

## บทความวิจัย

**การพัฒนาโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์  
ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

เปชณางค์ ยอดมณี\*

ทวีศิลป์ กุลนภาคล\*\*

ณัฐวุฒิ โรจนนिरุตติกุล\*\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2. เพื่อศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3. เพื่อพัฒนาข้อเสนอกรอบแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ได้แก่พนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 240 คนเครื่องมือของการวิจัยคือแบบสอบถามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า 1. โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วยตัวแปรแฝงภายนอก 1) ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีตัวแปรสังเกตได้ภายนอก ได้แก่ภาวะผู้นำแบบมีบารมี ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งเน้นการจัดการ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำแบบมีปฏิสัมพันธ์ 2) ตัวแปรแฝงภายใน ปัจจัยเชิงสถานการณ์ มีตัวแปรสังเกตได้ภายในประกอบด้วยความผูกพันต่อองค์กรและการมีจุดเน้นที่ผู้รับบริการ 3) ตัวแปรแฝงภายใน ค่านิยมส่วนบุคคลมีตัวแปรสังเกตได้ภายในประกอบด้วย มุ่งผลเชิงอนุรักษ์และมุ่งผลการเพิ่มศักยภาพตนเอง 4) ตัวแปรแฝงภายใน ความสามารถเชิงสร้างสรรค์มีตัวแปรสังเกตได้ภายในประกอบด้วย การทำความเข้าใจกับเนื้อหาหรือลักษณะงาน การวางแผนการสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาความคิดตัวแปรสังเกตได้ของการวิจัยทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและตัวแปรแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทุกคู่ 2. โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรปัจจัยเชิงสถานการณ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม 3. กรอบแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นประกอบด้วย 1) ควรมีการ

\*นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิตศึกษา สาขาการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์

\*\* อาจารย์ ดร.ประจำสาขาวิชาวัดผลและวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์

\*\*\* ผศ.ดร. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) และอาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

จัดตั้งทีมพัฒนาระบบการปฏิบัติงานโดยมีผู้นำองค์การครองส่วนท้องถิ่นเป็นประธาน 2) ครรมีกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) อย่างสม่ำเสมอโดยมุ่งเน้นหัวข้อด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และกระจายให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เข้าร่วมการอบรม 3) ควรนำใช้กิจกรรมการระดมสมอง(Brian Stormimg) การทำแผนที่ความคิด(Mind Mapping) มาใช้ในการแก้ปัญหการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เสนอความคิดความเห็น

**คำสำคัญ:** ความสามารถเชิงสร้างสรรค์, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**RESEARCH*****A Development Model of Factors Effecting The Creativity of Local Administration Officials****Pekhanang Yodmanee*<sup>\*</sup>*Taweasil Koolnaphadol*<sup>\*\*</sup>*Nattawut Rojniruttikoo*<sup>\*\*\*</sup>**Abstract**

The objectives of this research were threefold. First to develop a theoretical model that identifies the various factors affecting the creativity of Thai local administration officials. The second objective was to use empirical data to test the theoretical model developed. The last objective was to develop suggestions to nurture the creativity of local administration officials. For this purpose eight (8) experts and 240 local administration officials were sampled.

The findings of the research included: 1. That the model for factors affecting the creativity of local administration officials has endogenous latent variables. First of all innovation leadership has exogenous observed variables charismatic leadership, instrumental leadership, strategic leadership and interactive leadership. Second endogenous latent variables: situational factors have endogenous observed variables including organization commitment and customer orientation. And thirdly endogenous latent variables and individual values which have resultant conservation, resultant self-enhancement. Fourth endogenous latent variables affecting creativity has endogenous observed variables understanding with contents or job character, planning, inspiration and develop thinking. Observed variables of research: Innovation Leadership of executive level local administrators, situational factors of local administration, individual values of local administration officials and creativity of local administration officials, middle average of the variables which related at significance with .05 correlation coefficient in the middle range of all participants. 2. Result of causal relation analysis of factors effecting officials creativity in local administration has the finding of model for factors effecting officials creativity in local administration follow hypothesis with empirical data related at significant 0.05 the result from development causal relation of factors effecting officials creativity in local administration. Situation factors are mostly factors effecting

---

\* Student of Doctor Degree, Management Development , Rajabhat Rajanagarindra University

\*\* Ph.D and Lecturer, Department of Measurement and Evaluation, Rajabhat Rajanagarindra University

\*\*\* Asst. Prof. (Human Resource Development) and Dr. in Industrial Management, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

officials creativity in local administration, second one is Innovation Leadership. 3. The Framework to develop the creativity of local administration officials: 1) The head of the local administration officials should lead the team to develop new operational systems 2) should include training activities that concentrate on the equity distribution of work 3) should utilize brainstorming activities and mind mapping to solve operational level problems with opportunities for local administration officials to provide input.

