



อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม
ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย
The Influence of Human Resource Management Practices on Innovative Work
Behavior of Employees in Telecommunication Industry of Thailand

ผกาวรรณ ไพรัตน์
Phakawan Phairat

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Doctor of Philosophy in Management
Prince of Songkla University

2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม
ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย
The Influence of Human Resource Management Practices on Innovative Work
Behavior of Employees in Telecommunication Industry of Thailand

ผกาวรรณ ไพรัตน์
Phakawan Phairat

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Doctor of Philosophy in Management
Prince of Songkla University

2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ อธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม
ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย
ผู้เขียน นางสาวผกาวรรณ ไพรัตน์
สาขาวิชา การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์)

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรนุช พฤทธิพิบูลธรรม)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศรัฎฐ์ รินไธสง)

.....กรรมการ
(ดร.ดรณิกร สุป็นดี)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์)

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกกิง วงศ์ศิริโชติ)
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นางสาวผกาวรรณ ไพรัตน์)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยชิ้นนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวผกาวรรณ ไพรัตน์)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม
 ในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย

ผู้เขียน นางสาวผกาวรรณ ไพรรัตน์

สาขาวิชา การจัดการ

ปีการศึกษา 2565

บทคัดย่อ

นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การสมัยใหม่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย อิทธิพลของตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในฐานะตัวแปรคั่นกลางและ 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีแบบรองรับภายใน สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณของการศึกษานี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานจำนวน 709 คนจากองค์การโทรคมนาคม 6 แห่งในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Mplus และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการทดสอบ ที (t - test) แบบ indendent samples เพื่อหาความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยส่งผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และสุดท้ายแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Sequentail Mediator) โดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ส่วนผลการทดสอบ ที (t-test) พบว่า ตัวแปรแนวปฏิบัติ

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการมีอิสระในการทำงานของพนักงานองค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในด้านความหมายของงานและด้านผลกระทบในงานของพนักงานองค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 หมายความว่าพนักงานองค์การภาคเอกชนมีอิสระในการทำงาน การเห็นความหมายของงาน และการมองว่างานมีผลกระทบต่อหน่วยงานสูงกว่าพนักงานภาครัฐ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพผลการศึกษาพบว่า การออกแบบแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ล้วนมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาระหว่างพนักงานภาครัฐและภาคเอกชนนั้นยังคงมีความแตกต่างกันโดยผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าค่าเฉลี่ยของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานพบว่าพนักงานองค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ยในทุกๆ ด้านสูงกว่าองค์กรภาครัฐ

จากผลการศึกษาโดยรวมสรุปได้ว่า องค์กรโทรคมนาคมของประเทศไทยต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนการต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของพนักงานซึ่งจะสามารถนำไปสู่การสร้างทัศนคติเชิงบวกและสร้างแรงจูงใจภายในการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานให้เท่าเทียมองค์กรภาคเอกชนและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรต่อไป

Thesis Title	The Influence of Human Resource Management Practices on Innovative Work Behavior of Employees in Telecommunication Industry of Thailand
Author	Ms.Phakawan Phairat
Program	Management
Academic Year	2022

Abstract

Innovation is a key factor driving the performance of modern organizations. The objectives of this research were 1) to analyze the influence of human resource management practices on innovative work behaviors of employees in the telecommunication industry of Thailand 2) to analyze the influence of human resource management practices on innovative work behaviors of employees in the telecommunication industry of Thailand Influence of climate variables for innovation organizations and 3) to compare levels of human resource management practices and innovative work behaviors. Organizational climate for innovation and psychological empowerment among employees of public and private organizations. This research study is a mixed research study. Embedded research types between quantitative and qualitative research. For the quantitative research of this study, questionnaires were used as a data collection tool. The sample group used in this research was 709 employees from 6 telecommunication organizations in Thailand's telecommunication industry. Data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling with Mplus program. Data were analyzed by using independent t-test samples technique to find differences between public and private organization of employees.

The analysis of the structural equation model revealed that human resource management practices directly influenced innovative work behaviors. Human resource management practices have a positive indirect influence on innovative work behavior through organizational climate for innovation. Human resource management practices have a positive indirect influence on innovative work behaviors through psychological empowerment. Finally, human resource management practices have a positive indirect influence on sequential mediator behavior through organizational climate for innovation and psychological empowerment. As for the results of the t-test found that the human resource management practice variables in terms of job autonomy of private organizations employees were higher

than the average of public organizations employees at a statistically significant level of 0.05. The psychological empowerment of job meaning and job impact of private organization employees was statistically higher than the average of 0.05 level of public organization employees. It appeared that private sector employees were independent, job meaning and job impact higher impact on the organization than the employees of public organizations.

For qualitative research, the results showed that human resource management practices, organizational climate for innovation, psychological empowerment, all affect employee innovative work behavior. It was also found that human resource management practices, organizational climate for innovation, psychological empowerment are still a difference between public and private organization. In addition, the findings are consistent with the quantitative research which found that the levels of human resource management practices, organizational climate for Innovation, psychological empowerment and innovation work behavior of private organization are higher than private organizations.

Overall, it can be concluded that the public telecommunications organization in Thailand must recognize and emphasize importance of modifying the processes of human resource management, which can lead to positive attitudes and motivation in the promotion of innovative behaviors in order to the same level as in the private sector.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากบุคคลหลายฝ่าย บุคคลท่านแรกขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดจนคอยให้กำลังใจทั้งเรื่องการเรียนรู้และการจัดทำวิทยานิพนธ์ จนผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ และ ดร. อิศริฎฐ์ รินไธสง สำหรับความรู้และคำแนะนำที่เอื้อต่อการทำงานวิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อรนุช พฤทธิพิบูลธรรม และ ดร.ดรณิกร สุปันตี กรรมการสอบ สำหรับข้อเสนอแนะซึ่งช่วยเติมเต็มให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ต่างๆ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของคณาจารย์ทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บริหารและพนักงานองค์การโทรคมนาคมต่างๆ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ขอขอบคุณบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจ ตลอดจนถึงคณาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้สนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ ประจำปีงบประมาณ 2564

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์สุวรรณ ตรีมานะพันธ์ ผู้ที่คอยอยู่เบื้องหลังความสำเร็จนี้และให้คำปรึกษาแนะนำอยู่เสมอ ขอขอบพระคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัวไพรัตน์ สำหรับกำลังใจที่สำคัญยิ่งของผู้วิจัย และขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้องๆ ในครอบครัวปริญญาเอก สาขาการจัดการ ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนให้คำปรึกษา คำแนะนำ พุดคุยแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความช่วยเหลืออีกหลายท่านที่ผู้เขียนไม่สามารถกล่าวชื่อนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย ท้ายที่สุด ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับผิดนั้นไว้แต่เพียงผู้เดียวและยินดีจะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าที่พักมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แต่ก็ลายฉิมมิตรทุกๆ ท่านที่มีส่วนสนับสนุนให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผกาวรรณ ไพรัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญ.....	(10)
สารบัญตาราง.....	(13)
สารบัญภาพ.....	(15)
บทที่ 1.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	8
1.5 ประโยชน์ของการวิจัย.....	9
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	10
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2.....	14
2.1 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior).....	14
2.1.1 ความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	14
2.1.2 แนวคิดของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	16
2.1.3 มิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	20
2.1.4 การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	27
2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	27
2.2 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices)	41
2.2.1 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	41
2.2.2 แนวคิดแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	43
2.2.3 ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity Theory).....	46
2.2.4 องค์ประกอบแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	52

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	60
2.3 บรรยายภาคองค์การส่งเสริมนวัตกรรม.....	83
2.3.1 ความหมายของบรรยายภาคองค์การส่งเสริมนวัตกรรม	83
2.3.2 แนวคิดบรรยายภาคองค์การส่งเสริมนวัตกรรม	85
2.3.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)	88
2.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยายภาคส่งเสริมนวัตกรรม	92
2.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	96
2.4.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	96
2.4.2 แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	97
2.4.3 การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา.....	100
2.4.4 ทฤษฎีตัดสินใจด้วยตัวเอง (Self- Determination Theory).....	100
2.4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา.....	107
2.5 ความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน.....	112
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	115
บทที่ 3.....	117
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	117
3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research).....	121
3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	121
3.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	125
3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	126
3.2.4 การรวบรวมข้อมูล	137
3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	137
3.3 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research).....	146
3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	148
3.3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	149
3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	149
3.3.4 การรวบรวมข้อมูล	151

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.5 การตรวจสอบข้อมูล	152
3.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	152
บทที่ 4.....	154
4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	158
4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	158
4.1.2 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง.....	160
4.1.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาในโมเดล	162
4.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์	164
4.1.5 ความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน.....	182
4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	188
4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล.....	188
4.2.2 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	189
บทที่ 5.....	209
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย.....	209
5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวอย่าง.....	209
5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นพื้นฐานกลุ่มตัวแปร.....	210
5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิด.....	211
5.1.4 การอภิปรายผลวิจัย.....	213
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	233
บรรณานุกรม.....	241
ภาคผนวก.....	272
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัย เพื่อวิทยานิพนธ์.....	273
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	279
ภาคผนวก ค รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือและการตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา.....	289
ประวัติผู้เขียน.....	294

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงมิติและการวัดความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	23
ตารางที่ 2.2	การทบทวนวรรณกรรมตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	33
ตารางที่ 2.3	องค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามทฤษฎี AMO	53
ตารางที่ 2.4	องค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	58
ตารางที่ 2.5	การทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	61
ตารางที่ 2.6	สรุปความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยเสริมสร้าง พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	81
ตารางที่ 2.7	การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาครัฐและเอกชน	113
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรแยกตามองค์กร	122
ตารางที่ 3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	125
ตารางที่ 3.3	แบบวัดระดับของแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	129
ตารางที่ 3.4	แบบวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	130
ตารางที่ 3.5	แบบวัดบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม	131
ตารางที่ 3.6	แบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	132
ตารางที่ 3.7	สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	133
ตารางที่ 3.8	ผลวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น ทั้งฉบับ	136
ตารางที่ 3.9	ค่าสถิติวัดความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	145
ตารางที่ 3.10	ตารางแสดงข้อคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง	150
ตารางที่ 4.1	อักษรย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	155
ตารางที่ 4.2	อักษรย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในผลการวิจัย	156
ตารางที่ 4.3	ตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงาน	158
ตารางที่ 4.4	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง	160
ตารางที่ 4.5	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษา จำนวน 21 ตัวแปร	163
ตารางที่ 4.6	ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล CFA โดยรวม	165

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 ความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยค่าดัชนีปรับโมเดล	166
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้	167
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้	169
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้	170
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้	171
ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่า AVE ค่า CR และค่าน้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันทุกตัวแปร	172
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก	174
ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง	176
ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม	179
ตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาตามสมมติฐานการวิจัย	181
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ t-test for Independent Samples	183
ตารางที่ 4.18 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล	188
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	194

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพประกอบ 2.1	มิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	26
ภาพประกอบ 2.2	สมมติฐานความสัมพันธ์การบริหารประสิทธิภาพสูงกับผลดำเนินงานองค์กร...52	52
ภาพประกอบ 2.3	เส้นแสดงความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	82
ภาพประกอบ 2.4	โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง 3 องค์ประกอบ.....	90
ภาพประกอบ 2.5	เส้นแสดงความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน.....	96
ภาพประกอบ 2.6	การจัดกลุ่มแบ่งของประเภทแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในมนุษย์.....	102
ภาพประกอบ 2.7	เส้นแสดงความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ในการทำงาน	111
ภาพประกอบ 2.8	เส้นแสดงความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์บรรยากาศ องค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ในการทำงาน.....	112
ภาพประกอบ 2.9	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	116
ภาพประกอบ 3.1	แบบแผนแบบคู่ขนาน	118
ภาพประกอบ 3.2	ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ.....	121
ภาพประกอบ 3.3	ขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถาม.....	126
ภาพประกอบ 3.4	ขั้นตอนการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	140
ภาพประกอบ 3.5	ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	142
ภาพประกอบ 3.6	ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ.....	147
ภาพประกอบ 4.1	โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของแนวปฏิบัติ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ..	178

บทที่ 1 บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคของนวัตกรรม โดยเฉพาะในด้านมุมมองของนวัตกรรม การบริหารงานในองค์กรยุคใหม่และเพื่อความอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน องค์กรจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมบนฐานความรู้ นวัตกรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการภายในและผลลัพธ์ขององค์กร เราคงจะปฏิเสธไม่ได้เลยว่านวัตกรรมนั้นคือ สิ่งที่ช่วยให้โลกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ดีและง่ายขึ้น เพราะตามความหมายแล้ว นวัตกรรม คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2017) การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรนั้นสามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้รวมไปถึงพัฒนาความสามารถของพนักงานทุกคนในองค์กรอีกด้วย ในประเทศไทยของเรานั้นมีการพัฒนาในด้านนวัตกรรมมาโดยตลอด ซึ่งจากการจัดอันดับขององค์กรทรัพย์สินทางปัญญาโลก (WIPO) ด้านการส่งเสริมและพัฒนา นวัตกรรมของ 126 ประเทศทั่วโลกนั้น ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 44 จากอันดับที่ 51 ซึ่งดีขึ้นถึง 7 อันดับจากปี ค.ศ. 2017 ซึ่งถือว่าเป็นแนวโน้มที่น่ายินดีเป็นอย่างยิ่ง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2021)

ในปัจจุบันนวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน งานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมเป็นคุณประโยชน์อย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Caniëls & Veld, 2019; Chen et al., 2018; Miao et al., 2020; Ode and Ayavoo, 2020; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018; Shahzad et al., 2019; Singh, Bamel & Vohra, 2021) เพราะองค์กรสามารถตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างรวดเร็วและสามารถใช้ประโยชน์จากการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และสามารถเพิ่มโอกาสทางการตลาดได้อีกด้วย แม้จะมีการขยายความสนใจงานวิจัยด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร แต่องค์กรยังคงมีความขาดแคลนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเสริมสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคล (Bos-Nehles, Renkema & Janssen, 2017; Jiang et al. 2012a; Renkema & Janssen, 2017; Wang & Zhao, 2012; Zhou, Hong, and Liu; 2013) อย่างไรก็ตาม การทำความเข้าใจถึงความรู้ด้านนวัตกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างมาก เพราะหากองค์กรต้องการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมนวัตกรรมและสอดคล้องกับพฤติกรรมของพนักงานด้วยกลยุทธ์นั้น งานวิจัยของ Agarwal (2014, p.43) ได้กล่าวไว้ว่า “หนึ่งในทางเลือกสำหรับองค์กรที่จะกลายเป็นองค์กรนวัตกรรมได้นั้น คือ การส่งเสริมให้พนักงานของพวกเขาเป็นนวัตกรรม”

นอกจากนี้ นวัตกรรมยังมีความสำคัญสำหรับองค์การในการสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน นี่เป็นหนึ่งในกระบวนการในการแก้ปัญหาในองค์การ การแก้ปัญหา และนวัตกรรมไปพร้อม ๆ กันเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตั้งแต่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไปจนถึงองค์การระดับโลกมากมายที่ปรากฏขึ้นในปัจจุบัน เพื่อที่จะนำหน้าคู่แข่งในการแข่งขันที่ดุเดือด ความสำเร็จขององค์การต้องผ่านประสบการณ์การแข่งขัน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนองค์การจำเป็นต้องผสมผสานการจัดการความรู้เข้ากับนวัตกรรม โดยใช้ความรู้และพนักงานเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมทางด้านสินค้าบริการ หรือนวัตกรรมกระบวนการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (พยัต วุฒิมรงค์ และ เจษฎา นกน้อย, 2553) โลกที่ไร้พรมแดนได้กดดันให้ผู้แข่งขันทุกรายหาแนวทางคิดค้นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งหนึ่งในความสามารถที่ว่่านี้ก็คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organizations) (Arundel et al., 2007; Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle, 2011; Singh, Bamel & Vohra, 2021; Thornhill, 2006)

การมุ่งสู่องค์การแห่งนวัตกรรม องค์การต้องออกแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่ นวัตกรรมที่มีความแตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organizations) องค์การจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้คิดนอกกรอบเพื่อแก้ปัญหา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวัฏจักรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของพนักงานทำให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการปรับกระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของพนักงาน พนักงานต้องคิดอย่างกล้าหาญ กล้าเสี่ยง ที่ไม่สามารถใช้แรงจูงใจได้ หรือกำหนดตัวบ่งชี้ปกติของนวัตกรรม แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีวิธีการหรือกระบวนการที่สอดคล้องกับองค์การนวัตกรรม บางองค์การอาจให้ความรู้หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับ นวัตกรรมเพื่อกระตุ้นให้พวกเขาคิดอย่างสร้างสรรค์มากขึ้น หรือบางองค์การได้จัดทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมให้กับพนักงาน เช่น การจัดงานปีนวัตกรรมหรือจัดกิจกรรมสร้าง ความภาคภูมิใจให้กับพนักงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในองค์การ นวัตกรรมขององค์การเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และเป็นหนทางที่จำเป็นของการพัฒนาองค์การ นวัตกรรมสร้างพนักงานให้มีผลผลิตมากขึ้นและทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น นวัตกรรมสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การได้ องค์การต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมองค์การโดยใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการรับคนเข้าดำรงตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การให้สิ่งจูงใจ การประเมินผลงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในอาชีพ และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งสิ้น (Bowen & Ostroff, 2004; Caniels & Veld, 2019; Miao et al., 2020; Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018, Singh, Bamel & Vohra, 2021)

อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าทางด้านนวัตกรรมจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและการอยู่รอดในระยะยาว (Amabile, 1988; Cefis & Masili, 2006; Fu et al., 2015) ส่งผลให้ผู้บริหารธุรกิจหันความสนใจไปที่ปัจจัยเชิงสาเหตุของนวัตกรรม เพื่อนำความรู้และความเข้าใจนี้ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรของตน ในตอนแรก ผู้บริหารธุรกิจเชื่อว่าเทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัยเป็นแหล่งของนวัตกรรม นำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างเทคโนโลยีและเครื่องจักร แต่แล้วฝ่ายบริหารก็พบว่าเทคโนโลยีและเครื่องจักรไม่ได้จุดประกายให้เกิดนวัตกรรมอย่างแท้จริง เพราะนวัตกรรมไม่ได้ถูกออกแบบด้วยเครื่องจักร แต่นวัตกรรมส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทักษะการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับนวัตกรรม (Černe et al., 2017: 281; Kanter, 1983: 25) นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเริ่มให้ความสนใจกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยแนวคิดนี้เริ่มต้นโดยงานวิจัยของ Kenter (1988: 521-522) ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการทางการศึกษาที่เป็นนวัตกรรมในอดีตและวิธีการวิจัยเชิงนวัตกรรมในอนาคต ควรให้ความสนใจกับปัจจัยในองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมของพนักงาน บทความนี้ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จนนักวิจัยหลายท่านได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวไปวิจัยต่อยอดทำให้เกิดเป็นแนวคิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior หรือที่เรียกว่า “IWB”) ขึ้นในท้ายที่สุด

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าการทำงานที่พนักงานจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนวัตกรรมในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของหลายปัจจัยในระดับองค์การ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำที่เน้นการเสริมสร้างพลังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowering Leadership) (Jada et al., 2019) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) (Yidong & Xinxin, 2013) บรรยากาศองค์การเชิงนวัตกรรม (Innovative Climate) (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019) และระบบการจัดการความรู้ในองค์การ (Knowledge Management) (Carneiro, 2000) โดยปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ของพนักงานในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และจากการทบทวนวรรณกรรมเป็นที่ยอมรับว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices : HRM Practices) นั้นจะช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน (Innovative Work Behavior : IWB) ได้โดยจะช่วยเพิ่มทักษะแรงจูงใจ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์การและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Combs et al., 2006; Fernandez & Pitts, 2011; Scott & Bruce, 1994; Jiang, Wang & Zhao, 2012)

สำหรับงานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับอิทธิพลของ HRM Practices ซึ่งหมายถึงกลุ่มกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกันทั้งภายใน (Internal Aligned) และภายนอก (External Aligned) (Appelbaum et al. 2000; Bailey et al., 2001; Carneiro, 2000

Delaney and Huselid, 1996; Guest, 1997; MacDuffie, 1995; Subramony, 2009) โดยความสอดคล้องภายใน หมายถึง การที่ HRM Practices ทั้งหมดมีความสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกันบนพื้นฐานของชุดสมรรถนะของพนักงาน (Competency) ส่วนความสอดคล้องภายนอกหมายถึงการที่ HRM Practices มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยงานวิจัยของ Appelbaum and Berg (2001) ได้ระบุว่า HRM Practices มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) HRM Practices ที่เน้นเสริมสร้างความสามารถของพนักงาน (Ability-enhancing HR practices) ประกอบด้วย การสรรหา คัดเลือกพนักงานและการฝึกอบรมและพัฒนา (Bozeman, Young, & Meurs, 2007; Carneiro, 2000; Fiorito; Taylor, Levy, Boyacigiller, & Beechler, 2008; Michie & Sheehan, 2005;) (2) HRM Practices ที่เน้นเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงาน (Motivation-enhancing HR practices) ประกอบด้วย เงินรางวัลตามผลงาน การประเมินผลการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง (Bendickson et al., 2017; Carneiro, 2000; Evans & Davis, 2005; Murphy & Cleveland, 1995; Pittino et al., 2016;) และ (3) HRM Practices ที่เน้นเสริมสร้างโอกาสในการปฏิบัติงานให้พนักงาน (Opportunity-enhancing HR practices) ประกอบด้วย การได้รับข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ทีมบริหารตนเอง และการมีอิสระในการทำงาน (Bendickson et al., 2017; Carneiro, 2000; Evans & Davis, 2005; Pittino et al., 2016) ดังนั้น การนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) มาเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นแนวทางที่นักวิชาการได้ให้ความสนใจมาโดยตลอด (Chughtai, 2013; Kintana, Alonso, & Olaverri, 2006)

สำหรับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในงานวิจัยนี้ได้ถูกออกแบบให้ครอบคลุม 9 กิจกรรมหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดความสามารถแรงจูงใจและโอกาส AMO (Ability-Motivation-Opportunity) (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Boxall & Purcell, 2003) ประกอบด้วย 1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) ค่าตอบแทน ผลประโยชน์/การให้รางวัล 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง 6) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร 7) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 8) ทีมบริหารตนเอง และ 9) การมีอิสระในการทำงาน ซึ่งกิจกรรม HRM Practices เหล่านี้จะมุ่งเน้นไปที่การลงทุนในบุคลากรเป็นระบบการบริหารงานที่ทำให้คนมีประสิทธิภาพสูง อีกทั้งจะเป็นการนำเอากิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์มารวมเข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม (Bundles) เพื่อสามารถให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน และจะทำให้พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเปลี่ยนไป

ถึงแม้ว่ามีงานวิจัยหลายๆ งานจะพบข้อมูลสนับสนุนเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับนวัตกรรม (Spiegelaere etl, 2018; Imran, & Al-Ansi, 2019; Laursen & Foss, 2003; Messersmith & Guthrie, 2010; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Mumford, 2000; Shipton et., 2006) โดยงานที่ผ่านมาได้ศึกษาอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการกำหนดทัศนคติ พฤติกรรม และความรู้ของพนักงานแต่ละคนและเชื่อมโยงกับนวัตกรรมในระดับองค์กรแล้วนั้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในระดับบุคคล อีกทั้งการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในประเทศไทยนั้น พบว่า มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่จำนวนหนึ่งที่เน้นการศึกษาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในบริบทขององค์กรบางประเภท ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยในบริบทของโรงพยาบาล (ลักขณา ศรีบุญวงศ์, 2020) ในบริบทขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น (รัชพงษ์ ชัชวาลย์, 2018) ในบริบทของ SMEs (ตรีทิพย์ บุญแย้ม, 2011; ปิยรัตน์ วงศ์ทองเหลือ, 2017) ในบริบทของมหาวิทยาลัย (วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2009) และในบริบทของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (สุชุมลย์ เกิดนอก, 2016) แต่ทั้งนี้ งานวิจัยที่ศึกษากับภาคธุรกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมโดยตรงและศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนนั้นยังมีอยู่น้อยมาก (จิรภาวดี โสภณ, 2014; นิวัฒน์ รังสร้อย และคณะ, 2021) นอกจากนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาล้วนทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุด้วยตัวแปรต่างๆ ด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับพนักงานและส่งผ่านตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กรส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

นอกจากการศึกษาคอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานแล้ว ผู้วิจัยยังพบกลไกความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานว่าจะเชื่อมโยงกันอย่างไร (Seeck and Diehl, 2017) ซึ่งนั่นคือ การทำความเข้าใจเหตุผลในเชิงทฤษฎีและค้นพบตัวแปรส่งผ่านในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างเหมาะสมหรือเป็นการศึกษากล่องดำ (Black Box) ที่สามารถอธิบายอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาบทบาทของตัวแปรส่งผ่านที่จะสามารถอธิบายเหตุผลเชิงทฤษฎีในความสัมพันธ์ ประกอบด้วย (1) บรรยากาศองค์กรส่งเสริมนวัตกรรม (Organizational Climate for Innovation : OC) ซึ่งหมายถึง กรอบแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่บุคคลในองค์กรแบ่งปัน บรรยากาศขององค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการนวัตกรรมเป็นที่

ต้องการในองค์กร ดังนั้นพนักงานจึงพยายามแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กรให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร (Balkar, 2015: 86-87; Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, & Fatima, 2015: 3341; Shanker, Bhanugopan, Van Der Heijden, & Farrell, 2017: 71; ศรีทิพย์ บุญเยี่ยม, 2554: 114-115) และ (2) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment : PE) ซึ่งหมายถึง การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงานของพนักงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายภายในบทบาทการทำงาน และการรับรู้ ความสามารถของตนเอง รวมไปถึงการควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Spreitzer, 1995) โดยผู้วิจัยคาดว่า (1) บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรม (OC) จะเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) ตามทฤษฎีเรียนรู้ปัญญาทางสังคม (Social Learning Theory) เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในบรรยากาศขององค์กร (Brown & Ostroff, 2004: 205) และยังพบอีกว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทสำคัญต่อการรับรู้บรรยากาศการทำงานของพนักงาน (Galade & Ivery, 2003; Zacharators, Barling, & Inverson, 2005)

นอกจากนี้แนวปฏิบัติด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นสัญญาณที่บอกให้รู้ว่าพนักงานจะถูกคาดหวังว่าจะแสดงพฤติกรรมในการทำงาน การรับรู้ถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล เพราะขึ้นอยู่กับว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างไร (James & Jones, 1979) และผู้วิจัยยังคาดว่า (2) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) จะเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) ตามทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self Determination Theory : SDT) (Ryan & Deci, 2000 a) เนื่องจากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านไม่ว่าจะเป็น Spreitzer (1995), Erturk (2012), Zhang and Bartol (2010) ยังคงเน้นย้ำว่าการตัดสินใจด้วยตนเองและการเสริมสร้างพลังเชิงจิตวิทยาที่สูงขึ้นจะช่วยเพิ่มนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานได้

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาในบริบทขององค์กรภาคธุรกิจด้านสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทยซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มให้บริการผู้ประกอบการโทรศัพท์เคลื่อนที่ภายในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2563) ซึ่งมีเพียง 6 องค์กรในประเทศไทย โดยจะทำการศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานองค์กรภาครัฐ 3 แห่ง และภาคเอกชน 3 แห่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ให้บริการด้านโทรคมนาคมจะมีบทบาทที่สำคัญในการก่อให้เกิดนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ และส่งผลกระทบต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมซึ่งผู้ให้บริการด้านโทรคมนาคมจึงจำเป็นต้องเตรียม

ความพร้อมให้กับพนักงานของเขา โดยต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะองค์การเหล่านี้ต่างเป็นองค์การนวัตกรรมที่เชื่อมั่นว่าพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนความสำเร็จของยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เสมอมา

นอกจากนั้นงานวิจัยนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาความแตกต่างระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในเรื่องของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อจะได้สังเคราะห์ผลการวิจัยและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมองว่าการศึกษาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของกลุ่มพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมจะสามารถเป็นต้นแบบให้กับพนักงานขององค์การภาคธุรกิจอื่นๆ ในการที่จะสามารถสร้างสรรค์พฤติกรรมนวัตกรรมการทำงานในระดับบุคคลได้ โดยผ่านอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี จึงเป็นที่มาของการศึกษา งานวิจัยอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในครั้งนี้ และผู้วิจัยคาดว่าจะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาการและเป็นแนวทางในการเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรในองค์การ เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ด้วยตัวเองและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRM Practices) ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior: IWB) ของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยผู้วิจัยมีคำถามวิจัยดังต่อไปนี้

1.2.1 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

1.2.2 ตัวแปรบรรยากาศขององค์การ สามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานได้หรือไม่ อย่างไร

1.2.3 ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา สามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานได้หรือไม่ อย่างไร

1.2.4 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ระหว่างพนักงาน องค์การภาครัฐและภาคเอกชน มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

1.2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์การ อุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยมีอะไรบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยส่งผ่านตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

1.3.3 เพื่อเปรียบเทียบระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

1.3.4 เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์การอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย

1.4 สมมติฐานการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) ของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 2 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมส่งเสริมนวัตกรรม

สมมติฐานข้อที่ 3 บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 4 บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

สมมติฐานข้อที่ 5 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม

สมมติฐานข้อที่ 6 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

สมมติฐานข้อที่ 7 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 8 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

สมมติฐานข้อที่ 9 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

สมมติฐานข้อที่ 10 พนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีระดับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาที่ส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน

1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะเกิดประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนาองค์ความรู้และด้านการนำไปปฏิบัติดังนี้

1.5.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

1) รายงานผลการศึกษาวิจัยที่สามารถช่วยเติมเต็มองค์ความรู้และทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานตามทฤษฎีความสามารถแรงใจและโอกาส อีกทั้งเกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยอธิบายผ่านทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาทางสังคมและทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง

2) รายงานผลการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงความแตกต่างของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน และทุกตัวแปรอื่นๆ ที่ทำการศึกษา ได้แก่ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน สามารถวิเคราะห์

1.5.2 ประโยชน์ทางการนำไปปฏิบัติ

1) รายงานผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ว่าจะใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรรวมถึงเป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและส่งเสริมปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับบุคคล

2) รายงานผลการศึกษาที่ได้ทำให้สามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตัวแบบที่แสดงการเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล โดยผ่านตัวกลางได้อย่างเหมาะสม

3) รายงานผลการศึกษาที่ได้จะสามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันตามการรับรู้ของทั้งฝ่ายพนักงานและองค์กร สามารถรักษาบุคลากรที่ดีและยึดเหนี่ยวจิตใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวก สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

1.6 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานตัวแบบพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยมีบรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านภายใต้ทฤษฎีความสามารถแรงจูงใจและโอกาส ทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาทางสังคม และทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง เป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาและวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

1.6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากองค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่ประกอบกิจการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ของประเทศไทย มีจำนวน 6 องค์กร ประกอบด้วย พนักงานองค์กรภาครัฐ 3 แห่ง และภาคเอกชน 3 แห่ง(สำนักงานคณะกรรมการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2564)

1.6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual level of analysis) โดยเป็นพนักงานขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนของ

ภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย จำนวน 6 องค์กร ประกอบด้วยขนาดของประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขององค์กรธุรกิจใอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยจำนวนรวม 6 องค์กร ซึ่งมีจำนวนรวม 55,500 คน ข้อมูลสถิติจำนวนพนักงานของแต่ละองค์กร ผู้วิจัยได้สืบค้นจากเว็บไซต์ของแต่ละองค์กร จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยปี 2564 และจากรายงานข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) พ.ศ. 2563 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2563b) ซึ่งประกอบด้วย พนักงานองค์กรภาครัฐ 3 องค์กร ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช) จำนวน 1,500 คน 2) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (TOT) จำนวน 12,000 คน 3) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) (CAT) จำนวน 4,500 และภาคเอกชน 3 องค์กร ได้แก่ 1) บริษัท ดีแทค ไตรเน็ต จำกัด (DTAC) จำนวน 4,000 คน 2) บริษัท ทรู มูฟ เอช ยูนิเวอร์แซล คอมมิวนิเคชั่น จำกัด (TRUE) จำนวน 23,000 คน 3) บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด (AIS) จำนวน 10,500 คน

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 420 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ตามแนวทางของ Loehlin (1992) ที่เสนอว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 8 เท่า ซึ่งผู้วิจัยจะใช้สัดส่วน 20:1 หรือเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (จำนวนตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร คูณด้วย 20 เท่า) และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Hair et al. (2019) ที่เสนอว่ากรณีโมเดลที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัวแปร หรือน้อยกว่านั้น ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำอย่างน้อย 100 - 300 ตัวอย่าง สำหรับงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร สำหรับการวิจัยนี้ใช้อัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 10:1 จึงจะเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างทำให้ขนาดตัวอย่างที่ต้องการจำนวน 70 คน ในแต่ละองค์กร ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำไว้จำนวน 420 คน

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (Director of Innovation) องค์กรละ 1 คน และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Director) ขององค์กรในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยองค์กรละ 1 คน รวมทั้งหมด 10 คนจาก 6 องค์กร

1.6.4 ขอบเขตตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variables) ประกอบด้วย จำนวน 1 ตัวแปร คือ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variables) จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ บรรยากาศองค์กรส่งเสริมนวัตกรรม (OC) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) ซึ่งทั้งหมดประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) จำนวน 21 ตัวแปร

1.6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ.2564 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRM Practices) หมายถึง กิจกรรมที่เกิดจากหน้าที่หลักของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) ค่าตอบแทน ผลประโยชน์/การให้รางวัล 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง 6) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร 7) การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ 8) ทีมบริหารตนเอง และ 9) การมีอิสระในการทำงาน เป็นต้น ที่จะช่วยในการบริหารคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Rioux et al., 2000; Schuler & Jackson 1987; Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996)

1.7.2 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior: IWB) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจความคิด การสร้างความคิด การสนับสนุนความคิด และการทำความเข้าใจให้เป็นจริง หรือการประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ๆ กระบวนการใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ หรือเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อกลุ่มงานหรือต่อองค์กรในที่สุด (De Spiegelaere, Gyes, Tom, & Greet, 2012:13; Prieto & PErez-Santana, 2014; Xerri & Brunetto, 2013; Janssen, 2000:288)

1.7.3 บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรม (Organizational Climate for Innovation: OC) หมายถึง กรอบแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่บุคคลในองค์กรแบ่งปัน สิ่งเหล่านี้จะช่วยอธิบายและทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร (Balkar, 2015: 82-83) องค์กรที่มีบรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมจะทำให้พนักงานขององค์กรมีนวัตกรรมในที่ทำงานมากขึ้นเนื่องจากสภาพอากาศนั้น องค์กรทำให้พนักงานคิดว่าองค์กรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรม ดังนั้นพนักงานจึงพยายามแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กรให้ เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร (Balkar, 2015: 86-87; Imran, Saeed, Anis-ul-Haq, & Fatima, 2015: 3341; Shanker, Bhanugopan, Van Der Heijden, & Farrell, 2017: 71; ศรีทิพย์ บุญแย้ม, 2554; 114-115)

