

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างคุณลักษณะของนวัตกรรมภายใต้บริบทองค์การ

รับบทความ: 20 เมษายน 2568

แก้ไขบทความเสร็จ: 29 ตุลาคม 2568

ตอบรับบทความ: 17 พฤศจิกายน 2568

จุฑาณัฐ ศิรินคร¹ และพนาสิน จิงสวนันทน์^{*2}

บทคัดย่อ

การมีความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมถูกรวมอยู่ในคุณสมบัติสำคัญของบุคลากรยุคปัจจุบัน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับองค์การ จึงเป็นเหตุให้บทความวิชาการนี้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม ซึ่งผลจากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าการแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร นำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะในการบริหารองค์การเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดจากพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมโดยมีผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสนับสนุน ซึ่งเป็นการเสนอจากแนวคิดของผู้แต่งเพื่อนำไปใช้ในบทบาทของผู้บริหารและบทบาทขององค์การ โดยผู้อ่านสามารถนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปพิสูจน์สมมติฐานในเชิงประจักษ์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารที่สามารถปรับประยุกต์ให้เหมาะสมต่อนโยบายขององค์การภาครัฐและเอกชนที่เน้นการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร หรือใช้เป็นแนวทางในด้านการทำวิจัยเพื่อสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรและสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาดตนเองให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

คำสำคัญ: พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, คุณลักษณะนวัตกรรม

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี 54 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
อีเมล jutanut.siri@gmail.com

² หน่วยงานผู้แต่ง: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 อีเมล panasin.chu@nida.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

Factors Influencing the Development of Innovator Characteristics in Organizational Contexts

Jutanut Sirinakorn¹ and Panasin Chungswananant^{*2}

Received: April 20, 2025

Revised: October 29, 2025

Accepted: November 17, 2025

Abstract

The ability to create innovation has become an essential competency for today's workforce in enhancing organizational competitiveness. Therefore, this academic article examines the relationship between transformational leadership, work environment, and innovative work behavior. The literature review reveals that transformational leadership behaviors, combined with the creation of environments conducive to creative thinking, serve as a critical mechanism for enhancing employees' innovative work behavior. Consequently, recommendations have been proposed for organizational management to promote employees' innovator characteristics, which emerge from innovative work behavior, with transformational leadership and a work environment as key factors. These propositions, derived from the authors' conceptual framework, provide practical implications for both leader and organizational roles. Readers may apply these recommendations to empirically test hypotheses and explore management approaches adaptable to the policies of public and private organizations that emphasize employee innovation, or to provide them as guidelines for research aimed at enhancing workforce capabilities and cultivating a culture of self-development within organizations.

Keywords: Innovative Work Behavior, Transformational Leadership, Work Environment, Innovator Characteristics

¹ **Affiliation:** Surasakmontree School, 54 Vibhavadi Rangsit Road, Ratchadapisek, Din Daeng, Bangkok 10400
Email jutanut.siri@gmail.com

² **Affiliation:** Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240 Email panasin.chu@nida.ac.th
(Corresponding author)

บทนำ (Introduction)

ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นคุณสมบัติสำคัญอย่างยิ่งของบุคลากรในปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางบวกท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ จากการศึกษาของ de Jong et al. (2025) จาก McKinsey Global Institute เป็นที่ประจักษ์ว่า ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการเจริญเติบโตและสร้างองค์การให้มี ศักยภาพล้ำหน้าเพื่อเป็นจุดแข็งทางการแข่งขัน โดยองค์การสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและ ศักยภาพที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรม ปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว เป็นการแสดงออกถึงการคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร และสามารถนำไปใช้ได้จริง (Janssen, 2000) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นุชฌา ณ พายัพ และ คณะ (2568) ที่ค้นพบว่า พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ การทำงานในด้านคุณภาพของงานและปริมาณงาน โดยในประเทศไทยได้ทำการจัดตั้งสำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมด้วยการคิดนอกกรอบและรวบรวม องค์ความรู้ทางวิชาการมาช่วยรังสรรค์การผลิตนวัตกรรม สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภายนอก และ กระตุ้นให้ประชาชนในประเทศตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรม (สำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ, 2565) ซึ่งการจัดตั้งสำนักงานที่ส่งเสริมด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้น ภายในประเทศนี้ นับเป็นนโยบายที่แสดงให้เห็นถึงการให้คุณค่าต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ บุคลากรภายในประเทศ

หากเปรียบประเทศไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกคือหน่วยงานภาครัฐ บริษัท ภาคเอกชน ซึ่งเป็นองค์กรขนาดย่อยที่มีบุคลากรผู้ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กร นับได้ว่าเป็นการให้การ สนับสนุนจากองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) กล่าวคือ เป็นสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสนับสนุน จากนโยบายองค์กร ผู้ที่มีอำนาจในการบริหาร ผู้ร่วมดำเนินงาน การมีเสรีภาพ การทำงานที่ท้าทาย ศักยภาพ ไปจนถึงการสนับสนุนด้วยทรัพยากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อสร้างนวัตกรรม (Amabile et al., 1996) หากบุคลากรได้ทำงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุน จะส่งผล เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอันเป็นผลมาจากการมีสภาพร่างกาย จิตใจ แรงจูงใจ ภายในและภายนอกที่ดี (ปิยวุฒิ คิตมุงทางดี และคณะ, 2567) นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสำคัญที่ช่วย ขับเคลื่อนนโยบายการเสริมสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) คือ การบริหารด้วยบทบาทของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ให้มีความสัมพันธ์กับบริบทขององค์กร กล่าวคือ เป็นการบริหารด้วยการสร้างแรง

บันดาลใจและผลักดันให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการประดิษฐ์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าต่อองค์กร (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993) ซึ่งวิธีการบริหารดังกล่าวถือเป็นคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ (จตุรภัทร วงศ์สิริสถาพร, 2567)

การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมด้วยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานและการนำองค์การด้วยภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้แต่งต้องการนำเสนอข้อมูลที่สามารถนำไปประกอบเป็นแนวคิดตั้งต้นเพื่อพิสูจน์ในงานวิจัยและการบริหารองค์การเนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่ที่พบเป็นการศึกษากับตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียวในหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่งยังขาดความชัดเจนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวในด้านการเปรียบเทียบจากหลากหลายบริบท และงานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมในมุมมองของผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังไม่ได้มองพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมเป็นกระบวนการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้างคุณลักษณะของนวัตกรรม จึงเป็นสาเหตุให้ผู้แต่งจัดทำบทความวิชาการฉบับนี้ขึ้น ซึ่งได้เรียบเรียงข้อมูลจากงานวิจัยที่ปรากฏในฐานข้อมูลของ Scopus และ Thai Journal Citation Index Centre โดยพิจารณาจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมในการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีต่อการเกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นนวัตกรรม โดยสามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในอนาคตด้วยการเปรียบเทียบจากบริบททั้งของภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่สามารถยืนยันถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารองค์การให้กับภาครัฐและเอกชนได้นำไปศึกษาหรือต่อยอดเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรผู้ซึ่งแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมกลายเป็นนวัตกรรมที่มีศักยภาพขององค์กรผ่านข้อเสนอแนะการบริหารจากผู้แต่ง

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

บริบทของการดำเนินงานยุคโลกาภิวัตน์ที่ให้คุณค่าต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องถือเป็นเรื่องท้าทายสำหรับองค์กรที่ต้องปรับตัวด้วยการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความท้าทาย และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระดับสากล ซึ่งในอดีต Scott and Bruce (1994) ได้ศึกษาการแสดงพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรภาคอุตสาหกรรม ด้านการวิจัยและพัฒนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลปรากฏว่าเมื่อผู้นำที่มีอำนาจในการบริหารให้การสนับสนุนบุคลากรและให้อิสระทางความคิด จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมในการสร้างนวัตกรรม โดยการศึกษาในด้านพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม

ของบุคลากรยุคปัจจุบัน ได้มีการศึกษาจากทั้งบุคลากรที่ทำงานในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ล้วนถูกเสริมสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมจากการสนับสนุนขององค์กร แสดงให้เห็นว่า การแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันล้วนเกิดจากการส่งเสริมขององค์กร ผู้ที่มีอำนาจในการบริหาร และการสนับสนุนการสร้างสรรคทางความคิดผ่านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเหมาะกับการทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้ เนื่องจากผู้นำและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลกับบุคลากรโดยตรง

ปัจจัยสำคัญที่มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกต่อบุคลากรที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการบริหารองค์การของผู้นำ ด้วยการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจและผลักดันให้เกิดความเชื่อมั่นของบุคลากรว่าตนมีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งบทบาทสำคัญของผู้บริหารคือเป็นผู้ส่งเสริมการทำงานในฐานะที่เลี้ยงด้วยการแสดงออกถึงเสน่ห์ของผู้นำ (Charisma) การให้ความใส่ใจกับบุคลากรรายบุคคล (Individual Consideration) และการผลักดันให้เกิดการคิด (Intellectual Stimulation) (Bass, 1990) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างและกระตุ้นศักยภาพในการคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่มาใช้เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นผลดีต่อองค์การคือ เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาตนเองขึ้นภายในองค์กร (Bass & Avolio, 1993)

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวไป เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แสดงบทบาทในการสร้างเสริมบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบหลัก 4 ประการ (Avolio et al., 1999; Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006) ดังนี้

1) การเป็นต้นแบบทางอุดมคติ (Idealized Influence) เป็นการสร้างอุดมคติเชิงบวกด้วยการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้บุคลากรมอบความเคารพ ไว้วางใจ และเกิดแรงจูงใจในการดำเนินงาน

2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม (Inspirational Motivation) เป็นการมองการณ์ไกลเพื่อแสดงถึงวิสัยทัศน์ในการมุ่งสู่ความสำเร็จของผู้นำ เสริมสร้างแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นให้กับบุคลากร

3) การส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ (Intellectual Stimulation) เป็นการให้โอกาสบุคลากรได้นำเสนอแนวความคิดใหม่โดยปราศจากการตัดสินว่าถูกหรือผิด และให้การส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การคือทำให้ทั้งผู้นำและบุคลากรมองเห็นปัญหาได้หลากหลายมุม

4) การให้ความสนใจแบบรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นรายบุคคลในฐานะเพื่อนมนุษย์ ซึ่งจะทำให้ผู้นำนองเห็นความสามารถของบุคลากรได้อย่างหลากหลายและรู้จักบุคลากรมากขึ้น ก่อให้เกิดการสนับสนุนในด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างตรงจุด

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) เป็นการรับรู้เชิงจิตวิทยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในองค์การที่เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมและกายภาพที่พบเจอในแต่ละวัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ (Amabile et al., 1996) โดยองค์การสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวกให้เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม (เกศแก้ว ชัยขุน และ จิตติมา ไชยะกุล, 2565) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เกียรติศักดิ์ ศุภรัตน์ และ กล้าหาญ ญ น่าน (2566) ที่ค้นพบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางจิตใจที่ดีในสถานที่ทำงานส่งผลให้ข้าราชการครูแสดงออกถึงการคิดริเริ่มและปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน นับเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม

องค์การสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม ด้วยการสนับสนุนการสร้างสรรคทางความคิดผ่านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ (Amabile et al., 1996) ได้แก่

1) การสนับสนุนเชิงระบบ (Organizational Encouragement) เป็นการส่งเสริมขององค์การผ่านการสนับสนุนและประเมินความคิดริเริ่มของบุคลากรอย่างยุติธรรม มอบโอกาสในการเสนอข้อคิดเห็นแก่บุคลากร รวมถึงการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของรางวัลพิเศษเพื่อสร้างกำลังใจและเป็นแรงผลักดันในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

2) การส่งเสริมจากผู้มีอำนาจในการบริหาร (Supervisory Encouragement) เป็นการแสดงปฏิสัมพันธ์เชิงบวกของผู้ที่มีอำนาจในการบริหารโดยให้การสนับสนุนต่อบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแล นับเป็นการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจให้กับบุคลากรเพื่อการแสดงออกทางความคิดในการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าและมุ่งสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