**Keywords:** Creativity, Local Administration

## บทนำ

ความยั่งยืนขององค์การในปัจจุบันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆประการ ในโลกหลังยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ(Information technology age)นั้นเราถือกันว่าเป็นยุคแห่งการสร้างสรรค์(Creativity age) องค์การต่างๆในยุคแห่งการสร้างสรรค์นั้นจะมีความยั่งยืนอยู่ได้ก็ต่อมโนทัศน์นวัตกรรมใหม่ๆอันเป็นผลมาจากความสามารถเชิงสร้างสรรค์ขององค์การ ความยั่งยืนเป็นปัญหาที่สลับซับซ้อน(Sustainability is a Complex Problem) ใน การที่จะรวมตัวเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ภายในปี 2558 นั้นกลุ่มประเทศอาเซียนได้จัดทำแผนงานในเชิงบูรณาการในด้านเศรษฐกิจต่างๆหรือพิมพ์เขียวเพื่อจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวจะนำไปสู่การใช้กฎระเบียบการค้าในประเทศสมาชิกทั้งหมดเป็นอย่างดีเดียวกันการสร้างอาเซียนให้เป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง การพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกอาเซียนโดยพัฒนา SMEs และเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการความร่วมมือต่างๆและการเชื่อมโยงของอาเซียนเข้ากับเศรษฐกิจโลกด้วยการเน้นและปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจอาเซียนกับประเทศนอกภูมิภาคให้มีทำที่ร่วมกัน

การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้น ทำให้องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนมีความจำเป็นต้องปรับตัวในทุกมิติ เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าองค์กรในปัจจุบันนั้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด เนื่องจากการดำเนินการขององค์กรนั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของคนในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับแค่ผลกำไรเท่านั้น องค์กรทุกแห่งยังมองไปถึงความยั่งยืนขององค์กรซึ่งความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยกลไกการทำงานของคนนั่นเอง การเข้าสู่ยุคแห่งการสร้างสรรค์นั้น คนในองค์กรจะต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่เปี่ยมไปด้วยความสามารถเชิงสร้างสรรค์ การคิดและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน พลุ เศรษฐินทร์(2552,หน้า1)ได้สรุปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคว่าถ้า มองย้อนกลับไปในอดีตจะพบว่าสังคมมนุษย์ได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมาสามยุคและปัจจุบันกำลังเข้าสู่ ยุคที่สี่โดยยุคแรกเป็นการเปลี่ยนจากการที่มนุษย์เราจะต้องล่าสัตว์เพื่อดำรงชีวิตมาเป็นการลงหลักปักฐานทำ อาชีพเกษตรกรรมมากกว่าขึ้นพอยุคที่สองก็เปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมกลายเป็นสังคมอุตสาหกรรมยุคที่ สามเพียงผ่านพ้นไปเมื่อไม่กี่สิบปีที่ผ่านมาคือเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลข่าวสารต่างๆโดยใน ยุคที่สามนั้นเราก็จะพบว่าอาชีพที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือพวกที่เรียกว่าเป็น Knowledge Workers แต่ ในปัจจุบันมองว่าเรากำลังจะเข้าสู่ยุคที่สี่ที่เรียกว่าเป็น Creativity Age ที่การมีความรู้ไม่เพียงพอแล้วครับ เนื่องจากความรู้ในปัจจุบันเราสามารถแสวงหาได้อย่างรวดเร็วและในราคาที่ถูกหรือฟรีอีกทั้งงาน หลายๆอย่างที่ต้อใช้ความรู้นั้นก็จำเป็นต้อพึ่งมนุษย์อีกต่อไปเนื่องจากคอมพิวเตอร์สามารถทำได้เร็วกว่า และถูกต้อกว่าดังนั้นสิ่งที่จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของสังคมยุคใหม่จึงไม่ใช่เพียงแต่การ มีความรู้เพียงอย่างเดียวแต่กลายเป็นความสามารถในการสร้างสรรค์หรือการคิดในสิ่งใหม่ๆซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายปัจจุบันของภาครัฐที่เน้นนโยบายเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy Policy)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ตามแนวทางหลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 10) มุ่งให้เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของชุมชนในการจัดการปัญหาของชุมชนด้วยตนเองสนับสนุนการ รวมกลุ่มอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่การส่งเสริมให้ภาคเอกชนภาคประชาสังคมและองค์กร