1.7.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment: PE) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงานของพนักงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายภายใน

บทบาทการทำงาน และการรับรู้ ความสามารถของตนเอง รวมถึง การควบคุมตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน (Spreitzer, 1995) ซึ่งวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านความหมาย (Meaning) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ ว่างานมีคุณค่า ความภาคภูมิใจ และความสำคัญ ซึ่งเข้ากันได้กับคุณค่าของบุคคล ความเชื่อ และพฤติกรรม

2) ด้านสมรรถนะ (Competence) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ ความสามารถของตนเองว่า มีความชำนาญและความสามารถในการทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้จนสำเร็จ

3) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการที่จะเริ่มต้น สามารถตัดสินใจ และการปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง

4) ด้านผลกระทบ (Impact) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่างานที่ปฏิบัติมีผลกระทบต่องานต่างๆภายในองค์กร หรือผลการดำเนินงานขององค์กร

1.7.5 ภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคม หมายถึง กิจการซึ่งให้บริการการส่ง การแพร่ หรือการรับเครื่องหมายสัญญาณ ตัวหนังสือ ตัวเลข ภาพ เสียง รหัส หรือสิ่งอื่นใด ซึ่งสามารถให้เข้าใจความหมายได้โดยระบบคลื่นความถี่ ระบบสาย ระบบแสง ระบบแม่เหล็กไฟฟ้า หรือระบบอื่น ระบบใดระบบหนึ่งหรือหลายระบบรวมกัน และรวมถึงกิจการซึ่งให้บริการดาวเทียมสื่อสาร หรือกิจการอื่นที่กสทช. กำหนดให้เป็นกิจการโทรคมนาคม แต่ไม่รวมถึงกิจการที่เป็นกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการวิทยุคมนาคม (สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2563) ประกอบด้วย

1) องค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 3 องค์กรหลัก ได้แก่ (1) สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. (NTBC) เป็นองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระที่กำกับดูแลด้านกิจการโทรคมนาคม มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุ กระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (2) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หรือ CAT และ (3) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) หรือ TOT ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นผู้ให้บริการกิจการโทรคมนาคมหลักตามส่วนแบ่งตลาดอยู่ด้วยกัน

2) องค์กรภาคเอกชน ซึ่งเป็นผู้ให้บริการกิจการโทรคมนาคม (โทรศัพท์เคลื่อนที่ภายในประเทศไทย) ประกอบด้วย 3 องค์กรหลัก ได้แก่ (1) บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด (AWN) หรือ AIS (2) บริษัท โทรคมนาคม 3 เอช ยูนิเวอร์แซล คอมมิวนิเคชั่น จำกัด หรือกลุ่ม TRUE และ (3) บริษัท ดีแทค ไตรเน็ต จำกัด (DTN) หรือ DTAC

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์โดยใช้การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และทฤษฎีหลัก 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity Theory) ทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination Theory) โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดเนื้อหาตัวแปรที่ส่งผลพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน
- 2.2 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม
- 2.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา
- 2.5 ความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

2.1.1 ความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

คำว่า“พฤติกรรมสร้างนวัตกรรม (Innovative behavior)” นั้น นักวิจัยหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ แต่ส่วนใหญ่มักใช้คำว่า "นวัตกรรม" ยกตัวอย่างเช่น

Scott & Bruce (1994) ได้ให้ความหมายว่า “เป็นการผลิตหรือการนำความคิดที่มีประโยชน์ไปใช้ (Adoption) หรือลงมือปฏิบัติ (Implementation)” และได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์การที่มีการสร้าง การส่งเสริม และการประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน ทั้งส่วนบุคคล ในกลุ่ม และองค์การ จะช่วยให้พนักงานสามารถใช้กระบวนการคิดในการสร้างสรรค์ได้รวดเร็วและถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า และส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ขณะที่ Janssen (2000: 288) มองว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาทการทำงาน (Extra-role Behavior) และได้ให้ความหมายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความตั้งใจที่สร้างแนวคิดใหม่ การแนะนำหรือการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่นั้นในการทำงานของตน ของกลุ่ม หรือขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในบทบาทนั้นๆ

ต่อมา Janssen (2004: 202) ยังได้ให้คำจำกัดความพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมเพิ่มเติมโดยอ้างอิงคำจำกัดความหลักเกี่ยวกับนวัตกรรมของ (West & Farr, 1990) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นแนวคิดที่มุ่งหมายเกี่ยวข้องกับงาน (Job) กลุ่มงาน งาน (Work group) หรือองค์การ (Organization) ที่นำเสนอและนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติ เป็นสิ่งใหม่และถูกออกแบบเพื่อเป็นประโยชน์กับงาน ทั้งนี้ Anderson et al. (2004: 149) ยังได้ระบุว่าคำจำกัดความของ West & Farr (1990) เป็นคำจำกัดความที่ชัดเจนและนำไปสู่การวัดผลนวัตกรรมได้ในทุกระดับ

Parker, Williams, & Turner (2006) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็นพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก ซึ่งปัจเจกบุคคลจะมองหาเทคโนโลยีใหม่ๆ กระบวนการเทคนิค รวมถึง ความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

อีกทั้ง Tuominen and Toivonen (2011: 412- 415) เสนอว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นทั้งพฤติกรรมนอกบทบาทการทำงานและในบทบาทการทำงาน (Extra-role and In-role Behavior)

Yuan and Woodman (2010) กล่าวไว้ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง การพัฒนา การยอมรับ และการดำเนินการตามความคิดใหม่ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และวิธีการทำงานของพนักงาน

Spiegelaere de et al. (2012) ได้ให้คำนิยามพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานว่าเป็นพฤติกรรมโดยรวมทั้งหมดของพนักงาน ที่กำกับตั้งแต่การสร้าง การพัฒนา การแนะนำ และการประยุกต์ใช้ภายในบทบาทของตนเอง ของกลุ่มงาน หรือ องค์การ ซึ่งเกี่ยวกับความคิดกระบวนการผลิตภัณฑ์หรือวิธีการใหม่ และตั้งใจให้ได้ประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้

ต่อมานักวิชาการ Xerri and Brunetto (2013) ยังได้ให้ความหมายเพิ่มเติมอีกว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็นพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

Prieto and Perez-Santana (2014) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็นการเสนอแนะและใช้กระบวนการคิดในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนมีความไม่สอดคล้องกันในการพิจารณาว่าการกระทำนั้นเป็นนวัตกรรมใหม่หรือไม่ บางคนโต้แย้งว่าการสร้างนวัตกรรมในที่ทำงานต้องเป็นการกระทำของนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน

(Radical innovation) ในขณะที่บางกรณีรวมถึงการกระทำที่นำไปสู่นวัตกรรมที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทีละน้อย (Incremental innovation) ด้วย (De Spiegelae, Gyes, Tom, & Greet, 2012: 13)

Ruhnke and Mulder (2016) ได้ให้ความหมาย พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานเป็นพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การมีนวัตกรรมขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญความท้าทายจากสถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและอาจมีความซับซ้อนอยู่ตลอดเวลาได้ (Scott & Bruce, 1998)

ประเวศ ชุมศรีรากุลกิจ (2018) สรุปว่า หากแปลตามตัวอักษร การใช้คำว่า "พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน" ในภาษาอังกฤษหมายถึง คำว่า "Innovative Behavior" และ "Innovative Behavior" ซึ่งหมายถึง แง่มุมต่างๆ ได้แก่ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรม เป็นบริบทที่ไม่เฉพาะเจาะจงสามารถถ่ายทอดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมทั่วไปได้ แม้ว่าบริบทของพฤติกรรมสร้างการทำงานในการทำงาน (Innovative Work Behavior) จะแคบลง แต่ก็หมายถึงบริบทที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมในที่ทำงานจึงถูกกำหนดให้เป็นพฤติกรรมของพนักงานในทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ สนับสนุนและ/หรือนำแนวคิดใหม่ๆ และกระบวนการใหม่ๆ ไปใช้ในทีมงานหรือองค์กรในงานหรืองานประจำของตนเองสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเวิร์กโฟลว์ใหม่ ซึ่งสิ่งใหม่นี้ควรเป็นสิ่งใหม่ในสภาพแวดล้อมการทำงาน และมีแนวโน้มที่จะแก้ปัญหาหรือสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

ดังนั้น จากการให้คำนิยามของนักวิชาการต่างๆ ของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผู้วิจัยขอเลือกใช้ผู้วิจัยเลือกใช้คำว่า “พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน” ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การสนับสนุน และหรือการประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ กระบวนการใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ หรือเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อทีมงาน หรือต่อองค์กรในที่สุด

2.1.2 แนวคิดของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ประวัติการศึกษาและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมได้รับการพัฒนาและศึกษาในรูปแบบต่างๆ เริ่มต้นด้วยการศึกษาแบบองค์รวมขององค์กรที่ต้องการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง สิ่งนี้นำไปสู่การศึกษานวัตกรรมที่ใหญ่ขึ้นเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Individual) การวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมในขั้นต้นมุ่งเน้นไปที่การศึกษาขององค์กรหรืออุตสาหกรรมมากกว่าพฤติกรรมมนุษย์ (West & Altink. 1996: 3) กล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อถึงศตวรรษที่ 20 นวัตกรรมได้กลายเป็นศาสนาทางอุตสาหกรรม (Industrial religio) ซึ่งถูกมองว่าเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) (Baer & Frese. 2003: 45) และเป็นปัจจัย

สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) (e.g. Kanter. 1983; Sherwood 2002; Fagerberg. 2005; Maital; & Seshadri. 2007) งานและผู้คนมากขึ้นในเรื่องของจิตวิทยา ดังนั้น จึงได้รับอิทธิพลจากข้อเท็จจริงสำคัญสองประการของพฤติกรรมมนุษย์ นั่นคือ

1) มนุษย์ถูกใจให้สำรวจ (Explore) และจัดกระทำต่อสภาพแวดล้อมของเขาในหนทางที่สร้างสรรค์เท่าที่จำเป็น ซึ่งในโอกาสที่เหมาะสมและมีระดับการถูกระตุ้นและความมั่นคงที่เหมาะสมนั้น มนุษย์จะสำรวจและจัดกระทำสภาพแวดล้อมในทางที่สร้างสรรค์และประยุกต์ จึงเป็นเหตุที่ว่ามนุษย์มีความสามารถในการปรับตัวและสร้างสรรค์อย่างเหนือธรรมดาในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและหลากหลายได้

2) มนุษย์ถูกขับ (Driven) โดยความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอุปสรรคและเพื่อความปลอดภัยทางจิต ความรู้ทั้ง 2 ประการนี้ จึงสนับสนุนและผลักดันให้บุคคลมีนวัตกรรมเพื่อสนองความจริงพื้นฐานดังกล่าว (King & West, 2002: 6)

แนวคิดของการวิจัยถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่เน้นงานในระดับหน่วยย่อย ถูกนำเสนอใน Kanter's The Change Masters (1983) ซึ่งเป็นตำราระดับองค์การที่ได้รับการยกย่อง Kanter (1983) ได้เสนอว่าการจัดลำดับความสำคัญของเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีสำหรับองค์การส่วนใหญ่มีความสำคัญต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมสำหรับองค์การ พนักงานของบริษัทจึงถูกละเลย แต่ในความเป็นจริง บริษัทต้องพึ่งพาการตัดสินใจของพนักงาน ซึ่งผู้ที่สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ แท้จริงแล้วคือคนในองค์กรนั่นเอง กระบวนการหรือประสิทธิภาพกลยุทธ์ทางการตลาด ดังนั้นจึงไม่ได้ออกแบบโดยเครื่อง ค่อนข้างจะประกอบด้วยบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ จึงถือเป็นพลังแห่งความคิด (Idea power) อย่างแท้จริง (Kanter, 1983, p.18) ทั้งนี้ Kanter ยังเชื่อว่าการสร้างนวัตกรรมที่เรียบง่ายนั้นเป็นเรื่องง่าย อาจเกิดขึ้นในระดับบุคคล แต่สำหรับนวัตกรรมที่ซับซ้อนมากขึ้นหรือต้องการประสบความสำเร็จมากขึ้น จำเป็นต้องอาศัยกลุ่มงานหรือคณะทำงานเป็นผู้อุปถัมภ์ (Kanter, 1989) หมายถึงการรวมกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 138) แบบถาวรหรือกึ่งถาวรก็ได้ โดยกำหนดให้บุคคลเป็นสมาชิก ปฏิสัมพันธ์ที่ถูกมองว่าเหมือนกัน และเกี่ยวข้องกับงานกลุ่ม (Anderson & West. 1998: 236) มักเกิดขึ้นเป็นงานปกติในองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้ เพราะกลุ่มสามารถช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จในงานที่สำคัญที่บุคคลเพียงหนึ่งเดียวไม่อาจทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนี้กลุ่มยังมีบทบาทสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนยังตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมให้กับสมาชิกได้อีกด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 139)

อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์จะให้น้ำหนักกับคำว่าพฤติกรรมให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นและพบว่าการสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั้น มีการแสดงออกด้านพฤติกรรมในระดับบุคคลได้อย่างเด่นชัด ซึ่งจะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างและความเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไว้ด้วยกัน

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมาจากแบบจำลองทางจิตวิทยาองค์การนวัตกรรมและเป็นตัวแปรที่อธิบายการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน โดยแบ่งกระบวนการเป็น 2 ขั้นตอน ครอบคลุมขั้นตอนการสร้างสรรค์ที่เป็นการรับรู้ปัญหาและการสร้างความคิดในระดับบุคคล และขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงนวัตกรรม (Amabile 1988; Oldham and Cummings 1996; West 2002) นักวิจัยหลายคนเน้นศึกษาพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยพิจารณาไปที่พฤติกรรมของพนักงานที่มีความรู้ในกลุ่มธุรกิจบริการอย่างหลากหลาย มุมมอง (De Jong, Den Hartog & Zoetermeer, 2003) โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นเริ่มต้น ในขั้นนี้เป็นขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการสำรวจโอกาส เพื่อการสร้างความคิด (idea generation) โดยความคิดทั้งหมดเป็นการนำเสนอโอกาสสำหรับการปรับปรุงผลต่างๆ (Amabile, 1988) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย คือ การสำรวจโอกาส และการสร้างความคิด

1.1 การสำรวจโอกาส ในระหว่างขั้นตอนการสำรวจโอกาส กระบวนการนวัตกรรมเกิดขึ้นเมื่อมีการเริ่มต้นค้นหาโอกาสใหม่ (Krueger, 2000) ขั้นตอนนี้สำคัญและองค์การควรให้อยู่ในงานประจำและระบบขององค์การด้วย โดยโอกาสต่างๆ สามารถกำหนดได้หลายวิธี มักเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่ลงรอยและความไม่ต่อเนื่อง และนำไปสู่การเบี่ยงเบนของรูปแบบที่มีอยู่ หรือแม้กระทั่งการเกิดขึ้นของสัญญาณการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่มีแนวโน้มมาแทนที่ ความล้มเหลวในการตอบสนองความต้องการของลูกค้านำไปสู่การพัฒนาวิธีการทำงานที่มีอยู่ (Mumford, Baughman, Suppinski & Maher, 1996). การสำรวจโอกาส เป็นขั้นตอนที่มองหาวิธีการให้บริการที่ดีขึ้น หรือเป็นวิธีการที่พนักงานมองหาข้อแก้ไขปัญหาต่างๆ (Farr & Ford, 1990; Kanter, 1988) การสำรวจโอกาสถูกนิยามให้เป็นการระบุโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งมักจะอยู่ในเหตุการณ์ที่ไม่ปกติและความจริงที่ว่าพนักงานมีการติดต่อใกล้ชิด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าจะส่งผลให้พนักงานเป็นแหล่งรวมของการเกิดความคิดใหม่ๆ (Atuahene-Gima, 1996)

1.2 การสร้างความคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรม แหล่งที่ดีที่สุดของความคิดใหม่มาจากพนักงาน (Mumford, 2000) ทั้งนี้ Kleysen and Street (2001) กล่าวว่า การสร้างความคิดเกิดขึ้น เมื่อพนักงานสามารถที่จะกำกับพฤติกรรมเพื่อมุ่งต่อการเกิดแนวคิด และเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงต่างๆ การสร้างความคิดเป็นกระบวนการทางความคิดที่เชื่อมโยงกัน ทั้งที่อยู่ในรูปของนามธรรม รูปธรรม หรือรูปภาพ ขณะเดียวกันกระบวนการการสร้างความคิดถูกกล่าวถึงในด้านของความคิดใหม่ที่ถูกสร้างขึ้น หรือ การบริการต่างๆที่ถูกปรับปรุงใหม่ การพัฒนาส่วนของการติดต่อกับ

ลูกค้าหรือการสนับสนุนทางเทคโนโลยีต่างๆ (Kanter, 1988; Van de Ven, 1988; Amabile, 1988) ซึ่งหมายถึง ความพยายามที่จะส่งมอบการบริการต่างๆให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่เพิ่มประสิทธิภาพการแก้ปัญหาต่างๆด้วย (Mumford, 2000)

การสร้างความคิดจะปรากฏชัดขึ้น เมื่อข้อมูลและแนวความคิดที่มีอยู่มีการเชื่อมโยงและปรับปรุงระบบความคิดใหม่ เพื่อสามารถแก้ปัญหาหรือผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (DeJong, Den Hartog & Zoetermeer, 2003) ดังนั้น จึงต้องใช้ทักษะในการเชื่อมโยงและจัดระเบียบแนวความคิดในการสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความสำเร็จ (Mumford, Baughman & Palmon, 1997) การเริ่มต้นกระบวนการสร้างนวัตกรรม มักเกิดขึ้นจากช่องว่างของผลปฏิบัติงานที่ได้รับการค้นพบ (เป็นการเกิดขึ้นของความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพที่ต้องการและที่เกิดขึ้นจริง) (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973) เป็นที่น่าสังเกตว่าในขั้นเริ่มต้นซึ่งหมายถึงการสำรวจโอกาสและการสร้างความคิดอาจไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับ (De Jong, Den Hartog & Zoetermeer, 2003) รวมถึง การสำรวจการสร้างความคิด อาจตามด้วยการประเมินความเป็นไปได้ของความคิดในแง่ของความเหมาะสมเชิงเศรษฐกิจ

2) ขั้นการดำเนินงาน (Implementation) พฤติกรรมการทำงานในขั้นตอนนี้เป็นที่รู้จักกันว่าเป็นพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (De Jong, Den Hartog and Zoetermeer, 2003) โดยขั้นตอนนี้พบว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานที่ต้องคุ้นเคยกับผลลัพธ์ของการพัฒนาความคิดและการดำเนินงาน (Mumford, 2000) การนำไปสู่ข้อสรุป (Kanter, 1988) ให้ความคิดใหม่ได้ถูกพัฒนาทดสอบ โดยขั้นการดำเนินการ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่ประสานกัน คือ การส่งเสริมความคิดและความพยายามประยุกต์ใช้

2.1 ขั้นการส่งเสริมความคิด (Championing/Idea promotion) บ่อยครั้งที่พบว่าในหลายกรณี ไม่ได้มาจากพนักงานกลุ่มที่มีความรู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ประกอบการเป็นการเฉพาะ แต่เป็นความคิดมาจากคนที่มีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง และเชื่อว่าความคิดของพวกเขาจะได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ (De Jong, Den Hartog & Zoetermeer, 2003) คนเหล่านี้ถูกเรียกว่า แชมป์ความคิด ซึ่งโดยทั่วไปหมายถึงคนที่ใส่ใจ พยายามที่จะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยการเอาชนะอุปสรรคขององค์การที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Kleysen & Street, 2001) นอกจากนี้ยังหมายถึงคนที่ไม่มีความท้ออย่างเป็นทางการในการทำให้องค์การสามารถก้าวไปข้างหน้าเพื่อบริการรูปแบบใหม่ (Shane, 1994) รวมถึง มีความสามารถในการชักชวนและมีอิทธิพลต่อพนักงานคนอื่น ๆ (Kanter, 1983; Kanter, 1988; Anderson & King, 1993) ในขณะที่ยังเห็นองค์ประกอบต่างๆ ที่จะช่วยผลักดันและเจรจาต่อรอง (Maute & Locander, 1994 and Anderson & King, 1993) องค์การที่ประสบความสำเร็จ มักใช้ผู้ที่เป็นแชมป์ ความคิดและให้การดูแลคนเหล่านี้เนื่องจากบริษัทมักไม่ได้เผชิญกับสถานการณ์เดียวกันเสมอไป (Martin & Horne, 1993) ทั้งนี้ ผู้ที่เป็นแชมป์ ความคิดยังมี

ความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมระดับมัธยมศึกษา การจูงใจ ความท้าทาย และความเสี่ยงที่จะต้องตระหนักถึงรวมถึง มีอิทธิพลต่อการผลักดันและการเจรจาต่อรองด้วย

2.2 ขั้นตอนการประยุกต์ใช้ เมื่อพนักงานได้ตัดสินใจที่จะพัฒนาการดำเนินงานตามความคิด โดยทดสอบและทำให้บริการใหม่อยู่ในรูปเชิงพาณิชย์ (De Jong, Den Hartog & Zoetermeer, 2003) และเพื่อให้นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานในองค์กร (Kleysen & Street, 2001) ขั้นตอนการประยุกต์ใช้จะมีกระบวนการในการพัฒนาบริการใหม่ ๆ เช่นเดียวกับวิธีการทำงานด้วย (West & Farr, 1989; Van der Ven, 1988) ในขณะที่ (Anderson and King, 1993) (Kanter, 1983) ได้รวมถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนความคิดและความสามารถในการระบุความต้องการของลูกค้าและการให้บริการในการแข่งขันที่หลายหลาย เพื่อให้ได้บริการที่สามารถปรับแต่งได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และการใช้งานที่ง่ายขึ้น (De Brentani, 2001)

2.1.3 มิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Creative Behavior) เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อในส่วนของการคิดค้นความคิดหรือแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ (Amabile, 1988: 125) แต่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีความแตกต่างจากความคิดสร้างสรรค์ คือ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้ความคิดเหล่านั้นเป็นจริงด้วย มากกว่าแค่คิดเพียงอย่างเดียว (Oldham & Cunnings, 1996: 608) สิ่งนี้เองที่ทันทักวิจัยบางคนเชื่อว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 มิติ คือ 1) การสร้างความคิด (Idea generation) หมายถึง การสร้างแนวคิดใหม่ๆ หรือวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ซึ่งส่วนนี้คือส่วนของความคิดสร้างสรรค์ และ 2) การทำความคิดให้เกิดผล (Idea implementation) หมายถึง การนำเอาความคิดสร้างสรรค์ที่ได้คิดไว้ดีแล้วมาทำให้เป็นรูปธรรม ซึ่งถูกพิจารณาว่าเป็นส่วนของพฤติกรรมนั่นเอง การแบ่งมิติแบบนี้มีข้อดี คือ ชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ อย่างไรก็ตามแนวคิดในการแบ่งมิติของพฤติกรรมดังกล่าวไม่ได้รับความนิยมในการทำวิจัยมากนัก เนื่องจากการแบ่งมิตินี้ยังไม่มีที่ชัดเจนเท่าที่ควร โดยเฉพาะในมิติด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีความเป็นนามธรรมสูง ทำให้ยากแก่การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานพบให้องค์ประกอบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

งานวิจัยของ Kanter (1988: 91) Janssen (2000) ตริทิพย์ บุญเยี่ยม (2554) และปิยะรัตน์ วงศ์ทองเหลือ (2560) ได้แบ่ง มิติการสร้างนวัตกรรมในการทำงานออกได้ 3 องค์ประกอบหลัก โดยได้ค้นพบว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมนั้นเป็นผลของพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนและประกอบด้วยพฤติกรรม 3 ประการ ดังนี้

1) การสร้างความคิด (Idea Generation) หมายถึง การสร้างแนวคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์ในทุกขอบเขต (Domain) ในขั้นตอนนี้จะเริ่มจากการรับรู้ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน (perceived work related problems) ในด้านต่างๆ ความไม่ลงรอย (Incongruities) ความไม่ต่อเนื่อง (Discontinuities) และแนวโน้มที่เกิดขึ้น (Emerging trend) โดยจะพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความคิดที่แปลกใหม่ (Drucker. 1991)

2) การสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) เมื่อบุคคลสร้างความคิดใหม่ขึ้นมา เขาจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมเพื่อหาเพื่อนผู้สนับสนุน (Backer) และผู้อุปถัมภ์ (Sponsor) ให้กับแนวคิดของตน หรือเพื่อสร้างผู้สนับสนุนที่สามารถให้อำนาจที่จำเป็น เบื้องหลังเพื่อให้ความคิดของตนเป็นที่ประจักษ์ (Realized) และเป็นรูปธรรมได้

3) การทำให้ความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization and Innovation) Kanter (1988:191) Kanter (1988:191) เชื่อว่านวัตกรรมเริ่มต้นด้วยการระบุปัญหาและสร้างแนวคิดหรือทางเลือกในการแก้ปัญหา จากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนที่สองของสิ่งที่ผู้ริเริ่มพยายามสนับสนุนแนวคิดและทำงานเพื่อสนับสนุนโซลูชันดังกล่าว และในที่สุดผู้ริเริ่มก็จะตระหนักถึงแนวคิดดังกล่าว สร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรมโดยการผลิตต้นแบบหรือแบบจำลอง ประสบการณ์ที่ทำให้นวัตกรรมเป็นรูปธรรม จับต้องได้ และอธิบายได้ หรือสามารถกระจายไปตามภาคส่วนต่างๆ ดูเหมือนว่าฉันทำได้

ต่อมายังคงมีงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าการแบ่งองค์ประกอบของตัวแปรพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยรวมองค์ประกอบของการสำรวจโอกาส และการระบุโอกาส เป็นองค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างความคิด (generation) โดยองค์ประกอบที่ 2 คือ การส่งเสริมความคิด (Promotion) และองค์ประกอบที่ 3 คือ การทำให้ความคิดให้เป็นจริง (Realization) ตัวแปรพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานจึงพบเพียง 3 องค์ประกอบ (Rahman, Panatik and Alias, 2014)

ในส่วนงานวิจัยของประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ (2018) มองว่าแม้ว่าการแบ่งมิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็น 3 มิติจะได้รับความนิยมจากนักวิจัยอยู่ช่วงหนึ่ง แต่ต่อมา De Jong & Den Hartog (2010: 24) เสนอในภายหลังว่า การแบ่งกระบวนการเกิดนวัตกรรมเป็น 3 ขั้นตอนดังกล่าวอาจไม่ถูกต้อง โดยเฉพาะในส่วนของ การสร้างความคิด (Idea Generation) ที่ De Jong & Den Hartog ให้เหตุผลว่ามีมิติตามคำนิยามของ Scott & Bruce (1994: 581-582) นั้นยังสามารถแยกออกเป็นมิตีย่อย 2 มิติ คือ การหาแนวคิดใหม่ (Ideal exploration) และการสร้างความคิด (Idea generation) การแบ่งองค์ประกอบแบบนี้มีข้อดี คือ การแบ่งมิติที่ชัดเจน แต่ข้อดีของการแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 มิติแบบนี้ คือ ลักษณะการแบ่งมิติไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทางสถิติ โดยสามารถสรุปให้เห็นรายละเอียดใน 4 องค์ประกอบดังนี้

1) การสำรวจโอกาส หมายถึง การรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในบริบทการทำงาน เพื่อสร้างโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง

2) การระบุโอกาสเป็นการสร้างและเสนอแนวความคิด สำหรับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีความใหม่และใช้งานได้

3) การส่งเสริมความคิดเชิงนวัตกรรมที่ครอบคลุมการนำความคิดและการสร้างพันธมิตรโดยให้ข้อมูลที่จำเป็นและการสนับสนุนต่างๆ และ

4) การทำความเข้าใจให้เป็นจริง เกี่ยวข้องกับการทดลองความคิดสร้างต้นแบบทางกายภาพหรือทางปัญญาเพื่อนวัตกรรมนั้น โดยตรวจสอบ ปรับปรุง และวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานขององค์กร (Amabile, 1988; De Jong, 2007; Dorenbosch, Van Engen, & Verhagen 2005; Janssen, 2005; Kanter, 1988; Kleysen & Street, 2001; Scott & Bruce, 1994; West & Farr, 1990; De Jong, 2010)

นอกเหนือจากการจำแนกพฤติกรรมนวัตกรรมงานออกเป็น 4 มิติแล้ว นักวิจัยบางคนได้พยายามอธิบายกระบวนการของพฤติกรรมนวัตกรรมงานอย่างละเอียดมากขึ้น โดยแบ่งมิติพฤติกรรมนวัตกรรมในองค์กรออกเป็น 5 มิติ คือ 1) การตระหนักถึงปัญหา (Problem recognition) 2) การสร้างความคิด (Idea generation) 3) การพัฒนาความคิด (Idea development) 4) การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด (Idea championing) 5) การทำความเข้าใจให้เกิดผล (Idea implementation) (De Spiegelare, Gyes, Tom, & Greet, 2012: 7) ซึ่งการแบ่งมิติด้วยวิธีนี้แม้ว่าจะเป็นประโยชน์ในการอธิบายการเกิดขึ้นของพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในรายละเอียด แต่การมีองค์ประกอบหรือมิติที่มากขึ้นมักนำไปสู่ปัญหามากขึ้นกับมาตรการทางพฤติกรรมดังกล่าว แบ่งมิติจากพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในที่ทำงาน แต่ละมิติจะวัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการถือเป็นนวัตกรรมในที่ทำงาน การตีความนี้สอดคล้องกับการค้นพบข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าการวัดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในที่ทำงานควรวัดในมิติเดียว(De Spiegelare, Gyes, Tom, & Greet, 2012: 23; Janssen, 2000: 292; Kleysen & Street, 2001: 289-290)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยของนักวิชาการแต่ละท่านที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน จะเห็นได้ว่าบางองค์ประกอบที่มีความเหมือนกันและสอดคล้องกัน แต่บางองค์ประกอบก็มีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับมิติและการวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงมิติและการวัดความคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

งานวิจัย	มิติการวัดของ IWB	รายการวัด	กลุ่มตัวอย่าง ประเมินตนเองหรือคนอื่นประเมิน
ความคิดสร้างสรรค์ (หนึ่งมิติ):			
Oldham and Cummings (1996)	หนึ่งมิติ	3 ข้อคำถาม	พนักงาน 171 คน จากสองโรงงานผลิต ประเมินตนเอง แหล่งข้อมูลเดียว
Tierney, Farmer and Graen (1999)	หนึ่งมิติ	9 ข้อคำถาม	พนักงาน 171 คน จากสองโรงงานผลิต พนักงานประเมินตนเอง แหล่งข้อมูลเดียว
Zhou and George (2001)	หนึ่งมิติ	13 ข้อคำถาม	หัวหน้างาน 290 คน ในแผนก R&D จาก 6 บริษัท และบริษัททางด้านเทคโนโลยี 40 บริษัทในเกาหลี ประเมินจากคนอื่น แหล่งข้อมูลหลายแหล่ง
พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (หนึ่งมิติ):			
Scott and Bruce (1994)	หนึ่งมิติ	6 ข้อคำถาม	ผู้จัดการ 172 คนที่เป็นวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และ ช่างเทคนิคในแผนก R&D ถูกประเมินจากคนอื่น แหล่งข้อมูลเดียว
Bunce and West (1995)	หนึ่งมิติ	5 ข้อคำถาม	กลุ่มตัวอย่างที่ 1 พนักงาน 435 คน จากหน่วยบริการสาธารณสุข ที่ประเมินตนเอง แหล่งข้อมูลเดียว กลุ่มตัวอย่างที่ 2 พนักงาน 281 คน จากหน่วยบริการสาธารณสุข ประเมินตนเอง
Spreitzer (1995)	หนึ่งมิติ	4 ข้อคำถาม	ผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 39 คนของบริษัท อุตสาหกรรม ประเมินจากคนอื่น แหล่งข้อมูลหลายแหล่ง
Basu and Green (1997)	หนึ่งมิติ	4 ข้อคำถาม	พนักงานที่เป็นหัวหน้างาน 225 คน จากโรงงานผู้ผลิต สิ่งพิมพ์ ประเมินตนเอง แหล่งข้อมูลเดียว
Scott and Bruce (1998)	หนึ่งมิติ	4 ข้อคำถาม	กลุ่มตัวอย่างที่ 1 หัวหน้างานชำนาญการ 110 คนในกลุ่ม R&D ประเมินจากคนอื่น แหล่งข้อมูลหลายแหล่ง กลุ่มตัวอย่างที่ 2 ผู้บริหารวิศวกร แผนก R&D ที่ทำงานใน 4 สาขาของ ผู้ผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า ประเมินจากคนอื่น แหล่งข้อมูลหลายแหล่ง
Janssen (2000)	หนึ่งมิติ	9 ข้อคำถาม	การให้คะแนนตนเอง ของพนักงาน 170 คนของผู้ผลิต อาหาร และหัวหน้างานอีก 110 คน เป็นกลุ่มที่ให้คนอื่นให้คะแนนพฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการทำงาน แหล่งข้อมูลหลายแหล่ง
Kleysen and Street (2001)	หนึ่งมิติ	14 ข้อคำถาม	พนักงาน 225 คน จากองค์กรต่างกัน ประเมินตนเอง แหล่งข้อมูลเดียว

งานวิจัย	มิติการวัดของ IWB	รายการวัด	กลุ่มตัวอย่าง ประเมินตนเองหรือคนอื่นประเมิน
พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (หลายมิติ):			
Dorenbosch et al. (2005)	สองมิติ	16 ข้อคำถาม 10 ข้อคำถามเกี่ยวกับ ความคิดสร้างสรรค์ 6 ข้อคำถาม จากการ นำไปใช้ - Implementation)	พนักงานระดับปฏิบัติการ 132 คน ในองค์กรท้องถิ่น ภาครัฐใน ประเมินตนเอง แหล่งข้อมูลเดียว
Krause (2004)	สองมิติ การสร้างความคิด การนำความคิดไปใช้	8 ข้อคำถาม (5 ข้อ คำถามเกี่ยวกับความคิด สร้างสรรค์ และจาก 3 ข้อคำถามจากการ นำไปใช้ - Implementation)	ผู้บริหารระดับกลาง 399 คน องค์กรที่แตกต่างกันใน เยอรมันประเมินตนเอง แหล่งข้อมูลเดียว
West and Farr (1990);	สองมิติ การสร้างความคิด การนำความคิดไปใช้		ไม่ระบุ
Reuvers et al. (2008)	สามมิติ การสร้างความคิด การส่งเสริมความคิด การทำความเข้าใจเป็น จริง	ใช้ข้อคำถาม 4 ข้อ เพื่อวัดการรับรู้ พฤติกรรมนวัตกรรม ของทีมงาน	ผู้จัดการและพนักงาน โรงพยาบาลในออสเตรเลีย 4 แห่ง 335 คน
Janssen (2000)	สามมิติ การสร้างความคิด การส่งเสริมความคิด การทำความเข้าใจเป็น จริง	9 ข้อคำถาม การสร้างความคิด 3 ข้อ คำถาม การส่งเสริมความคิด 3 ข้อคำถาม การทำความเข้าใจเป็นจริง 3 ข้อคำถาม	พนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหาร 170 คนจาก บริษัทอุตสาหกรรมอาหารในเนเธอร์แลนด์
De Jong and Den Hartog (2010)	สี่มิติ การสำรวจความคิดใหม่ การสร้างความคิด การสร้างแนวร่วม การประยุกต์ใช้ความคิด	10 ข้อคำถาม	94 บริษัทในเนเธอร์แลนด์
Terje Slåtten and Mehmet Mehmetoglu (2011)	สี่มิติ ด้านการแสวงหาโอกาส ด้านความคิดริเริ่ม ด้านผู้นำทางความคิด ด้านการประยุกต์ใช้	ข้อคำถามปรับแก้จาก Janssen (2000)	158 พนักงานต้อนรับในประเทศนอร์เวย์
De Spiegelaere et al. (2012)	ห้ามิติ การตระหนักถึงปัญหา การสร้างความคิด การพัฒนาความคิด	ข้อคำถาม 2 ข้อย่อยใน แต่ละมิติ	พนักงาน 952 คนจาก 17 ประเทศ