3) การสนับสนุนจากผู้ร่วมดำเนินงาน (Work Group Support) เป็นการสนับสนุนผ่านการมอบความไว้วางใจ ให้ความช่วยเหลือกัน และมอบโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นการเกื้อหนุนให้เกิดแนวความคิดที่สร้างสรรค์อย่างหลากหลายมากขึ้น

4) เสรีภาพ (Freedom) เป็นการสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม โดยการมอบความเป็นอิสระให้กับบุคลากร ซึ่งรวมถึงอิสระทางด้านความคิด กล่าวคือบุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนสามารถ

รังสรรค์งานให้สำเร็จได้ตามกลางความอิสระที่องค์กรมอบให้ ซึ่งความอิสระนี้นับเป็นตัวกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

5) การมีทรัพยากรที่เพียงพอ (Sufficient Resources) เป็นการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่อการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ ข้อมูลสำคัญ หรือสิ่งของที่ช่วยอำนวยความสะดวก เป็นต้น ซึ่งความเพียงพอของทรัพยากรที่มีต่อความต้องการ มีส่วนช่วยสนับสนุนความคิดริเริ่มเพื่อสร้างนวัตกรรมของบุคลากร กล่าวคือเมื่อบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอต่อการสร้างนวัตกรรมอันทรงคุณค่าและก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร จะส่งผลให้บุคลากรมั่นใจว่าตนจะสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างสำเร็จลุล่วง

6) งานที่ท้าทายศักยภาพ (Challenging Work) เป็นการสะท้อนถึงการดำเนินงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจต่อความท้าทายของงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

7) แรงกดดันจากภาระงาน (Workload Pressure) มีอิทธิพลเชิงลบต่อความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือเมื่อมีแรงกดดันจากภาระงานที่มากเกินไป เช่น ถูกคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงาน หรือถูกกดดันในเรื่องเวลา สิ่งเหล่านี้ถือเป็นอุปสรรคต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์

8) อุปสรรคขององค์การ (Organizational Impediments) การทำงานท่ามกลางความขัดแย้งภายใน การอนุรักษ์นิยม และการวางโครงสร้างการจัดการที่เข้มงวดมากเกินไป ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเองถูกควบคุม ซึ่งเป็นอุปสรรคที่บั่นทอนความคิดสร้างสรรค์

จากปัจจัยข้างต้น แสดงให้เห็นถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม ดังผลการศึกษาของ ศิขริน เลขาจิตร และ รัชนิวรรณ วณิชยณอม (2560) ที่ได้ค้นพบว่าเมื่อผู้นำมีวิสัยทัศน์ กล้าเสี่ยง พร้อมเผชิญปัญหา และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมถึงการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายสมาชิกองค์การไว้วางใจและพร้อมช่วยเหลือกันและกัน และการมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการทำงานสภาพแวดล้อมเหล่านี้มีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมได้เช่นกัน

พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม (Innovative Work Behavior)

พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) ได้ถูกนิยามไว้อย่างหลากหลาย โดย Janssen (2000) ได้ให้นิยามไว้ว่า “เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกด้วยความสมัครใจ ประกอบด้วย 3 รูปแบบ ได้แก่ การคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อริเริ่มสิ่งใหม่ การที่ผู้ร่วมดำเนินงานให้การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ และการสร้างต้นแบบของนวัตกรรมที่นำไปใช้ได้จริง” ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับคำนิยามของ Kleysen and Street (2001) ที่ได้เสนอานิยามว่า “เป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์หรือประยุกต์สิ่งใหม่ ที่เหมาะต่อการดำเนินงานและสร้างประโยชน์สูงสุด

ต่อองค์การ” นอกจากนี้ Yuan and Woodman (2010) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม “เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากเจตนาของบุคลากรในการประยุกต์แนวคิดใหม่ สร้างสรรค์ผลงาน กระบวนการ หรือวิธีดำเนินงานที่ทันสมัยซึ่งก่อประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง และตอบสนองต่อภาระงานของตนเอง หน่วยงาน และองค์การ” และ ปิยวรา พานิชวิทกุล (2564) ได้ให้นิยามของ พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมไว้ว่า “เป็นการเปิดกว้างทางความคิดเพื่อให้ตนเองได้ริเริ่ม การพัฒนาและแก้ไขปัญหาภายในองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ”

จากนิยามของ พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมที่กล่าวไปนั้น สรุปได้ว่า “พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม เป็นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาและเกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยแท้จริง” (Janssen, 2000; Kleysen & Street, 2001; Yuan & Woodman, 2010; ปิยวรา พานิชวิทกุล, 2564)

พฤติกรรมความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ปรากฏในนิยามของพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมดังกล่าว ถือเป็นส่วนประกอบของปัจจัยหลักที่สามารถหลอมรวมให้เกิดเป็น พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากรได้ สอดคล้องกับองค์ประกอบหลักจากการวิจัยของ Ayoub et. al (2023) ที่พัฒนาองค์ประกอบของพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมจากงานวิจัยของ de Jong and Den Hartog (2010) ซึ่งได้พัฒนาเครื่องมือวัดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้วัดกับบุคลากรทั้งในระดับผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผลการศึกษาบ่งชี้ว่า พฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การสำรวจโอกาส (Opportunity Exploration) เป็นการสำรวจปัญหาหรือประเด็นที่อยู่นอกเหนือจากงานหลักและตั้งข้อสงสัยว่าควรจะแก้ไขปัญหาหรือใช้วิธีใดในการปรับปรุงประเด็นเหล่านั้น

2) การคิดริเริ่ม (Idea Generation) เป็นพฤติกรรมที่มีการคิดนอกกรอบและไม่ปิดกั้นทางความคิด เพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงาน

3) การสนับสนุน (Idea Promotion) เป็นพฤติกรรมที่องค์การให้การสนับสนุนบุคลากรในการสร้างสรรค์แนวคิดเชิงนวัตกรรมและมีการโน้มน้าวให้บุคลากรภายในองค์การให้การสนับสนุนนวัตกรรมที่ตนได้สร้างขึ้น

4) การนำไปใช้ (Idea Realization) เป็นการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมด้วยการนำนวัตกรรมไปใช้ในการดำเนินงาน และมีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่องด้วยความทุ่มเท และติดตามความก้าวหน้าของการนำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับการดำเนินงาน

5) แนวคิดที่ยั่งยืน (Idea Sustainability) เป็นการนำนวัตกรรมหรือแนวคิดที่สร้างขึ้นไปใช้ และสามารถพัฒนาต่อเนื่องในระยะยาว ด้วยการประเมินผลลัพธ์และสร้างความร่วมมือภายในองค์การเพื่อทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของการหล่อหลอมให้เกิดการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นที่ตัวบุคคล โดยเริ่มจากการสำรวจปัญหาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมที่ใช้สำหรับการแก้ปัญหา ซึ่งหากองค์การให้การสนับสนุนแก่บุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นและแสดงศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมผ่านพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมด้วยการคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาวที่แสดงถึงแนวคิดที่ยั่งยืน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ข้อ ได้แก่ 1) การสำรวจโอกาส 2) การคิดริเริ่ม 3) การสนับสนุน 4) การนำไปใช้ และ 5) แนวคิดที่ยั่งยืน เป็นคุณสมบัติสำคัญในการสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมที่เริ่มจากตัวบุคคล นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างเสริมพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ด้านบวกต่อบุคลากรที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานท่ามกลางบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการสนับสนุนของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรม ส่งผลให้บุคลากรเกิดความคิดและทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม (ปรมาภรณ์ ดันสุขชัย และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์, 2567)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีปฏิสัมพันธ์ด้านบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม

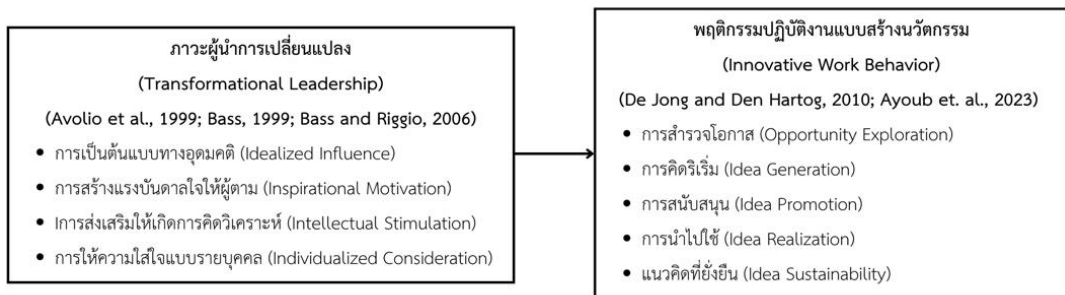
การสนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพด้านการสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้ในการแก้ไขจุดบกพร่องหรือส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การ ถือเป็นการแสดงบทบาทสำคัญของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ จากการศึกษาความเกี่ยวข้องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากรจากกลุ่มตัวอย่างในหลายบริบท ผลการศึกษาล้วนสะท้อนแนวโน้มเชิงบวก แสดงถึงการมีบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบและพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม ดังนี้

1) การเป็นต้นแบบทางอุดมคติ (Idealized Influence) เมื่อผู้บริหารแสดงบทบาทในด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้มีการแสดงออกของพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Li et al., 2019)

2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม (Inspirational Motivation) เมื่อผู้นำแสดงวิสัยทัศน์และให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มแก่บุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม (รวินท์นิภา สว่างโลก และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์, 2567)

3) การส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ (Intellectual Stimulation) การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์ต้องอาศัยการกระตุ้นจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถของตนเอง (ก้องภพ ชันติพงศ์พันธุ์, 2561)

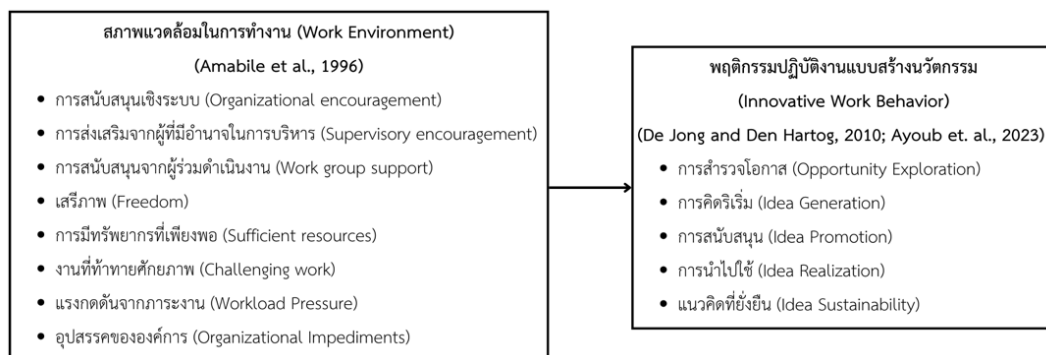
4) การให้ความใส่ใจแบบรายบุคคล (Individualized Consideration) การให้ความสำคัญและใส่ใจบุคลากรแต่ละคน จะทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมที่มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (สาธิต สุวรรณโสภะ และ วงศ์ธีรา สุวรรณิน, 2564)



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร

สภาพแวดล้อมในการทำงานกับการมีปฏิสัมพันธ์ด้านบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม

การสนับสนุนการสร้างสรรคทางความคิดผ่านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นการส่งเสริมบุคลากรด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนเชิงระบบ การส่งเสริมจากผู้ที่มีอำนาจในการบริหาร การสนับสนุนจากผู้ร่วมดำเนินงาน เสรีภาพ การมีทรัพยากรที่เพียงพอ และการดำเนินงานที่มีความท้าทาย ศักยภาพ ซึ่งเป็นการสนับสนุนที่มาจากทั้งองค์กรและบุคลากรภายในองค์กรซึ่งรวมทั้งระดับผู้ที่มีอำนาจในการบริหารและบุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแล สอดคล้องกับการศึกษาของ ลดาวรรณ หัทยาวัฒน์ และ สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2563) ที่ค้นพบว่าเมื่อพนักงานธนาคารพาณิชย์ได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานสูง จะส่งผลให้มีพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมสูงตามไปด้วย ซึ่งได้มีความเชื่อมโยงกับผลการศึกษาของ ฐิติพร สุรินธรรม และ วาสนี วิเศษฤทธิ์ (2567) ที่ได้ค้นพบว่าพยาบาลวิชาชีพมีความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นโดยการได้มีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรมที่สามารถสร้างประสิทธิภาพต่อองค์กร จะส่งผลให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม จากผลการศึกษาในบริบทที่ได้กล่าวไปนั้น สามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนการสร้างสรรคทางความคิดผ่านสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยในการช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร



ภาพที่ 2 สภาพแวดล้อมในการทำงานเสริมสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร

จากการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมที่กล่าวไปข้างต้น ทำให้ผู้แต่งได้ทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมและคุณลักษณะของนวัตกรรม ซึ่งได้พบว่ามีคล้ายกัน แต่ยังไม่พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมและคุณลักษณะของนวัตกรรม แต่มีการวิจัยของ Al Wali et al. (2023) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของ Employees' dynamic capabilities, Innovative work behavior and Job performance ได้กล่าวถึงคำว่า Innovator ซึ่งปรากฏอยู่ในลักษณะของพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม โดยกล่าวว่านวัตกรรมเป็นผู้ที่ปรับใช้แนวคิดใหม่ๆ ผู้แต่งจึงได้จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างให้บุคลากรเป็นนวัตกรรมที่เกิดจากพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานมาเป็นปัจจัยสนับสนุนเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในอนาคตที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

ข้อเสนอแนะเพื่อการสนับสนุนความเป็นนวัตกรรมที่เกิดจากพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมโดยมีผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสนับสนุน

นวัตกรรม (Innovator) คือ ผู้ริเริ่มในการคิดค้นและมีการคิดนอกกรอบเพื่อใช้เป็นแนวทางหรือกระบวนการดำเนินงานซึ่งก่อให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมที่ประโยชน์ต่อองค์การ โดยสามารถจำแนกคุณลักษณะของนวัตกรรมออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1) เป็นผู้สร้างและมีวิสัยทัศน์ 2) มีแรงผลักดันที่นำไปสู่ความคิดแปลกใหม่ 3) มีไหวพริบต่อการแก้ปัญหา 4) ปรับตัวได้ดีในทุกสถานการณ์ 5) กล้าเผชิญความล้มเหลว 6) วางใจในศักยภาพของตนเอง 7) ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและมีทักษะการประสานงานภายในกลุ่ม (พิมพ์ชนก หงษาดี และเพ็ญวรา ชูประวัตติ, 2565; Ogawa & Pongtanalert, 2015) ซึ่งหากผู้บริหารแสดงบทบาทของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างองค์การให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เกื้อหนุนการคิดริเริ่มเพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าของบุคลากร จะเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของ

นวัตกรรม กล่าวคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมโดยมีสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชพงษ์ ชีวาลย์ และคณะ (2561) ที่ค้นพบว่า เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาและมอบความเชื่อมั่นในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นจะส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมนำไปสู่การแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร

จากคุณลักษณะของนวัตกรรมทั้ง 7 ด้าน และปัจจัยที่เป็นตัวส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมข้างต้น ผู้แต่งจึงต้องการนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อผลักดันความเป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ ได้มีการจำแนกแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะของนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเด็น คือ แนวทางของผู้บริหาร และแนวทางขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพในมุมมองของผู้บริหารที่แสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการผลักดันความเป็นนวัตกรรมให้กับบุคลากร และมุมมองในภาพรวมซึ่งหมายถึงสมาชิกทุกคนร่วมกันสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยมีแนวทาง ดังนี้

1) เป็นผู้สร้างและมีวิสัยทัศน์ และมีแรงผลักดันที่นำไปสู่ความคิดแปลกใหม่ เป็นลักษณะของนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมในด้านการคิดริเริ่มและการมีแนวคิดที่ยั่งยืน

ผู้บริหาร สามารถแสดงบทบาทของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม มาช่วยกำหนดเป้าหมายที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร และช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจต่อการเป็นผู้ริเริ่มการสร้างนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและมีประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

องค์กร สมาชิกทุกคนสามารถให้การสนับสนุนผ่านองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนเชิงระบบ การส่งเสริมจากผู้มีอำนาจในการบริหาร การสนับสนุนจากผู้ร่วมดำเนินงาน และเสรีภาพทางการดำเนินงาน ซึ่งเมื่อหลอมรวมองค์ประกอบเหล่านี้เข้าด้วยกัน จะเกิดเป็นสภาพแวดล้อมแห่งการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์ มีอิสระ และเป็นผู้ริเริ่มที่มีความกล้าในการรังสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร

2) มีไหวพริบต่อการแก้ปัญหา และ กล้าเผชิญความล้มเหลว เป็นลักษณะของ นวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมในองค์ประกอบด้านการสำรวจ ที่เป็นพฤติกรรม การสำรวจและคิดหาแนวทางในการปรับแก้ประเด็นปัญหา

ผู้บริหาร สามารถแสดงบทบาทผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ในด้านการส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ มาช่วยจูงใจให้บุคลากรคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการสร้างสรรค์ทางความคิด ซึ่งจะเป็นผลเชิงบวกคือ เมื่อผู้บริหารมอบโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมเสนอทัศนะ จะส่งผลให้เกิดการมองเห็นปัญหาได้ในหลากหลายด้านขึ้น นำไปสู่การค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาที่หลากหลาย