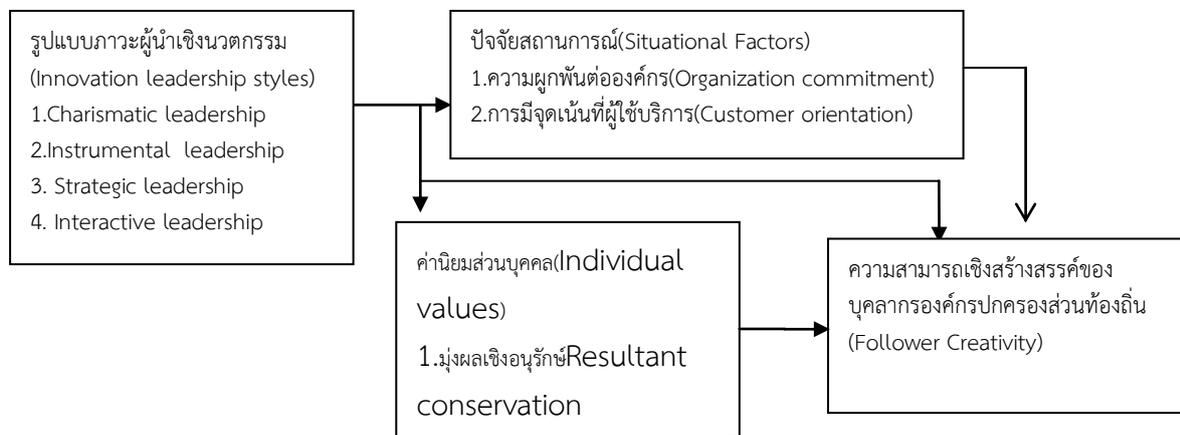
ปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นพลังร่วมในการพัฒนาสังคมจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการประเทศเพื่อสร้างความ เป็นธรรมในสังคมให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพิ่ม ประสิทธิภาพการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยในการนำแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติไปปฏิบัตินั้นต้องมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 7) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของ ไทยในปัจจุบันนับได้ว่าเป็นองค์การแห่งอนาคตที่รองรับการนโยบายการกระจายอำนาจอันเป็นแนวโน้ม สำคัญในปัจจุบัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถดำรงอยู่ได้และตอบสนองต่อความต้องการของ ประชาชนผู้รับบริการได้นั้นจำเป็นต้องบริหารจัดการด้วยความรู้ การก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะส่งผลให้เกิดการใช้ความรู้ใหม่ๆ ไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ การลด ขนาดองค์การในขณะที่ผลผลิตของการบริการประชาชนและการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นเกิด จากการสร้างนวัตกรรมหรือความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถ นำผลการศึกษาไปใช้ในการสร้างแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.3.1 เพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น
- 1.3.2 เพื่อศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิง สร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.3.3 เพื่อพัฒนาข้อเสนอกรอบแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของ พนักงานของไซซาและโคเอลโฮ(Sousa and Coelho,2011,pp.1029-1050) และการปรับ(modify)โมเดลโดย การเพิ่มปัจจัยด้านรูปแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจากการศึกษาของบอสซิงค์(Bossink,2004, pp.211-228) เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างกรอบแนวคิดทำให้ได้โมเดลความสัมพันธ์ดังนี้



ภาพที่ 1 โมเดลเชิงทฤษฎีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

### วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาโมเดลเชิงทฤษฎี

ผู้วิจัยดำเนินการร่างโมเดลโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่ม (focus group) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและวิเคราะห์เนื้อหาผลการสนทนากลุ่ม

