

1. การศึกษานี้ทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเดียว อาจทำให้เกิดปัญหาด้านความแปรปรวนจากวิธีการวัด (Common method variance; Podsakoff, 2003) ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตจึงควรเก็บข้อมูลจากข้อมูลหลายแหล่ง เช่น จากหัวหน้างาน หรือผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้เห็นมุมมองที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น
2. งานวิจัยในอนาคตจึงควรการศึกษาตัวแปรสื่อกลางอื่นเพิ่ม เช่น ความไว้วางใจในนวัตกรรม (Innovative trust) หรือบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร (Organizational innovative climate) หรือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived organization support) เป็นต้น
3. งานวิจัยในอนาคตอาจนำวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บริหารด้านนวัตกรรม หรือผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจด้วยว่า ผู้บริหารด้านนวัตกรรมขององค์กร หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีบทบาทมากน้อยเพียงไรต่อการสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของพนักงาน
4. งานวิจัยในอนาคตอาจนำวิธีการศึกษาวิเคราะห์แยกองค์ประกอบตัวแปรแต่ละตัวของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเชิงลึกและแสดงผลการศึกษาได้อย่างละเอียดยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- วิชญพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์สงขลา.
- สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (2564). เข้าถึงข้อมูลได้จาก <https://www.nbtc.go.th/Home.aspx?lang=th-th>
- นิสตากร เวทยานนท์. (2554). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กราฟิโกซิสเต็มส์.
- Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2512.
- Abdullatif, T. N., bt Johari, H., & bt Adnan, Z. (2016). The influence of extrinsic motivation on innovative work behavior with moderating role of quality culture. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(1), 79-86.
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1664204.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Bailey, T., Berg, P., & Sandy, C. (2001). The effect of high-performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *ILR Review*, 54(2A), 525-543.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Barnes, J., & Liao, Y. (2012). The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 888-899.

- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Caniëls, M. C., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chow, I. H. S. (2005). High performance work systems in Asian companies. *Thunderbird International Business Review*, 47(5), 575-599.
- Chumphong, O., & Potipiroon, W. (2019). High performance work systems and SMEs' performance: Does CEOs' leadership matter? *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), 48-65.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.

- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootehem, G. (2018). Innovative work behaviour and performance-related pay: Rewarding the individual or the collective? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1900-1919.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186-207.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Person Education.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Huijun, N., & Wei, Y. (2010). Notice of retraction: Study on the key factors of innovation management in service enterprise. In 2010 3rd International Conference on Computer Science and Information Technology, 1, 598-601.
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: A moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915-930.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.

- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- Lee, S. M., Lee, D., & Kang, C. Y. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: Employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Service Industries Journal*, 32(1), 17-36.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *MPlus: Statistical analysis with latent variables user's guide* (7th ed.). Muthén & Muthén.
- Nybakk, E., & Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of Innovation Management*, 16(02), 1250008.
- Park, M. (2020). Mediating effect of psychological empowerment on the causal relationship between high-performance work system and organizational citizenship behavior in social welfare organizations. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(1), 152-156.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.

- Raidén, A. B., & Dainty, A. R. J. (2006). Human resource development in construction organisations: An example of a'chaordic'learning organisation? *The Learning Organization*, 13(1), 63-79.
- Rani, R., Rahman, N., & Yusak, N. (2021). The relationship between high performance work system (HPWS), psychological empowerment (PE) and service employees' performance (SEP): Evidence from automotive retail industry. *Management Science Letters*, 11(6), 1913-1918.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 186.
- Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: Does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417-1429.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? A study of the hospitality industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 254-272.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: Mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations*, 42(4), 883-902.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.