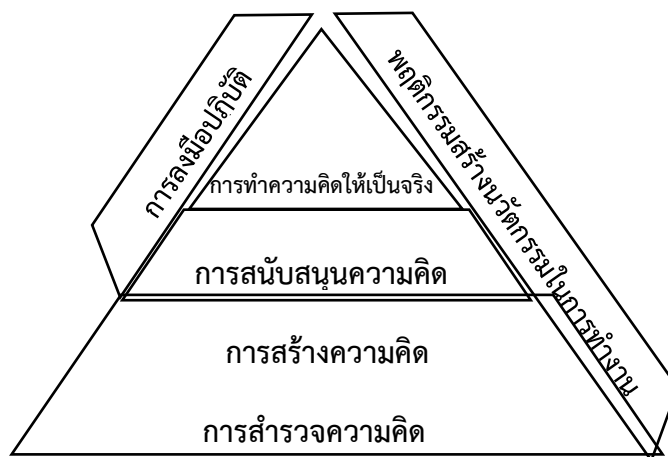
งานวิจัย	มิติการวัดของ IWB	รายการวัด	กลุ่มตัวอย่าง ประเมินตนเองหรือคนอื่นประเมิน
	การหาแนวร่วมสนับสนุน ความคิด การทำความเข้าใจเป็น จริง		
Kleysen and Street (2001)	ห้ามติ การตระหนักถึงปัญหา การสร้างความคิด การพัฒนาความคิด การหาแนวร่วมสนับสนุน ความคิด การทำความเข้าใจเป็น จริง	ข้อคำถาม 2 ข้อย่อยใน แต่ละมิติ	พนักงาน 225 คนใน 9 องค์กร

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงมิติและการวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งได้รับการพัฒนาจากงานวิจัยของ Scott and Bruce (1994) โดยที่พวกเขาได้พัฒนาแบบวัด 6 รายการ ในหนึ่งมิติ ซึ่งครอบคลุมทั้งการสร้างความคิด การสร้างแนวร่วมและการทำความเข้าใจเป็นจริง แต่อย่างไรก็ตามพวกเขายังไม่ได้แยกมิติเหล่านั้นออกให้เห็นผลในเชิงประจักษ์ และตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา มีงานวิจัยหลายงานที่ใช้การวัดที่คล้ายคลึงกันแบบหนึ่งมิติและกำหนดจำนวนข้อคำถามที่แตกต่างกันออกไป (e.g., Bunce & West, 1995; Spreitzer, 1995; Basu & Green, 1997; Scott & Bruce, 1998)

Janssen (2000) เป็นนักวิจัยคนแรกที่ยพยายามพัฒนาการวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในหลายมิติ โดยใช้การวัดทั้งแบบวัดแบบเดี่ยวและวัดในมุมมองอ่อน Janssen ได้กำหนดรายการวัดแบบเฉพาะเจาะจงของการสร้างความคิด (Idea Generation) การสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) และ การนำความคิดไปใช้ (Idea Realization Innovation) แต่ยังพบความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและมีงานวิจัยต่อมาที่มีผลการวิจัยที่คล้ายๆกัน ได้แก่ งานวิจัยของ Kleysen and Street (2001) โดยแท้ที่จริงแล้ว Krause (2004) and Dorenbosch, van Engen and Verhagen (2005) เป็นนักวิจัยกลุ่มแรกที่นำเสนอพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในรูปแบบของสองมิติ นั่นคือ การสร้างความคิด (Idea Generation) และการนำความคิดไปใช้ (Idea Realization Innovation) ทั้งนี้ งานวิจัยทั้งสองงานสามารถใช้ยึดถือปฏิบัติเพื่อใช้ในการพัฒนาการวัดของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ อย่งไรก็ดี Reuvers et al. (2008) ยังได้กล่าวถึงการสร้างความคิด การส่งเสริมและการทำความเข้าใจเป็นจริงในกรอบแนวคิดของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน แต่ยังคงไม่สามารถแสดงรายงานให้เห็นผลในเชิงประจักษ์ที่จะสามารถแยกความแตกต่างระหว่างมิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมเหล่านี้ได้

การศึกษาก่อนหน้านี้เกี่ยวกับการวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มีข้อสังเกตบางประการที่น่าสนใจ ประการแรก แม้ว่าพวกเขาจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แต่การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมส่วนใหญ่ที่ใช้ในงานวิจัยจะใช้มิติเดียวในการวัดผลลัพธ์ในการทำงาน (e.g., Scott & Bruce, 1994; Reuvers et al., 2008) ประการที่สอง งานวิจัยก่อนหน้ายังพบความไม่ถูกต้องในเรื่องยกตัวอย่าง เช่น นักวิจัยพบเพียงบางกรณีเท่านั้นที่ให้ข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำ ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Scott and Bruce (1994) ที่ได้แสดงความสัมพันธ์ของการวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลลัพธ์ทางนวัตกรรม ในขณะที่ Janssen (2000) ได้วิเคราะห์การแก้ไขระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับนวัตกรรม การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานค่อนข้างใช้ในงานวิจัยเพื่อใช้วัดผลลัพธ์ด้านอื่น ๆ เช่น การเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ได้รับความนิยมและได้รับความสนใจ ประการที่สาม การศึกษาจำนวนมากรวบรวมเฉพาะข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเดียว เช่น พนักงานให้คะแนนตนเองหรือหัวหน้างานเป็นคนให้คะแนนพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยสามารถระบุความหมายของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า หมายถึง “การแสดงออกถึงกระบวนการสำรวจความคิด การสร้างความคิด การนำเสนอความคิด และการผลักดันความคิดที่มีประโยชน์และแปลกใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนได้รับมอบหมายให้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ประโยชน์ต่อไป” และสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้แบ่งองค์ประกอบการวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสำรวจความคิด (Idea Exploration) 2) การสร้างความคิด (Idea Generation) 3) การสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) และ 4) การทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Implementaion) ดังภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 มิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015)

2.1.4 การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

การศึกษาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยส่วนใหญ่จะวัดที่ระดับบุคคล และเน้นการวัดเฉพาะการสร้างความคิด และยังพบว่า มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยรวมองค์ประกอบของตัวแปรทั้งแชมป์ ความคิด และการประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยใช้อิงค์ประกอบเดียว และยังพบว่าการศึกษาส่วนใหญ่มีเพียงรายงานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าความน่าเชื่อถือ แต่ไม่มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเที่ยงตรงของแบบวัด (De Jong and Den Hartog, 2008)

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มีการวัดขึ้นอยู่กับกิจกรรมการทำงาน (De Jong, 2007; Kleysen & Street, 2001) ทั้งนี้ มีคณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัย จำนวน 23 เรื่องจากทั้งหมดจำนวน 26 เรื่อง พบว่า มีการวัดสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตรฐาน ประเมินค่า ประกอบด้วย ข้อคำถามเพื่อวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยมีจำนวนข้อคำถามประมาณ 4-16 ข้อ ทั้งนี้ บางงานวิจัยยังใช้การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ เพื่อสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (De Jong & Den Hartog 2007; Messmann & Mulder 2011; Tuominen & Toivonen 2011)

สำหรับแบบวัดที่โดดเด่น มี 2 ชุดคือ แบบวัดของ Scott and Bruce (1994) และแบบวัดของ Janssen (2000) โดยมีข้อคำถามที่คล้ายกัน แต่ต่างกันตรงที่การเลือกใช้อ้อยค่าสำหรับข้อคำถาม อย่างไรก็ตาม การศึกษาล่าสุดของ De Jong and Den Hartog (2010) ได้รวมมีคำถามต่างๆ ที่ใช้ในแบบวัดทั้ง 2 ชุดดังกล่าว และแบบวัดอื่นๆที่เกี่ยวข้อง มาพัฒนาเป็นแบบวัด 10 ข้อคำถาม โดยมีความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .90 และยังพบว่า เป็นแบบวัดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Spiegelaere et al, 2012)

2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นศึกษาการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร (Krause, 2004) การสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Dundon, 2002) รวมถึงมีการศึกษานวัตกรรมในระดับองค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งในความสำเร็จของอุตสาหกรรม (Hutt et al, 2004) มีงานวิจัยจำนวนน้อยมากที่ศึกษาการจัดการนวัตกรรมในมิติของพนักงาน และมักเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่พัฒนาจากทฤษฎีด้านการบริหารจัดการกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน (Nanda & Singh, 2009; Josje et al, 2010; ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ และคณะ, 2555) ทั้งนี้ งานวิจัยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ยังพบในงานวิจัยของตรีทิพย์ บุญ

แย้มและคณะ (2554) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมนวัตกรรมระดับบุคคลได้รับอิทธิพลจากตัวแปรระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน พฤติกรรมนวัตกรรมในระดับกลุ่มส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แต่ไม่พบตัวแปรในระดับกลุ่มงาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนวัตกรรมในระดับกลุ่มงาน

สำหรับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน นักวิจัยหลายท่านได้ตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมพบว่าการวิจัยส่วนใหญ่ทำแบบแยกส่วน และขาดความเชื่อมโยงกัน (Ramamoorthy et al., 2005; Scott & Bruce, 1994) ตามผลการวิจัยก่อนหน้านี้ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็นตัวแปรที่ครอบคลุมเกี่ยวกับตัวบุคคลและบริบทแวดล้อม (De Jong, 2008) นักวิจัยต่างให้ความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน กับภาวะผู้นำ เช่น งานวิจัยของ Basu & Green, 1997 ตัวแปรความเป็นธรรม (Janssen 2004) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อื่นๆ อีกจำนวนมาก

งานวิจัยของ Amabile et al. (1996) ได้ทำการศึกษานักงานของบริษัท High-Tech Electronics International ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามีปัจจัย 5 ข้อที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์ของบุคคลในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ได้แก่ (1) การมีข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ (2) ความอิสระในการทำงาน (3) มีทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสมในการทำงาน (4) แรงกดดัน ซึ่งประกอบทั้งแรงกดดันทางบวกและแรงกดดันทางลบที่ทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้ในการทำงานและ (5) การสนับสนุนจากองค์กรหรือผู้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิธีการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สามารถกระทำได้ และเกิดขึ้นได้ทุกเพศทุกวัย ซึ่งจะต้องมีศักยภาพทางการคิดความอยากรู้อยากเห็น กล้าเสี่ยง กล้าที่จะคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ มีจินตนาการและอารมณ์ขัน รู้จักประเมินความก้าวหน้าด้วยตนเอง ฝึกต่อสู้กับความล้มเหลว และความคับข้องใจ สามารถอยู่ในสถานการณ์ที่คลุมเครือและหลีกเลี่ยงการใช้เกณฑ์มาตรฐาน ควรจัดบรรยากาศแบบอิสระในการคิดและการแสดงออก เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไป

ต่อมงานวิจัยของ Lopez Cabrales, Pérez Luño and Cabrera (2009) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเรียนรู้ของพนักงานว่าจะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมและขยายผลสู่ผลการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างไร ผลการวิจัยยืนยันว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมนวัตกรรม แต่จำเป็นต้องเพิ่มความรู้ต่างๆ ให้กับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ถึงตัวแปรคั่นกลางที่จะกระตุ้นให้เกิดความรู้ร่วมกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมที่สร้างสรรค์นวัตกรรม ทักษะที่ดีที่ต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ที่มีคุณค่าและรู้คุณประโยชน์ของนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรมีผลกำไรในที่สุด

ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พบมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานดังกล่าวในภาครัฐด้วย โดยงานวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Nijenhuis, 2015) ในขณะที่ Haida (2015) ศึกษาตัวแปรที่ทำนายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานขององค์กรธุรกิจ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำตนเอง การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำผู้ตาม การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันในงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ส่วนงานวิจัยของ Yeoh, Sethela and Rosli (2013) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พบว่า บรรยากาศขององค์กรและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม ทุนทางสังคม ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานด้วยเช่นกัน

งานวิจัยของ Prieto and Pérez-Santana (2014) ชี้ให้เห็นว่าให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บุคคลในด้านของการเสริมทักษะความสามารถและเพิ่มโอกาสให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมการทำงาน โดยมีตัวแปรส่งผ่านที่เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน สองประการ ได้แก่ การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yasir and Majid (2020) ที่ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับสูง (High Involvement HRM : HI HRM) กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยมีความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผลการวิจัยพบว่า HI HRM มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและความยืดหยุ่นในการทำงาน โดย HI HRM ในองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบได้แก่ การเพิ่มความสามารถ เพิ่มแรงจูงใจ และโอกาส สามารถทำนายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและความยืดหยุ่นในการทำงานได้

ต่อมงานวิจัยของ Craig (2015), Shibin, Wang and Liu (2016) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานระดับบุคคล ซึ่งตรงตามแนวคิดของฮูและหวาง (Hsu & Wang, 2015)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังพบงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Rooney, 2014) แต่พบว่าประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันนั้นจะส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Schmitz et al, 2015) โดยเหตุผลที่ว่าประสบการณ์การทำงานส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเพราะคนที่มีประสบการณ์การทำงานมากจะมีความคุ้นเคย คุ้นชินกับงาน และสามารถปรับหาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ได้ง่าย รวมไปถึง สามารถเอาชนะความล้มเหลวต่อการทำงานเชิงนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี (Ericson et al, 1993)

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย พบงานวิจัยของประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ (2561: 32) ได้กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปแล้ว การที่บุคคลหนึ่งสามารถสร้างนวัตกรรมได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจ (Ford, 2000: 1117) สิ่งที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ คือความคิดสร้างสรรค์หมายถึงความสามารถของบุคคลในการคิดในแบบโมดูลาร์ นำไปสู่การค้นพบที่มีประโยชน์และมีคุณภาพสูง การค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาและค้นหาสิ่งใหม่โดยความคิดสร้างสรรค์ประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 4 อย่าง คือ ความคิดริเริ่ม ความคิดคล่องแคล่ว ความคิดยืดหยุ่น และ ความคิดละเอียดลออ (กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์, 2551: 11) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภัทร์ชนัน สมสมานและสมประสงค์ โกศลบุญ (2558: 20) ซึ่งพบว่าความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม นอกจากความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ และความสามารถในการทำงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างนวัตกรรมในที่ทำงาน ปัจจัยด้านพฤติกรรม ความรู้และความสามารถในการทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับความรู้เดิม การฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา

งานวิจัยของศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, นพพร ศรีวรรวิไลและอดิสร ฌ อุบล (2554) ที่ศึกษาการจัดการนวัตกรรมขององค์การธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ในพื้นที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่าตัวแปรระดับพนักงาน ได้แก่ ตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอยู่ในระดับสูง ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน แต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับตัวแปรระดับองค์กร ได้แก่ ตัวแปรบรรยากาศการสร้างนวัตกรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานและยังพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน แต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม และท้ายสุดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในองค์กรแต่ละประเภทได้รับอิทธิพลจากปัจจัย ต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน

การศึกษาของสุชุมาล เกิดนอก (2559) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลปัจจัยพหุระดับของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าแบบจำลองโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับข้อมูลประจักษ์ โดยระดับกลุ่มพบว่าความไว้วางใจในนวัตกรรมสามารถเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างแนวปฏิบัติด้านการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ในอิทธิพลข้ามระดับพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลุ่มมีอิทธิพลทางบวกต่อปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคล และในระดับบุคคลพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผล

ทางอ้อมต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมผ่านความมุ่งมั่นและพลังการขับเคลื่อน และผลการวิจัยยังพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลุ่มจะส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในระดับบุคคล ผ่านความไว้วางใจในนวัตกรรมในระดับกลุ่ม และความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในระดับบุคคล

การศึกษาของปิยรัตน์ วงศ์ทองเหลือ (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานอุตสาหกรรมอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความผูกพันในงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและได้รับอิทธิพลโดยอ้อมจากการริเริ่มด้วยตนเอง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงผ่านความผูกพันในงานและได้รับอิทธิพลโดยอ้อมจากบรรยากาศการทำงานเชิงนวัตกรรมและการสนับสนุนจากหัวหน้างานผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

ต่อมารัชพงษ์ ชัชวาลย์ และคณะ (2018) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทยประชากรในการวิจัย คือ พนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 900 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้และนอกจากนี้ การสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

งานของบุปผา กิจสหวงศ์ (2563) ได้ศึกษาบทบาทการจัดการพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการจัดการต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า บทบาทการจัดการของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นมีอิทธิพลทางตรงต่อการสำรวจความคิดเห็นด้านนวัตกรรม และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการเกิดความคิดเห็นด้านนวัตกรรม และการนำความคิดเห็นด้านนวัตกรรมสู่การยอมรับไปยังการนำนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า บทบาทการจัดการ ทั้ง 8 บทบาท ของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน มีความสำคัญต่อการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยต้องเน้นการพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ การสำรวจความคิดเห็นด้านนวัตกรรม การเกิดความคิดเห็นด้านนวัตกรรมด้านการนำความคิดเห็นด้านนวัตกรรมสู่การยอมรับจนถึงการนำนวัตกรรมไปใช้ในการทำงานซึ่งทุกปัจจัยมีความจำเป็นต่อผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น ผู้บริหารสูงสุดทางการพยาบาลจึงควรกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมนี้ขึ้นเพื่อเพิ่มคุณภาพของบริการการพยาบาล รวมไปถึงการบรรลุเป้าหมายการพัฒนา นวัตกรรมขององค์การการพยาบาลได้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ลักขณา ศรีบุญวงศ์ (2563) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้าง

นวัตกรรมในการทำงาน พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลทางตรงต่อ ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานตาม หน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพโดยผ่านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผล การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพยาบาลวิชาชีพได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำทางการพยาบาลที่มีค่านึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม โดยได้ ใช้การทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการ (Integrative Review) (Torraco, 2005) ตั้งแต่ช่วงปี 2005 – 2015 ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร มากกว่า 5 ฐานข้อมูลที่มีผู้เชี่ยวชาญ (Peer Review) ได้แก่ ฐานข้อมูลวารสาร Emerald e-Journal ฐานข้อมูล ScienceDirect ฐานข้อมูลวารสาร SpringerLink Journal ฐานข้อมูล Wiley-Blackwell ฐานข้อมูล EBSCO และอื่น ๆ ซึ่งพบว่ามี จำนวนงานวิจัย 22 บทความที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.2 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.2 การทบทวนวรรณกรรมตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ประเทศ	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรส่งผ่าน	ตัวแปรกำกับ	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผลการวิจัย / ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	วิธีวิจัยเชิง ปริมาณ/ คุณภาพ
Agarwal (2014)	ผู้จัดการ 323 คน ในองค์การผลิตยา	อินเดีย	ความยุติธรรม พันธะสัญญาใจ	ความไว้วางใจ ความผูกพันในงาน		พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ความยุติธรรม พันธะสัญญาใจ ส่งผลเชิงบวกต่อ IWB ผ่านความ ไว้วางใจและความผูกพันในงาน ส่งผลโดยตรงต่อ IWB	เชิงปริมาณ
Battistelli, Montani, and Odoardi (2011)	พนักงานภาครัฐ 270 คน	อิตาลี	การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง dispositional resistance	การออกแบบงาน การมีอิสระในการ ทำงาน	ผลสะท้อนกลับจาก งาน	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	การมีอิสระในการทำงานสูงจะ ส่งผลต่อ IWB และผลสะท้อน กลับจากงานก็เป็นตัวแปรกำกับ ในความสัมพันธ์ระหว่างผล สะท้อนกลับจากงานและ IWB	เชิงปริมาณ
Binnewies and Gromer (2012)	ครู 89 คน	เยอรมัน	• คุณลักษณะของงาน 1) ความต้องการด้าน ความคิดสร้างสรรค์ 2) การควบคุมงาน 3) เพื่อนร่วมงาน 4) หัวหน้างาน • ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล			การสร้างความคิด การเสนอความคิด การทำให้ความคิดให้ เป็นจริง หรือ การนำ ความคิดไปใช้	แบบสอบถามที่มีแบบวัด	เชิงปริมาณ
Bourgonjon et al. (2013)	ครูโรงเรียน มัธยมศึกษา 505 คน	เบลเยียม	• บรรทัดฐานส่วนตัว • การมีนวัตกรรมส่วนบุคคล • โอกาสในการเรียนรู้เกมส์ • มวลวิกฤต	• ประสบการณ์ทั่วไป เกี่ยวกับเกมส์ • การได้รับประโยชน์ • ความซับซ้อน		ความตั้งใจในเชิง พฤติกรรม	แบบสอบถามที่มีแบบวัด	เชิงปริมาณ

งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ประเทศ	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรส่งผ่าน	ตัวแปรกำกับ	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผลการวิจัย / ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	วิธีวิจัยเชิง ปริมาณ/ คุณภาพ
Bysted and Hansen (2015)	พนักงาน 8,310 คนจาก 3 ประเทศในแถบสแกนดิเนเวีย	สแกนดิเนเวีย	• แผนกงาน	ประเภทงาน ลักษณะขององค์กร	บริบทของงาน	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผลการวิจัยไม่พบว่าพนักงาน ภาครัฐจะมี IWB น้อย	เชิงปริมาณ
Carmeli, Meitar, and Weisberg (2006)	พนักงานภาครัฐ 175 คน เช่น ครู และพนักงานฝ่ายผลประโยชน์	อิสราเอล	• ทักษะความเป็นผู้นำใน ตนเอง 1) กลยุทธ์มุ่งพฤติกรรม 2) กลยุทธ์การให้รางวัล 3) สร้างสรรค์ผ่านรูปแบบ			พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	แบบสอบถามที่มีแบบวัด: • แบบวัด IWB ของ (Scott & Bruce, 1994)	เชิงปริมาณ
Chang, Chuang, and Bennington (2011)	ครู 651 คน	ไต้หวัน	• บรรยากาศสร้างนวัตกรรม ขององค์กร			พฤติกรรมสร้างสรรค์ ของครู (Creativity)	แบบสอบถามที่มีแบบวัด:	เชิงปริมาณ
Chang et al, (2013)	วิศวกร R&D และหัวหน้างาน จำนวน จำนวน 267 คน	จีน	พันธะสัญญาใจ		ความผูกพันในงาน ปัจจัยเอื้อต่องาน	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ความผูกพันในงานเป็นตัวแปร คั่นกลางโดยสมบูรณ์ในทิศทางลบ ระหว่าง Transaction contracts and IWB ในขณะที่ ปัจจัยเอื้อต่องานเป็นตัวแปร คั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่าง พันธะสัญญาใจกับ IWB	เชิงปริมาณ

งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ประเทศ	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรส่งผ่าน	ตัวแปรกำกับ	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผลการวิจัย / ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	วิธีวิจัยเชิง ปริมาณ/ คุณภาพ
Janssen (2005)	พนักงาน170 ที่ ไม่ใช่ผู้บริหารใน องค์การ อุตสาหกรรม อาหาร	เนเธอร์แลนด์	• ความต้องการงาน		การรับรู้การเสนอ รางวัลที่เป็นธรรม	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง ความต้องการงานและ IWBเมื่อ พนักงานรับรู้การได้รับรางวัลที่ เป็นธรรมมากกว่าการให้รางวัล กับที่ไม่เป็นธรรม	เชิงปริมาณ
Janssen (2005)	พนักงาน170 ที่ ไม่ใช่ผู้บริหารใน องค์การ อุตสาหกรรม อาหาร	เนเธอร์แลนด์	การรับรู้ของพนักงาน		การได้รับการ สนับสนุนจาก หัวหน้างาน	ระดับของพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมใน การทำงาน	เมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุน ของหัวหน้างาน พนักงานจะ แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ออกมาเพื่อสร้างสรรค์กิจกรรม ใหม่ๆ ในที่ทำงาน	เชิงปริมาณ
Janssen (2003)	ครูชั้นมัธยมศึกษา 76 คน	เนเธอร์แลนด์	• พฤติกรรมสร้างนวัตกรรม ในการทำงาน	ความขัดแย้งกับเพื่อน ร่วมงาน	การมีส่วนร่วมใน งาน	ความพึงพอใจใน ความสัมพันธ์อันดี กับเพื่อนร่วมงาน	แบบสอบถามที่มีแบบวัด: • ใช้แบบวัด IWB ของ (Janssen, 2000)	เชิงปริมาณ
Noefer, Stegmaier, Molter, and Sonntag (2009)	พนักงาน 81 คน (ครู 16 คน)	เยอรมัน	• การมีทักษะที่หลากหลาย • ความกดดันด้านเวลา		ผลสะท้อนกลับจาก หัวหน้างาน	การสร้างความคิด การทำความคิดให้ เป็นจริง หรือการนำ ความคิดไปใช้	แบบสอบถามที่มีแบบวัด: • การสร้างความคิด (George & Zhou, 2001) • การนำความคิดไปใช้ (George & Zhou, 2001)	วิจัยเชิง ปริมาณ
Pieterse et al, (2010)	ข้าราชการ จำนวน 230 คน	เนเธอร์แลนด์	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่เน้นธุรกิจ		การให้อำนาจเชิง จิตวิทยา	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผู้นำเน้นธุรกิจจะมีอิทธิพล ทางบวกต่อ IWB ของพนักงาน	เชิงปริมาณ

งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ประเทศ	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรส่งผ่าน	ตัวแปรกำกับ	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผลการวิจัย / ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	วิธีวิจัยเชิง ปริมาณ/ คุณภาพ
							เมื่อการให้อำนาจแก่พนักงานอยู่ ในระดับสูง	
Runhaar (2008)	ครูสัตวแพทย์ 456 คน	เนเธอร์แลนด์	<ul style="list-style-type: none"> • การแบ่งปันความรู้ • การรับรู้ถึงงานและเป้าหมายที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน • การรับรู้ความสามารถของตนเอง • การวางแผนทางเป้าหมายการเรียนรู้ 			พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	แบบสอบถามที่มีแบบวัด: • ใช้แบบวัด IWB ของ (De Jong & den Hartog, 2005)	วิจัยเชิง คุณภาพ
Sajjad et al, 2019	281 องค์กร	จีน	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความไว้วางใจ ความผูกพันในงาน	การให้อำนาจ	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อ IWB ผ่านความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันของพนักงาน โดยมีการให้อำนาจเป็นตัวแปรกำกับ	เชิงปริมาณ
Sagnak (2012).	ครู 709 คน	ตุรกี	ผู้นำเสริมพลังอำนาจ	บรรยากาศนวัตกรรม ขององค์กร		พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผู้นำเสริมพลังอำนาจส่งผลเชิงบวกต่อ IWB และบรรยากาศนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลางเป็นบางครั้ง	เชิงปริมาณ

งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ประเทศ	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรส่งผ่าน	ตัวแปรกำกับ	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผลการวิจัย / ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	วิธีวิจัยเชิง ปริมาณ/ คุณภาพ
Stock (2015)	142 พนักงาน ต้อนรับ	เยอรมัน	วิกฤติของคุณค่าในงาน ความเบื่อหน่ายในงาน วิกฤติการเติบโตในงาน		ข้อมูลสนับสนุน ของลูกค้า	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ความเบื่อหน่ายในงาน จะส่งผลเชิงลบต่อ IWB	
Tastan (2013)	พนักงาน 400 คน ของSME	ตุรกี	ภาวะผู้นำตนเอง บรรยากาศการมีส่วนร่วม ขององค์กร		การมีส่วนเกี่ยวข้อง กับงาน บุคลิกภาพเชิงรุก	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	บรรยากาศการมีส่วนร่วมของ องค์กรส่งผลเชิงบวกต่อ IWB	
Tastan and Davoudi (2015)	พนักงาน 327 คน ของธุรกิจขนาด กลาง	ตุรกี	การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ และผู้ตาม	ความไว้วางใจ		พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและ ผู้ตามไม่ได้ส่งผลต่อ IWB หากแต่ ความไว้วางใจส่งผลเชิงบวกต่อ IWB	
Wojtczuk-Turek and Turek (2015)	พนักงานที่เพิ่งจบ ใหม่ 166 คน	โปแลนด์	ความยืดหยุ่นของ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความยืดหยุ่นของฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์	ทุนจิตวิทยา		พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ความยืดหยุ่นของคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ความยืดหยุ่นของฝ่ายทรัพยากร มนุษย์เป็นตัวทำนาย IWB ได้ น้อยมาก	
Yidong and Xinxin (2013)	พนักงาน 302 คน จาก 34 หน่วยงานของสอง บริษัท ของจีน แผ่นดินใหญ่	จีน	• ผู้นำจริยธรรม			พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน		เชิงปริมาณ

งานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ประเทศ	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรส่งผ่าน	ตัวแปรกำกับ	พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	ผลการวิจัย / ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	วิธีวิจัยเชิง ปริมาณ/ คุณภาพ
Yu, Wu, Chen, and Lin (2007)	พนักงาน 1,493 คน ครูผู้สอน 521 คน ระดับ ประถมศึกษาและ มัธยมต้น	ไต้หวัน	<ul style="list-style-type: none"> • ความซื่อสัตย์ของผู้ใหญ่ • ความพึงพอใจในงาน • บรรยากาศการซื่อสัตย์ใน องค์การ -ผลการปฏิบัติงาน 			พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการ ทำงาน	แบบสอบถามที่มีแบบวัด: • พัฒนาแบบวัดของ (Scott & Bruce, 1994,	เชิงปริมาณ

จากตารางที่ 2.2 เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นปัจจัยหลักใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลประชากรศาสตร์ ด้านปัจจัยส่วนบุคคล และด้านองค์การ ซึ่งในแต่ละปัจจัยหลักในแต่ละด้านนั้น ได้มีการสร้างหมวดหมู่ต่างๆ ขึ้น พร้อมรวบรวมการทบทวนวรรณกรรมในอดีตเข้าด้วยกัน และการเข้าถึงวิธีการเชิงชาติพันธุ์วรรณา โดยมีการสำรวจความเหมือนและความแตกต่างระหว่างผลการศึกษาของแต่ละบุคคล การค้นพบเหล่านี้แสดงถึงรูปแบบที่ครอบคลุมได้รับความสนใจอย่างยิ่ง (Petticrew & Roberts, 2006) ซึ่งในแต่ละปัจจัยนั้นจะสามารถเสริมแรงซึ่งกันและกันและก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สำหรับปัจจัยด้านทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุและเพศ ถูกนำมาใช้เพื่อในการศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพลักษณะ และความสามารถ (Messmann, Mulder, & Gruber, 2010; Studulski & van der Vegt, 2007; Yu et al., 2007) และปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย 1) การแสดงหรือการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน และผู้จัดการ 2) สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรที่เอื้อประโยชน์ในองค์การ 3) วัฒนธรรม 4) ปัจจัยด้านงาน 5) ลักษณะทางกายภาพขององค์การ และ 6) ปัจจัยภายนอกองค์การ (Evers, Kreijns, van der Heijden & Gerrichhauzen, 2011 & Tennekes, 1995)

จากการที่ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการจากบทความที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ในช่วงปี 2005-2015 พบว่า มีการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ซับซ้อนมากขึ้นมีโดยมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรส่งผ่าน (Mediators) และตัวแปรควบคุม (Moderators) เพิ่มขึ้นเพื่อการอธิบายความสัมพันธ์ในการเกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การศึกษาของ (Sajjad et al, 2019) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของลูกน้อง ผ่านความไว้วางใจในผู้นำ การเสริมสร้างพลัง และการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานองค์การข้ามชาติ 281 แห่งในจีน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของลูกน้อง ผ่านตัวแปรความไว้วางใจในผู้นำ และความผูกพันของพนักงาน และผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงการให้อำนาจแก่ลูกน้องเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอีกด้วย ดังนั้น เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน ผู้นำในองค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยการได้รับความไว้วางใจ ซึ่งสามารถช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์พฤติกรรมนวัตกรรมในองค์การ และพบงานวิจัยที่พบตัวแปรที่ส่งผลเชิงลบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ได้แก่ ความเบื่อหน่ายในการทำงาน (Bore Out) ของ Stock (2015) ซึ่งเป็นตัวแปรจิตวิทยาเชิงลบ โดยศึกษาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน

บริการส่วนหน้า จำนวน 142 คน พบความเป็อหน่ายในงานจะประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ วิกฤติของ คุณค่าของงาน ความเป็อหน่ายในงาน และวิกฤติด้านการเติบโตในงาน โดยผลการวิจัยพบว่า วิกฤติ ของคุณค่าของงานและวิกฤติด้านการเติบโตในงานส่งผลเชิงลบโดยตรงต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ในขณะที่ทั้งวิกฤติของคุณค่างาน ความเป็อหน่ายในงาน กลับส่งผลเชิงบวกทางอ้อมผ่านข้อมูล สนับสนุนของลูกค้า ส่วนวิกฤติการเติบโตในงานยังคงส่งผลเชิงลบผ่านตัวแปรควบคุมของข้อมูล สนับสนุนจากลูกค้า โดยการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาด้าน พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลนั้น ต้องอาศัยตัวแปรเสริมด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่สามารถกระตุ้นก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เช่น ทุนทางสังคม (Mura et al., 2013) หรือความพึงพอใจในงาน (Niu, 2014) ในขณะเดียวกันนั้นการขาดแรงจูงใจ หรือทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น วิกฤติของคุณค่าในงานและวิกฤติด้านการเติบโตในงาน จะทำให้ พนักงานเหล่านั้นขาดแรงจูงใจและจะส่งผลก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่น้อยลง ได้เช่นเดียวกัน (Stock, 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior) พบว่าเป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจมากจากบรรดานักวิชาการที่ ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจและ ยืนยันถึงความสำคัญการศึกษาเรื่องนี้ การศึกษางานวิจัยในอดีตชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ สามารถ สร้างประโยชน์จากพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคคล ตามที่ Miron et al.(2004) ได้ ชี้ให้เห็นว่าการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อการลดทอนคุณภาพ และประสิทธิภาพของการทำงานตามปกติ ด้วยเพราะพวกเขาเหล่านั้นมีความสามารถในการปรับ สมดุลระหว่างการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องอาจส่งผลทำให้ไม่สามารถรักษา ระดับของการมีนวัตกรรมให้คงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว (Cormican & O'Sullivan, 2004) ผู้ปฏิบัติงานและนักวิทยาศาสตร์จำนวนมากให้ข้อเสนอว่าองค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ อย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยงนวัตกรรมกับพนักงานแต่ละคน (Sharma & Chrisman, 1999; De Jong & Den Hartog, 2007) พนักงานเหล่านั้นสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เพราะมันอาจมีส่วน เกี่ยวข้องกับการทำงานที่รับผิดชอบโดยตรงหรืออาจแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่โดย ธรรมชาติตามความสมัครใจ ดังนั้น พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน จึงครอบคลุมทั้ง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยตัวเองหรือมาจากคนอื่น และการมีสำนึกหรือการใช้ความคิดใหม่ ๆ ในการ ทำงาน (Yuan & Woodman, 2010)