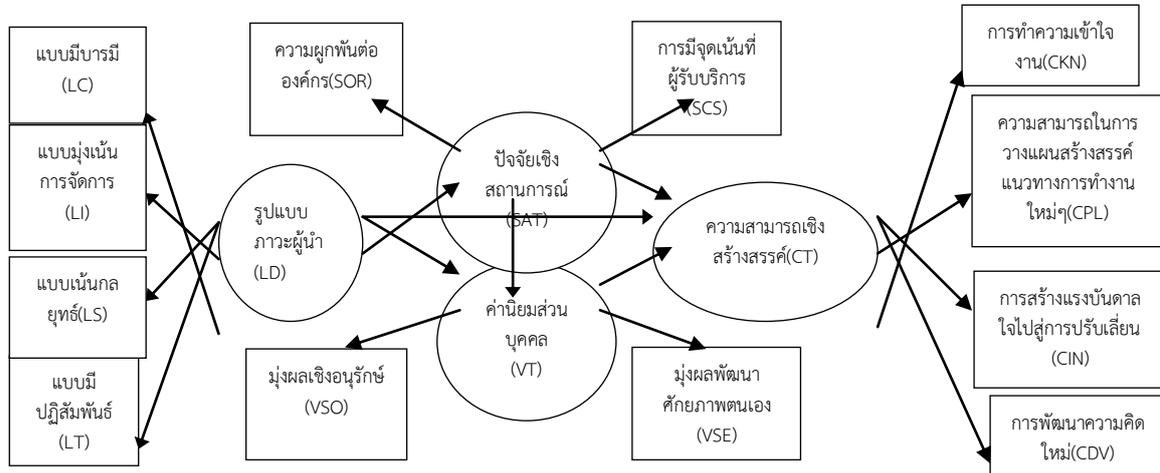
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชากรของการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดฉะเชิงเทราโดยแบ่งตามประเภทได้แก่ 1) เทศบาลเมืองจำนวน 1 แห่ง 2) เทศบาลตำบลขนาดกลางจำนวน 11 แห่ง 3) องค์การบริหารส่วนตำบล ขนาดกลาง จำนวน 10 แห่ง จำนวนประชากร 500 คน กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจำนวน 240 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ขนาดตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ประมาณค่าจากตารางสำเร็จรูปของยามานะและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรแฝง

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาข้อเสนอกรอบแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับกรอบแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คนและวิเคราะห์เนื้อหาผลการสัมภาษณ์

### สรุปผลการวิจัย

1.ผลการพัฒนาโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่มทำให้ได้โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (Structural equation model) ดังนี้



ภาพที่ 2 โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังแสดงในตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตัวแปรแฝง									
ตัวแปร	LD			SAT			VT		
เหตุ ตัวแปร	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ผล									
SAT	.30*	-	.30*	-	-	-	-	-	-
	(0.03)		(0.03)						
VT	.87*	.48*	.39*	1.62*	-	1.62*	-	-	-
	(0.10)	(.10)	(0.12)	(0.32)		(0.32)			
CT	.74*	-1.66	2.40*	.74*	-7.83	8.58*	-4.83	-	-4.83
	(0.10)	(7.92)	(7.92)	(.26)	(33.78)	(0.26)	(20.49		(20.49)
)									
ตัวแปร ภายใน สังเกตได้	b	SE	t	ตัวแปร ภายนอก สังเกตได้	b	SE	t		
SOR	1.00	.08	12.50	LC	0.24	0.03	8.62		
SCS	0.60	.07	8.90	LI	0.19	0.03	6.37		
VCO	0.33	.05	6.6	LS	0.27	0.02	12.06		
VSE	0.38	.05	8.45	LT	0.43	0.03	14.02		
CKN	0.30	.06	5.00						
CPL	0.35	.04	8.09						
CIN	0.49	.06	7.97						
CDV	0.47	.07	7.13						
ค่าสถิติ	$\chi^2 = 47.13$ df= 32 p= .058 GFI=0.97 AGFI= 0.93 RMR = 0.0075 $\alpha = .05$								

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

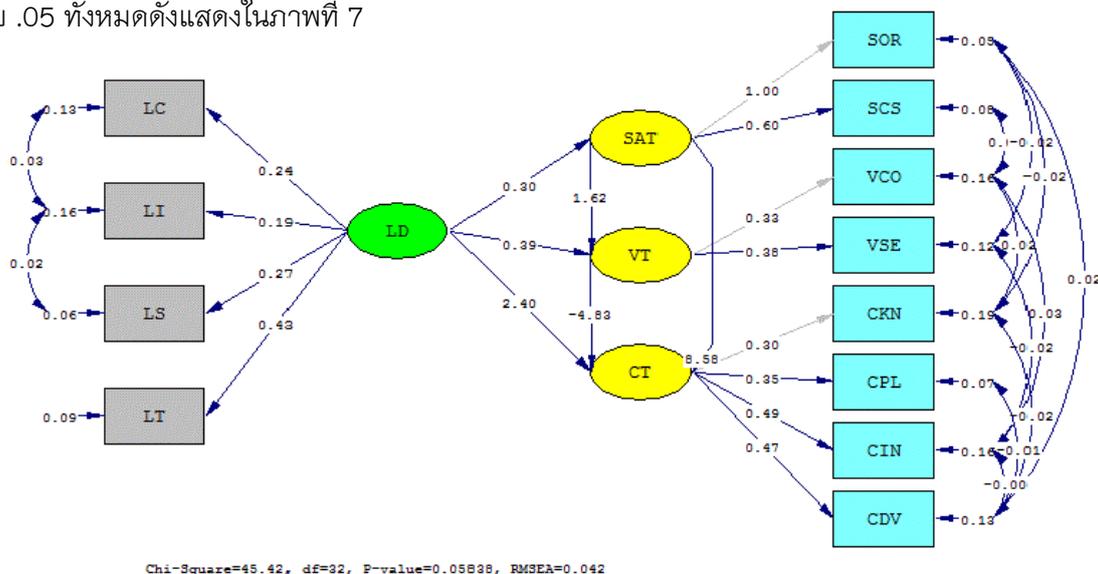
จากตาราง 2 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคว์สแควร์ มีค่าเท่ากับ 47.13 องศาอิสระเท่ากับ 32 ความน่าจะเป็น(p) เท่ากับ .058 นั่นคือค่าไคว์สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าเป็นการยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน(GFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0075