องค์กร สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่พร้อมสนับสนุนความกล้าที่จะเสี่ยงและการคิดแก้ปัญหาเพื่อให้บุคลากรสามารถคิดค้นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ได้ โดยสมาชิกภายในองค์กรสามารถใช้องค์ประกอบด้านการสนับสนุนเชิงระบบ การส่งเสริมจากผู้ที่มีอำนาจในการบริหาร การสนับสนุนจากผู้ร่วมดำเนินงาน เสรีภาพในการดำเนินงาน การมีทรัพยากรที่เพียงพอ และการทำงานที่ท้าทายศักยภาพ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ให้การสนับสนุนทางความคิดและผลักดันความกล้าเผชิญความล้มเหลว มุ่งสู่ความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรมของบุคลากร โดยปราศจากการตัดสินว่าถูกหรือผิด และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอพร้อมและเพียงพอต่อการดำเนินงาน

3) **ปรับตัวได้ดีในทุกสถานการณ์** และ **วางใจในศักยภาพของตนเอง** เป็นลักษณะของนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมด้านการนำไปใช้ โดยเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกถึงความทุ่มเทพยายามเพื่อคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่าและประสิทธิภาพ

ผู้บริหาร สามารถนำองค์ประกอบด้านการเป็นต้นแบบทางอุดมคติและด้านการให้ความใส่ใจแบบรายบุคคล มาช่วยสนับสนุนความคิดยืดหยุ่น ความอดทน และความมั่นใจในตนเองของบุคลากร ด้วยการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงความมุ่งมั่นตั้งใจ ใส่ใจต่อบุคลากร คอยถามไถ่ถึงความเป็นอยู่ของบุคลากรเพื่อแสดงออกถึงความใส่ใจ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้กับบุคลากรเพื่อรองรับบริบทการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป นับเป็นแนวทางที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรในการตระหนักรู้ถึงบทบาทของตนในฐานะนวัตกรรมผู้มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าและสร้างเสริมประสิทธิภาพต่อองค์กร

องค์กร สามารถสนับสนุนการเป็นนวัตกรรมของบุคลากรด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มอบความไว้วางใจให้แก่สมาชิกขององค์กร มีการระบุวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างชัดเจน แต่เมื่อมีการะงานจำนวนมากก็สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ไม่เคร่งครัดจนเกินไป เพื่อสนับสนุนความมุ่งมั่น ความอดทน สร้างความมั่นใจในตนเองต่อการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และอาจสร้างแรงกดดันจากภาระงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสภาพแวดล้อมเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมแห่งการสนับสนุนการสร้างสรรคทางความคิด ได้แก่ การสนับสนุนเชิงระบบ การส่งเสริมจากผู้ที่มีอำนาจในการบริหาร การสนับสนุนจากผู้ร่วมดำเนินงาน การทำงานที่ท้าทายศักยภาพ

4) **ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและมีทักษะการประสานงานภายในกลุ่ม** ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมในองค์ประกอบด้านการสนับสนุน ที่เป็นการแสดงพฤติกรรมด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกองค์กรเพื่อให้สมาชิกเกิดการยอมรับ อันจะเอื้อต่อการดำเนินภารกิจขององค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่นและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่วางไว้

ผู้บริหาร สามารถเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคลหรือสมาชิกทุกคนในภาพรวมทั้งองค์การ ด้วยการให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อเข้าใจถึงความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะทำให้สามารถยกระดับศักยภาพของบุคลากรได้อย่างตรงจุด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้มีการสนับสนุนต่อผู้ร่วมดำเนินงานอย่างกระตือรือร้น และกระตุ้นให้มีความตั้งใจมุ่งสู่ความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้เกิดจากทุกองค์ประกอบที่หล่อหลอมให้เกิดเป็นพฤติกรรมของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย การเป็นต้นแบบทางอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม การส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ และ การให้ความสนใจแบบรายบุคคล

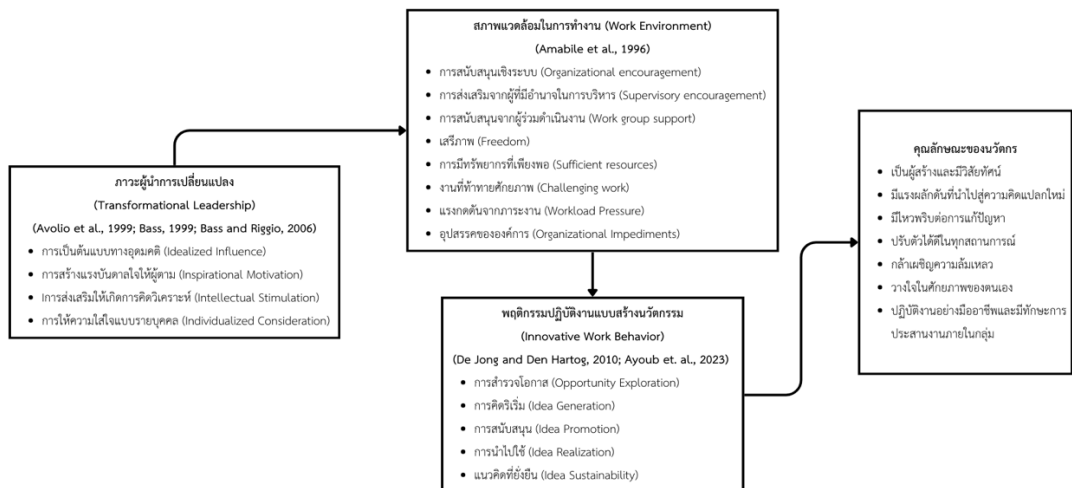
องค์การ สามารถนำองค์ประกอบของการสนับสนุนการสร้างสรรคทางความคิดผ่านสภาพแวดล้อมองค์การทั้งหมด ได้แก่ การสนับสนุนเชิงระบบ การส่งเสริมจากผู้ที่มีความอำนาจในการบริหาร การสนับสนุนจากผู้ร่วมดำเนินงาน เสรีภาพ การมีทรัพยากรที่เพียงพอ การทำงานที่ท้าทาย ศักยภาพ ลดแรงกดดันจากภาระงาน และ ลดอุปสรรคขององค์การ มาช่วยสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการสนับสนุนการสร้างสรรคทางความคิดที่สมบูรณ์แบบ เกิดเป็นสภาพแวดล้อมเชิงบวกแห่งการสนับสนุน ไม่ปิดกั้นทางความคิด ปราศจากความย่อท้อแม้ต้องเผชิญกับภาระงานที่มากล้นหรืออุปสรรคในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อบุคลากรคือ สามารถดำเนินงานด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ ภายใต้เงื่อนไขความเพียบพร้อมของทรัพยากรที่เพียงพอและข้อจำกัดในการทำงานภายในองค์การ

จากแนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะของนวัตกรรมที่กล่าวไปนั้น สะท้อนถึงความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของนวัตกรรมและองค์ประกอบพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม ซึ่งสามารถส่งเสริมคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดจากพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมได้ด้วยบริบทของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีองค์การในประเทศไทยที่ได้วางแผนนโยบายที่สนับสนุนการริเริ่มสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าและสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) “นโยบายนวัตกรรมและการสร้างคุณค่า โดยบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)” ได้สร้างนโยบายการส่งเสริมให้บริษัทเกิดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แสดงถึงการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ดำเนินงาน ยกย่องนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์การ และสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้วยความต่อเนื่อง (บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), 2565)

2) “นโยบายด้านการส่งเสริม บริหารจัดการนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ โดยกรมอุตุนิยมวิทยา” เป็นแนวทางการจัดการองค์การที่สนับสนุนด้านความคิดริเริ่มเพื่อสร้างนวัตกรรม และสนับสนุนกระบวนการสร้างนวัตกรรมอันมีคุณค่าต่อองค์การของบุคลากร เช่น การมีงบประมาณรองรับการสร้างนวัตกรรม การผลักดันให้เกิดแรงจูงใจเพื่อพัฒนานวัตกรรม การปลูกฝังวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการคิดค้นนวัตกรรม และการสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น (กรมอุตุนิยมวิทยา, 2563)

จากตัวอย่างนโยบายข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ล้วนตระหนักถึงการมีบทบาทของการปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการเพิ่มระดับศักยภาพในการคิดริเริ่มของบุคลากรเพื่อคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่การสนับสนุนการสร้างสรรคทางความคิดผ่านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการนำมาประยุกต์เพื่อสร้างนโยบายที่เสริมสร้างให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณลักษณะของนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Bandura (1977) ที่ได้อธิบายไว้ว่าบุคคลเกิดการเรียนรู้จากการสังเกตและการเลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลอื่นในสังคม นับเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อม ที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน (Bandura, 1986) กล่าวคือ ในบริบทขององค์กร มีปัจจัยผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานมาทำหน้าที่กระตุ้นและเสริมแรงเชิงบวกให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในจนเกิดการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม เมื่อมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมดังกล่าวซ้ำๆ จะส่งผลให้เกิดการหล่อหลอมจากภายในจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของความเชื่อและทัศนคติ ส่งผลให้บุคลากรมีคุณลักษณะของนวัตกรรมอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร โดยมีสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และนำไปสู่การส่งเสริมคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดจากพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม

บทสรุป (Conclusion)

การทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้องค์การมีศักยภาพทางการแข่งขัน ได้แก่ ปัจจัยที่แสดงบทบาทสำคัญในการสร้างเสริมพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยทั้งสองปัจจัยมีความสอดคล้องกันในการสนับสนุนและกระตุ้นศักยภาพด้านการสร้างสรรค์ทางความคิด ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์การ แต่จะแตกต่างกันในด้านบทบาทของผู้ใช้ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะถูกใช้ผ่านตัวบุคคลที่มีบทบาทเป็นผู้นำ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน เป็นต้น แต่การสนับสนุนการสร้างสรรค์ทางความคิดผ่านสภาพแวดล้อมในการทำงานนี้ เกิดจากความร่วมมือในภาพรวมองค์การซึ่งรวมถึงบุคลากรทุกคน นโยบายองค์การ และการสนับสนุนทางทรัพยากรภายในองค์การที่มีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างสรรค์ทางความคิดของบุคลากร และได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร ซึ่งเป็นบุคคลที่มีการสำรวจประเด็นปัญหาเพื่อริเริ่มการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์การ และให้การสนับสนุนนวัตกรรมที่ถูกคิดค้นขึ้นใหม่เพื่อเป็นแนวทางสำหรับขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การ โดยการแสดงออกถึงพฤติกรรมเหล่านี้ ถือเป็นการแสดงออกขั้นพื้นฐานที่บุคลากรควรมีเพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานแบบมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม

การแสดงบทบาทของผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการสนับสนุนการสร้างสรรค์ทางความคิดผ่านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมของบุคลากร แม้บริบทของสภาพแวดล้อมจะแตกต่างกันออกไปก็ตาม เช่น บุคลากรที่ทำงานในภาครัฐ หรือภาคเอกชน ซึ่งแสดงถึงการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกของพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้แต่งจึงได้นำปัจจัยที่หลอมรวมให้เกิดพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมมาจำแนกให้มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของนวัตกรรม และนำปัจจัยที่หล่อหลอมผู้นำให้แสดงบทบาทด้านการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน มาออกแบบข้อเสนอแนะแนวทางที่เอื้อต่อการผลักดันคุณลักษณะของนวัตกรรมที่เกิดจากพฤติกรรมปฏิบัติงานแบบสร้างนวัตกรรมให้กับบุคลากร ด้วยการสนับสนุนคุณลักษณะของนวัตกรรมในแต่ละด้าน นอกจากนี้ การทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้ ผู้อ่านสามารถนำข้อเสนอในภาพที่ 3 ไปศึกษาเพิ่มเติมด้วยการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไปและสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายองค์การเพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากร หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษางานวิจัยเพื่อมุ่งศึกษาแนวทางการส่งเสริมศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นการวางรากฐานสำคัญที่สามารถสร้างความพร้อมให้บุคลากรและองค์การเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทการดำเนินงานซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมอุตุนิยมวิทยา. (2563). ประกาศกรมอุตุนิยมวิทยา เรื่อง นโยบายด้านการส่งเสริม บริหารจัดการ นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ลงวันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2563.
<https://tmd.go.th/media/pmqa-pdf/pmqa-0042.pdf>
- ก้องภพ ชันดีพงศ์พันธุ์. (2561). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งความยั่งยืนต่อ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษาพนักงานของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์. *วารสาร เครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(3), 45–57.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsnj/article/view/252454>
- เกศแก้ว ชัยชนะ และ วิดีมา ไชยะกุล. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการด้านการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในเขตนิคม อุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. *วารสารบริหารธุรกิจและภาษา*, 10(2), 77–89.
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/TNIJournalBA/article/view/255960>
- เกียรติศักดิ์ สุภรัตน์ และ กล้าหาญ ณ น่าน. (2566). สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการ สร้างนวัตกรรม ในการทำงานของข้าราชการครูประถมศึกษา. *Strategic Perspectives on Business and Marketing Management*, 10(1), 20–35. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/mmr/article/view/262691>
- จตุรภัทร วงศ์สิริสถาพร. (2567). อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ: กรณีศึกษาธุรกิจผลิตเซรามิกขนาดกลางและขนาด ย่อมในจังหวัดลำปาง. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 16(1), 49–61. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/264249>
- ชชพงษ์ ชัชวาล, คณน ไตรจันทร์, และ อิศรภักดิ์ รินไธสง. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อพฤติกรรมการ สร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทย. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 11(1), 113–124. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/86608
- ฐิติพร สุรินธรรม และ วาสนิ วิเศษฤทธิ์. (2024). ปัจจัยทำนายพฤติกรรมการทำงานที่เน้นนวัตกรรม ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารวิจัยสุขภาพและการพยาบาล (วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ)*, 40(3), 121–131. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/bcnbangkok/article/view/274516>

นุชณา ณ พายัพ, วิลาลินี ธนพิทักษ์, ธนิตา แซ่ซี, ณัฏฐ์ศมน จิรังวรพจน์, และ นฤมล เอียดสุย.

(2568). อิทธิพลของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมและจริยธรรมในการทำงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของมัคคุเทศน์ใน 3 จังหวัดชายแดนใต้. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 9(5), 96–106. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSC/article/view/284151>

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). (2565). *ประกาศ ที่ CIC.03/2566 เรื่อง นโยบายนวัตกรรมและการสร้างคุณค่า*. <https://www.cpall.co.th/wp-content/uploads/2023/02/Innovation-Policy-TH.pdf>

ปรมาภรณ์ ต้นสุขชัย และ จุฬามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2567). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการสร้างนวัตกรรมและความผูกพันของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานกลุ่มบริษัทผลิตพลังงานไฟฟ้าแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก. *สัปดาห์ : วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 30(4), 197–213. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/tgt/article/view/263942>

ปิยวุฒิ คิตมุงทางดี, ธนพล ก่อฐานะ, พาโชค เลิศอัศวภัทร, และ โอปอล์ สุวรรณเมฆ. (2567). ภาวะผู้นำ การแบ่งปันองค์ความรู้ บรรยากาศในองค์กร พฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 7(2), 337–351. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/polssru/article/view/275580>

ปิยวรา พานิชวิทิตกุล. (2564). มิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 5(3), 69–96. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kkbsjournal/article/view/248992>

พิมพ์ชนก หงษาวดี และ เพ็ญวรา ชูประวัติ. (2565). ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาครูโรงเรียนหอวังตามแนวคิดคุณลักษณะนวัตกร. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 9(2), 243–252. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDMCU/article/view/249578>

รวินท์นิภา สว่างโลก และ จุฬามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2567). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุนทางจิตวิทยา และการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยา ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน. *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 16(1), 187–204. <https://doi.org/10.55164/ecbajournal.v16i1.265518>

- ลดาวรณ หทัยวัฒน์ และ สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพทำ
องค์ประกอบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับ
พฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานธนาคารพาณิชย์. *วารสารมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ วไลยอลงกรณ์ ในพระราชูปถัมภ์*, 15(2), 99–110. [https://so06.tci-
thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/243640](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/243640)
- ศิขริน เลขาจิตร และ รัชนิวรรณ วณิชยณอม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของข้าราชการครู โดยมีสภาพแวดล้อมใน
การทำงานเป็นตัวแปรสื่อ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ.
วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 23(1), 41–54. [https://so06.tci-
thaijo.org/index.php/BSRI/article/view/5752](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/BSRI/article/view/5752)
- สาธิต สุวรรณโสภณ และ วงศ์ธีรา สุวรรณิน. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมใน
การทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานบริษัทลีสซิ่งในเขต
กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 4(1),
110–125. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/ibas/article/view/244931>
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2565, 7 กรกฎาคม). *ภารกิจของเรา*.
<https://www.nia.or.th/missionnia>
- Al Wali, J., Muthuveloo, R., Teoh, A. P., & Al Wali, W. (2023). Disentangling the
relationship between employees' dynamic capabilities, innovative work
behavior and job performance in public hospitals. *International Journal of
Innovation Science*, 15(2), 368–384. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2022-0012>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work
environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–
1184. <https://www.jstor.org/stable/256995>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of
transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership
Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4),
441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Ayoub, A. E. A. H., Almahamid, S. M., & Al Salah, L. F. (2023). Innovative work behavior
scale: Development and validation of psychometric properties in higher
education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*,
26(1), 119–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0176>

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-5)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
<https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- de Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- de Jong, M., Banholzer, M., & Doherty, R. (2025, February 12). *How top performers use innovation to grow within and beyond the core*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-top-performers-use-innovation-to-grow-within-and-beyond-the-core>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315857664>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>

- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Ogawa, S., & Pongtanalert, K. (2015). Exploring characteristics and motives of consumer innovators: Community innovators vs. independent innovators. *Research-Technology Management*, 56(3), 41–48. <https://doi.org/10.5437/08956308X5603088>
- 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. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>