2.2 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices : HRM Practices)

2.2.1 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่ทุกองค์กรหันมาใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เพราะนี่คือขุมพลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไร้ขีดจำกัด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดไม่ใช่การให้ความสำคัญที่เรื่องอัตราจ้างเพียงอย่างเดียว แต่ควรหันมาใส่ใจการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรด้วย เพราะทุกคนต้องการความก้าวหน้าและพัฒนาศักยภาพในชีวิต

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น การบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ความหมายและความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อไป

การทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ

ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (Retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (Termination phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากเกี่ยวข้องข้องกับการหาวิธีทำ ให้ได้คนดีมาทำงาน ความสามารถในการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนาสนับสนุนและควบคุมคนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมพร้อมสำหรับการเกษียณอายุหรือเลิกจ้าง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีความสำคัญและจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในการทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพราะมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และจริยธรรม เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับองค์กร

การ ตลอดจนการลาออกจากองค์การไปด้วยดีนั้น ต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ ดังต่อไปนี้คือ

1) ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็นซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2) ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3) ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

4) ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

5) ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6) ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7) ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะต้องใช้นุชย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์การโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน เป็นการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์การในทุกๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้พนักงานเกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การมีศักยภาพ

2.2.2 แนวคิดแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices: HRM Practices)

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในความหมายโดยทั่วไป (Rioux et al., 2000) หมายถึง ความรับผิดชอบหลักของหน้าที่ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ยกตัวอย่าง เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การคัดสรรบุคลากร และการให้ค่าตอบแทน เป็นต้น นอกจากนี้ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังหมายความรวมถึง กิจกรรมขององค์การที่จะช่วยให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Schuler & Jackson 1987) ทั้งนี้ Ulrich (1998) ได้ให้ความหมายว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อบุคลากรขององค์การ ประกอบกับในขณะที่ Schuler (1989) ได้ให้ความหมายว่า แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมหลักขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรใน ส่วนรวมเพื่อที่จะทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นจะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยรวม โดยผู้เชี่ยวชาญฝั่งวิชาการระบุว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานขององค์การได้ (Huselid, 1995)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่องค์การปฏิบัติต่อพนักงานในองค์การเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ในมุมมองทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นพื้นฐานและมีความสำคัญในองค์การในสร้าง

ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เนื่องจากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นทั้งกิจกรรมที่เกิดจากหน้าที่หลักของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมขององค์การที่จะช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ และนอกจากนั้นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และนโยบายจะสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหารขององค์การอีก (Delery & Doty, 1996)

แนวปฏิบัติด้านการจัดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีแนวคิดและการนำเสนอจากนักวิจัยหลายท่านซึ่งทำให้ผลการวิจัยแตกต่างกันไปตามแต่ละแนวคิด ซึ่งเป็นการระบุหน้าที่แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบคล้ายกันหลายประการโดยลักษณะที่เหมือนกันส่วนมาก ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกด้วยกระบวนการที่ละเอียดเข้มข้น การให้ความสำคัญระดับสูงกับการอบรมการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง และการมีส่วนร่วม การกำหนดค่าตอบแทนที่ยึดหลักการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน เป็นต้น ตัวอย่าง องค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่น งานวิจัยของ Pfeffer (1994, อ้างใน วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552) ซึ่งเป็นกลุ่ม Best Practice ที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุด ได้ทำการศึกษาด้านแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งหมด 16 วิธีปฏิบัติ ชื่อ “Pfeffer’s 16 Practices for Competitive Advantage Through People” ซึ่งอธิบายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร 16 ประการที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ 1) ความมั่นคงในงานและการทำงาน 2) ความสามารถในการคัดเลือกบุคลากร 3) ค่าจ้างในระดับสูง 4) ค่าตอบแทนเสริม ค่าจ้างจูงใจ 5) ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรของบุคลากร 6) การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศขององค์กร 7) การมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจ 8) ทีมและการออกแบบงาน 9) การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ 10) การใช้ประโยชน์และการฝึกอบรมบุคลากรในลักษณะข้ามสายงาน 11) ความเสมอภาคเป็นธรรม 12) การควบคุมค่าจ้าง 13) การเลื่อนขั้นจากภายในองค์กร 14) การมองระยะยาว 15) การวัดผลการปฏิบัติงาน 16) การยึดหลักปรัชญาขององค์กร

ต่อมาในปี 1998 Pfeffer (1998) ได้ปรับลดองค์ประกอบคงเหลือ 7 ข้อหลัก ๆ ชื่อ “Pfeffer’s 7 Practices for Building Profit by Putting People First” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ความมั่นคงในการจ้างงาน 2) การคัดเลือก 3) ทีมบริหารจัดการตนเองและการทำงานเป็นทีม 4) การจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์กร 5) การฝึกอบรมอย่างเข้มข้น 6) ลดความแตกต่างด้านสถานะของบุคคลในองค์กร 7) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

แต่ยังมีผู้วิจัยบางคนที่กล่าวว่าแนวคิดวิธีปฏิบัติที่ต้นนั้นเป็นในแต่ละด้านของวิธี ปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การมากกว่าที่จะเป็นในทั้งชุดขอวิธีปฏิบัติ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008) โดยได้มีการระบุว่ามีความ

ต่างๆ ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เดี่ยวๆ หลายตัว ที่สามารถนำไปใช้เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่แนะนำว่าการใช้ชุดของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีตรวมกัน (Bundle) จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่า (Delery & Doly 1996) โดย Delery & Doly ได้นำเสนอใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ด้านเพื่อให้องค์กรนำไปใช้ ซึ่งประกอบด้วย 1) โอกาสเติบโตในหน้าที่ 2) การฝึกอบรม 3) การประเมินผลงาน 4) การมีส่วนร่วมในผลกำไร 5) ความมั่นคงในงาน 6) การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และ 7) การกำหนดหน้าที่ของงานอย่างชัดเจน โดยต่อมาชุดของวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดก็กลายเป็นแก่นของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยนักวิจัยส่วนใหญ่แนะนำว่า ทฤษฎีความเป็นสากลเป็นการรวบรวมเอาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าเป็นชุด เพื่อทำให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการจับกลุ่มกลุ่มของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อให้สามารถอธิบายและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008)

นักวิจัยหลายกลุ่มรวมถึง Guthric (2001) Guest et al. (2003) ได้กำหนดชุดของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพยายามที่จะเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์กรและมีนักวิจัยที่พยายามจะให้ใช้ชุดแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร (Delery & Doty, 1996; Yang 2005)

จากความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้มีการการศึกษาและพัฒนากรอบแนวคิดและการวัดอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร โดยแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการปฏิบัติงานหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการในฝั่งปฏิบัติซึ่งยังคงเป็นประเด็นที่ได้รับความนิยมในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Huselid, 1995; Wright & Kehoe, 2007) เนื่องจากผลการวิจัยยังคงมีความแตกต่างระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานโดยรวม (Huselid & Becker, 1996) แม้ว่ามีหลายงานวิจัยพยายามระบุว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตาม แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีหลายแนวคิด เช่น วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) และวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด (Best Fit) ซึ่งยังคงไม่สามารถหาหลักฐานเชิงประจักษ์ได้อย่างแน่ชัดว่าแนวทางหรือวิธีปฏิบัติตามแนวทางใดมีความสำคัญต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด โดยจากข้อคิดเห็นของ Guest (1997) ที่เสนอว่าเครื่องมือและเทคนิคที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีปัญหาอยู่ 3 ประเด็นที่สำคัญคือ เรื่องปัญหาที่เกี่ยวกับทฤษฎีที่หลากหลายที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาด้านการวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากอิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และปัญหาด้านการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานโดย Guest ได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับวิธีด้านทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ประเด็นว่า

1. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไรควรประกอบด้วยเครื่องมือใดบ้าง
2. ผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลลัพธ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไร
3. ธรรมชาติการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการ

ปฏิบัติงานมีกระบวนการอย่างไรต้องผ่านปัจจัยกล่องดำ (Black Box) ใดบ้าง

2.2.3 ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity Theory: AMO)

กรอบแนวคิดความสามารถแรงจูงใจและโอกาส (Ability Motivation Opportunity Theory : AMO) (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg2000; Boxall & Purcell, 2003) ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากนับตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา ซึ่งถือเป็นการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายๆ บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่หลังจากปี 2000 ที่ค้นพบการเชื่อมโยงกันของแนวปฏิบัติจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานโดยมีการใช้ทฤษฎี AMO นี้ได้อย่างชัดเจนหรือโดยปริยาย (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Ehrnrooth & Björkman, 2012; Hutchinson, 2013; Paauwe & Boselie, 2548) และยังเป็นทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างไร โดยได้อธิบายว่า หากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จะต้องเพิ่มระดับความสามารถ (Ability Enhancement) เพิ่มแรงจูงใจ (Motivation Enhancement) และเพิ่มโอกาสภายในองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้น (Opportunity Enhancement) โดยต้องมีการจัดรูปแบบแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ แรงจูงใจและโอกาสเพิ่มมากขึ้น (Boxall and Purcell, 2003)

ทฤษฎี AMO เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในการนำองค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์หลาย ๆ องค์ประกอบมาทำงานประสานกัน เพื่อใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Knies & Leisink, 2014) ดังนั้น ทฤษฎี AMO เป็นวิธีการกำหนดการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร (Ability) แรงจูงใจภายในองค์กร (Motivation) และโอกาสภายในองค์กร(Opportunity) โดยต้องมีครบองค์ประกอบทั้งสามองค์ประกอบนั้นหมายถึงว่า หากขาดปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดโอกาสที่พนักงานจะทำงานได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ยกตัวอย่าง พนักงานไม่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ที่เพียงพอ ถึงแม้พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงาน และโอกาสในองค์กร

พนักงานก็ไม่สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ โดยแต่ละองค์ประกอบของทฤษฎี AMO สามารถอธิบายได้ดังนี้ (Bailey, Berg, & Sandy, 2001; Boselie, 2010; Macky & Boxall, 2007)

1) ความรู้ความสามารถของพนักงาน พนักงานมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะทำงานได้เพราะพนักงานมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน

2) แรงจูงใจของพนักงานทั้งจากภายนอก (Extrinsic) และแรงจูงใจภายใน (Intrinsic) พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานมีแรงกระตุ้น มีความต้องการในการที่จะทำงานให้สำเร็จ และพนักงานมีแรงจูงใจที่เพียงพอ พนักงานก็จะปฏิบัติงานได้

3) โอกาสภายในองค์การ พนักงานจะทำงานได้ดี เมื่อได้รับโอกาสจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ และมีแรงจูงใจที่เพียงพอในการที่จะทำงาน

Vroom (1964) ได้นำความสัมพันธ์แบบโต้ตอบโดยพิจารณาจากความสามารถและแรงจูงใจ และอธิบายผลการปฏิบัติงาน โดยฟังก์ชัน $P = f(A \times M)$ (Blumberg & Pringle, 1982) จะเห็นได้ว่าฟังก์ชันนี้พิจารณาว่ามิติข้อมูลส่วนบุคคลเท่านั้นที่มีผลต่อประสิทธิภาพและไม่สามารถอธิบายผลกระทบสภาพแวดล้อมจากภายนอก ด้วยจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหา Blumberg and Pringle (1982) จึงได้พัฒนารูปแบบใหม่โดยขยายแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความสามารถและการแนะนำสิ่งใหม่ นั้นหมายถึง โอกาส ซึ่งถือว่าเป็นมิติที่ขาดหายไป ผลที่ตามมาประสิทธิภาพเป็นหน้าที่ของความสามารถในการดำเนินการ รวมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น อายุ ความรู้ระดับการศึกษาและระดับพลังงาน) ความเต็มใจที่จะดำเนินการ รวมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน บุคลิกภาพ ค่านิยมและความคาดหวัง) และโอกาสในการดำเนินการ และนั่นคือ การรวมตัวแปร เช่น สภาพการทำงานเครื่องมือวัสดุพฤติกรรมผู้นำขั้นตอนและเวลา (Blumberg & Pringle, 1982) นักวิชาการเหล่านี้ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้งสาม (โอกาส ความสามารถ และความเต็มใจ) ต้องได้รับการนำเสนอเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน โดยสมมติว่าเป็นรูปแบบการโต้ตอบ ($P = f(O \times C \times Ws)$) นอกจากนี้ ระดับต่ำของมิติข้อมูลใด ๆ จะทำให้ระดับประสิทธิภาพลดลงอย่างมาก (Blumberg & Pringle, 1982)

ทฤษฎี AMO ได้รับการเสนอครั้งแรกโดย Bailey (1993) ซึ่งแนะนำว่าการสร้างความมั่นใจในความพยายามในการตัดสินใจของพนักงานจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสามประการ ได้แก่ พนักงานต้องมีทักษะ ความสามารถที่จำเป็น พวกเขาต้องการแรงจูงใจที่เหมาะสม และต้องการนายจ้างที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีส่วนร่วม (Appelbaum et al., 2000) จากแบบจำลองนี้ทำให้เกิดแนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง หรือระบบ HPWS ซึ่งต่อมาได้รับการพัฒนาโดย Appelbaum, Bailey, Berg and Kalleberg (Appelbaum et al., 2000) และหมายถึง องค์ประกอบทั้งสามประการ ที่เสริมแรงด้วยกัน โดยผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง การผสมผสานกันระหว่าง

ความสามารถของแต่ละบุคคล (A) แรงจูงใจ (M) และโอกาสในการมีส่วนร่วม (O) (Bayo-Moriones & Galdon-Sanchez, 2010; Boselie, 2010; Claudia, 2015; Knies & Leisink, 2014; Kroon, Van De Voorde & Timmers, 2013; Munteanu, 2014) ตามแบบจำลองโมเดลนี้คนจะปฏิบัติงานได้ดีเมื่อพวกเขา มีความสามารถ พวกเขา มีแรงจูงใจที่เพียงพอและมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้มี โอกาสในการมีส่วนร่วม (Boselie, 2010; Boxall & Purcell, 2003; Choi, 2014; Marín-García, Miralles, Garcia-Sabater & Perello-Marin, 2011; Marín-García, 2013; Raidén, Dainty & Neale, 2006)

ดังนั้น แบบจำลองจึงประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานทางจิตวิทยา (Kroon et al., 2013) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสามประการที่จะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละบุคคลเพื่อให้ทำให้มั่นใจว่าพนักงานมีความเหมาะสม และความสามารถกระตุ้นให้พนักงานเพิ่มพูนพฤติกรรม การตัดสินใจและเพิ่มขีดความสามารถให้กับพวกเขาเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กร (Harney & Jordan, 2008) มิติด้านความสามารถนั้นมักจะกำหนดโดยตัวย่อคือ KSA : Knowledge Skill Ability (ความรู้ ทักษะ และความสามารถ) (Fu, Flood, Bosak, Morris & O'Regan, 2013) ดังนั้น การเสริมสร้างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงองค์ประกอบทั้งสามนี้ ยกตัวอย่าง เช่น เทคนิคการคัดเลือกพนักงานหรือการฝึกอบรม (Kroon et al., 2013; Raidén et al., 2006) ข้อเสนอแนะด้านแรงจูงใจที่จะดึงดูดพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานโดยสามารถเพิ่มแรงจูงใจภายนอกหรือเพิ่มแรงขับภายในของพนักงานเอง ยกตัวอย่าง วิธีปฏิบัติที่จะสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ รายได้พิเศษ รางวัลเบี่ยขยัน หรือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Munteanu, 2014; Raidén et al., 2006) แบบจำลอง AMO ได้เสนอแนะมิติของโอกาสบนพื้นฐานของทฤษฎีการ ออกแบบงาน (Hackman & Oldham, 1980; Kroon et al., 2013) หรือการทบทวนวรรณกรรมด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Gerhart, 2005; Kroon et al., 2013) ดังนั้น การมีโอกาของพนักงานในองค์กร ที่ต้องคำนึงถึงจะไม่ใช่ลักษณะเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วยที่เอื้อประโยชน์ต่อมิติของโอกาส นั่นก็คือ ระบบการทำงานเป็นทีม

แบบจำลอง AMO มีการพัฒนาและได้รับการปรับปรุงมาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตามสภาพความเป็นจริง นักวิจัยบางส่วนได้วิเคราะห์ว่าอิทธิพลของแบบจำลอง AMO ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานนั้นซับซ้อนกว่าที่คาดการณ์กันไว้เยอะ เพราะมันไม่ได้ขึ้นอยู่กับแค่เป็นชุดของวิธีปฏิบัติในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังรวมถึงไปถึงการรับรู้ในวิธีปฏิบัติเหล่านั้นของพนักงานด้วย (Boxall & MacKy, 2009; Ehrnrooth & Björkman, 2012; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006; Wright & Nishii, 2007) กล่าวคือ เราต้องแยกแยะระหว่างเจตนาของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้ (Vermeeren, 2010) นอกจากนี้นักวิชาการบางท่านยังชี้ให้เห็นว่าพนักงาน-มุมมองตามที่น่ามาใช้โดยแบบจำลอง AMO สามารถอธิบายได้ดีกว่าจากมุมมอง

ด้านการจัดการ (Bos – Nehles, Van Riemsdijk & Kees Looise, 2013) มุมมองนี้อ้างว่าชุดทรัพยากรบุคคลที่ออกแบบมาอย่างดีของการปฏิบัติไม่ได้รับประกันการใช้งานที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นไปที่ความสามารถของผู้จัดการสายงานใช้แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (A) แรงจูงใจในการทำให้เกิด (M) และการสนับสนุนจากองค์การสำหรับดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (O) (Bainbridge, 2015; Ozcelik & Uyargil, 2015) นอกจากนี้ยังมีความหลากหลายของการปฏิบัติและการวัดผลการดำเนินงานในการสืบสวนทำให้ยากต่อการระบุข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางที่ชี้ขาดต่อประสิทธิภาพ ในความเป็นจริงการเลือกปฏิบัติดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับสัญญาชญาณเกี่ยวกับอิทธิพลของพวกเขาต่อประสิทธิภาพมากกว่าเชิงประจักษ์ที่สำคัญ หลักฐาน (Wood, Burrige, Rudloff, Green & Nolte, 2015) ด้วยเหตุนี้จึงยังไม่ชัดเจนว่าเป็นไฟล์กลไกการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มแนวทางปฏิบัติและผลลัพธ์ขององค์การ (Jiang, Lepak, Hu, Baer, Jia & Baer, 2012; Renwick, Redman & Maguire, 2013; Vermeeren, 2010)

โดยตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมา นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO Theory) มากขึ้นโดยจากผลการศึกษานโยบายปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Boselie et al. (2005) ได้ทำการศึกษาจาก 104 บทความที่ทำถูกตีพิมพ์ในวารสารต่างประเทศระหว่างช่วงปี 1994 ถึง 2003 พบว่ามีการใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎี ความสามารถ แรงจูงใจและโอกาส (AMO Theory) เพิ่มมากขึ้นถึงครึ่งหนึ่งจากบทความทั้งหมดเนื่องจากสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์การปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ต่อมาได้มีการพัฒนากรอบแนวคิดซึ่งเสนอโดย Purcell et al. (2003) The people performance framework ตามทฤษฎี AMO Theory จากกรอบแนวคิดแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากขึ้น โดยได้เสนอว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจและความพึงพอใจในงานได้และเสนอแนวคิดของพฤติกรรมความสมัครใจ (Discretionary Behavior) ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการช่วยอธิบายความสัมพันธ์โดยแสดงให้เห็นตัวแปรส่งผ่านที่เป็นผลมาจากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นซึ่ง Harney and Jordan (2008) ได้ระบุว่าทฤษฎี AMO เป็นการปลดล๊อคกล่องดำ “Unlock the black box” ของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานได้ จากกรอบแนวคิดดังกล่าวจะเห็นความเชื่อมโยงระหว่างวิธีปฏิบัติตามทฤษฎี AMO Theory ที่สามารถเชื่อมโยงกับการเกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้เนื่องจากพฤติกรรมความสมัครใจมีความสัมพันธ์ในการเกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

กล่องดำ (Black Box) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นปัญหาที่ถกเถียงในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยนี้ (Paauwe & Basellie, 2005) อย่างไรก็ตาม มีความขัดแย้งระหว่างผู้ศึกษา 2 กลุ่ม (Chand & Katua, 2007) คือ กลุ่มแรก มีความเห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และกลุ่มที่สองนั้นเห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Edward & Wright, 2001) ผู้สนับสนุนในกลุ่มแรกเชื่อในทฤษฎีความเป็นสากลและทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์ ส่วนผู้สนับสนุนกลุ่มที่สองโต้แย้งว่ามีปัจจัยคั่นกลางในความความสัมพันธ์ของทั้งสองอย่าง ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความสมบูรณ์และเข้าใจมากขึ้น (Becker & Gerhart, 1996) โดยมีนักวิชาการหลายคนที่สนับสนุนแนวคิดในกลุ่มที่ 2 เช่น Boselie et al. (2005) กล่าวว่า “ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรแต่จะมีตัวสนับสนุนซึ่งเป็นตัวแปรแทรกซ้อนซึ่งจะต้องมีการศึกษาว่าทำไมและอย่างไร แต่ก็มีการศึกษาจำนวนน้อยที่จะแสดงถึงกลไกการเชื่อมโยงและผลกระทบที่เกิดจากตัวแปรกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์” ในขณะที่ Lytras & Ordonez de Plos (2008) กล่าวว่า “มีช่องว่างที่ต้องอธิบายว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร” และถึงแม้ว่าจะมีปริมาณและความแตกต่างจำนวนมากที่ศึกษาถึงผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรแต่ก็มีงานวิจัยจำนวนน้อยมากที่จะมุ่งเน้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักการหรือกลไกที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง (Theriuo & Chatzoglou, 2009)

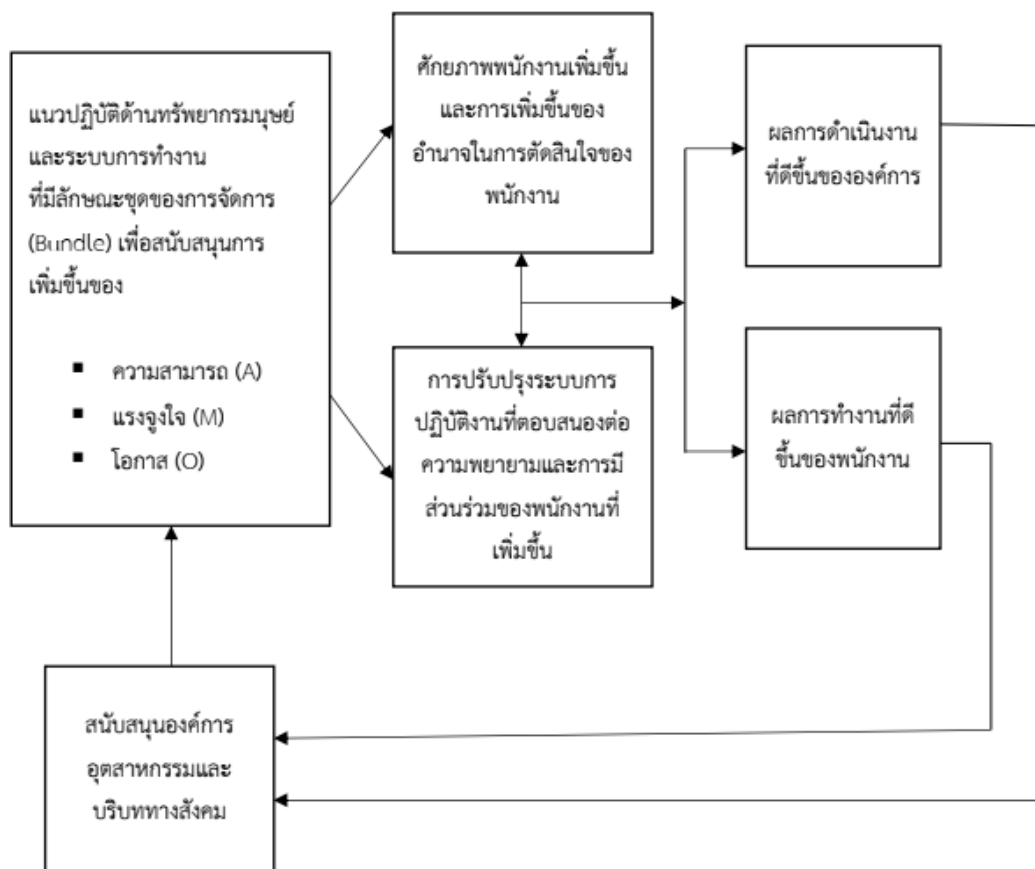
Appelbaum et al. (2000) Boxall and Purcell (2003) ได้ให้ความเห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ต้องผ่านผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งยังมีหลักฐานจากการศึกษาไม่มากโดย Wright et al. (2005) เรียกกลุ่ม ปัจจัยที่แทรกอยู่ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรว่ากล่องดำ (Black Box) ซึ่งต่อมาได้มีนักวิจัยจำนวนมากพยายามที่จะศึกษาทำการศึกษากลุ่มตัวแปรแทรกซ้อนเหล่านี้มีตัวแปรไหนบ้าง เช่น Wright & Kehoe (2008) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยผ่านความผูกพันของพนักงานในองค์กร การที่พนักงานขององค์กรมีความรู้และทักษะในการทำงานที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้นั้น ถือว่าพนักงานเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Barney, 2001) การที่พนักงานใช้ทักษะ

ประสบการณ์ และความรู้ในการทำงานนั้น ถือว่าพนักงานเป็นทุนที่สำคัญในการก่อให้เกิดคุณค่าทางด้านเศรษฐศาสตร์แก่องค์กรโดยทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในตัวบุคคล โดยเพิ่มศักยภาพของบุคคล เป็นการเพิ่มคุณค่าต่อผลดำเนินงานขององค์กร (Becker, 2006) แต่การที่พนักงานจะนำความรู้ความสามารถออกมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับความยินยอมโดยสมัครใจของพนักงาน ที่จะนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎี AMO (Guest, 1997; Appelbaum et al., 2000) โดยทฤษฎี AMO กล่าวว่า ผลผลิตขององค์กรมาจากความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วม (Opportunity) ที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของพนักงานในองค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถ แรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานซึ่งจะช่วยเพิ่มผลผลิตและผลกำไรขององค์กร

Guest (1997) อธิบายถึงผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลผ่านทฤษฎี AMO นั่นคือเมื่อพนักงานมีความรู้และความสามารถในการทำงาน พวกเขาสามารถใช้ในการทำงานโดยไม่มีแรงจูงใจ ตกลงในที่สุด หากพนักงานได้รับโอกาสจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ก็จะสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

Boxall and Purcell (2003) ได้เสนอสมมติฐานความสัมพันธ์ระบบการบริหารประสิทธิภาพสูงกับผลดำเนินงานขององค์กรที่เป็นออกแบบแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อเสริมสร้างความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส ดังภาพประกอบ 2.2

จากภาพประกอบ 2.2 ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะ แรงจูงใจและโอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความอดุสาหะอย่างเต็มใจในการที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ศักยภาพของพนักงานเพิ่มเติมและในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพยายามและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานทั้งของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้นในที่สุด อย่างไรก็ตาม พนักงานยังคงจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 2.2 สมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารประสิทธิภาพสูงกับผลดำเนินงานของ
องค์การ

ที่มา : Boxall and Purcell (2003)

2.2.4 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่านักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และมีองค์ประกอบของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ในงานวิจัยมีความหลากหลายและแตกต่างกันตามการออกแบบงานวิจัยของแต่ละท่าน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมและสามารถสรุปองค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามทฤษฎี AMO

องค์ประกอบแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	Agarwala (2003)	Allen et al., (2003)	Altarawneh and Al-Killani (2010)	Camps and Luna (2009)	Cheng-Hua et al., (2009)	Choi and Lee (2013)	De Spiegelaere et al. (2012)	Evans and Davis (2005)	Gavino et al., (2012)	Hassan et al., (2013)	Karatepe (2013)	Kintana et al., (2006)	Lee et al., (2012)	Patipan (2012)	Purcell et al., (2003)	Wang and Verma (2012)
ความรู้ความสามารถ (Ability)																
การฝึกอบรม	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
การสรรหาและการคัดเลือก			✓	✓				✓	✓			✓				✓
การวางแผนพัฒนางาน						✓										
การพัฒนาคุณภาพงาน						✓										
การให้คำปรึกษา						✓										
แรงจูงใจ (Motivation)																
การให้รางวัล	✓	✓	✓		✓					✓	✓		✓	✓	✓	✓
ค่าตอบแทน			✓	✓	✓			✓	✓			✓			✓	
ความมั่นใจในการทำงาน							✓					✓				
การรักษาบุคลากร	✓				✓											
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓		✓		✓				✓						✓	
โอกาสในการ																
(Opportunity)																
โอกาสการเติบโตในอาชีพ	✓	✓	✓		✓				✓					✓	✓	
การติดต่อสื่อสาร								✓				✓	✓		✓	
การมีส่วนร่วม		✓					✓							✓	✓	✓
ทีมบริหารตนเอง						✓		✓				✓			✓	
การมอบอำนาจ						✓		✓		✓	✓					
การออกแบบและวิเคราะห์งาน			✓					✓				✓				
ความมีอิสระในการทำงาน					✓		✓								✓	

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ได้สรุปในตารางที่ 2.2 เกี่ยวกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามทฤษฎี AMO นั้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยสนใจจะใช้ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้จะประกอบไปด้วยไป แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความรู้ความสามารถที่นักวิชาการนำมาศึกษามากที่สุด คือ 1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Recruiting and Selection) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training) ต่อมาด้านแรงจูงใจ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการศึกษามากที่สุด คือ 3) ค่าตอบแทน ผลประโยชน์/การให้รางวัล (Compensation or Reward Benefit) 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง (Career Development and Promotion) สำหรับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการศึกษามากที่สุดสำหรับด้านโอกาสของพนักงานในองค์กร คือ 6) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร 7) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) 8) ทีมบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) และ 9) การมีอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) โดยในแต่ละองค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Recruiting and Selection)

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครโดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติและมีความรู้ความสามารถ การจับคู่ทักษะกับตำแหน่งงานว่างและต้องการของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้คนที่ดีและเหมาะสมที่สุด (Werther & Davis, 1996; Mondy, 2012) การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการเลือกผู้สมัครให้ได้ตรงตามคุณสมบัติของงาน สามารถทำให้งานของตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีระบบการสรรหาคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพและจะส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กรได้ (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997) เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Koch & McGreth (1996) พบว่า การนำนโยบายการจ้างงานที่เข้มข้นขององค์กรจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลิตภาพแรงงานขององค์กร งานวิจัยส่วนมากจะนำการคัดเลือกคนเข้าทำงานเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (e.g. Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Fiorito, Bozeman, Young, & Meurs, 2007; Taylor, Levy, Boyacigiller, & Beechler, 2008; Mondy & Noe, 2008 quoted in Wu ;Gong, Chang,

& Cheung, 2010; Gitell, Seidner, & Wimbush, 2010; Chuang & Liao. 2010; Lin and Lee, 2010) และหากระดับของทุนมนุษย์ยิ่งสูงขึ้นยิ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรสูงขึ้นด้วยเช่นกัน (Takeuchi et al., 2007)

2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่ระบบเพื่อการปรับปรุงความรู้ ทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมโดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ ที่จะช่วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานหรือร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานและตอบสนองความต้องการขององค์กร (Cascio, 2003., วิทยุณา ผลอนันต์, 2546) เมื่อองค์กรคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมแล้ว องค์กรต้องมั่นใจว่าพนักงานเหล่านี้จะสามารถทำงานได้ ซึ่งคงไม่ได้แค่เพียงเป็นมืออาชีพเท่านั้น แต่จะรวมไปถึงความรู้เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย (Boxall & Purcell, 2003) การฝึกอบรมพนักงานถือเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในกลุ่มแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Wright et al., 2005) มีงานวิจัยหลายงานที่สนับสนุนความคิดที่ว่า การฝึกอบรมอย่างทั่วถึงจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ยกตัวอย่างเช่น McDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Wood, 1996; Guest, 1997; Ichinowski et al., 1997; Martin & Romero, 2000; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Chuang & Liao, 2010; Lin and Lee, 2010; Bendickson et al., 2017; Evans & Davis, 2005; Pittino et al., 2016)

3) ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และความมั่นคง (Compensation or Reward Benefit and Job Security)

ค่าตอบแทนพนักงาน หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ของลูกจ้าง อันเนื่องมาจากการจ้างงาน มีองค์ประกอบสำคัญสองประการ: สิ่งแรกคือการชดเชยทางการเงินในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส แบบฟอร์มผลประโยชน์การชดเชยทางอ้อมที่ไม่ใช่ตัวเงินจะคล้ายกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น การจ่ายเบี้ยประกันชีวิต วันหยุด (Dessler, 2010) การจ่ายเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

Snell & Bohlander (2010) กล่าวว่า: ค่าตอบแทนพนักงานเป็นการรวมกันของการจ่ายเงินและรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งรวมถึง ค่าตอบแทนทางตรง เช่น ค่าจ้างและเงินเดือน โบนัสตอบแทนค่าคอมมิชชั่น และค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น สวัสดิการ อาหารกลางวัน สถานที่ทำงานที่ดี ด้วยปัจจัยเหล่านี้ คุณภาพและประสิทธิผลของงานสามารถปรับปรุงได้ หากองค์กรจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่น่าดึงดูดใจ และพนักงานพอใจกับสิ่งเหล่านี้ จะเป็นแรงจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการศึกษาหลายเรื่อง ค่าตอบแทนจะดึงดูดแนวทางการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (e.g. Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010) โดยได้เน้นการจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดตามผลการปฏิบัติงานเป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างดี

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบในการทบทวน ตรวจสอบและประเมินผลงาน บุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (Mondy, 2012) พยอม วงศ์สารศรี (2544) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินพนักงานหมายถึงระบบการประเมินรายบุคคล เนื่องด้วยการปฏิบัติงานตาม หลักการและวิธีการที่ปราศจากอคติใดๆ ทั้งสิ้น เพื่อการตัดสินใจ ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนา พนักงานให้มีคุณภาพดีขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้ ฝ่ายบริหารสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของพนักงานได้ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือสำหรับ พนักงานในการปรับปรุงและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การประเมินประสิทธิภาพการทำงานที่ ให้ข้อมูลแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทราบเกี่ยวกับผลการประเมินตนเอง จึงเป็นแรงจูงใจที่จะเตือน พวกเขาถึงสิ่งที่จำเป็นในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินประสิทธิภาพสามารถใช้เป็น เครื่องมือในการตัดสินใจด้านการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น และการจ่ายค่าตอบแทน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงสามารถจูงใจพนักงานให้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรในที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นประจำจะนำไปสู่ความ มุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในท้ายที่สุด (Brown & Benson, 2003) ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร (e.g. Huselid, 1995; Youndt et al., 1996; Guest, 1997; Cakar, Bitici, & MacBryde, 2003 quoted in Wu; Chuang & Liao, 2010; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Lin and Lee, 2010)