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรความสามารถเชิงสร้างสรรค์(CT)ได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม(LD) และปัจจัยสถานการณ์(SAT) โดยมีขนาดของอิทธิพลเท่ากับ 2.40 และ 8.58 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ยังพบว่า ตัวแปรปัจจัยเชิงสถานการณ์(SAT)ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม(LD) โดยมีขนาดของอิทธิพลเท่ากับ .30 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรค่านิยมส่วนบุคคล(VT) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม(LD) และปัจจัยเชิงสถานการณ์(SAT) โดยมีขนาดของอิทธิพลเท่ากับ .39 และ 1.62 ตามลำดับซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตัวแปรค่านิยมส่วนบุคคล(VT) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม(LD) ผ่านตัวแปรปัจจัยเชิงสถานการณ์(SAT) โดยมีขนาดของอิทธิพลเท่ากับ .48 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลจากการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าตัวแปรปัจจัยเชิงสถานการณ์(SAT) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาคือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม(LD)

ส่วนค่าอิทธิพลทั้งทางตรงทางอ้อมอื่นๆที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีทั้งหมด 3 เส้นทาง ได้แก่ ค่าอิทธิพลทางอ้อมจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม(LD)ไปสู่ความสามารถเชิงสร้างสรรค์(CT)มีค่าเท่ากับ -1.66 ค่าอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยสถานการณ์(SAT)ไปสู่ความสามารถเชิงสร้างสรรค์(CT)มีค่าเท่ากับ -7.83 และค่าอิทธิพลทางตรงจากค่านิยมส่วนบุคคล(VT)ไปสู่ความสามารถเชิงสร้างสรรค์(CT)มีค่าเท่ากับ -4.83

ผลการวิเคราะห์ค่าตัวบ่งชี้องค์ประกอบภายในและภายนอกทุกตัวได้แก่ LC(ภาวะผู้นำแบบมีปารมี) LI(ภาวะผู้นำแบบที่มุ่งเน้นการจัดการ) LS(ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์) และLT(ภาวะผู้นำแบบมีปฏิสัมพันธ์) SOR(ความผูกพันต่อองค์กร) SCS(การมีจุดเน้นที่ผู้รับบริการ) VCO(มุ่งผลเชิงอนุรักษ์)VSE(มุ่งผลการเพิ่มศักยภาพตนเอง) CKN(การทำความเข้าใจงาน)CPL(ความสามารถในการวางแผนสร้างสรรค์แนวทางการทำงานใหม่ๆ)CIN(การสร้างแรงบันดาลใจไปสู่การปรับเปลี่ยน)CDV(การพัฒนาความคิดใหม่) พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมดดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. ข้อเสนอกรอบแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุปผลของการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการสรุปผลตามประเด็นของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ความสำคัญของการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยมีดังนี้

1) ประเด็นสำคัญอันมีผลทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีการสร้างสรรค์การปฏิบัติงานไปสู่แนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ

ประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ต้องมีการสร้างสรรค์หรือการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆนั้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์การทุกชนิดมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลยังมองว่า ลักษณะของประชาชนที่มารับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ส่วนของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็มีความคาดหวังในการทำงานมากขึ้น ต้องการสภาวะแวดล้อมของการทำงานที่ดี

2) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ผู้ให้ข้อมูลได้มีความเห็นว่าการควรมีการผลักดันให้ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้มากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องพัฒนาความสามารถของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เพิ่มขึ้นก่อน นอกจากนี้แล้วยังเห็นว่า ควรมีหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ชัดเจน และในการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ควรมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

3) การพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน ควรมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเมื่อเผชิญกับปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไขก็ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหา ในการร่วมมือกันแก้ปัญหาหรือการวางแผนควรนำเทคนิคของการทำแผนที่ความคิดไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

การปฏิบัติตนให้เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างที่ดีในด้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ชอบการนำสิ่งใหม่ๆมาใช้ หรือเปลี่ยนวิธีดำเนินการในโครงการต่างๆ เปลี่ยนสถานที่ใหม่ๆในการดำเนินโครงการจะทำให้ผู้ตามหรือพนักงานได้ดูเป็นแบบอย่างและคุ้นเคยกับการสร้างสรรค์ไปสู่สิ่งใหม่

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.2.1 จากผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการวิจัยครั้งนี้พบว่า มีปัจจัยบางประการเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยบางส่วนไม่เป็นไปตามผลการทบทวนเอกสารและงานวิจัยในช่วงของการร่างรูปแบบโมเดล อาทิเช่น ปัจจัยด้านค่านิยมจะไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม ตัวแปรปัจจัยสำคัญ

ของโมเดลก็ยังส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างชัดเจน ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และปัจจัยสถานการณ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่า ปัจจัยสถานการณ์ (SAT) ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เป็นปัจจัยที่มีผลทางตรงต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูงสุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในส่วนขององค์ประกอบของปัจจัยสถานการณ์นั้นมีข้ออภิปรายดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผลการวิจัยพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของปัจจัยสถานการณ์(SAT)เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร สามารถทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิจฮอฟ เดอจอง และบูโค (Nijhof, de Jong and Beukho, 1998, pp. 243-248) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร ดังนั้น จึงเกิดสภาพที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กรมีผลดี นำมาซึ่งแนวคิดใหม่ๆ รวมทั้งงานวิจัยของแลมซ่า และซาโวไลเนน(Lämsä and Savolainen, 2000, pp. 297-306) ที่พบว่า ในการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (strategic changes) มาใช้ในองค์กรต่างๆ นั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ องค์กรควรมีการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้น

ส่วนการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ผลการวิจัยพบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของปัจจัยสถานการณ์(SAT)นั้น เฮอริก และเดย์ (Herbig and Day, 1992, pp. 4-16) ได้ศึกษาพบว่า ในการสร้างการยอมรับจากลูกค้า นั้น จะนำมาซึ่งการที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ลูกค้าหรือผู้รับบริการจึงมีผลต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรม นอกจากนี้มาร์ติน ฮอร์น และชูลต์ (Martin, Home and Schultz, 1999, pp. 55-62) ยังพบว่า การรู้ถึงความต้องการและลักษณะนิสัยของลูกค้า หรือผู้รับบริการนั้นจะสามารถนำนวัตกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ๆ ใช้ได้

5.2.2 ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยหลักอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำสามารถก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของผู้ตามในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Bossink, 2004, pp. 211-228) ซึ่งแบ่งเป็น 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งแบบมีบาร์มี แบบเน้นการจัดการ แบบเน้นกลยุทธ์ และแบบปฏิสัมพันธ์ โดยนำมาใช้เป็นตัวแปรหลักที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยส่วนใหญ่ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นที่มีผลโดยตรงต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของผู้ตามทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน มิลลิสซา และหว่อง (Millissa and Wong, 2011, pp. 656-672) ศึกษาในกลุ่มหัวหน้างานและพนักงานในองค์การธุรกิจบริการพบว่า การสนับสนุนจากผู้ตาม (leader support) มีผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งมีผลทั้งการสนับสนุนด้านงาน (task support) และสนับสนุนด้านสัมพันธ์ภาพ (relationship support) โดยเป็นการศึกษาที่เน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของผู้ตาม การสร้างสัมพันธ์ที่ดีของผู้ตามต่อผู้ตามทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีทั้งระหว่างผู้นำและผู้ตามและระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายขององค์กรและทำให้เกิดความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของผู้ตาม (Walton, 2003, pp. 146-162) ซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานรายบุคคลแล้ว ยังพบด้วยว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leaders) จะส่งเสริมให้องค์กรแห่งนั้นเกิดความเป็นองค์การแห่งการสร้างสรรค์(creative organizations) ขึ้น มายเคิลตัน (Mathisen,

Einarsen, and Mykletun, 2012 pp.955-968) ในองค์การการพัฒนาภาวะผู้นำจัดได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญของความสามารถเชิงสร้างสรรค์ผลการวิจัยของมาธิสัน ไอนาเซน และมายเคิลตุน(Mathisen, Einarsen, and Mykletun, 2012, pp. 955-968) ยังชี้ได้ว่า จุดเน้นสำคัญขององค์การที่ควรตระหนักเป็นอย่างยิ่งคือการให้ความสำคัญกับทั้งกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารและกระบวนการพัฒนาผู้บริหารนอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของคอลลินส์และคูก์ (Collins and Cooke, 2013, pp.336-350) และเกเวอร์ และเดเมรูติ (Gevers, J.M.P, Demerouti, E., 2013, pp. 677-698) ที่พบว่าบทบาทที่เป็นตัวอย่างของหัวหน้างาน (supervisor) มีความสัมพันธ์กับทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถเชิงสร้างสรรค์ (creativity-relevant skills) ของผู้ตาม

นอกจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารส่วนภาคเกอร์ (Thacker, 1997, pp.146-149) ยังพบด้วยว่า ภาวะผู้นำที่มีรูปแบบที่สัมพันธ์กับความสามารถเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้แล้ววิลเลียม (Williams, 2004, Pp.187) ฮิวจ์ตัน และดิลิเอลโล (Houghton and Diliello, 2010, pp 230-245)

นอกจากที่กล่าวมาแล้วภาวะผู้นำยังมีส่วนสำคัญทำให้เกิดการมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยสถานการณ์ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับเว็บสเตอร์ (Webster, 1988, pp.29-39) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ นั้น ถือเป็นค่านิยมและความเชื่ออย่างหนึ่งของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนส่งเสริม ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลสำคัญต่อการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในองค์กร และมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้

5.2.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่พบอิทธิพลของตัวแปรค่านิยมที่มีผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อสรุปของงานวิจัยหลายๆเรื่อง อาทิ คีวิก ชาง และโรเมโร-มาติเนซ (Kyvik, O., Zhang, Y., Romero-Martinez A.M., 2012, pp.349-366) ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่างระบบค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยดังกล่าวอาจเป็นการศึกษาในบริบทขององค์กรที่มีความแตกต่างจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีลักษณะเฉพาะ ความไม่สอดคล้องดังกล่าวจึงควรนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกถึงบริบทองค์กรต่อไปในอนาคต

5.2.4 ผลการวิจัยทำให้ได้ข้อเสนอแนะทางในการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดย แนวทางที่มีผู้เสนอไว้สูงสุดคือการฝึกอบรม โดยมีผู้เสนอวิธีการต่างๆที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม เช่น มิเชล (Michell, 1987, pp. 44-56) ได้เสนอแนวทางการอบรมที่เรียกว่า creativity role-reversal training นอกจากนี้ยังมี โจนส์ และซิม (Jones and Sims, 1985, pp. 47-60) ที่เสนอวิธีการ mapping techniques ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งการพัฒนาบุคคลและแบบกลุ่ม

สำหรับการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรนั้น วอลตัน (Walton, 2003, pp. 146-162) ได้เสนอว่าวิธีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีอยู่ 2 วิธีได้แก่ 1) the control approach 2) the commitment approach ซึ่งเป็นวิธีการเหมาะสมสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้

การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทำให้เกิดการขับเคลื่อนให้เกิดการเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จึงควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เบปเลอร์ และซาร์โลมัวร์ (Peppler and Solomou, 2011, pp. 13-23) สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติขององค์กร

5.2.5 ผลการศึกษากรอบแนวทางการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้สรุปได้ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นว่าการพัฒนาให้พนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถเชิงสร้างสรรค์นั้นควรพัฒนาทั้งผู้บริหาร และพัฒนานักงานไปพร้อมๆ กัน โดย

ผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยี ควรได้รับการฝึกอบรม และควรมีการประเมินผลงานการสร้างสรรค้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนพนักงานก็ควรมีการฝึกอบรมเช่นเดียวกัน และควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค้การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการใช้แผนที่ความคิดมาเป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค้การเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวทำให้สรุปได้ว่า ในการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นควรใช้ทั้งกระบวนการภายใน และกระบวนการภายนอก