5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง (Career Development and Promotion)

การส่งเสริมความก้าวหน้าและการพัฒนาในอาชีพ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการ เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จะขยายขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การมี ระดับรายได้และค่าตอบแทนที่ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ การส่งเสริมพนักงานภายในคือสิ่งที่ ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและคงอยู่ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Guest, 1997) อีกทั้ง Miller & Wheeler (1992) พบว่า การขาดคุณค่าของงานหรือการขาดโอกาส ในการเลื่อนตำแหน่งสามารถนำไปสู่การขาดแรงจูงใจของพนักงานซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการ ทำงาน ในขณะที่เดียวกัน การลาออกครั้งสุดท้ายยังสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกเป็นธรรมต่อองค์กร

ของพนักงาน นั่นคือ คุณค่าของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงานด้วย (Pfeffer, 1998) มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาโดยนำการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในวิธีปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลการปฏิบัติงานขององค์กร (e.g. Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Guest, 1997; Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Gavino et al., 2012)

6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making)

การมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง ขอบเขตบุคคลใดที่มีลำดับชั้นไม่เท่ากันมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร(Locke & Schweiger, 1979; Wagner, 1994) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถสร้างผลประโยชน์ที่สำคัญให้กับคนงานเช่นการมีส่วนร่วมของพนักงานความพึงพอใจในงานของพนักงานการปฏิบัติงานของพนักงานพนักงานทัศนคติและรวมถึงความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระ (Arthur, 1994; Bowen & Ostroff, 2004; Cordery, Mueller, & Smith, 1991; Mark A Huselid et al., 1997; LPeak & Snell, 1999)

7) การสื่อสารในองค์กร (Communication and Information Sharing)

การสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการถ่ายทอดส่งถ่ายโอนความหมายของสาร ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลต่างๆ และแนวคิดต่างๆ จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งแล้วผู้ที่ได้รับสารต้องมีความเข้าใจสารที่ได้รับตามเจตนาของผู้ส่งสาร ซึ่งการสื่อสารในองค์กรอาจจะเป็นในรูปแบบ การส่งจากผู้บริหารสู่ระดับที่ต่ำกว่าการส่งจากระดับล่างไปยังระดับที่สูงกว่า การสื่อสารข้ามแผนกที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน และการสื่อสารต่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถนำไปปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาในงานได้อย่างถูกต้อง (Koulikoff-Souvion and Harrison 2010)

8) ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams)

ทีมบริหารตนเอง หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบอย่างแท้จริงต่อการดำเนินงานทุกด้าน เป็นอิสระจากการจัดการ ซึ่งสมาชิกมักจะปฏิบัติหน้าที่ ทีมที่บริหารจัดการตนเอง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้สามารถเลือกสมาชิกในทีมได้ และสามารถให้สมาชิกตรวจสอบการมีส่วนร่วมของกันและกันและส่งเสริมให้ทีมบริหารตนเองทั่วทั้งองค์กร(Bendickson et al., 2017; Evans & David, 2548; Pittino et al., 2016) ทีมสามารถให้ประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ สำหรับตัวอย่างเช่น Gibson et al. (2007) แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติที่เป็นทีมมีความสำคัญคุณภาพที่คาดการณ์ไว้ การมอบหมายงานให้ทีมที่จัดการตนเองไม่เพียงแต่เป็นการให้อำนาจให้แก่ทีมเท่านั้น แต่ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดริเริ่มและพนักงานบรรลุผลตามเป้าหมาย และสามารถพัฒนาตนเอง (Heimovics, Herman, & Coughlin, 1993)

9) ความมีอิสระในงาน (Job Autonomy)

ความมีอิสระในงาน หมายถึง การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางที่การทำงานและการจัดการนั้น หรือในทางกลับกันอาจจะเป็นงานที่ต้องทำตามคู่มือ หรือคำสั่งเท่านั้น เป็นการรับรู้ของพนักงานต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องความมีอิสระในงานว่าพนักงานสามารถสร้างกระบวนการทำงานที่จะก่อให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน (Purcell et al., 2003) ซึ่งผลงานวิจัยของ Purcell และคณะ (2003) ได้แบ่งวิธีปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อ้างอิงตามทฤษฎี AMO และเนื่องจากความท้าทายและความมีอิสระในงาน พบผลจากงานวิจัยก่อนหน้าว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Shipton et al., 2006a; Jimenez and Sanz, 2008)

ดังนั้น ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ได้ตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ประเภทของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. การสรรหาและคัดเลือก	ขั้นตอนที่ใช้ในการประเมินที่เกี่ยวข้อง ความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงานและพอดีกับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● การคัดเลือก / การวางแผนการคัดเลือกกระบวนการและการจัดหาพนักงาน ● การประเมินด้านเทคนิคและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทัศนคติและ / หรือบุคลิกภาพ ● ผู้สมัครเหมาะสมกับทีมและองค์การ ● เกณฑ์การคัดเลือกเฉพาะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การ ● การจ้างหัวหน้าหรืออัตราส่วนการเลือกต่ำ
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	เพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงานผ่านความรับผิดชอบที่มากขึ้นและเข้าถึงทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> ● งานที่กำหนดน้อยลง ● อำนาจในการตัดสินใจ ● การมีส่วนร่วมของพนักงาน ● การจัดการแบบมีส่วนร่วม ● การแก้ปัญหา
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา	โปรแกรมที่เป็นทางการเป็นพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> ● ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอาชีพ ● คนงานอายุน้อยเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ มากขึ้นเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ ● การฝึกอบรมทักษะเฉพาะของ บริษัท ● การใช้การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ● ความกว้างขวางในการฝึกอบรม

ประเภทของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
4. การสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล	เปิดการสื่อสารในแนวตั้งและแนวนอน ช่องทางที่ให้การเข้าถึงข้อมูลและโอกาสในการแสดงออกมุมมอง	<ul style="list-style-type: none"> คำอธิบายกลยุทธ์ทางธุรกิจ โปรแกรมแบ่งปันข้อมูลอย่างเป็นทางการ จัดหาพนักงานด้วยกลยุทธ์ข้อมูลทางธุรกิจ พนักงานได้รับผลการปฏิบัติงานที่มั่นคง การป้อนข้อมูลและข้อเสนอแนะของพนักงาน
5. ค่าตอบแทน	รางวัลมอบให้พนักงานตามหน้าที่การงานคุณภาพและงานประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> กำไร / กำไรแบ่งปันความเป็นเจ้าของของพนักงาน จ่ายค่าจ้างที่แข่งขันได้ ค่าตอบแทนสูงใจ ความสามารถในการจ่ายเงินภายนอก / การแข่งขัน จ่ายสำหรับประสิทธิภาพ การประเมินอย่างเป็นทางการสำหรับการจ่ายเงิน
6. การประเมินผลงาน	การวัดและปรับปรุงรายบุคคลและทีม ประสิทธิภาพโดยการจัดตำแหน่งรายบุคคลและทีม ประสิทธิภาพด้วยกลยุทธ์ขององค์การ	<ul style="list-style-type: none"> การประเมินตามวัตถุประสงค์และอัตราย ประสิทธิภาพ การจัดการวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงกับองค์การกลยุทธ์และอื่น ๆ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ การประเมินตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือทีม ประเมินพัฒนาการ / ศักยภาพ
7. การพัฒนาอาชีพและการปรับเลื่อนตำแหน่ง	โอกาสและวิธีการโดยที่พนักงานสามารถทำได้ เลื่อนขั้นไประดับที่สูงขึ้น ตำแหน่งภายในองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> เส้นทางอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งงาน โปรโมชันจากภายใน การวางแผนอาชีพ การส่งเสริมอย่างเป็นทางการบนพื้นฐานของความคิด การวางแผน โอกาสในการส่งเสริมการขาย
8. ทีมบริหารตนเอง	การกระจายอำนาจลงโดยการอนุญาตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างทีม	<ul style="list-style-type: none"> โปรแกรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำงานเป็นทีมและมีอำนาจในการตัดสินใจ การใช้งานทีมอย่างกว้างขวางตลอดทั้งองค์การ
9. การมีอิสระในการทำงาน	การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางที่การทำงานและการจัดการนั้น	<ul style="list-style-type: none"> การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดตารางที่งาน จัดทำคู่มือที่ง่ายในการทำงาน ปล่อยให้พนักงานสร้างกระบวนการทำงานด้วยตัวเอง

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก Evans and Davis (2005) ; Bendickson et al. (2017) ; Pittino et al. (2016); Posthuma et al. (2013); Chumpong and Potipiroon(2019)

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีความคล้ายคลึงกันแต่มีความแตกต่างในรายละเอียดการจัดกลุ่มของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีแนวปฏิบัติด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ สำหรับพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การให้รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ทีมบริหารตนเอง และการมีอิสระในการทำงาน

2.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พร้อมทั้งศึกษาบทบาทอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 การทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
Abstein and Spieth (2014)	<i>Creativity and Innovation Management</i>	การสำรวจด้าน HRM Meta – ที่ส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน ที่จะเพิ่มความขัดแย้งในชีวิตการทำงาน	ทฤษฎีการประเมินความรู้ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม	ความมีอิสระ	หนึ่ง มิติ	21 บริษัท ในเยอรมนี	กึ่ง- โครงสร้าง การสัมภาษณ์ (การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ)	การมีอิสระในการทำงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ IWB และสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมโดยผ่านการมีส่วนร่วมและทฤษฎีการประเมินความรู้และความเข้าใจ
Battistelli et al, (2011)	<i>EuroPEan Journal of Work and Organizational Psychology</i>	ผลสะท้อนกลับของงาน การมีอิสระในงานในความสัมพันธ์ระหว่างการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	มุมมองคุณลักษณะ	ผลสะท้อนกลับของงาน การมีอิสระในการทำงาน	หนึ่ง มิติ	มหาวิทยาลัย 1 แห่ง ในฟลอเรนซ์ พนักงาน 270 คน	การสำรวจ	การมีอิสระในการทำงานไม่ได้เป็นตัวกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงและ IWB และในทางตรงกันข้าม ผลสะท้อนกลับที่เฉียบคมจะเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงและ IWB (ผลสะท้อนกลับของงานที่สูงจะนำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงและ IWB)
Bommer and Jalajas (1999)	<i>R&D Management</i>	ภัยคุกคามของการลดขนาดองค์กรต่อแนวโน้มเชิงนวัตกรรมของผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา (R & D)	ภัยคุกคาม- แบบจำลอง ความเข้มงวด	ความไม่มั่นคงในงาน	สองมิติ	พนักงาน R&D จำนวน 150 คน จากบริษัทที่แตกต่างกันจำนวน 15 บริษัท	การสำรวจ	ความไม่มั่นคงในงานส่งผลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงและในขณะเดียวกันก็ส่งผลเชิงลบกับความเต็มใจที่จะให้คำแนะนำ
Bysted and Hansen (2015)	<i>Public Management Review</i>	การเปรียบเทียบพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานระหว่างพนักงานภาครัฐและเอกชน	วัฒนธรรมความเสี่ยง ของนวัตกรรม การสนับสนุนจาก	รางวัล (ความคาดหวังที่ชัดเจน) การมีอิสระในการทำงาน	หนึ่ง มิติ	พนักงาน 8,310 คน จากเดนมาร์ก นอร์เวย์ สวีเดน	การสำรวจ	การมีอิสระในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ IWB ของพนักงาน ซึ่งไม่พบความแตกต่างระหว่างพนักงานภาคเอกชนและภาครัฐ

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
			องค์การ/ บรรยากาศ ส่งเสริมนวัตกรรม) ประเภทของกลุ่ม แรงจูงใจที่แท้จริง					ส่วนผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมและ การให้รางวัล มีอิทธิพลทางลบต่อ IWB โดยความสัมพันธ์นี้เห็นได้ชัดเจนในกลุ่ม พนักงานองค์กรภาครัฐ
Bysted and JesPErsen (2014)	<i>Public Management Review</i>	การสำรวจกลไกด้านการ บริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมใน การทำงาน : การเปรียบเทียบ ระหว่างพนักงานภาครัฐและ ภาคเอกชน	ประเภทของกลุ่ม แรงจูงใจที่แท้จริง	การให้รางวัล การมีอิสระในการทำงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ	สอง มิติ	พนักงาน 8,310 คน จากเดนมาร์ก นอร์เวย์ สวีเดน	การสำรวจ	การมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติกับ IWB โดยไม่คำนึงถึงประเภท ขององค์กร ส่วนการพัฒนาขีด ความสามารถ มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญกับ IWB โดยประเภท ขององค์กรเป็นตัวแปรกำกับในความ ความสัมพันธ์นี้ การให้รางวัลมี ความสัมพันธ์เชิงลบต่อ IWB อย่างไรก็ ตาม ในกลุ่มพนักงานองค์กรภาครัฐ พบว่า การให้รางวัลจะส่งผลเชิงบวก เมื่อต้องการให้พนักงานแสดง IWB
Chang et al, (2013)	<i>Journal of Applied Social Psychology</i>	สัญญาใจและพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมในการทำงาน : การวิเคราะห์เส้นทางการ กำกับด้วยการมีส่วนร่วมใน งานและทรัพยากรที่เอื้อต่อ งาน	พันธะสัญญา ธรรมา และความสัมพันธ์ มุมมองด้านนวัตกรรม ด้านสังคม	ผลสะท้อนจากหัวหน้า งาน	หนึ่ง มิติ	พนักงาน 267 คนและ หัวหน้างาน 30 คน ใน บริษัท เทคโนโลยี ใน ไต้หวัน	การสำรวจ	การมีส่วนร่วมในงานเป็นตัวแปร คั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างพันธะ สัญญาและ IWB และผลสะท้อนกลับ จากหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับใน ความสัมพันธ์

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
De Jong et al . (2015)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	พฤติกรรมของ ผู้ประกอบการในองค์กร : การออกแบบงานมี ผลกระทบหรือไม่	ไม่ได้กล่าวถึง	การมีอิสระ ความหลากหลายของงาน อิสระ	หนึ่งมิติ	พนักงาน 179 คน จากบริษัท Dutch 1 องค์กร	การสำรวจครั้ง แรกพนักงาน 179 คน การสำรวจครั้ง ที่สองในสามปี ต่อมา 93 คน	การมีอิสระเพิ่มการรับรู้การควบคุม สภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งจะช่วยเพิ่ม แรงจูงใจและความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม ในพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ส่วน ความหลากหลายงานไม่พบว่าช่วย เสริมสร้างพฤติกรรมของผู้ประกอบการ อาจเป็นเพราะการรับรู้ ว่าเป็นการ ทำงานเพิ่ม แทนการรับรู้ว่างานนั้นต้อง ใช้การตัดสินใจ
De Spiegelaere et al .(2012)	<i>Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation</i>		กลุ่มอาชีพแรงจูงใจที่ แท้จริง	- ความมีอิสระ - งานประจำ - เวลาอดทน - เนื้อหางานที่ไม่มั่นคง - โอกาสในการเรียนรู้	หนึ่งมิติ	พนักงาน 893 คน จาก 17 บริษัท ในเบลเยียม	การสำรวจ	ความเป็นอิสระนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน ที่ดีของพนักงาน(IWB) การจัดระเบียบ งานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ IWB สำหรับพนักงานที่ทำงานในออฟฟิต แต่ ส่งผลทางลบต่อพนักงานที่ไม่ได้ทำงาน ในออฟฟิต ส่วนงานประจำจะส่งผล กระทบเชิงลบต่อพนักงานที่ทำงานใน ออฟฟิต และยังส่งผลกระทบ ค่อนข้างมากต่อพนักงานที่ไม่ได้ทำใน ออฟฟิตด้วย ความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน ส่งผลทางบวกต่อ IWB สำหรับพนักงาน ที่ทำงานในออฟฟิต และส่งผลกระทบ ทางลบอย่างมาก สำหรับพนักงานที่ ไม่ได้ทำงานในออฟฟิต ความกดดันเรื่อง เวลาไม่ส่งผลต่อ IWB อย่างมีนัยสำคัญ

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
								ทางสถิติ และไม่มี ความแตกต่างกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในออฟฟิต และพนักงานที่ไม่ได้ทำงานในออฟฟิต และพบว่า โอกาสในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ IWB และกลุ่มอาชีพเป็นสิ่งที่สำคัญ
Dorenbosch et al, (2005)	<i>Creativity and Innovation management</i>	งานที่มีนวัตกรรม: ผลกระทบของการออกแบบงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านความเป็นเจ้าของ ผลผลิต		การฝึกอบรมและการพัฒนา multifunctionality ผลสะท้อนกลับ การให้รางวัล	สองมิติ	พนักงาน 132 คน ขององค์การภาครัฐ ของ Dutch	การสำรวจ	multifunctionality มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ IWB โดยรวมเช่นเดียวกับขั้นตอนที่มุ่งเน้นการนำไปใช้ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรที่มุ่งเน้นด้านความคิดสร้างสรรค์
Fernandez and Moldogaziev (2012)	<i>Public Administration Review</i>	การเสริมสร้างพลังอำนาจของพนักงาน ทักษะของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: การทดสอบรูปแบบเชิงสาเหตุ	ความพึงพอใจในงาน	การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา การเสริมสร้างพลังอำนาจ	หนึ่งมิติ	พนักงานของรัฐบาล กลางสหรัฐ จำนวน 197,446 คน	การสำรวจ	การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ IWB อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่การเสริมสร้างพลังอำนาจอาจจะเพิ่มความพึงพอใจในงาน และช่วยส่งเสริม ปรับปรุง IWB ได้
Janssen (2000)	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	ความต้องการในงาน : การรับรู้ถึงการได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม และ IWB	ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม	ความพยายามตอบแทน ความต้องการงานที่เป็น ธรรม	หนึ่งมิติ	พนักงาน 170 คน จาก 1 องค์การของ Dutch (แผนกอาหาร)	การสำรวจ	ความต้องการงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ IWB เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการพยายามของพวกเขาได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
Janssen (2005)	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	ผลกระทบร่วมกันของการรับรู้อิทธิพลและการสนับสนุนของหัวหน้างานต่อพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของพนักงาน	การสนับสนุน ผู้บังคับบัญชา แนวทางสังคม การเมือง	การรับรู้การได้รับอิทธิพล	หนึ่งมิติ	พนักงาน 170 คน จากบริษัท Dutch 1 แห่ง	การสำรวจ	การรับรู้การได้รับอิทธิพลมี ความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติกับ IWB และการสนับสนุนของ หัวหน้างาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปร กำกับในความสัมพันธ์นี้
Knol and Van Linge (2009)	<i>Journal of Advanced Nursing</i>	พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมใน การทำงาน : การศึกษา ผลกระทบของการเสริมสร้าง พลังอำนาจเชิงโครงสร้าง และเชิงจิตวิทยาของ พยาบาล	ทฤษฎีการไกล่เกลี่ย ทางปัญญา	แนวทางการเสริมสร้าง พลังอำนาจ ผลสะท้อนกลับ โอกาสและ ข้อมูล	หนึ่งมิติ	พยาบาลที่ขึ้นทะเบียน 519 คนใน เนเธอร์แลนด์	การสำรวจ	ทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิง โครงสร้าง (SE) และการเสริมพลัง อำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) ส่งผลกระทบ เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ IWB PE เป็น ตัว แปร คั่น กลาง ความสัมพันธ์ระหว่าง SE และ IWB อธิบายโดยทฤษฎีการไกล่เกลี่ยทาง ปัญญา อีกทั้ง ผลสะท้อนกลับซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของ SE นั้น ส่งผลกระทบ ทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ IWB การได้รับข้อมูลซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของ SE ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญต่อ IWB
Lu et al . (2012)	<i>Journal of Applied Social Psychology</i>	การวางแผนเป้าหมายและ ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรม: บทบาทขอตัวแปรคั่นกลาง ของการแบ่งปันความรู้และ การได้รับอิสระ	การวางแผนเป้าหมาย การเรียนรู้ (LGO)	การรับรู้การมีอิสระใน การทำงาน	หนึ่งมิติ	นักศึกษา MBA ภาค พิเศษ จำนวน 248 คน จากมหาวิทยาลัยใน ประเทศจีนซึ่งทำงาน Part time ในบริษัท ต่างๆ	สำรวจ	การรับรู้การมีอิสระในการทำงานไม่ได้ เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ ระหว่าง การวางแผนเป้าหมายการเรียนรู้ (LGO) และ IWB

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
Marane (2012)	<i>EuroPEan Journal of Social Sciences</i>	บทบาทตัวแปรคั่นกลางของความไว้วางใจในองค์กรที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาต่อ IWB	ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	หนึ่งมิติ	ผู้จัดการ 245 คน จากบริษัทผู้ผลิต	สำรวจ	การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) ส่งผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ IWB; ความไว้วางใจเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์นี้
Messmann and Mulder (2014)	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	การค้นพบบทบาทของเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในการอำนวยความสะดวกของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของครูอาชีวศึกษา	แรงจูงใจภายในเกี่ยวกับงาน	การรับรู้ผลกระทบ	สี่มิติ	ครูอาชีวศึกษา 239 คนจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาในเยอรมัน	สำรวจ	การรับรู้ผลกระทบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ IWB; แรงจูงใจภายในเกี่ยวกับงานพบว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อ IWB เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างการรับรู้ผลกระทบและ IWB
Noefer et al . , (2009)	<i>Creativity Research Journal</i>	มีกิจกรรมให้ทำมากมายจนไม่เหลือเวลา: ผลสะท้อนกลับจากหัวหน้างานเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะที่หลากหลาย ความกดดันด้านเวลาและ IWBของพนักงาน	ทฤษฎีการกระตุ้น	ความหลากหลายของงาน ความกดดันด้านเวลา ผลสะท้อนกลับ pressure feedback	สองมิติ	พนักงานในมหาวิทยาลัย 81 คน ในเยอรมัน	สำรวจ	ความหลากหลายของทักษะส่งผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการสร้างความคิดและการนำความคิดไปใช้ ผลสะท้อนกลับของหัวหน้าไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของทักษะและการสร้างความคิด มีเพียงการนำความคิดไปใช้เท่านั้นที่จะเพิ่มขึ้นหากได้รับผลสะท้อนกลับที่สูง
Ohly et al . (2006)	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Routinisation, work characteristics and their relationships with creative	การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ทฤษฎีการกระตุ้นแรงจูงใจภายใน	การควบคุมการทำงาน ความซับซ้อนของงาน/การทำงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน ความกดดันด้านเวลา	สองมิติ	278 พนักงานจากบริษัทของเยอรมัน 1 บริษัท ซึ่งเป็นบริษัท	การสำรวจ	การควบคุมงานส่งผลกระทบต่อการทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การทำงานที่เป็นกิจวัตรประจำวันมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
		and proactive behaviours				เทคโนโลยีสูง		ทางสถิติ พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุก ในขณะที่ความซับซ้อนของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก แต่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ความกดดันด้านเวลาส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และการทำงานเชิงรุก การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเชิงรุกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
Ong et al, (2003)	<i>Technovation</i>	Factors affecting individual innovation: an examination within a Japanese subsidiary in Singapore	ความเป็นผู้นำ การสนับสนุนจากองค์กร	งานที่ทำหาย การฝึกอบรมและการพัฒนา (โครงสร้างความรู้)	สองมิติ	พนักงาน 190 คน ของบริษัทย่อยในญี่ปุ่น	การสำรวจ	งานที่ทำหายไม่ส่งผลต่อการสร้างความคิด หรือการนำความคิดเชิงนวัตกรรมไปใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การฝึกอบรมและการพัฒนา (โครงสร้างความรู้) มีความสำคัญในเชิงบวกที่ส่งผลกระทบต่อสร้างและการนำความคิดเชิงนวัตกรรมไปใช้ ภาวะผู้นำ ไม่ได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการสร้างความคิดหรือการนำความคิดเชิงนวัตกรรมไปใช้ เช่นเดียวกันกับการสนับสนุนจากองค์กร

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
ประทุม และ สวัสดิ์สมบูรณ์ (2012)	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	การอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อ นวัตกรรมของแต่ละ บุคคล: กรณีของสมาชิกกลุ่ม ในประเทศไทย	ไม่กล่าวถึง	Training & Development การ จัดการความรู้	หนึ่งมิติ	พนักงาน 1,526 คน จาก 138 กลุ่มผู้ผลิต ใน 19 จังหวัดภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย	การสำรวจ	การจัดการความรู้มี ความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติกับ IWB
ประทุม และ สวัสดิ์สมบูรณ์ (2005)	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	การอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อ นวัตกรรมของแต่ละ บุคคล: กรณีของสมาชิกกลุ่ม ในประเทศไทย	ไม่กล่าวถึง	Training & Development การ จัดการความรู้	หนึ่งมิติ	พนักงาน 1,526 คน จาก 138 กลุ่มผู้ผลิต ใน 19 จังหวัดภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย	การสำรวจ	การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิง บวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ IWB
Ramamoorthy et al, (2005)	<i>Creativity and Innovation Management</i>	A22 หนึ่ง ตัว: I22dimension	สัญญาณทางจิตวิทยา พบกับความคาดหวัง และภาวะผูกพันใน การ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	การมีอิสระ การให้รางวัล	หนึ่งมิติ	พนักงาน 204 คน จาก องค์การการผลิตใน ไอร์แลนด์	การสำรวจ	การมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพล ทางตรงต่อ IWB อีกทั้งมีอิทธิพล ทางอ้อมผ่านภาวะหน้าที่ในการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การให้รางวัลมี อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ IWB และยังมี อิทธิพลทางอ้อมต่อ IWB ผ่านความ คาดหวัง และภาวะผูกพันในการ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
Sanders et al . (2010)	<i>Technology and Investment</i>	จะสนับสนุนพฤติกรรมเชิง นวัตกรรมได้ อย่างไร? บทบาทของ LMX	การแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำและ สมาชิกในทีม(LMX)	พนักงาน มีอิทธิพลต่อรางวัลและ การไหลของ	หนึ่งมิติ	พนักงาน 272 คน จาก 1 องค์การ ด้านเทคนิคของดัตช์	การสำรวจ	อิทธิพลของความพึงพอใจและบริบท ของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อ IWB การให้รางวัลหลัก มีความสัมพันธ์เชิงลบ ต่อ IWB อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
		และความพึงพอใจต่อแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์	ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม	เนื้อหาในการทำงาน		และ 3 องค์การ		รางวัลรองไม่ส่งผลกระทบต่อ IWB อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกับสำหรับเชิง HR LMX มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ IWB และอิทธิพลรางวัลหลักและบริบทของงานเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่าง LMX และ IWB
Scott and Bruce (1994)	<i>Academy of Management Journal</i>	ตัวกำหนดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม: แบบจำลองเส้นทางของนวัตกรรมส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน	สภาพอากาศที่เอื้ออำนวยต่อบทบาทผู้นำ LMX คาดหวังผลของ Pygmalion	งานหลากหลาย	หนึ่งมิติ	172 พนักงานของบริษัท R&D ในสหรัฐอเมริกา	การสำรวจ	ความหลากหลายของงานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและ IWB LMX และความคาดหวังในบทบาทของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ IWB การสนับสนุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ IWB อย่างไรก็ตามการจัดการทรัพยากรมีความเกี่ยวข้องกับ IWB ในเชิงลบ
Urbach et al , (2010)	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	การขยายมุมมองการออกแบบงานเกี่ยวกับนวัตกรรมของแต่ละบุคคล: สำรวจผลของการสะท้อนกลับของกลุ่ม	ไม่กล่าวถึง	การควบคุมงานความซับซ้อนของงาน	สองมิติ	พนักงาน 135 คน จากบริษัทซอฟต์แวร์ 1 แห่งในโปแลนด์	การสำรวจ	การควบคุมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ Ideation แต่มีความสำคัญเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่เชื่อมโยงกับการนำไปปฏิบัติ ความซับซ้อนของงานไม่ได้ทำนายความคิด แต่ส่งผลต่อการนำความคิดไปใช้ในเชิงบวก

ผู้แต่ง(ปี)	วารสาร	ชื่องานวิจัย	แนวคิด / ทฤษฎี	แนวปฏิบัติด้าน HRM	IWB	ตัวอย่าง	วิจัยวิธี	ผลการวิจัย
Wu et al, (2014)	<i>Journal of Management</i>	ผู้ที่มีความต้องการทางปัญญาเป็นหนึ่งที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล	แบบจำลองบุคลิกภาพแบบปฏิสัมพันธ์	ความเป็นอิสระในการทำงาน ความกดดันด้านเวลา	หนึ่งมิติ	พนักงาน 179 คนของ บริษัท วิจัยและที่ปรึกษาในเนเธอร์แลนด์	การสำรวจ	ความอิสระในงานและความกดดันด้านเวลาเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างที่มีความต้องการทางปัญญา “ และ IWB ในแง่ของความอิสระในการทำงานที่ต่ำจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกที่มั่นคง หรืออ่อนแอลง อีกทั้งความกดดันด้านเวลา ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าในรูปแบบเดียวกันความกดดันด้านเวลาในระดับต่ำจะสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างแข็งแกร่งระหว่าง" ผู้ที่ต้องการทางปัญญากับ IWB
Zhang and Begely (2011)	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	การรับรู้บรรยากาศขององค์กรการถ่ายทอดความรู้และนวัตกรรมใน บริษัท วิจัยและพัฒนาของจีน	บริษัท' ประเทศบ้านเกิดของบรรยากาศองค์กร	เพิ่มขีดความสามารถของรางวัลความรู้ทรัพยากรและความรู้เกี่ยวกับการถ่ายโอน	หนึ่งมิติ	พนักงาน 327 คนเป็นชาวจีน 5 คนและ 5 คน บริษัท R&D ของสหรัฐฯที่ตั้งอยู่ในประเทศจีน	การสำรวจ	การให้อำนาจจะส่งผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ IWB สำหรับกลุ่มคนอเมริกันที่เป็นเจ้าของกิจการในประเทศจีน แต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ IWB สำหรับเจ้าของกิจการที่เป็นคนจีน ซึ่งมีนัยว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรความรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่แนบแน่นและมีความสัมพันธ์กับบริษัทที่คนอเมริกันเป็นเจ้าของและความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายโอนความรู้ และนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างสมบูรณ์ สำหรับบริษัทที่มีคนจีนเป็นเจ้าของ

จากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยในอดีตที่กล่าวมาในตารางที่ 2.5 ในประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน จากตารางที่ 2.4 ผู้วิจัยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีพื้นฐานอยู่บนกรอบทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส : AMO (Ability-Motivation-Opportunity Theory) ซึ่งเป็นการสรุปโครงสร้างผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Jiang et al., 2012) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมนั้น ผู้วิจัยพบความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 7 แนวปฏิบัติในแง่ของการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผู้วิจัยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถมีเพียง 1 แนวปฏิบัติ คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานพบ 2 แนวปฏิบัติ ได้แก่ รางวัลและความมั่นคงของงาน และแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มพูนโอกาสในการทำงาน 4 แนวปฏิบัติ ได้แก่ 1) การมีอิสระในการทำงาน 2) องค์กรประกอบของงาน 3) ความซับซ้อนของงาน และ 4) ความกดดันด้านเวลาและการสะท้อนของงานหรือการป้อนกลับ ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมในแต่ละด้านของความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผู้วิจัยสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

1) **การฝึกอบรมและพัฒนา** ซึ่งเป็นองค์ประกอบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนความสามารถ จากการศึกษาของนักวิจัยหลายหนึ่งพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในการศึกษาของนักวิจัยหลายๆ คน (Knol and van Linge, 2009; Pratoon and Savatsomboon, 2012; Zhang and Begley, 2011) ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและยังเห็นได้ว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนา” ยังเป็นองค์ประกอบหลักของกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถและความรู้ของพนักงานภายในองค์กร ตัวอย่าง เช่น ผลการศึกษาของ (Zhang and Begley, 2011; Ong et al., 2003; Pratoon and Savatsomboon, 2012; Knol and van Linge, 2009) ได้ทดสอบแหล่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้พบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในขณะที่งานวิจัยอื่นๆ ของ Bysted and Jespersen, 2014; De Spiegelare et al., 2012 ได้ยกให้การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถและการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์ทางทฤษฎีที่นำเสนอระหว่างการศึกษาฝึกรวมและการพัฒนาและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีความแตกต่างกันของการศึกษาที่ผ่าน Knol and Van Linge (2009), Ong et al., (2003) and Pratoom and Savatsomboon (2012) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และมุมมองความรู้ว่าการฝึกรวมและการพัฒนาจะสามารถช่วยเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานได้ งานวิจัยของ Sanders et al., (2010) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาฝึกรวมและการพัฒนากับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานว่าเป็นเรื่องของ การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) เพราะเป็นสิ่งที่บริษัทฯ เล็งเห็นและจัดให้การฝึกรวมพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทำให้เกิดความผูกพันขององค์กร และองค์กรนั้นต้องการให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั่นเอง

หากพูดถึงความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาฝึกรวมและการพัฒนากับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในบริบทขององค์กรนั้น งานวิจัยของ Bysted and Jespersen (2014) ค้นพบว่า พนักงานองค์กรรัฐจะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานน้อยกว่าพนักงานองค์กรเอกชน อีกทั้งยังค้นพบว่า เนื่องจากระดับการศึกษาของพนักงานองค์กรภาครัฐนั้นสูงกว่าองค์กรภาคเอกชน ทำให้พวกเขาสามารถที่จะสร้างความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ดังนั้น แทบจะไม่จำเป็นสำหรับการฝึกรวมและการพัฒนาเพื่อให้พนักงานเกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในภาครัฐ

2) การให้รางวัล การให้รางวัลถือว่าเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มแรงจูงใจจะส่งผลต่อการเสริมสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานได้ (Bysted and Jespersen, 2014; Sanders et al., 2010; Zhang and Begley, 2011) ผลงานวิจัยบางงาน (Bysted and Hansen, 2015) พบความเชื่อมโยงกันระหว่างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมและการให้รางวัล (Bysted and Jespersen, 2014) และรวมไปถึงการให้รางวัลในระดับองค์กร (Sanders et al., 2010; Zhang and Begley, 2011) ซึ่งอาจรวมถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน (Ramamoorthy et al., 2005)

ผลงานวิจัยที่ค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั้นยังคงมีความไม่ชัดเจน โดยการศึกษาส่วนใหญ่ เช่น งานวิจัยของ (Bysted and Hansen, 2015; Bysted and Jespersen, 2013; Dorenbosch et al., 2005; Sanders et al., 2010) พบความสัมพันธ์เชิงลบที่สำคัญระหว่างการให้รางวัลและมิติของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน แต่งานวิจัยอีกบางส่วนที่ยังคงพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงินกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งงานวิจัยของ Ramamoorthy et al., (2005) ได้อธิบายถึง ผลงานวิจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยผ่านพันธะสัญญาใจของนายจ้างและ

พนักงานที่ได้ตกลงกัน เพื่อที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดของทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ Janssen (2000) พบความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramamoorthy et al., (2005) ในแง่ที่ว่า การรับรู้ของทั้งสองฝ่ายชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ Janssen (2000) ได้โต้แย้งว่าการรับรู้การให้ผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ เป็นธรรมระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้

ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน นักวิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง (Self Determination Theory: SDT) (Gagné and Deci, 2005) แต่ทฤษฎี SDT ยังคงมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ในเรื่องนี้ได้ วิชาการได้เลือกตัวแปรกำกับและตัวแปรส่งผ่านเพื่อใช้อธิบายว่าการให้รางวัลและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และความสัมพันธ์นั้นได้สร้างคุณูปการได้อย่างไร สำหรับ Janssen (2000) ได้อาศัยข้อโต้แย้งตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและระบุว่าพนักงานที่รู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับรางวัลอย่างเป็นธรรม พวกเขาจะตอบสนองผ่านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานด้วยแรงบันดาลใจจากแนวคิดนี้ นักวิชาการ Ramamoorthy et al., (2005) ได้ใช้พันธะสัญญาใจ เพื่อเป็นการเลือกตัวแปรคั่นกลางในการวิจัย ยกตัวอย่างเช่น การค้นพบความคาดหวังและความผูกพันในการสร้างสรรค์นวัตกรรม”

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง การผลตอบแทนรางวัลที่เป็นตัวเงิน ยกตัวอย่าง เช่น เงินโบนัสและผลตอบแทนทางการเงินทางอ้อม ยกตัวอย่างเช่น แผนประกันสุขภาพ ประกันชีวิต สามารถลดแรงจูงใจของพนักงานสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงาน เพราะแรงจูงใจภายในนั้นเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ (Scanders et al., 2010) และยิ่งไปกว่านั้น หากการให้รางวัลขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Fernanda and Moldogaziev, 2012) ผลการปฏิบัติงานมักจะถูกกำหนดในระยะสั้นๆ กระตุ้นให้พนักงานพยายามสร้างสรรค์ แนวความคิด วิธีการใหม่ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นออกมาดี (Fernandez และ Moldogaviez, 2012, p. 177) อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานไม่มีแรงจูงใจจากภายในที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานออกมา แต่หากพวกเขาจะรับรู้ถึงว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานว่าเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ทำอยู่ประจำ พนักงานจะมีความคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหากพวกเขาแสดงพฤติกรรมนั้นออกมาได้ นักวิชาการ Zhang and Begley (2011) ได้ค้นพบอีกว่า เมื่อองค์การนำระบบจ่ายค่าตอบแทนจากการสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่งานประจำ และพนักงานจะรับรู้ได้ว่ามันเป็นพฤติกรรมที่อยู่เหนือบทบาทหน้าที่ ทำให้พวกเขายอมรับและเห็นคุณค่าของ IWB อย่างไรก็ตาม

พนักงานจะพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เมื่อพวกเขาารู้สึกว่าพวกเขาได้รับรางวัลอย่างเป็นธรรม (Janssen, 2000) และเมื่อการให้รางวัลนั้นไม่ได้เป็นการลดต้นทุนในการนำไปปฏิบัติ จะได้รับรางวัลสำหรับผลงานของพวกเขาเพื่อกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมมากกว่าผลของมัน (Fernandez and Moldogaziev, 2012) สำหรับแรงจูงใจภายนอกส่วนใหญ่จะมีความเชื่อมโยงกับพนักงานองค์การภาครัฐ เนื่องจากนวัตกรรมถูกกำหนดจากผู้บังคับบัญชาชั้นบนลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ Bysted and Jespersen (2014, p. 234) ได้ข้อสรุปว่าพนักงานของพนักงานองค์การภาครัฐต้องได้รับความชัดเจนก่อนที่พวกเขาจะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานออกมา เพราะพวกเขาคิดว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงเพราะเป็นพฤติกรรมที่ถูกสั่งให้ทำและควรได้รับผลตอบแทน

3. ความมั่นคงในงาน (Job Security) มีพื้นฐานจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยที่ความมั่นคงในงานจะมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เพราะคนจะตอบสนองความมั่นคงในงานด้วยคุณลักษณะของพวกเขาเอง (Bommer Jalajas, 1999; De Spiegelaere et al., 2012) แต่ถึงกระนั้นก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้พบว่า ความไม่มั่นคงของงานส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยพนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงความไม่มั่นคงในงานด้วยเหตุผลหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น พวกเขาอาจจะกลัวถูกเลิกจ้าง เนื่องจากมีการลดขนาดองค์กรหรือมีการปรับโครงสร้างภายในองค์กร ซึ่งเหตุการณ์จากสิ่งที่อยู่รอบตัว อาจจะทำให้พนักงานเกิดความกลัว และรับรู้ได้ทั้งองค์กร เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับผลกระทบจากการลดขนาดองค์กร (Bommer and Jalajas, 1999) และความไม่มั่นคงในงานนั้นมีพื้นฐานจากทฤษฎีความต้องการทรัพยากร (Bakker and Demerouti, 2007) โดยที่ความไม่มั่นคงของงานมักจะถือว่าเป็นความต้องการงานและจะเป็นการอธิบายสมมติฐานในทิศทางตรงกันข้าม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความไม่มั่นคงในงานนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความคิดสร้างสรรค์ (Probst et al., 2007; Sverke et al., 2002) เนื่องจากความไม่มั่นคงในงานจะลดความผูกพันของพนักงานในระยะยาวและลดความมุ่งมั่นของพนักงานในการทำงาน งานวิจัยของ Bommer and Jalajas (1999) ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า ความรู้สึกที่ถูกคุกคามจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมและแรงจูงใจที่หลากหลาย มีข้อเสนอแนะว่าในแง่หนึ่งว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะลดลง หากพวกเขาารู้สึกว่าพวกเขาจะไม่เต็มใจที่จะให้คำแนะนำหรือกลัวได้รับความเสี่ยง และในอีกมุมหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า พนักงานจะมีแรงจูงใจมากขึ้นที่จะปฏิบัติงานได้ดี เมื่อพวกเขาจะลดความเสี่ยงจากการที่จะถูกเลิกจ้าง (Bommer and Jalajas, 1999) ดังนั้น ความไม่มั่นคงของงานสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ สมมติฐานทั้งสองข้อตั้งอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ซึ่งอาจจะไม่ถูกมองว่าเป็นแรงจูงใจที่แข็งแกร่งสำหรับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในขณะที่ De Spiegelaere et al., (2012)

ศึกษาความไม่มั่นคงของเนื้อหางาน ซึ่งพนักงานจะกลัวเนื้อหาของงานจะเปลี่ยนมากกว่าความไม่มั่นคงในการจ้างงานหรือกลัวว่าจะสูญเสียงาน ซึ่งนักวิจัยเองสามารถแสดงหลักฐานเพื่อตั้งสมมติฐานได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของความมั่นคงในงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ความไม่มั่นคงของเนื้อหางาน สำหรับคนทำงานที่ไม่ได้ทำในออฟฟิศ คนงาน คนใช้แรงงานต่างๆ จะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับที่ต่ำกว่าคนที่ทำงานในออฟฟิศ พนักงานตามออฟฟิศ มนุษย์เงินเดือน ซึ่งจะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับที่สูงกว่า ซึ่งอธิบายได้ว่า คนทำงานที่ไม่ได้ทำในออฟฟิศ จะถูกกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยใช้แรงจูงใจภายนอก เช่น ความมั่นคงในงาน ในขณะที่คนที่ทำงานในออฟฟิศจะถูกกระตุ้นจากแรงจูงใจภายในอย่างเช่น ความอิสระในการทำงาน

4. การมีอิสระในการทำงาน ถือเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มโอกาส เป็นการให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางที่การทำงาน และการจัดการนั้น หรือในทางกลับกันอาจจะเป็นงานที่ต้องทำตามคู่มือ หรือคำสั่งเท่านั้น แม้ว่านักวิชาการจะกำหนดวิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางที่แตกต่างกันออกไป และจากการทบทวนวรรณกรรมที่หลากหลาย นักวิชาการเหล่านั้นได้อธิบายไว้ว่าความมีอิสระในการทำงานไปในทิศทางเดียวกันว่าความมีอิสระในการทำงานเปรียบเสมือนระดับของความมีอิสระและมีเสรีภาพ เป็นประสบการณ์ของพนักงานที่พวกเขาเผชิญพบปะในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานได้อย่างไร (e.g. Janssen, 2005; Ramamoorthy et al., 2005)

จากการศึกษางานวิจัยจำนวนหนึ่ง (Fernandez and Moldogaziev, 2012; Knol & van Linge, 2009; Marane, 2012) ได้มีการตรวจสอบแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งประกอบด้วยสองประเภท : การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างมีโครงสร้าง โดยผ่านการเป็นภาวะผู้นำ การเสริมสร้างพลังอำนาจนี้ หมายถึง การรับรู้ในเชิงจิตวิทยาหรือรูปแบบความเป็นผู้นำมากกว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามคุณสมบัติสองอย่างของ Spreitzer (1995) ในสี่ประการของการเสริมสร้างพลังจิตวิทยา ได้แก่ การตัดสินใจด้วยตนเองและผลกระทบต่อพนักงาน สะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสอดคล้องกับความมีอิสระในการทำงาน (Knol and van Linge, 2009; Fernandez and Moldogaziev, 2012) การตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง ความมีอิสระที่พนักงานสามารถตัดสินใจได้ว่าพวกเขาจะทำงานอย่างไร และผลกระทบนั้นสามารถอธิบายได้ว่า องค์การให้ความสำคัญกับความคิดของพนักงานอย่างจริงจังอย่างไร (Knol and van Linge, 2009, p. 361)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ได้ว่าการมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันการศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่พบความสัมพันธ์เชิงบวกที่สำคัญระหว่างการมีอิสระในการทำงานกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม

ในการทำงาน เลยทำให้ดูเหมือนว่ายิ่งพนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงานและมีเสรีภาพในการทำงานมากขึ้นในการกำหนดกรอบทำงานของพวกเขา ยิ่งผลักดันให้พวกเขามีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ ความมีอิสระในการทำงานจึงเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญสำหรับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในหลายมิติ เนื่องจากพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการสร้างความคิดและการทำความคิดให้เป็นจริง (Bysted and Jespersen, 2014)

อิทธิพลของความอิสระในการทำงานต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานสามารถอธิบายได้โดยทฤษฎีต่าง ๆ ที่โดดเด่นที่สุดโดย ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964), ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Gagné and Deci, 2005) ทฤษฎีการประเมินองค์ความรู้ (Deci and Ryan, 1985) และทฤษฎีความต้องการงานและทรัพยากรในงาน (JD-R) (Bakker and Demerouti, 2007) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ได้ระบุว่า การมีอิสระในการทำงานหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจของพนักงาน เป็นปัจจัยที่จูงใจในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Marane, 2012; Ramamoorthy et al., 2005) ยกตัวอย่าง เช่น งานวิจัยของ Marane (2012) ได้ค้นพบว่า หากพนักงานมีความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในผู้บริหารระดับสูงสุดของพวกเขา ซึ่งทำให้พวกเขารู้สึกว่าองค์กรของพวกเขาดูแลเอาใจใส่พวกเขา พวกเขาจะรู้สึกผูกพันและที่จะตอบสนองและสร้างคุณค่าในแง่ของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ดังนั้น ความไว้วางใจจึงกลายเป็นตัวแปรส่งผ่านไปมากที่สุด นักวิชาการ Ramamoorthy et al., (2005) ได้ใช้พันธะสัญญาทางใจระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเพื่ออธิบายการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยใช้ “ภาระผูกพันในการสร้างนวัตกรรม” ต่อกัน เป็นตัวแปรส่งผ่านของงานวิจัย อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายคนพบว่า การมีอิสระในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและมีความแข็งแกร่งมากกว่าการที่จะเป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากแนวคิดจากทฤษฎีการมุ่งมั่นด้วยตัวเอง นักวิจัยหลายคนลงความเห็นว่า แรงจูงใจภายในสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิสระในการทำงานและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (De Spiegelaere et al., 2012; Ohly et al. , 2006; Sanders et al., 2010) Ohly et al (2006) ยกตัวอย่าง เช่น การให้เหตุผลว่าพนักงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะยังมีแรงจูงใจภายใน และในทางกลับกันจะยิ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเชิงรุก อย่างเช่น พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อีกทั้งงานวิจัยของ Sanders et al. (2010) & De Spiegelaere et al. (2012) ยังคงค้นพบแรงจูงใจภายในยังคงอยู่เบื้องหลังของอิทธิพลของการมีอิสระในการทำงานที่มีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน งานวิจัยหลายงานต่างยืนยันว่ากลุ่มอาชีพที่แตกต่างกันยอมรับรู้ถึงแรงจูงใจภายในในระดับที่แตกต่างกัน และสิ่งเหล่านี้จะเป็น ตัวแปรกำกับในเรื่องอิทธิพลของการมีอิสระในทำงานต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ตามแนวคิดของทฤษฎีการประเมินความรู้ความเข้าใจ (Deci and Ryan, 1985), Abstein & Spieth (2014) ได้ให้คำอธิบายว่า ทำไมแรงจูงใจภายในนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิสระในการทำงานกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทฤษฎีการประเมินความรู้ความเข้าใจนี้ ให้เหตุผลว่า เมื่อพวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานจะมีความรู้สึกที่ตนเองมีความมุ่งมั่นและมีความสามารถในการตัดสินใจ และในทางกลับกัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวสนับสนุนแรงจูงใจภายในของพวกเขา

ทฤษฎีความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Demand-Resource) ซึ่งหากพิจารณาความอิสระในการทำงาน พบว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน และทำให้เกิดสมมติฐานความมีอิสระในการทำงานจะส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งมีงานวิจัยหลายงานได้ศึกษาในเรื่องนี้รวมถึง De Spiegelaere et al., (2012) and Ramamoorthy et al., (2005)

อิทธิพลความอิสระในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ไม่พบความแตกต่างกันระหว่างพนักงานองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน (Bysted and Hansen, 2015) หรือระหว่างหน่วยงาน (Bysted and Jespersen, 2014) แต่มีความแตกต่างกันระหว่างองค์กรที่มีถิ่นกำเนิดที่แตกต่างกัน (Zhang and Begley, 2011) ประเทศถิ่นกำเนิดของบริษัทนั้นจะเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของความเป็นอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ทำงานในประเทศจีน โดยที่เจ้าของเป็นสหรัฐอเมริกา แต่จะไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากพนักงานนั้น มีเจ้าของเป็นจีน นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยที่ยืนยันว่าความเป็นอิสระในการทำงานนั้นส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สำหรับพนักงานผู้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Fernandez and Moldogaziev, 2012)

5. องค์ประกอบของงาน เป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (e.g. Dorenbosch et al., 2005; Ohly et al., 2006) ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาในเรื่องความหลากหลายของงาน ความซับซ้อนของงาน และงานที่ทำประจำเทียบกับงานที่ไม่ใช่งานประจำ เราเรียกดัชนีตัวแปรนี้ว่า ตัวแปรองค์ประกอบของงาน เนื่องจากสิ่งนี้สะท้อนถึงแง่มุมของการออกแบบงานที่ดีกว่าความมีอิสระในการทำงาน และรวมไปถึงงานประจำซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานที่มีความซับซ้อน

ตามแนวคิดจากทฤษฎีการตัดสินใจของตนเอง (Gagné and Deci, 2005) และความรู้ความเข้าใจทฤษฎีการประเมิน (Deci and Ryan, 1985) การจัดองค์ประกอบงานที่เหมาะสมสามารถช่วยกระตุ้นได้พนักงานสามารถทำงานที่ซับซ้อนได้ ซึ่งพวกเขาได้เรียนรู้และเพิ่มทักษะในงาน

ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความคิดใหม่ รวมถึงการนำมาใช้ (Noefer et al. , 2009; Urbach et al. , 2010) จากการทบทวนวรรณกรรมมีผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้นำมาผสมผสานกัน โดยงานที่ท้าทายและเร้าใจยังคงถูกกระตุ้นจากแรงจูงใจภายในของพนักงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Noefer et al. , 2009; Sanders et al. ,2010) แม้ว่าจะมีการตั้งสมมติฐานในความสัมพันธ์เชิงบวก การศึกษาส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะพบว่า งานประจำจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และดูเหมือนว่าพนักงานจะไม่รับรู้ถึงว่างานหลากหลายที่ได้รับ หรือมีความรู้สึกพอใจ อาจจะเป็นเพราะมันให้รู้สึกว่าการเกิดงานที่มากขึ้นและอาจนำไปสู่การทำงานที่เกินกำลัง (De Jong et al. , 2015) ดังนั้น จึงอาจมีการถกเถียงกันอยู่ว่างานที่ซับซ้อนควรมีงานประจำรวมอยู่ด้วยและสามารถกำหนดไว้ล่วงหน้าได้ที่สามารถทำซ้ำๆ และสามารถทำได้สำเร็จ งานที่ทำเป็นประจำจะช่วยรักษาความสำคัญของทรัพยากรเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและเวลาที่จำเป็นในการสร้างความคิดใหม่และนำความคิดที่เป็นประโยชน์ไปใช้ (Ohly et al. , 2006)

ความซับซ้อนของงาน (Job Complexity) แสดงให้เห็นแล้วว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดสร้างสรรค์ (Ohly et al. ,2006) หรือในการสร้างความคิด (Urbach et al. , 2010) หากแต่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Ohly et al. , 2006; Urbach et al. , 2010) นักวิชาการ Ohly et al (2006) ได้อธิบายการค้นพบเหล่านี้ด้วยข้อเสนอแนะที่ว่าพนักงานจะสามารถใช้ทรัพยากรในด้านความรู้ความเข้าใจและเวลาในการสร้างความคิดใหม่และนำความคิดนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้ยังเห็นว่าสิ่งนี้อาจจะไม่ใช้กรณีที่เกิดขึ้นเมื่องานประจำวันซึ่งเป็นงานเฉพาะที่ไม่ใช่ในเนื้อหาของงาน เนื่องจากการทำงานซ้ำๆ อาจนำไปสู่ความน่าเบื่อหน่ายในที่สุด ความซับซ้อนของงานจึงถือได้ว่ามีผลต่อการนำความคิดไปใช้ เพราะพนักงานจะเติมเต็มงานที่ซับซ้อน อาจจัดสรรความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำความคิดของพวกเขาไปใช้ในวงกว้างและเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะ งานวิจัยของ De Spiegelaere et. al., (2012) ได้ค้นพบความแตกต่างในเรื่องอิทธิพลของงานประจำต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สำหรับพนักงานที่ทำงานในออฟฟิตและพนักงานที่ไม่ได้ทำงานในออฟฟิต ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าหากลักษณะงานที่ท้าทายมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่ทำงานในออฟฟิตมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้ทำงานในออฟฟิตในพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ดังนั้น หากยังต้องทำงานประจำมากขึ้น พนักงานที่ทำงานในออฟฟิตก็จะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้น้อยลง

6.ความต้องการของงานและความกดดันด้านเวลา ตามทฤษฎีความต้องการของงาน JD-R (Bakker and Demerouti, 2007) ความต้องการของงานได้รับการตรวจสอบว่าเป็นสิ่งที่มาก่อนพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Janssen, 2000; De Spiegelaere et al., 2012; Wu et

al., 2014) ความต้องการของงานจะเกิดขึ้นกรณีที่มีปริมาณงานมากเกินไปปริมาณงานที่ต้องทำมากเกินไปภายในกรอบเวลาที่จำกัด (Janssen, 2000) จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่าความกดดันด้านเวลาเมื่อมีความต้องการของงานที่สำคัญ (Noefer et al., 2009; Ohly et al., 2006; De Spiegelaere et al., 2012; Wu et al., 2014) และถือว่าเป็นงานที่ทำหาย (De Spiegelaere et al., 2012)

มีงานวิจัยหลายงานที่ตรวจสอบตัวแปรแทรกแซงที่มีความเป็นไปได้ เช่น การให้รางวัลที่เป็นธรรม ปัจจัยเอื้อต่อการทำงานและกลุ่มอาชีพ (Janssen, 2000; Martín et al., 2007; De Spiegelaere et al., 2012) ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของงานและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ถูกผสมผสานกัน ความต้องการของงานจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เมื่อพนักงานได้รับรางวัลที่รู้สึกว่ามีคุณค่าชัดเจนและเป็นธรรมหรือเมื่อปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน มีโครงสร้างของงานที่มีเป้าหมายชัดเจน ในแง่ของแรงกดดันด้านเวลาจะเป็นตัวแปรกำกับในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน หากแรงกดดันด้านเวลามากเกินไปอาจนำไปสู่การเรียนรู้ที่เกินพิกัด และหากการเรียนรู้นั้นอยู่ในระดับที่ต่ำเกินไปอาจทำให้ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานออกมาได้เพียงพอ (Ohly et al., 2006). อีกทั้งงานวิจัยของ Noefer et al. (2009) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมอีกว่าความกดดันด้านเวลาจะส่งผลกระทบต่อทิศทางตรงกันข้ามต่อการสร้างความคิดแต่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางบวกต่อการนำความคิดไปใช้ อีกทั้งนักวิชาการเหล่านี้ได้ยืนยันอีกว่าความดันของเวลาที่เหมาะสมจะสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับปัญหาต่างๆ ได้ และสามารถนำความคิดเหล่านั้นไปใช้ได้เร็วกว่าและสามารถจัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้อย่างดียิ่งขึ้น

7.การสะท้อนของงานหรือการป้อนกลับ (Feedback) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในหลายเหตุผล เหตุผลประการแรก การสะท้อนของงานหรือการป้อนกลับเป็นการให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของตนเอง ซึ่งการย้อนกลับจะทำให้ทราบว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร มีผลต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างไร และงานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ต้องมีการปรับปรุงอย่างไร เพื่อจะได้พัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้นต่อไปเรื่อยๆ จะเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณค่าที่ช่วยทำให้การทำงานนั้นสำเร็จและส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานที่เหมาะสม จะสามารถทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น การสะท้อนของงานหรือการป้อนกลับ พนักงานจะสามารถตรวจสอบปัญหาและหาโอกาสในการแก้ปัญหาได้ เหตุผลประการที่สอง พนักงานจะสามารถนำผลจากข้อเสนอแนะที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงานซึ่งจะทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีความซับซ้อนในมุมมองที่แตกต่างกันอย่างน้อยแหล่งข้อมูลที่

ได้รับจะสามารถช่วยให้พนักงานได้สร้างพฤติกรรมที่ซับซ้อนเช่นนี้ จากผลงานวิจัยของ Knol and Van Linge (2009) ได้ทดสอบว่า การสะท้อนของงานหรือการป้อนกลับจะมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในขณะที่การศึกษาอื่น ๆ พบว่า การสะท้อนของงานหรือการป้อนกลับจะเป็นตัวแปรกำกับได้แก่ ปัจจัยอื่นๆ เช่น ความกดดันด้านเวลา ทักษะที่หลากหลาย การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงและพันธะสัญญาใจ และความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน จะได้รับอิทธิพลจากการรับฟังข้อเสนอแนะจากตัวเนื้องานเองหรือจากเพื่อนร่วมงานหรือจากหัวหน้างานด้วยเช่นกัน (Battistelli et al., 2011; Chang et al., 2013; Noefer et al., 2009)

ทฤษฎีที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ยังรวมไปถึงทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Activation Theory) (Lievens et al., 2006) และความคิดเกี่ยวกับสังครอบๆ ตัวพนักงานซึ่งได้แก่ ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานและจากหัวหน้างานก็มีส่วนสำคัญเนื่องจากจะไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบที่น้อยมากในระหว่างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันแต่จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกมากขึ้นในการปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงาน (Noefer et al., 2009)

การสะท้อนของงานหรือการป้อนกลับจากหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน พบว่าอิทธิพลในเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยเป็นการเสริมสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและความมั่นใจในตนเอง (Knol & van Linge, 2009) การรับฟังข้อเสนอแนะ พบว่าจะสามารถเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในหมู่พนักงานที่ค่อนข้างต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Battistelli et al., 2011) โดยการช่วยลดความรู้สึกขาดความมั่นใจของพวกเขาและจะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงผ่านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องนี้ของ Noefer et al. (2009) พบว่า การรับฟังข้อเสนอแนะจากหัวหน้างานจะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน นักวิจัยต่างมองว่าการรับฟังข้อเสนอแนะจะช่วยให้พนักงานสามารถติดตามผลการดำเนินงาน จะช่วยให้พวกเขาจัดโครงสร้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาและสร้างพื้นที่ให้พนักงานเหล่านั้นได้นำความคิดต่างๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป โดยผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

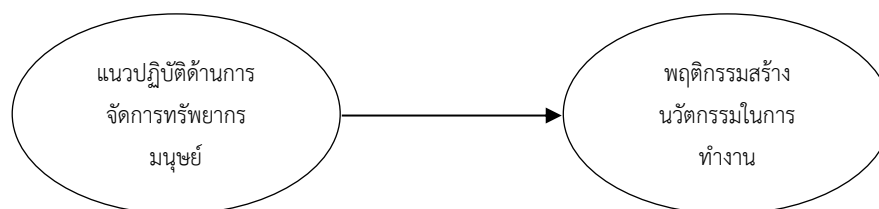
กรอบแนวคิด	วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด	ตัวแปรส่งผ่าน	ตัวแปรกำกับ	ทฤษฎี
AMO	สำหรับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม			
การเพิ่มพูนความสามารถ (A)	การอบรมและพัฒนา (+)	การแบ่งปันความรู้	กลุ่มอาชีพ, ประเภทธุรกิจภาครัฐหรือเอกชน, ประเทศที่ตั้งขององค์กร	ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม, ทฤษฎีทุนมนุษย์, มุมมองด้านความรู้
การเพิ่มพูนแรงจูงใจ (M)	การให้รางวัล (+/-) ความไม่มั่นคงในงาน (+/-)	ภาระหน้าที่เพื่อสร้างนวัตกรรม สัญญาใจ	ประเทศที่ตั้งขององค์กร, ประเภทธุรกิจภาครัฐหรือภาคเอกชน, กลุ่มอาชีพ	ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม, ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง, ทฤษฎีการออกแบบงาน-ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน
การเพิ่มพูนโอกาส (O)	การมีอิสระในการทำงาน (+)		ประเทศที่ตั้งขององค์กร, กลุ่มอาชีพ, ความไว้วางใจ, การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง, โอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนา	ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม, ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง, ทฤษฎีการประเมินความรู้, ความเข้าใจ, ทฤษฎีการออกแบบงาน-ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน
	องค์ประกอบของงาน (+/-)	การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง	กลุ่มอาชีพ, ผลสะท้อนจากหัวหน้างาน, การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง	ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง, ทฤษฎีการออกแบบงาน-ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน, มุมมองด้านความรู้
	ความต้องการงาน (+/-)		กลุ่มอาชีพ, ผลสะท้อนจากหัวหน้างาน, การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง,	ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง, ทฤษฎีการออกแบบงาน-ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน
	การสะท้อนของงาน หรือการป้อนกลับ (+)		ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน, การให้รางวัลอย่างเป็นธรรม สัญญาใจ, คุณลักษณะ	ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง, ทฤษฎีการออกแบบงาน-ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน, ทฤษฎีการกระตุ้นคุณลักษณะ

ที่มา : Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017)

ดังนั้น อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานจึงอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity Theory : AMO) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (AMO) อธิบายถึง ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน และใช้ในการอธิบายแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานได้ โดยอธิบายว่า หากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จะต้องเพิ่มระดับความสามารถ (Ability Enhancement) เพิ่มแรงจูงใจ (Motivation Enhancement) และเพิ่มโอกาสภายในองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้น (Opportunity Enhancement) โดยต้องมีการจัดรูปแบบแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสเพิ่มมากขึ้น (Boxall and Purcell, 2003) ดังนั้น หากฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดวิธีการในการส่งเสริมพนักงานให้มีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานมีระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และถือเป็นการเพิ่มโอกาสในพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมให้กับพนักงาน

ทั้งนี้ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่เกิดจากหน้าที่หลักของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การคัดสรรบุคลากร และการให้ค่าตอบแทน เป็นต้น ดังนั้นหากองค์กรมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้กับพนักงาน จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือการประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ กระบวนการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือขั้นตอนการทำงานใหม่ในงานของตนเอง ซึ่งถือเป็นการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work behavior) ดังนั้นจากทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (AMO) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 1 ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน



ภาพประกอบ 2.3 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

2.3 บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม (Organizational Climate for innovation: OC)

2.3.1 ความหมายบรรยากาศองค์การ

Klein and Sorra (1996) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับรางวัล ได้รับการสนับสนุนจากองค์การที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน

Bharadwaj and Menon (2002) กล่าวว่า บรรยากาศการทำงานส่งเสริมนวัตกรรม เป็นวิธีการที่องค์การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม ผ่านวิธีการอย่างเป็นทางการ เครื่องมือ แลทรัพยากรต่างๆ

ในขณะที่ Tesluk et., al (1997) ได้ให้ความหมายว่าบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรม เป็นนโยบายและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงรวมถึงขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ของบุคคล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ บริการ และวิธีการต่างๆ รวมถึงเพื่อให้บรรลุนวัตกรรม

ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจและศจีมาจ ณ วิเชียร (2561) ยังกล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การ (Organization Climate) หมายถึง กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่บุคคลในองค์การมีส่วนร่วม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยอธิบายและทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของคนในองค์การ และที่สำคัญองค์การที่มีบรรยากาศองค์การแบบสนับสนุนนวัตกรรมจะทำให้พนักงานมีการรับรู้ว่าการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งพึงปรารถนาในองค์การ พนักงานจึงพยายามที่จะแสดงถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในองค์การขึ้นเพื่อตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวในองค์การ

นอกจากนี้ ตรีทิพ บุญแย้ม (2554) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของกลุ่มงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ก็ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนคุณสมบัติของกลุ่มงานที่สมาชิกได้ดำรงอยู่ ว่ามีลักษณะเป็นบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานเชิงนวัตกรรม

James and Sells (1981 อ้างถึงใน Anderson & West, 1998) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าบรรยากาศในการทำงานไว้ว่าเป็นการรับรู้ของบุคคลต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งถูกแสดงออกในรูปของความหมายทางจิตวิทยาและมีนัยสำคัญต่อบุคคล ต่อมา James et., al. (1988 อ้างถึงใน Bear & Frese, 2003) ได้เสนอเพิ่มเติม บรรยากาศในการทำงานนั้นเป็นบรรยากาศด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นกลุ่มของการรับรู้ที่สะท้อนว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นเป็นอย่างไร และคุณสมบัติขององค์การซึ่งได้ถูกประเมินพร้อมทั้งนำเสนอในรูปของความหมายและความสำคัญต่อบุคคล ซึ่งเมื่อการรับรู้ต่อบรรยากาศเหล่านั้นของบุคคลมีความคล้ายคลึงกันมันก็จะเป็นการหลอมรวมเป็นตัวบ่งชี้บรรยากาศ

ขององค์การได้ จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้นได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการรู้คิดและการรับรู้ของบุคคล ต่อสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิดที่บุคคลได้ดำรงอยู่

อีกทั้ง Burton (2004) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์กับความมั่นคงของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ โดยเป็นประสบการณ์รับรู้ของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ

ส่วน Hofstede (2001) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมเป็นโปรแกรมรวมของความคิดซึ่งแยกสมาชิกของกลุ่มหนึ่งหรือหมวดหมู่ของคนจากกลุ่มอื่นและแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน เช่น บรรยากาศเกี่ยวข้องกับบุคคลแรงจูงใจ และพฤติกรรม ในขณะที่วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับระดับองค์การทั้งหมด

ส่วน Deshpande and Farley (2004) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การมีความแตกต่างกันที่บรรยากาศองค์การให้ความสำคัญที่กระบวนการตัดสินใจขององค์การ

ต่อมาการศึกษาของ Chen and Huang (2007) พบว่าบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย ได้แก่ บรรยากาศเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovative Climate) และบรรยากาศการร่วมมือกัน (CooPErative Climate) ในขณะที่การศึกษาของ Nystrom et., al. (2002) บรรยากาศองค์การประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย คือ การมุ่งเน้นความเสี่ยง (Risk Orientation) การมุ่งเน้นภายนอก (External Orientation) และการมุ่งเน้นการประสบความสำเร็จ (Achievement Orientation)

สำหรับการศึกษาของ Crespell and Hanson (2008) พบว่า สภาพบรรยากาศภายในองค์การที่จะสามารถช่วยสร้างนวัตกรรมอย่างมืออาชีพ (A Pro-Innovation Climate) ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) การติดต่อกันของทีม (Team Cohesion) 2) การให้กำลังใจของผู้บังคับบัญชา (Supervisor Encouragement) 3) ความมีอิสระ (Autonomy) 4) ความท้าทาย (Challenge) 5) การเปิดกว้างต่อนวัตกรรม (Openness to Innovation) และ 6) ทรัพยากรที่มีอยู่ (Availability of Resources)

จากความหมายดังกล่าวทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมนั้น หมายถึง การรับรู้ของพนักงานถึงวิธีการที่องค์การส่งเสริมโดยใช้วิธีการ เครื่องมือ และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานเชิงนวัตกรรมหรือพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมการทำงานในองค์การขึ้นเพื่อตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวในองค์การ

2.3.2 แนวคิดบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม

การศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การ พัฒนามาจากการศึกษาบรรยากาศองค์การ ซึ่งเริ่มต้นโดย Litwin (1930) เป็นการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของบุคคลเข้าด้วยกัน (Litwin, 1968) บรรยากาศองค์การเป็นพื้นฐานในการอธิบายสภาพการณ์ต่างๆ และเป็นแหล่งผลักดันพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลในองค์การโดยเป็นผลมาจากนโยบาย และพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ (Dubrin, 1991) รวมถึง เป็นภาพสะท้อนลักษณะองค์การ ซึ่งช่วยให้เราสามารถเข้าใจองค์การในสภาพที่เป็นอยู่จริง โดยบรรยากาศที่แตกต่างกัน ย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่แตกต่างกัน และเมื่อตัวแปรหนึ่งขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรในพฤติกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์การก็จะถูกระงับโดยการเปลี่ยนแปลงนั้นไปด้วย โดยอาจส่งผลทางบวกหรือทางลบ และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์การด้วย (Litwin & Stringer, 1968)

Steers and Porter (1979) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคลซึ่งจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) เนื่องจากมีส่วนกำหนดเจตคติและพฤติกรรมการทำงานด้วย ทั้งนี้ Amabile (1988) and Scott & Bruce (1994) ยังกล่าวว่า บรรยากาศองค์การในรูปแบบของการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์การ เป็นการส่งมอบคุณค่าขององค์การและบรรทัดฐานเพื่อให้ได้รับภาพตามที่คาดหวัง ลดความเสี่ยง และสามารถเชื่อมโยงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ (Farr & Ford, 1990; Yuan & Woodman, 2010)

บรรยากาศขององค์การเป็นบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับองค์การและบุคคล เพราะคนไม่ได้ทำงานคนเดียว แต่งานอยู่ภายใต้การกำกับดูแล การควบคุม โครงสร้างองค์การ รูปแบบความเป็นผู้นำ กฎระเบียบและข้อบังคับ รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มองไม่เห็นแต่มองเห็นได้ภายในองค์การ พนักงานที่มีความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ มีทัศนคติในการทำงานที่สูงขึ้น และอัตราการขาดงานลดลง(ชวลิตรัตน์ เอี่ยมเกษมสิน, 2547) สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์การ และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่อิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ บรรยากาศขององค์การจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก

การทำวิจัยในช่วงระยะหลัง เริ่มมีการวัดตัวแปรบรรยากาศองค์การที่มีความชัดเจน และระบุเป็นรูปแบบเฉพาะที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมมากขึ้น เช่น บรรยากาศองค์การ และเมื่อนักวิชาการได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การมาหลายทศวรรษ (Roderic, 2007) เริ่มมีแนวคิดที่แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานจะมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมี 8 มิติ ดังนี้

1. มิติอิสระภาพด้านความคิด (Free expression of Ideas) เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พนักงานเคารพ ใ่วางใจ และยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน ทั้งที่บางทีก็คิดว่ามันไม่ดีเสมอไป แต่ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสนใจที่จะฟังความคิดของตนอย่างแท้จริง

2. มิติอิสระภาพด้านการแสดงความคิดเห็น (Free expression of Concerns) โดยการแสดงความคิดเห็นของพนักงานไม่จำเป็นต้องมีความคิดใหม่ๆ เสมอไป แต่เมื่อพนักงานสังเกตเห็นการดำเนินงานหรือเหตุการณ์ในบริษัทที่ดูเหมือนผิดปกติและไม่ถูกต้องพนักงาน ควรมีสติวิพากษ์วิจารณ์ เหตุการณ์หรือการปฏิบัติดังกล่าว มันสำคัญพอๆ กับการมีความคิดใหม่ๆ ความล้มเหลวในการแจ้งให้องค์กรทราบหากพนักงานพบปัญหาอาจกลายเป็นปัญหาที่ส่งผลเสียต่อองค์กร

3. มิติอิสระภาพด้านการซักถาม (Freedom to Question) พนักงานควรมีอิสระในการถามคำถามผู้บริหารทุกระดับเมื่อไม่เข้าใจงาน หรือสงสัยในความเป็นไปขององค์กรและพนักงานที่ผิดปกติต่างๆ มีสิทธิตั้งคำถาม ได้คำตอบ เพราะการแข่งขันทางธุรกิจดุเดือด การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารไม่สามารถรู้ทุกอย่างได้ หรือรับข่าวสารล่าสุดพนักงานทุกคนต้องดูแลพวกเขาในทุกสถานการณ์

4. มิติการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Participation in Defining Goals) เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเมื่อตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน นี้อาจเป็นเป้าหมายที่ไม่เหมาะสมหากผู้บริหารมีอำนาจเพียงฝ่ายเดียวในการกำหนดเป้าหมาย เช่น ยากหรือง่ายเกินไป การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายแสดงให้เห็นว่าผู้นำเคารพและยอมรับพวกเขา และทำให้พวกเขารู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของงาน แทนที่จะรับคำสั่งหรือเพียงแค่ปฏิบัติตาม

5. มิติความพึงพอใจในงาน (Intrinsic Satisfaction from the Work Itself) มิตินี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะงานของความพึงพอใจของพนักงาน นี่เป็นเหตุการณ์สำหรับคน ฝ่ายบริหารไม่จำเป็นต้องเข้มงวดกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเมื่อพนักงานมีความสุขและสนุกกับงานที่ทำ

6. มิติอิสระภาพในการสร้างนวัตกรรม (Innovation- Freedom to try new concepts and approaches) พนักงานมีโอกาสดลองแนวคิดหรือแนวทางใหม่ๆ หากพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรรับฟังและมีอิสระในการทำงานในรูปแบบใหม่ เพราะอาจจะดีกว่าวิธีเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติมาแล้ว

7. มิติสภาพแวดล้อมที่คุกคาม (Environmental Threat) เช่น ภัยธรรมชาติ ความวุ่นวายทางการเมือง วิกฤตเศรษฐกิจ ฯลฯ ไม่สามารถควบคุมได้ แต่มีวิธีส่งเสริมให้พนักงานไม่ต้องกังวลมากเกินไป

8. มิติการคุกคามที่มีวัตถุประสงค์จำเพาะ (Purposive Threats) ภัยคุกคามคือวิกฤตที่เกิดขึ้นและกระทบต่อส่วนรวมแต่ก็มีภัยคุกคามเป้าหมายเฉพาะนั้นยอมเป็นภัยเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบุคคล เช่น การทำกฎเกณฑ์ให้รางวัลหรือลงโทษพนักงานในการทำงาน หรือไม่บรรลุเป้าหมายหาก

มองจากด้านบวกนั่นคือแรงจูงใจพนักงานทำงานตามเป้าหมาย และชนะ แต่ถ้ามองในแง่ลบ มันอาจจะเครียด

การข่มขู่พนักงานหากเป้าหมายสูงเกินไปและยากจะบรรลุผล อาจทำให้พนักงานรู้สึกถูกบีบบังคับการทำงานดีกว่าแรงจูงใจ

ในปีเดียวกัน (De Jong, 2007) ได้วัดบรรยากาศองค์การด้วยตัวบ่งชี้เพียง 3 มิติ ดังนี้

1. ความปลอดภัยในการมีส่วนร่วม (Participative Safety) พนักงานควรรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจและไม่เป็นภัยคุกคามต่องานของตน พนักงานไม่ควรถูกตำหนิหรือลงโทษสำหรับแนวคิดใหม่หรือทำอะไรผิด

2. ความพยายามเพื่อความเป็เลิศ (Striving for Excellence) ช่วยเพิ่มความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความพยายามของพนักงานในองค์กรที่จะบรรลุความเป็เลิศในการปฏิบัติงาน มีการประเมิน ปรับปรุง และวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงบวกอย่างต่อเนื่องในบรรยากาศที่เป็นนวัตกรรม ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการควบคุมซึ่งกันและกันรวมถึงการคิดและการประเมินประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (Support for Innovation) คือ สนับสนุนความพยายามในการแนะนำแนวคิดใหม่และวิธีการทำงานที่ได้รับการปรับปรุง (West & Farr, 1990) การสนับสนุนนวัตกรรมมีหลายรูปแบบ เช่น การสนับสนุนทางวาจาภายในและภายนอกกลุ่ม เช่น การประชุมกลุ่ม และการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลในการสร้างสรรค์และนำแนวคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ ให้เวลาและทรัพยากรแก่สมาชิกในกลุ่มเพื่อสร้างและนำแนวคิดไปใช้ ฯลฯ

การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากขึ้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเป็นแรงกดดันที่ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานออกมา (Mumford et.al., 2002) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบรรยากาศการทำงานเชิงนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างชัดเจน บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรม (Scott & Bruce, 1994) หรือบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Van Esch et al., 2016) จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม และการพัฒนาความคิดใหม่ๆ และทำให้พนักงานตระหนักว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นนั่นเป็นนี่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้ในแต่ละบุคคล ที่โดดเด่นด้วยความมีอิสระทางความคิดเฉพาะตัว และเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของในความคิดใหม่นั้น (Siegel & Kaemmerer, 1978)

2.3.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)

Albert Bandura (1962 - 1986) นักจิตวิทยาชาวร่วมสมัยที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดในสหรัฐอเมริกา (An Contemporary Psychologist) ได้พัฒนาทฤษฎีนี้จากการวิจัยของเขาเองซึ่งเดิมเรียกว่า "ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม" (Social Learning Theory) Bandura ซึ่งให้เห็นว่าการเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (Interaction) อย่างต่อเนื่องระหว่างบุคคลนั้น (Person) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งทฤษฎีนี้เน้นว่าผู้คนเรียนรู้โดยให้แบบจำลอง (Learning Through Modeling) และผู้เรียนจะเลียนแบบจากแบบจำลอง และและการเลียนแบบนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ เราสามารถสังเกตปฏิกิริยาและปฏิกิริยาต่างๆ ของวัตถุ สภาพแวดล้อม ผลของการกระทำ การเล่าเรื่อง ความน่าเชื่อถือของแบบจำลองได้ ดังนั้นการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยจึงสามารถทำได้ ภายหลังจากได้เปลี่ยนชื่อทฤษฎีเป็น "ทฤษฎีปัญญาสังคม" ทฤษฎีปัญญาสังคมเน้นหลักการเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning) เน้นหลักการเรียนรู้ผ่านการสังเกต สิ่งนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นและพยายามเลียนแบบพฤติกรรมนั้น เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในบริบททางสังคมในชีวิตประจำวันของเรา เช่น การออกเสียง การขับรถยนต์ การเล่นเกมกีฬาประเภทต่างๆ เป็นต้น

ขั้นตอนของการเรียนรู้โดยการสังเกต

1. ขั้นให้ความสนใจ (Attention Phase) หากไม่มีขั้นตอนนี้ การเรียนรู้อาจไม่เกิดขึ้นเนื่องจากผู้เรียนให้ความสำคัญกับตัวแบบ (Modeling) ความสามารถ และชื่อเสียงของตนเอง และลักษณะเด่นของตัวแบบจะเป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของนักเรียน เด็ก ๆ สังเกตกิจกรรมการเรียนรู้ของตัวแบบและเริ่มดึงดูดความสนใจของเด็ก ๆ ให้เลียนแบบ ควรเป็นพฤติกรรมที่เรียบง่ายและไม่ซับซ้อน เด็กที่เลียนแบบและเรียนรู้จะสังเกตเห็นได้ง่าย

2. ขั้นจำ (Retention Phase) เมื่อผู้เรียนสนใจพฤติกรรมของตัวแบบแล้วจะบันทึกอะไร การสังเกตสิ่งนี้ในความทรงจำของตนเองมักถูกมองว่าเป็นภาพกระบวนการทางพฤติกรรม เด็กโตเรียนรู้มากขึ้นโดยการสังเกตการเคลื่อนไหวที่ชาญฉลาดของผู้อื่นและประมวลผลเป็นภาพ (Imaginal Coding) และในรูปแบบของภาษา (Verbal Coding) และเด็กโตนำประสบการณ์และสัญลักษณ์มาเชื่อมต่อกัน แล้วใช้เทคนิคการเรียนรู้ที่ช่วยในเรื่องความจำ เช่น การท่องจำ ทบทวน หรือฝึกฝน และรวบรวมสิ่งที่เกี่ยวข้องในงานที่จะทำให้เขาสะสมความรู้ในระดับที่เขาสามารถใช้เมื่อจำเป็น

3. ขั้นปฏิบัติ (Reproduction Phase) เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนพยายามประพฤติตามแบบจำลอง ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้เรื่องความจำที่กำลังทบทวนอยู่ การแสดงภาพการเรียนรู้จากการกระทำเป็นวิธีที่เด็กประสบความสำเร็จในการเรียนรู้จากแบบจำลองต่างๆ เพื่อให้ได้ความแม่นยำ เด็กต้องแสดงพฤติกรรมที่เรียนรู้ผ่านการเคลื่อนไหว เป็นการเคลื่อนไหวในรูปแบบของการใช้กล้ามเนื้อเพื่อรับ

ความรู้สึก และการเคลื่อนไหวครั้งแรกยังไม่สมบูรณ์ ดังนั้น เด็กจึงต้องพยายามหลายครั้งเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการ แล้วเขาจะทราบผลของประสบการณ์เหล่านี้ ใช้เพื่อแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เป็นรูปเป็นร่างซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เด็กโตมีกล้ามเนื้อที่แข็งแรงและควบคุมได้ง่ายกว่าเด็กที่อายุน้อยกว่า

4. ขั้นจูงใจ (Motivation Phase) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นแสดงผลของการกระทำ (Consequence) พฤติกรรมจาก ตัวแบบ หากผลสืบเนื่องเป็นผลในเชิงบวก (Vicarious Consequence) เป็นไปในทางบวก (Vicarious Reinforcement) ก็ส่งเสริมให้ผู้เรียนประพฤติตามแบบอย่าง ถ้าเป็นไปในทางลบ (Vicarious Punishment) ผู้เรียนมักจะหลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรม

พื้นฐานแนวความคิด Bandura ได้เน้นย้ำว่าพฤติกรรมใด ๆ ก็ตามสามารถปรับหรือเปลี่ยนได้ตามหลักการเรียนรู้ เชื่อว่าในการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์จะต้องวิเคราะห์เงื่อนไขและสิ่งเร้าที่จะมาเสริมแรงให้เงื่อนไขนั้นคงอยู่ พฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ จึงเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ขององค์ประกอบหลายอย่าง โดยมีพันธุกรรม สภาพแวดล้อม สังคม ประสบการณ์ ความสามารถ เฉพาะตัวของบุคคล ผสมผสานกันจนยากแก่การตัดสินใจว่า พฤติกรรมนั้นๆ เกิดจากสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะ สาเหตุของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะความสัมพันธ์แบบกำหนดซึ่งกันและกัน (Reciprocal Determinism)

ทั้งนี้หลักพื้นฐานของทฤษฎีปัญญาสังคม มี 3 ประการ คือ

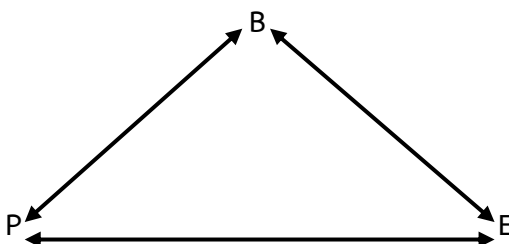
1. กระบวนการเรียนรู้ต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางปัญญา และทักษะการตัดสินใจของผู้เรียน เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม โดยผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันและกัน การเรียนรู้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor: P) ได้แก่ ปัญญาความสามารถของตนเอง สุขภาพ และสิ่งภายในอื่นๆ

2) เงื่อนไขเชิงพฤติกรรม (Behavioral condition: B)

3) เงื่อนไขเชิงสภาพแวดล้อม (Environment: E) ซึ่งมีอิทธิพลต่อกันและกันดัง

แผนภูมิภาพประกอบ 2.4



B = พฤติกรรม (Behavior)

P = บุคคล (Person) ได้แก่ ปัญญาความสามารถของตนเอง ชีวภาพ และอื่นๆ

E = สิ่งแวดล้อม (Environment)

ภาพประกอบ 2.4 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง 3 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ที่มา : Bandura, 1997

จากกระบวนการปฏิภริยาสัมพันธ์แบบกำหนดอาศัยซึ่งกันและกันขององค์ประกอบทั้ง 3 (Triadic reciprocal interaction) ดังแสดงในรูปนั้น แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม ปัจจัยส่วนบุคคลและอิทธิพลของสภาพแวดล้อมนั้นต่างก็เป็นตัวกำหนดที่มีอิทธิพลเชิงเหตุ-ผลซึ่งกันและกัน ซึ่งก็หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลทำให้องค์ประกอบอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น นาย A ปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยเช่นเดียวกับพนักงานคนอื่น ๆ (E) เช่นนี้มีผลทำให้ นาย A เชื่อว่า (P) การปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยเป็นบรรทัดฐานของพนักงาน ซึ่งมีผลทำให้ นาย A มีพฤติกรรม (B) ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติที่ปลอดภัยด้วย แล้วพฤติกรรมซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยก็ทำหน้าที่เป็นสภาพแวดล้อม (E) ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย ส่วนความสามารถของตนเองนั้น เมื่อบุคคลแสดงการกระทำ บุคคลจะรับรู้ถึงความสามารถของตนเองและจะคาดหวังถึงผลของการกระทำ (Outcomes) ความสามารถของตนที่บุคคลรับรู้และผลการกระทำตามความคาดหวังของบุคคลจะส่งผลกลับไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล นอกจากนี้ผลของสภาพแวดล้อมที่ได้รับการสร้างขึ้นโดยการกระทำของบุคคลก็จะส่งผลกลับมาถึงความคาดหวังของบุคคลอีก Bandura ได้สรุปว่าการรับรู้ในความสามารถของตน (Self Efficacy) เป็นการคำนึงถึงการตัดสินใจพิจารณาของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนในการที่จะดำเนินงานบางอย่างให้สำเร็จด้วยระดับความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทฤษฎีของ Bandura นี้จึงแตกต่างไปจากทฤษฎีเชิงปัญญา (Cognitive theories) อื่นๆที่สัมพันธ์กับความคาดหวังของบุคคล (Expectancies) กล่าวคือ Bandura ได้พิจารณาไปที่ความเชื่อหรือการรับรู้ความสามารถของตนเองที่จะทำการตอบสนองบางอย่างโดยเฉพาะ (One own ability to produce particular response) ซึ่งในขณะที่ทฤษฎีอื่น ๆ มุ่งพิจารณาไปที่ประสิทธิภาพของการตอบสนองเหล่านั้น (Effectiveness of

response) นอกจากนั้น Bandura ยังไม่เสนอแนะให้บุคคลได้ฝึกทักษะการสร้างสรรค์ตนเองให้มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองให้ได้ก่อนจึงจะเปลี่ยนพฤติกรรมได้ เพราะความเชื่อของบุคคลในความสามารถของเขาที่จะกระทำพฤติกรรมใดนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างการทำเขาทราบว่าต้องทำอะไร (Knowing what to do) กับสิ่งที่เขาจะกระทำจริง ๆ (Actually doing it) ดังนั้นการที่ปัจจัยทั้ง 3 ทำหน้าที่กำหนดซึ่งกันและกัน ก็ไม่ได้หมายความว่าทั้ง 3 ปัจจัยนั้น จะมีอิทธิพลในการกำหนดซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน ปัจจัยบางปัจจัยอาจมีอิทธิพลมากกว่าอีกปัจจัย และอิทธิพลจากปัจจัยทั้ง 3 ก็อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการที่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะไปมีผลในการกำหนดปัจจัย

2. ผลของการเรียนรู้กับการแสดงออกอาจจะแตกต่างกัน สิ่งที่เรียนรู้แล้วอาจไม่มีการแสดงออกก็ได้ เช่น ผลของการกระทำ (Consequence) ด้านบวก เมื่อเรียนรู้แล้วจะเกิดการแสดงพฤติกรรมเลียนแบบ แต่ผลการกระทำด้านลบ อาจมีการเรียนรู้แต่ไม่มีการเลียนแบบ

3. Bandura (1986) ไม่เชื่อว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะอยู่คงตัวเสมอเนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึง สิ่งแวดล้อมและพฤติกรรมจะยังมีอิทธิพลซึ่งกันและกันด้วย

อย่างไรก็ตาม 3 ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นไม่ได้มีอิทธิพลที่เท่าเทียมกัน บางปัจจัยอาจจะมีอิทธิพลมากกว่าอีกปัจจัย และต้องอาศัยระยะเวลาที่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง มีผลต่อปัจจัยอื่น โดยปัจจัยทั้ง 3 สามารถสรุปได้เป็นคู่ความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่าง P-B แสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิด ความรู้สึก และการกระทำ ความคาดหวัง ความเชื่อ การรับรู้ตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายความตั้งใจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวกำหนดลักษณะและทิศทางของพฤติกรรม สิ่งที่บุคคลเชื่อ และรู้สึก รวมถึงกำหนดว่าคุณคนจะแสดงพฤติกรรมเช่นใด ในขณะเดียวกันการกระทำของบุคคลจะกำหนดลักษณะการคิด ลักษณะทางร่างกาย ระบบการเรียนรู้ระบบประสาท และการตอบสนองทางอารมณ์ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมเช่นกัน

2) ความสัมพันธ์ระหว่าง E-P แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมและบุคคลความคาดหวัง ความเชื่อ อารมณ์ และความสามารถทางปัญญาของบุคคลนั้นจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามอิทธิพลทางสังคมที่เขาดำรงอยู่

3. ความสัมพันธ์ของ B-E แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและสภาพแวดล้อม โดยพฤติกรรมเปลี่ยนเงื่อนไขสภาพแวดล้อม ในขณะเดียวกัน เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น ทำให้พฤติกรรมถูกเปลี่ยนไปด้วย เนื่องจากพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาสังคม (Social cognitive theory) นั้นอธิบายพฤติกรรมของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการ คือ ความสามารถและการรับรู้ความสามารถของตนเอง ดังนั้น นอกจากความสามารถของพนักงานแล้ว การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยนอกจากการรับรู้ความสามารถของตนโดยทั่วไปแล้วยังมีนักวิจัยหลายคนพบว่าการรับรู้ความสามารถในอาชีพ (Occupational self-efficacy) ยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอีกด้วย (Hsiao, Chang, Tu, & Chen, 2011: 32-33; Klaijisen, Vermevlen, & Martens, 2017: 8-9) โดยมีพฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะถูกกำหนดโดยบรรยากาศองค์การ ซึ่งสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะกระตุ้นให้พนักงานให้ความสนใจ เป็นแรงกดดันที่กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานของตนเอง (Mumford et.al., 2002) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างชัดเจน จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาทางสังคม (Social Learning Theory (SLT) เป็นทฤษฎีในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย

2.3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การส่งเสริมนวัตกรรม

ในเบื้องต้นบรรยากาศขององค์การถูกมองว่าเป็นแค่แนวคิดทั่วไปที่เหมือนเป็นการรวมเอาแนวทางปฏิบัติขององค์การในหลายๆ มิติที่จะสามารถผลักดันให้พนักงานมีประสบการณ์เชิงบวกต่อสถานที่ทำงานของพวกเขา แต่เนื่องจากพนักงานต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ตามแนวทางการปฏิบัติซึ่งมีขั้นตอนหลากหลายในองค์การ Schneider and Reichers (1983) ได้แย้งว่าบรรยากาศขององค์การจำเป็นต้องเป็นบรรยากาศเพื่ออะไรบางอย่างที่องค์การสามารถอธิบายได้ว่า การสร้างบรรยากาศต่างๆ มาเพื่อวัตถุประสงค์อะไร (Schneider & Reichers (1983, p.21) อีกทั้งควรเฉพาะเจาะจงว่า เป้าการสร้างบรรยากาศมุ่งเน้นในเรื่องใด (Jones & James, 1979, p.203) ยกตัวอย่างเช่น บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม (Scott & Bruce, 1994) หรือบรรยากาศสำหรับความคิดสร้างสรรค์ (Van Esch et al., 2016) บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่สนับสนุนความคิดริเริ่มและการพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ ที่ตระหนักถึงความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลและจะมีความโดดเด่นด้วยความเป็นอิสระของแต่ละคนและความเป็นเจ้าของความคิดสร้างสรรค์นั้น

Amabile, 1988; Isaksen, 1987; Kanter, 1988 พบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งผลต่อนวัตกรรมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่ตรวจพบ ผลวิจัยเช่นเดียวกัน (Abbey & Dickson, 1983; Paolillo & Brown, 1978; Siegel & Kaemmerer, 1978) ต่อมา Mumford, Scott, Gaddis, &

Strange, 2002; Unsworth & Parker (2003) พบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สำหรับงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับบรรยากาศกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานยังมีจำนวนน้อย (Amabile and Gryskiewicz, 1989) โดยส่วนหนึ่งอาจเป็นผลมาจากที่นักวิชาการหลายท่าน ให้ความสนใจศึกษาบรรยากาศองค์การรูปแบบเฉพาะที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ดังเช่น บรรยากาศองค์การ โดยพบว่า บรรยากาศองค์การรูปแบบนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์การ และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Unsworth & Parker, 2003; Chien Yu, Tsai-Fang Yu, and Chin-Cheh Yu, 2013) รวมถึง พบผลวิจัยที่แสดงว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเชิงนวัตกรรม(Patterson, et al., 2005; De Jong & De Hartog, 2005; Shiau Hauang, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิดปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในบรรยากาศองค์การ (Brown & Ostroff, 2004: 205) นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทสำคัญต่อการรับรู้บรรยากาศการทำงานของพนักงาน (Galade and Ivery, 2003; Zacharators, Barling, and Inverson, 2005) แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเหมือนสัญลักษณ์หรือสัญญาณที่ทำหน้าที่ในการสื่อความช่วยให้พนักงานรับรู้สถานการณ์ของงานที่ประสบอยู่ ทั้งนี้ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้การปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นสัญญาณที่บอกให้รู้ว่าพนักงานจะถูกคาดหวังว่าจะแสดงพฤติกรรมการทำงาน การรับรู้ถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล เพราะขึ้นอยู่กับว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างไร (James & Jones, 1979) และทำให้เราเข้าใจได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั้นจะแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานรับรู้ถึงสภาพบรรยากาศที่เอื้อประโยชน์และสนับสนุนต่อการสร้างสรรค์พฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานใหม่ๆ นั้นได้

อนึ่ง งานวิจัยจำนวนมากพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ตาม (Jung & Sosik, 2002) และผู้ตามสร้างบรรยากาศองค์การ (Jung et al., 2003) รวมถึงบรรยากาศองค์การยังส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา(Lee & Tan, 2012) แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีงานวิจัยที่ตรวจสอบการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการเสริมสร้างพลังอำนาจกับบรรยากาศองค์การในลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม (Gumusluoglu & Ilsev, 2007) and (Sagnak et al., 2015) จึงได้ทำการวิจัยในเรื่องนี้และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาซึ่ง

ผลการวิจัยดังกล่าว สนับสนุนความสัมพันธ์ของตัวแปรภายนอกของงานวิจัยนี้ที่ส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้วย

จากการศึกษาของ Crespell and Hanson (2008) ได้กล่าวไว้ว่า บรรยากาศสำหรับนวัตกรรม (Climate for Innovation) จะประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย คือ การติดต่อกันของทีม (Team Cohesion) การให้กำลังใจของผู้บังคับบัญชา (Supervisor Encouragement) ความมีอิสระ (Autonomy) ความท้าทาย (Challenge) การเปิดกว้างต่อนวัตกรรม (Openness to Innovation) และทรัพยากร (Resources) และจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรม (Nystrom et al., 2002; CresPELL & Hanson, 2008; Chen et al, 2010)

สำหรับความสัมพันธ์ทางอ้อมของตัวแปรบรรยากาศองค์การ หรือบรรยากาศการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลกับพฤติกรรมต่างๆ พบงานวิจัยที่แสดงว่าบรรยากาศองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Carless, 2004; Saif & Saleh, 2013; Blumberg, Kent & Hare, 2011; Ritter, Venkatraman & Schlauch, 2014) ต่อมาพบบรรยากาศองค์การภาวะผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงานในเชิงความคิดสร้างสรรค์โดยส่งผ่านตัวแปร การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้วยเช่นกัน (Wei, Yuan & Di, 2010) และยังพบว่าบรรยากาศองค์การแบบเสริมสร้างพลังอำนาจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล และความพึงพอใจในงานผ่านตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้วย (Farida, 2011) ทั้งนี้ (Samuel et al., 2012) ยังพบว่าบรรยากาศองค์การแบบเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูงผ่านตัวแปรส่งผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ (Samuel et al., 2012) และยังพบงานวิจัยที่แสดงว่าบรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้วย (Hao & Lirong, 2004)

อีกทั้งงานวิจัยของ Bos-Nehles et al. (2019) ได้อีกแง่มุมหนึ่งได้ศึกษาผลกระทบของการรับรู้การปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลมีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานโดยมีบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 463 คนของบริษัทผู้ผลิตสีแห่งหนึ่งในเนเธอร์แลนด์ โดยตั้งสมมติฐานว่าพนักงานจะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากขึ้นเมื่อเขารับรู้และสัมผัสได้ถึงบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรมและการรับรู้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาการแบ่งปันข้อมูลและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการจ่ายผลตอบแทนจะส่งผลในทิศทางตรงข้ามกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน การรับรู้ของพนักงานในเรื่องการแบ่งปันข้อมูลและการสนับสนุนจากหัวหน้างานจะส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผลกระทบของการรับรู้ในด้านการ

แบ่งปันข้อมูลและการฝึกอบรมและการพัฒนามีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยมีบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับ และท้ายที่สุดผลการวิจัยได้เสนอให้ผู้จัดการสามารถกระตุ้นพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมการลงทุนในการแบ่งปันข้อมูล การสนับสนุนจากหัวหน้างานการปรับเปลี่ยนบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา

บรรยากาศองค์การ แสดงให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Lee & Tan, 2012) และยังพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Patterson, et al., 2005; De Jong & De Hartog, 2005; Shiau Hauang, 2010) จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยคาดว่าบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม จะส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบวัดบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม Oke, A.; Prajogo, D.I.; Jayaram, J. (2013) ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ ระดับ โดยที่ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree) และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

ดังนั้น จากทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาทางสังคม (Social Learning Theory) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 2 ถึง สมมติฐานที่ 5 สามารถอธิบายได้ดังนี้

หลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญาทางสังคม ระบุว่า การเรียนรู้ของมนุษย์นั้นเกิดจากพฤติกรรมบุคคล (Behavior) นั้น โดยมีการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) อย่างต่อเนื่องระหว่างบุคคลนั้น (Person) และสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยการเลียนแบบแบบจำลองและการเลียนแบบนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องโดยอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ การสังเกตการณ์ตอบสนองและปฏิกิริยาต่าง ๆ ของตัวแบบ สภาพแวดล้อมของตัวแบบ ผลการกระทำ คำบอกเล่า และความน่าเชื่อถือของตัวแบบได้ เป็นต้น นอกจากนี้พื้นฐานแนวความคิด Bandura ระบุว่า พฤติกรรมใด ๆ ก็ตามสามารถปรับหรือเปลี่ยนได้ตามหลักการเรียนรู้ โดยพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ จึงเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ขององค์ประกอบหลายอย่าง โดยมีพันธุกรรม สภาพแวดล้อม สังคม ประสบการณ์ความสามารถเฉพาะตัวของบุคคล ผสมผสานกันจนยากแก่การตัดสินใจว่า พฤติกรรมนั้นๆ เกิดจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ สาเหตุของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะความสัมพันธ์แบบกำหนดซึ่งกันและกัน (Reciprocal Determinism)

ดังนั้นหากองค์กรมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้กับพนักงาน จะส่วนสำคัญที่สนับสนุนในการเสริมสร้างให้พนักงานในองค์กรมีการพฤติกรรมในการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรมขึ้นในองค์กร อันนำไปสู่บรรยากาศในการส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร (Organizational Climate) ตามมา และหากองค์กรมีบรรยากาศในการ

ส่งเสริมนวัตกรรมจะทำให้พนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากขึ้น เพราะบรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรมทำให้พนักงานมีการรับรู้ที่นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดีที่พึงปรารถนาในองค์กร พนักงานจึงพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในองค์กรเพื่อตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวขององค์กร อันนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 2-5

สมมติฐานข้อที่ 2 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรม

สมมติฐานข้อที่ 3 บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 4 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 5 บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา



ภาพประกอบ 2.5 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
บรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

2.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment)

2.4.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

Thomas and Velthouse (1990) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาว่าเป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในสำหรับการทำงาน และบทบาทการทำงานของบุคคล

Spreitzer (1995) กล่าวไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาไว้ว่าเป็นแรงจูงใจภายในตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทการทำงานของบุคคลในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ Liden and Arad (1996) ได้ให้ความหมายว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นกระบวนการรู้คิด แรงจูงใจภายในงาน การควบคุมตามการรับรู้ และการใช้จิตวิทยา

Menon (1999) ได้กล่าวเสริมว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยานั้นถูกกำหนดจากมุมมองของพนักงานแต่ละคน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมความรู้ความเข้าใจ การรับรู้ประสิทธิภาพ และการเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร

อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2549) ได้ให้ความหมายของการสร้างเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มคุณค่าและความสามารถของตน เป็นการมุ่งสร้างความเข้มแข็งให้บุคคลเพื่อมุ่งการแก้ปัญหาด้วยการแลกเปลี่ยนและมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

Yukl (2002, p. 106) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า หมายถึง แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ที่ได้รับอิทธิพลจากความเป็นผู้นำ โครงสร้างองค์กร, คุณลักษณะในงาน รวมถึงความต้องการที่จะให้ ตนเองมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับ

จากคำนิยามที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา เป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในตนเองซึ่งจะผลักดันและส่งผลทำให้กล้าตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อเผชิญปัญหา มีการทำงานเชิงรุก และเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตนกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.4.2 แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยใน 5 สาขา คือ การศึกษาด้านองค์กร ด้านจิตวิทยา ด้านที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา ด้านศาสนา และด้านสังคมวิทยา โดยพัฒนามาจากทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กร (Theory of Structural Power in Organization) ของ Kanter (1977) ซึ่งได้เสนอโครงสร้างปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม เจตคติ และประสิทธิผลของพนักงานว่าประกอบด้วยอำนาจ และโอกาส โดยอำนาจในที่นี้ แสดงให้เห็นจากความสามารถที่จะได้รับการสนับสนุน การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับทรัพยากร และความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้านโอกาส รวมถึงความคาดหวังสำหรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและความสามารถ และการได้รับรางวัลและการยอมรับ Zimmermann and Rappaport (1988) ได้กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นตัวแปรที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเข้มแข็งของปัจเจกบุคคล ศักยภาพ ระบบช่วยเหลือที่มีอยู่ในธรรมชาติ และบุคลิกภาพเชิงรุก โดยมี

1) Psychological Empowerment คือ การแสดงออกระดับบุคคล โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความเชื่อในศักยภาพของตนเอง การยกย่องตนเอง การรับรู้สาเหตุและปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งจุดเน้นอยู่ที่การเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยตัวเอง และการวัดพิจารณาที่ความเชื่ออำนาจภายในตน (Locus of Control)

2) Community Empowerment คือ ความเชื่อในความสามารถของตนเองและสังคม การรับรู้ศักยภาพและความต้องการที่จะควบคุมคนในองค์กรและในสังคม ที่จะจัดการให้เกิดความเสมอภาค และการกระจายทรัพยากรที่ส่งผลดีต่อสังคม

แนวความคิดเสริมสร้างพลังอำนาจจิตวิทยาของ (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, อ้างถึงใน ปิยะรัตน์ วงศ์ทองเหลือ, 2560) ได้เสนอว่าบุคคลที่มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาจะส่งผลให้บุคคลนั้น รู้จักคุณค่าของตนเอง เพิ่มสมรรถนะของตนเกิดความพึงพอใจในงาน และเพิ่มแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน และพบว่า การรับรู้พลังอำนาจด้านจิตใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีแรงจูงใจภายในตนมากขึ้น (Spreitzer, 1996; Chan & Lam, 2011) ทั้งนี้ พนักงานที่มีการรับรู้พลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในระดับสูง จะมีผลการปฏิบัติงานที่สูงและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในระดับที่สูงขึ้นได้ (Bowen & Lawler, 1992; Shalley et al., 2004; Ghani et al., 2009) นอกจากนี้ Spreitzer (1995) ยังได้กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ในความสามารถที่จะเข้าถึงทรัพยากรและสามารถที่จะควบคุมชีวิตของตนเองได้ในการบริหารองค์กรนั้น แนวความคิดสร้างอำนาจถูกนำมาใช้เพื่อสร้างศักยภาพของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนในลักษณะของกระบวนการถ่ายโอนอำนาจไปสู่ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่นได้ เมื่อบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรรับรู้ถึงความสามารถที่มีอยู่ในตนเองพวกเขาจะยอมนำความสามารถนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนึ่ง บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาแล้ว จะเชื่อว่าตนเองมีอิสระด้วยความรู้สึกว่า ถูกกีดกันน้อยกว่าคนอื่นที่ต้องปฏิบัติตามวิธีการหรือกฎในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นปัจเจกบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านจิตใจจะรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง พวกเขาจึงมีคาดหวังความสำเร็จสูงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน (ชรินทร์ยา ป้อมไย, 2554) รวมถึงยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะต่อสู้แข่งขันกับสิ่งใหม่ๆ (Spreitzer & Quinn, 2001) และเมื่อพนักงานรับรู้ว่าการทำงานของเขามีความหมาย และมีความสำคัญ จะใช้ความพยายามมากขึ้นในการทำความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากมุมมองที่แตกต่าง และนำแหล่งข้อมูลที่หลากหลายเพื่อระบุงการแก้ปัญหา (Gilson & Shalley, 2004) ความรู้สึกนี้ส่งเสริมให้พนักงานก้าวข้ามรูปแบบความคิดที่มีอยู่ พนักงานมีความมั่นใจในการดำเนินการ และตัดสินใจได้ด้วยตนเองในการแก้ปัญหาที่อาจต้องเผชิญ และใช้ความพยายามมากขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ (Deci and Ryan, 1991; Spreitzer, 1995) นอกจากนี้ พนักงานยังยินดีที่จะกล้าเสี่ยง เพื่อสร้างความคิดใหม่มากขึ้น (Amabile, 1996) ทำให้มีความมั่นใจมากขึ้นในการทำงาน สามารถเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และ