กระบวนการภายในเริ่มจากการทำงานที่ควรเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีการแก้ปัญหาในการทำงานโดยร่วมกันคิดค้นวิธีการใหม่ๆมาแก้ปัญหาด้วยเทคนิควิธีต่างๆ ผลการวิจัยในต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาภายในองค์กร อาทิเช่น แอนดริโอปูลอส (Andriopoulos and Lowe, 2000, pp.734-742) ที่ได้ศึกษาวิจัยการใช้กระบวนการท้าทายการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (perpetual challenging) อันประกอบด้วย การกำหนดสิ่งที่จะต้องผจญภัย (namely adventuring) การเผชิญกับสถานการณ์ (overt confronting) การสะสมข้อมูลประสบการณ์ (portfolioing) และการสร้างโอกาส (opportunising)

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การทำตัวเป็นแบบอย่างของผู้บริหารการปฏิบัติตนให้เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างที่ดีในด้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นวิธีการพัฒนาความสามารถเชิงสร้างสรรค้ที่ดีมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของคอลลินส์และคูก (Collins, J., Cooke D. K., 2013, pp. 336-350) ที่พบว่า กรณีที่พนักงานมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงสร้างสรรค้ดำนั้น การเป็นตัวอย่างที่ดีเกี่ยวกับความสามารถเชิงสร้างสรรค้การปฏิบัติตนให้เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างที่ดีในด้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้นจะส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค้ของพนักงาน

**บรรณานุกรม**

- พลู เตชะรินทร์. 2552. **คิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์**, กรุงเทพฯธุรกิจ. 25 กันยายน 2552.
- Andriopoulos, Constantine, Lowe, Andy. 2000, "Enhancing organisational creativity: the process of perpetual challenging", **Management Decision**, 38(10), pp. 734 – 742.
- Bossink, Bart A.G., 2004, "Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects", **Construction Innovation: Information, Process, Management**, 4(4), pp.211– 228.
- Collins, J., and Cooke D. K., 2013, "Creative role models, personality and performance", **Journal of Management Development**, 32(4), pp. 336 – 350.
- DiLiello, T.C., Houghton, J.D.. 2010. "Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations", **Leadership & Organization Development Journal**, 31(3), pp.230 – 245.
- Herbig, P.A. , Day R.L.. 1992. "Customer Acceptance: The Key to Successful Introductions of Innovations", **Marketing Intelligence & Planning**, 10(1), pp.4 – 15.
- Jones, Sue and Sims, David. 1985. "Mapping as an Aid to Creativity", **Journal of Management Development**, 4(1), pp.47 – 60.
- Kyvik, Oyvin, Zhang, Yingying and M. Romero-Martinez, Ana. (2012) "Value dimensions and creativity: an international comparative study", **International Journal of Manpower**, 33(4), pp.349 – 366.
- Lämsä, Anna-Maija and Savolainen, Taina. 2000. "The nature of managerial commitment to strategic change", **Leadership & Organization Development Journal**, 21(6), pp.297 – 306.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S. and Mykletun, R. 2012, "Creative leaders promote creative organizations", **International Journal of Manpower**, 33 (4) pp. 367 – 382.
- Martin, C. R. , Horne, D. A., Anne Marie Schultz, 1999. "The business-to-business customer in the service innovation process", **European Journal of Innovation Management**, 2 (2), pp.55 – 62.
- Millissa F.Y. and Wong, C. Chi-Sum. 2011. Transformational leadership, leader support, and employee creativity. **Leadership & Organization Development Journal**. 32, pp. 656–672.
- Michell, P.C. , 1987. "Creativity Training: Developing the Agency-Client Creative Interface", **European Journal of Marketing**, 21(7), pp.44 – 56.
- Nijhof, Wim J., de Jong Margriet J. and Beukhof, Gijs. 1998. "Employee commitment in changing organizations: an exploration", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 22 Iss: 6, pp.243 – 248
- Peppler, K. A. and Solomou, M.. 2011. Building creativity: collaborative learning and creativity in social media environments, **ON THE HORIZON**. 19(1) , pp. 13–23.

- Sousa,Calos M.P., Coelho, Filipe, 2011. "From personal values to creativity: evidence from frontlineservice employees", **European Journal of Marketing**, 45 , pp.1029
- Thacker R. A. , 1997. "Team leader style: enhancing the creativity of employees inteams", **Training for Quality**, 5 (4), pp.146 – 149.
- Walton, A, P,. 2003. "The impact of interpersonal factors on creativityInternational", **JournalofEntrepreneurialBehaviour&Research**. 9(4), pp. 146–162.
- Webster Jr, F.E. 1988. "Rediscovering the MarketingConcept".**Business Horizons**,31(3),pp. 29–39.
- Williams S. D., 2004. "Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations", **European Journal of Innovation Management**, 7(3), pp.187 – 204.