ความสามารถในการแก้ปัญหา (Kelley et al. , 1996) ซึ่งส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้เป็นอย่างดี

การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยมี 4 องค์ประกอบที่สะท้อนบทบาทการทำงานของบุคคล ได้แก่ ความหมาย (meaning) สมรรถนะ (competence) การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) และผลกระทบ (impact) (Thomas & Velthouse, 1990)

ด้านความหมาย หมายถึง ความต้องการบทบาทการทำงาน ซึ่งเข้ากันได้กับคุณค่าส่วนบุคคล ความเชื่อและพฤติกรรม เมื่องานมีคุณค่าและมีความสำคัญ พนักงานจะมีความรู้สึกถึงความสำคัญนั้น (Hackman & Oldham, 1980)

ด้านสมรรถนะ หมายถึง การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความเชื่อของพนักงานที่รู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย (Bandura, 1989)

ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง การเป็นอิสระที่จะเริ่มต้น และควบคุมกระบวนการ และพฤติกรรม เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำ (Deci, Connell & Ryan, 1989)

ด้านผลกระทบ หมายถึง ระดับที่พนักงานสามารถมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหาร หรือผลการดำเนินงาน (Ashforth, 1989)

ต่อมา Spreitzer (1995, p. 1442-1443) ได้นิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานว่า คือ การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่รับรู้ผ่านกระบวนการรับรู้หรือการจดจำ (Cognition) 4 ประการ อันได้แก่ การรับรู้ด้านความหมาย (Meaning) การรับรู้ด้านความสามารถในการทำงาน (Competence) การรับรู้ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination) และการรับรู้ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน (Impact) เขาจึงได้เสนอองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านโครงสร้างแรงจูงใจ ซึ่งผ่านการทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยัน (Confirmatory factor analysis) แล้ว พบว่า มี 4 องค์ประกอบตรงตามแนวคิดของ (Thomas & Velthouse, 1990) ได้ระบุไว้ว่า คือ การรับรู้ความหมายของงาน ความสามารถในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบต่อหน่วยงาน สำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านการรับรู้ความหมาย (Meaning) คือ การรับรู้ของบุคคลถึงคุณค่าของงาน เป็นงานที่มีความหมายและมีความสำคัญ การมีความภาคภูมิใจช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงาน การรับรู้ของทุกคนแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการของบทบาทงาน ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของทุกคนความต้องการของหน้าที่การงานเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมส่วนตัว

2) ด้านสมรรถนะ (Competence) หรือการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) คือความเชื่อของบุคคลว่าตนมีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในการทำงานไปสู่เป้าหมาย เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน และประสบความสำเร็จในการเอาชนะอุปสรรคในการทำงานด้วยทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

3) การรับรู้ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) คือ การรับรู้ว่าคุณสมบัติอิสระในทางเลือกและสามารถควบคุมการกระทำสิ่งต่างๆ และการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งรวมถึงรวมถึงการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานอย่างอิสระ

4) การรับรู้ด้านผลกระทบของหน่วยงาน (Impact) คือ การรับรู้ถึงงานของตนหรือสิ่งที่ทำ มีอิทธิพลต่องานต่าง ๆ ภายในองค์กรในแง่ของกลยุทธ์ การจัดการ และการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เฉพาะเจาะจง

2.4.3 การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

Spreitzer (1995) ได้สร้างและพัฒนาแบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาภายใต้บริบทสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้ระบุโครงสร้างและความหมายในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความหมาย (Meaning) 2) ด้านสมรรถนะ (Competence) 3) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) และ 4) ด้านผลกระทบ (Impact) โดยแบบวัดเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มีเกณฑ์ในการประเมินค่าเป็น 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .88 และข้อคำถามเน้นที่ประสบการณ์ส่วนบุคคลมากกว่าที่จะเน้นไปที่คำบรรยายด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ มาตรวัดในด้านความหมายได้พัฒนามาจากมาตรวัดสถานภาพทางจิตวิทยาในเรื่องความสำคัญของงานของ (Hackman and Oldham, 1980) and (Tyman, 1988) ด้านสมรรถนะ พัฒนามาจากมาตรวัดการรับรู้ความสามารถภายในตนเองของ (Jones, 1986) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง พัฒนามาจากมาตรวัดเรื่องการมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเองของ (Hackman & Oldham, 1985) และสุดท้ายด้านผลกระทบได้พัฒนามาจากมาตรวัดในเรื่องการช่วยเหลือตนเองไม่ได้ (Helplessness) ของ (Ashforth, 1989)

2.4.4 ทฤษฎีตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination Theory)

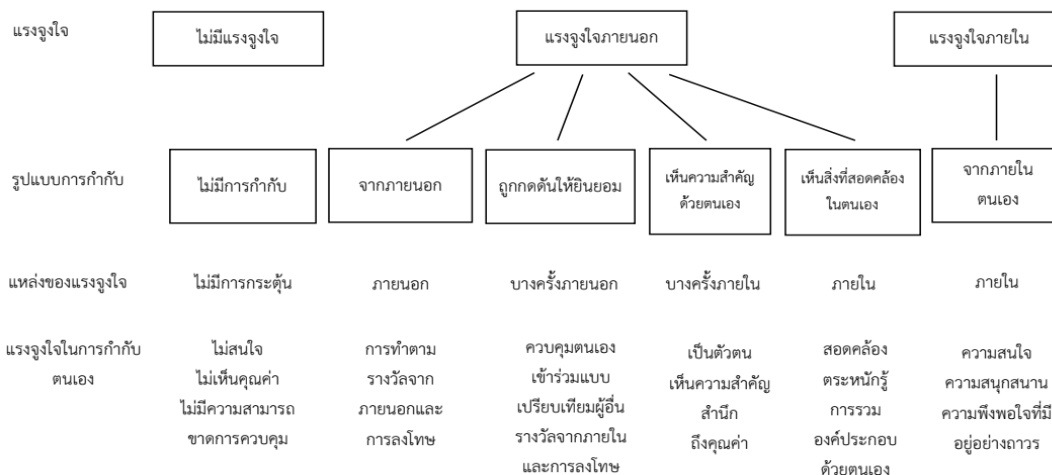
วิชญ์พงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ (2560) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีตัดสินใจด้วยตัวเอง (Self-determination) (Deci & Ryan, 1985, 2000; Ryan & Deci, 2000 a) เป็นทฤษฎีที่ได้ถูกนำไปใช้และทดสอบอย่างแพร่หลาย และมีการวิจัยกว่า 800 เรื่อง ในวารสารวิชาการที่เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกและการขาดแรงจูงใจ ทฤษฎีนี้ถูกสร้างเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาทาง

จิตวิทยาสมัยใหม่โดยอธิบายถึงการพัฒนาบุคลิกภาพ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ซึ่งสันนิษฐานว่า มนุษย์มีเรื่องของการเรียนรู้ ความสามารถ การพัฒนาตนเอง ประสบการณ์ และการมีสุขภาวะที่ดีมาตั้งแต่เกิด โดยมีลักษณะนิสัยที่จะไปสู่การเจริญเติบโตการเรียนรู้สิ่งที่ท้าทายจากสภาพแวดล้อมทางสังคม และการรวมองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันที่มาจากประสบการณ์ใหม่ในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาเพื่อนำไปสู่ความสอดคล้องที่ตรงกับความรูสึกของตนเองและพัฒนาขึ้นจนกลายเป็นบุคลิกภาพของตนเอง (Ryan & Deci, 2000 a) (วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560)

การเกิดขึ้นของกระบวนการทางจิตที่ตระหนักในตนเอง เช่น แรงจูงใจจากภายในสามารถช่วยเพิ่มความเต็มใจของผู้คนในการออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา ความรูสึกของการควบคุมพฤติกรรมตั้งแต่เริ่มต้นนั้นรวมกับความคงอยู่และการเลิกทำพฤติกรรมกิจกรรมยังรวมถึงแรงจูงใจของบุคคลอันเป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อพัฒนาพฤติกรรมและสุขภาพร่างกายของตนเอง เช่น สุขภาพหรือคุณภาพชีวิตที่ดีด้านร่างกายและจิตใจ เป็นต้น (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000 b)

ดังนั้น ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเองถือเป็นแนวทางหนึ่งของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการทำของบุคคลกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เป็นพื้นฐานในการทำนายการกำหนดตนเองในการปฏิบัติพฤติกรรม เรียนรู้ประสบการณ์ และการพัฒนาตนเองให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง (Deci & Ryan, 2008) เป็นทฤษฎีกว้างๆ ที่ใช้อธิบายถึงแรงจูงใจ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในการเพิ่มการปฏิบัติและเพิ่มกระบวนการทางจิต โดยให้คำจำกัดความของปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในตลอดจนปัจจัยต่างๆ จากแรงจูงใจภายนอก ผู้อำนวยการความสะดวกทางสังคมหรือวัฒนธรรมหรือผู้อำนวยการความสะดวกบางครั้งเกิดขึ้นจากการอธิบายบทบาทของแรงจูงใจภายในและธรรมชาติของแรงจูงใจภายนอกเพื่อพัฒนาทัศนคติและสังคม รวมถึงความแตกต่างในพฤติกรรมของแต่ละบุคคล และในความตั้งใจของตนเองและการเริ่มต้นที่จะมีสุขภาพที่ดีและมีคุณภาพหรือปริมาณที่แสดงออกในพฤติกรรมรวมทั้งความสามารถในการเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อต่อประสบการณ์ที่เป็นอิสระของแต่ละบุคคล สิทธิและการโต้ตอบเพิ่มขึ้น ความตั้งใจ ธรรมชาติของแรงจูงใจ ความพากเพียร และกิจกรรมที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งความคิด ความรูสึก และพฤติกรรม (Ryan & Deci, 2000) ดังแสดงในภาพประกอบ 2.6



ภาพประกอบ 2.6 การจัดกลุ่มแบ่งประเภทของแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในของมนุษย์
ที่มา : ปรับปรุงจาก Ryan & Deci, 2000

ภายใต้กรอบแนวคิดของทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง จึงประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย 5 ทฤษฎี ที่อธิบายถึงความชัดเจน

1. Cognitive Evaluation Theory (CET) เป็นทฤษฎีที่อธิบายแรงจูงใจที่แท้จริง โดยพิจารณาจากความพึงพอใจที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคคล เป็นการกระทำของตนเองหรือการตอบสนอง ความภาคภูมิใจในตนเองคือความสนุก ความพอใจ และความสนใจ นอกจากนี้ยังระบุลักษณะปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ประเมินการพัฒนาแรงจูงใจภายใน สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการรับรู้จากภายในตนเอง เช่น การกระตุ้นความพึงพอใจ ความท้าทาย และความพึงพอใจ เช่น รางวัลระหว่างบุคคลที่กำหนดจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทางสังคม (Interpersonal control) การควบคุมระหว่างบุคคลส่งผลต่อแรงจูงใจและความสนใจที่แท้จริงเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Ego-involvements impact intrinsic motivation and interest) (Deci & Ryan, 1985, 2000) และการมีส่วนร่วมของสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจตามจิตวิทยา: ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ที่มีความสามารถ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่แท้จริงและมีอิทธิพลต่อการกำหนดตนเองในการควบคุมพฤติกรรม (Self-determined of behavioral regulation) แรงจูงใจภายในและความสนใจที่เกิดจากพฤติกรรม และการทำกิจกรรมอย่างสนุกสนานถือเป็นชุดของความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Deci & Ryan, 2002) ทฤษฎีย่อยนี้จึงถือว่ามีบทบาทสำคัญกับนำไปใช้ศึกษาวิจัยถึงวิธีการเพิ่มแรงจูงใจต่อการทำกิจกรรมทั้งวงการศึกษาศิลปะ การกีฬา และการออกกำลังกาย เป็นต้น

2. Organismic integration theory (OIT) ป็นทฤษฎีที่อธิบายความมุ่งหมายในจิตใจที่มีอยู่ภายในตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของความหลากหลายของปัจจัยที่ส่งผลต่อธรรมชาติของแรงจูงใจภายนอก ธรรมชาติขององค์ประกอบภายในของตนเอง เป็นต้น (Properties) การตัดสินใจและผลลัพธ์ที่กระตุ้นหรือมีอิทธิพล เช่น การลดน้ำหนัก เป็นต้น แรงจูงใจภายนอกสำหรับเป้าหมายมาจากอิทธิพลภายนอก เช่น รางวัล การยกย่องในพฤติกรรมของตนเอง ดังนั้นแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องภายใต้ลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกันจึงเริ่มต้นด้วยการขาดแรงจูงใจแรงจูงใจจากภายนอกสู่แรงจูงใจภายใน ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองจึงเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยการขาดการกำกับตนเองหรือขาดแรงจูงใจ (Non-regulation or A motivation) ผ่านการกำกับตนเองจากแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic regulation) ไปจนถึงการกำกับตนเองจากแรงจูงใจภายในหรือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic 16 regulation) (Deci & Ryan, 1985, 2000) การได้รับการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมทางสังคมส่งผลต่อการเสริมสร้างหรือส่งเสริมคุณลักษณะภายใน เช่น การรับรู้ถึงค่านิยม เป้าหมาย และความเชื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงการสนับสนุนความเป็นอิสระในตนเองและผลที่ตามมาของการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นนี้ จึงนำไปสู่ความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-determine regulation) เรียกว่า เรียกว่าธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากภายใน (Internalization) เกิดจากแรงจูงใจหรือความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลยอมรับอิทธิพลจากภูมิหลังทางสังคมที่สูงกว่าของตัวเองและตอบสนองความต้องการที่มีอยู่ เช่น ค่านิยม รวมถึงความสอดคล้องกับค่านิยมที่บุคคลมีอยู่ ด้วยเหตุนี้ความพึงพอใจที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของการกระทำนั้น ๆ แล้วส่งผลต่อความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรม นำไปสู่ทัศนคติที่มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากความสอดคล้องภายในตนเองด้วยการกำกับพฤติกรรมจากการถูกจูงใจจากภายนอกโดยสภาพแวดล้อมทางสังคม (Ryan & Deci, 2000 a) ซึ่งการแสดงพฤติกรรมของบุคคลมีสาเหตุเกิดขึ้นจากการได้รับหรือประเมินคุณค่าในตนเองมาจากการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้อื่น ทำให้คนมีการปรับพฤติกรรมหรือค้นหาความหมายของการพัฒนาตนเอง (Deci & Ryan, 1985, 2002; Ryan & Deci, 2000 b) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนลักษณะของแรงจูงใจจึงเกิดขึ้นมาจากการที่บุคคลเกิดความรู้สึกยอมรับในตนเอง

3. Causality orientation theory (COT) ระหว่างพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองกับสิ่งแวดล้อมในการชี้นำพฤติกรรมไปสู่สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการและจัดการสภาพแวดล้อมนี้ด้วยการส่งเสริมความมุ่งมั่นในตนเองมาจากการประเมินคุณสมบัติสามประการของการหลุดจากสาเหตุภายใน (Causality orientations) ได้แก่ ด้านการหลุดหลอมความมีอิสระ (Autonomy orientation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลได้ปฏิบัติหรือแสดงความต้องการของตนเองมาเป็นพฤติกรรมจากสิ่งที่ตนเองสนใจหรือ

เห็นคุณค่าจากสิ่งที่เกิดขึ้น ด้านการหล่อหลอมจากการถูกกำหนด (Control orientation) คือ สิ่งที่ถูกแสดงเป็นผลจากรางวัลนั้นมีประโยชน์และเป็นที่ยอมรับ และในท้ายที่สุด การคัดเลือกนักแสดงไม่ใช่เรื่องส่วนตัวหรือสร้างแรงบันดาลใจ (Impersonal or amotivated orientation) มีลักษณะเป็นวิตกกังวลเรื่องความสามารถ ดังนั้น ความสนใจในตนเองจึงสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงพฤติกรรมอิสระในตนเอง (Ryan, Williams, Patrick, & Deci, 2009)

4. Basic psychological needs (BPN) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าทุกคนมีความต้องการเป็นพื้นฐานของจิตวิทยาและเกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจในจิตวิทยาสุขภาพ ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และส่งผลต่อความพึงพอใจของความต้องการขั้นพื้นฐาน ความต้องการที่จะสามารถรู้สึกมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคม และความปรารถนาเพื่อผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ การตระหนักรู้ในตนเองเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการแสวงหาความท้าทาย การเรียนรู้และการพัฒนา บุคคลที่เริ่มฝึกฝนด้วยตนเองกำลังพัฒนาความรู้สึกถึงความจำเป็นในการจูงใจพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับความจำเป็นในการโต้ตอบกับผู้อื่น มันเป็นความพึงพอใจเมื่อมีความใกล้ชิดกับอีกคนหนึ่ง และการมีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมทางสังคม (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000) ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางสังคมอาจส่งผลต่อการสนับสนุนหรือขัดขวางความต้องการนี้ซึ่งจะนำไปสู่ความผาสุกทางร่างกาย ระดับความพึงพอใจของความต้องการทางจิตใจเป็นแรงจูงใจเฉพาะสำหรับบุคคลในการแสวงหาหรือถอนตัวจากพฤติกรรมที่ดีต่อสุขภาพ เช่น การออกกำลังกาย (Deci & Ryan, 2000, 2002) ความพึงพอใจของความต้องการพื้นฐานทั้งสามนี้ถือเป็นกระบวนการทางจิตที่จำเป็นและเป็นประโยชน์มากที่สุดเพื่อความสุข

5. Goal content theory (GCT) เป็นทฤษฎีที่แตกต่างอย่างมากจากเป้าหมายของแรงจูงใจภายในและภายนอก ความแตกต่างนี้ รวมทั้งสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและสุขภาพ นั้นขึ้นอยู่กับเหตุผลทั้งภายในและภายนอกสำหรับการไล่ตามเป้าหมาย ท่ามกลางความมีเหตุมีผลคือสมมติฐานของทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง ดังนั้น มีสองด้านของการศึกษา: แง่มุมที่สร้างแรงบันดาลใจว่าเหตุใดหรือเหตุผลใดภายใต้การเพิ่มพฤติกรรม และเนื้อหาของเป้าหมาย หรือการรับรู้ของเป้าหมาย และเหตุใดจึงนำไปสู่ความมุ่งมั่น การมีเป้าหมายทั้งสองนี้ไม่เหมือนกับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน และความแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ที่ดี (Ryan, Williams, Patrick & Deci, 2009) เป้าหมายที่สร้างแรงบันดาลใจถูกกำหนดให้เป็นรางวัลและความพึงพอใจ ความพึงพอใจเกิดขึ้นได้โดยการตอบสนองความต้องการสามประการของกระบวนการทางจิต เช่น การมีส่วนร่วมตามเป้าหมายในการพัฒนาความสนใจส่วนตัวหรือการเพิ่มแรงบันดาลใจ รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนจากความสัมพันธ์ทางสังคม การมีส่วนร่วมในชุมชน และการเจริญเติบโตของตัวบุคคลในทางตรงกันข้ามนั้นการมีเป้าหมายของการจูงใจจากภายนอกนั้นอาจสัมพันธ์กับการมีชื่อเสียง การประสบความสำเร็จทางการเงินการได้รับการยอมรับ รวมไปถึงความพึงพอใจจากลักษณะที่ปรากฏให้เห็นจากภายนอก

เป้าหมายสูงสุดในการจูงใจพนักงานในองค์กร คือ การทำให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนอันเป็นอามิสสินจ้าง หรือรางวัลใด ๆ เลย หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ การให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจอันเกิดจากแรงจูงใจภายในของตัวเอง หรือรักในงานที่ทำนั่นเอง (วิชญพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์, 2560)

Deci (1975) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เอาไว้และได้มีการศึกษาและวิจัยเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง สำหรับ Deci แล้วคนที่มี Intrinsic Motivation ต่อกิจกรรมหรือพฤติกรรมอะไรบางอย่าง คือ คนที่เริ่มทำกิจกรรมหรือพฤติกรรมนั้น ๆ ด้วยตนเอง เพราะรู้สึกชอบพอ สนใจ และพึงพอใจที่ได้กระทำกิจกรรมหรือพฤติกรรมนั้น ๆ

Deci and Ryan (1985) ได้เสนอว่า ในการทำพฤติกรรมของคนเรานั้น สามารถแบ่งระดับของแรงจูงใจออกได้เป็น 6 ระดับ โดยสามารถไล่ระดับได้ตั้งแต่ทำพฤติกรรมโดยไม่ต้องมีแรงจูงใจใด ๆ เลย (Amotivation) ไปจนถึงพฤติกรรมโดยมีแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) แต่ละระดับสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) Non-regulation เป็นระดับที่การทำพฤติกรรมนั้นไม่ต้องอาศัยแรงจูงใจแต่อย่างใด โดยมากมักจะเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ หรือเราไม่สามารถควบคุมได้ และรวมไปถึงพฤติกรรมใดๆ ก็ตามที่ทำโดยไม่หวังผลอะไร

2) External Regulation เป็นระดับที่การทำพฤติกรรมนั้นอาศัยแรงจูงใจจากภายนอกล้วนๆ เช่น ทำไปเพราะต้องการเงินรางวัล หรือคำชมเชย เป็นต้น

3) Introjected Regulation เป็นระดับที่การทำพฤติกรรมนั้น เริ่มอยู่ในการควบคุมโดยความต้องการของตนเองขึ้นมาบ้าง ทำเพื่อตอบสนองอีโก้ (Ego) ของตนเอง ทำเพื่อหลีกเลี่ยงความรู้สึกผิด เป็นต้น

4) Identified Regulation เป็นระดับที่การทำพฤติกรรมนั้น เกิดจากความรู้สึกว่าเรามองเห็นคุณค่าของพฤติกรรมดังกล่าว เราอยากทำพฤติกรรมนั้นเพราะมันสำคัญ

5) Integrated Regulation เป็นระดับที่การทำพฤติกรรมนั้น กลายเป็นส่วนหนึ่งของเราไปเสียแล้ว เรามองว่า พฤติกรรมนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเรา ซึ่งหากอยู่ในระดับนี้เป็นระยะเวลาหนึ่ง ๆ ก็จะนำไปสู่ระดับสุดท้าย

6) Intrinsic Regulation หรือระดับที่เราทำพฤติกรรมนั้นเพราะเราอยากทำ ทำแล้วสนุกทำแล้วมีความสุข

ทั้งนี้ Deci and Ryan (1985) ได้เสนอทฤษฎี Cognitive Evaluation Theory ซึ่งอธิบายว่า ถ้าอยากกระตุ้นให้คนเราเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) นั้น เราจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) ที่สำคัญ 3 อย่างก่อน ได้แก่

1. ความต้องการอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง (Need for Autonomy) หมายถึง

ถึง ความรู้สึกในการได้โอกาสเลือกและตัดสินใจด้วยตนเอง การได้เป็นผู้เริ่มการกระทำด้วยตนเองซึ่งไม่ได้หมายความว่ารวมถึงความเป็นอิสระในลักษณะที่บุคคลนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับใคร (Independence) เท่านั้น ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงาน โดยพนักงานมีโอกาสตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง แม้จะเป็นการตัดสินใจในเรื่องเล็กๆ น้อย ๆ แต่พนักงานจะรู้สึกว่าการทำงานมีความสุข น่าสนใจ และมีความหมาย เกิดความผูกพันกับงาน จากตัวอย่างจะเห็นว่า พนักงานไม่ได้มีอิสระในการเลือกงานที่จะปฏิบัติ แต่พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ก็สามารถทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีอิสระในการตัดสินใจได้

2. ความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น (Need for Relatedness) หมายถึง ความรู้สึกที่ได้เกี่ยวข้องกับผู้อื่น การได้เป็นสมาชิกกลุ่ม การได้รับและห่วงใยผู้อื่น รวมถึงการเป็นผู้ถูกรัก และห่วงใยจากผู้อื่น บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เมื่อบุคคลรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม ความใกล้ชิด ความสนิทสนม ตัวอย่างเช่น พนักงานรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม และมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวให้ทีมรับรู้จะรู้สึกพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งกันข้ามกับพนักงานที่อยู่โดดเดี่ยวไม่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หรือองค์กร

3. ความต้องการเป็นคนที่มีความสามารถ (Need for Competence) หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองสามารถจัดการสภาพแวดล้อมรอบตัว และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนปรารถนา หรือกำหนดไว้ ซึ่งความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองความต้องการมีความสามารถจะช่วยให้บุคคลพัฒนาทักษะ ความคิด รวมทั้งวิธีการจัดการกับสภาพแวดล้อมรอบตัว เมื่อนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้กับในองค์กร ก็หมายความว่า หากเราต้องการที่จะให้พนักงานมีแรงจูงใจภายในในการทำงานของตน เราก็ควรจะออกแบบงาน ดังนี้

1. พนักงานมีโอกาสที่จะตัดสินใจด้วยตนเองในระดับที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานคนนั้น ๆ ซึ่งหมายความว่า หัวหน้าควรมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยอธิบายถึงเป้าหมายของงาน แต่ให้ตัวพนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้มีโอกาสในการเลือกวิธีการปฏิบัติเอง

2. หัวหน้าควรมีโอกาสที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น ในขณะเดียวกันก็ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ณ จุดนี้ สิ่งสำคัญที่ควรทราบคือความช่วยเหลือควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม สามารถให้ความช่วยเหลือได้หากพนักงานขาดองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างอิสระและข้อเสนอแนะ ควรสร้างสรรค์ กล่าวคือ ควรมุ่งเน้นที่การสร้างผลประโยชน์ การชมเชยพนักงานมากกว่าการทบทวนพนักงาน ถ้าเป็นไปได้ ควรได้รับการออกแบบให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นภายในองค์กร หากพนักงานรู้ว่าพวกเขากำลังทำอะไรอยู่

การมีความสำคัญต่อผู้อื่นจะช่วยเพิ่มความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่าเช่นกัน และจะตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง

3. พนักงานที่ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้น มีความท้าทายในระดับหนึ่ง คือ ไม่ง่ายจนเกินไป และไม่ยากจนทำไม่ได้

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีแรงจูงใจของ Ryan และ Deci (2000) เป็นแบบแผนตามความต้องการทางจิตวิทยา นี่คือการต้องการโดยธรรมชาติสำหรับความสามารถ (Competence) การเป็นอิสระ (Autonomy) และความเกี่ยวข้อง (Relatedness) และเข้าใจถึงความพึงพอใจพื้นฐานที่มาจาก การเข้าร่วมกิจกรรมที่สนใจ จุดเน้นที่นี้คือสิ่งจูงใจตามความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน และไม่เพิกเฉยต่อเงื่อนไขเฉพาะที่กระตุ้นหรือลดแรงจูงใจ กล่าวคือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม สิ่งนี้จะช่วยสนับสนุนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแรงจูงใจที่แท้จริง

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในบริบทของโครงสร้างด้านแรงจูงใจ (Motivational Construct) ก็คือแรงจูงใจในงานที่มีเพิ่มขึ้น โดยสะท้อนออกมาในรูปของการรับรู้และการจดจำในองค์ประกอบ 4 ประการ อันได้แก่ การรับรู้ด้านความหมาย (Meaning) การรับรู้ด้านความสามารถในการทำงาน (Competence) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการรับรู้ในความสามารถของตนเอง การรับรู้ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination) และการรับรู้ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน (Impact) ซึ่งทั้ง 4 ประการนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลจะมีต่องานของตน

2.4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่ผู้วิจัยพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา เป็นงานวิจัยที่การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาจะเป็นตัวแปรส่งผ่านให้กับตัวแปรต่างๆ

งานวิจัยของ Lana and Chong (2014) พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้มีอิทธิพลครบทุกมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและยังมีงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม (Mesut et al., 2015)

ต่อมาพบงานวิจัยที่แสดงว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมในการบริการ (Huijun and Wei, 2010) และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Sabita, Mohammad and Shazia, 2015; Abdullatif, Johari and Adman, 2016) โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (การรับรู้ความสามารถของตนเอง) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Thurlings et al., 2015)

อีกทั้งงานวิจัยของ Bonias et al. (2010) ได้ทดสอบอิทธิพลของการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาจากองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบได้แก่ ความหมาย ความสามารถหรือสมรรถนะ การมีอิสระ และผลกระทบ ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS) และการรับรู้คุณภาพของการดูแลผู้ป่วยของพนักงานในโรงพยาบาลจาก 541 โรงพยาบาล ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถ และความหมาย เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS) และการรับรู้คุณภาพของการดูแลผู้ป่วยได้อย่างสมบูรณ์ ในขณะที่องค์ประกอบด้านผลกระทบของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาไม่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ ซึ่งชี้ให้เห็นความจำเป็นในการยอมรับว่าคุณภาพของการดูแลผู้ป่วยไม่ใช่เพียงแค่แพทย์ผู้ทำการรักษาเท่านั้น แต่จะต้องให้พนักงานของโรงพยาบาลได้ฝึกฝนเรียนรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติและรับผิดชอบอยู่ ทั้งนี้ ผู้จัดการฝ่ายดูแลสุขภาพของโรงพยาบาลจะต้องให้ความสำคัญเพื่อให้มั่นใจว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ นโยบาย และกระบวนการที่จะสนับสนุนการนำวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปรับใช้ในระดับหน่วยงานได้

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ ดังนั้น งานวิจัยต่างๆ จึงมักพัฒนาข้อสมมติฐานในลักษณะหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ (Spiegelaele, 2014) และใช้การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลกับการสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมแวดล้อมที่องค์การสร้างขึ้น (Vogt and Murrell, 1990) ซึ่งการวิจัยในระยะต่อมา สไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) พบการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นตัวทำนายสำคัญของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมและมีนักวิจัย พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (ด้านความหมาย สมรรถนะ และการตัดสินใจด้วยตนเอง) มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (ด้านการสร้างความคิด การส่งเสริมความคิด และการทำความคิดให้เป็นจริง) (Rahman, Panatik and Alias, 2014)

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย ปิยะรัตน์ พุ่มวิเศษ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยพยากรณ์พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า พยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในระดับดี ซึ่งมีการแสดงออกทางพฤติกรรม โดยการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพัฒนา มีการหาโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ และนำแนวคิดที่ได้จากการประชุม วิชาการมาใช้ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะมีระดับความเครียดในงาน แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน นอกจากนี้ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ทำให้พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล

เอกชนแสดงออกถึงพฤติกรรมสร้างสรรค์ได้ กล่าวได้ว่า เมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้พยาบาลเห็นความสำคัญของงาน เห็นถึง ความสามารถของตนเองในการที่จะทำงานให้สำเร็จได้ รวมทั้งการให้อิสระในการตัดสินใจ ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน ทำให้พยาบาลมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะพัฒนางานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะการสร้างสรรค์งานใหม่ๆที่จะทำให้เกิดคุณภาพที่ เป็นเลิศของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ต่อมางานวิจัยของปิยรัตน์ วงศ์ทองเหลือ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลและแนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานอุตสาหกรรมอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากความผูกพันในงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และได้รับอิทธิพลโดยอ้อมจากการริเริ่มด้วยตนเอง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านความผูกพันในงาน และได้รับอิทธิพลโดยอ้อมจากบรรยากาศการทำงานเชิงนวัตกรรม และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา สำหรับการเป็นตัวแปรส่งผ่านของตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา พบเป็นตัวแปรส่งผ่านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเจตคติต่องาน (Lan & Chong, 2014) ต่อมาพบเป็นตัวแปรส่งผ่านของพฤติกรรมเชิงบวกหลายด้าน เช่น งานวิจัยของ Arefin, Arif and Raquib (2015:1) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรส่งผ่านของพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ และยังพบเป็นตัวแปรส่งผ่านของพฤติกรรมเชิงรุก (Raub & Robert, 2010:1743) นอกจากนี้ ยังพบว่า เป็นตัวแปรส่งผ่านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมด้วย (Pieterse et al., 2010; Lei & Zhou, 2011; Craig, 2015 และผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านไม่ว่าจะเป็น Spreitzer (1995), Erturk (2012), Zhang and Bartol (2010) ยังคงเน้นย้ำว่าความมุ่งมั่นในตนเองและการเสริมสร้างพลังเชิงจิตวิทยาที่สูงขึ้นจะช่วยเพิ่มนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานได้

อนึ่ง งานวิจัยที่แสดงถึงตัวแปรส่งผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยากับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พบยังมีจำนวนน้อย โดยนักวิจัยหลายท่านพบว่างานวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยเฉพาะในส่วนของ การอธิบายกระบวนการเชิงจิตวิทยาที่เป็นตัวแปรส่งผ่านและการอธิบายว่าทำไมและอย่างไรที่ความแตกต่างของบุคคล/ปัจจัยเชิงบริบทส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งยังไม่มีข้อพิสูจน์ที่ชัดเจน และไม่ค่อยได้รับการพัฒนาในส่วนนี้ (West and Farr, 1989; Yuan & Woodman, 2010; Shalley, Zhou & Oldham, 2004)

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมในความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรม

สร้างนวัตกรรมในการทำงาน แม้การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยายังเป็นตัวแปรที่พบ น้อยในงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานก็ตาม เพราะนักวิจัยส่วนใหญ่จะใช้ ตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการเสริมสร้างพลัง อำนาจเชิงจิตวิทยา (องค์ประกอบด้านสมรรถนะ) เป็นตัวแปรส่งผ่านของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมใน การทำงานอยู่

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจเลือกใช้ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปร ส่งผ่านของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่ค่อนข้าง ใหม่ในวงการวิชาการสำหรับการศึกษาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และยังมีงานวิจัย รองรับจำนวนไม่มาก และในบริบทของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่ผู้วิจัยมองว่า จะมี พฤติกรรมครบทั้งสี่องค์ประกอบในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา จึงคาดว่างานวิจัยครั้งนี้ จะเกิดองค์ความรู้และเป็นประโยชน์ในทางวิชาการต่อไป

ดังนั้น จากทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-Determination Theory) และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง นำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 5 ถึง สมมติฐานที่ 7 สามารถอธิบายได้ดังนี้

หลักการของทฤษฎีตัดสินใจด้วยตัวเอง อธิบายถึง การพัฒนาบุคลิกภาพและการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ซึ่งสันนิษฐานว่า มนุษย์มีเรื่องของการเรียนรู้ มี ความสามารถ ในการพัฒนาตนเอง มีประสบการณ์ และการมีสุขภาวะที่ดีมาตั้งแต่เกิด โดยมีลักษณะ นิสัยเหล่านี้จะนำไปสู่การเจริญเติบโต การเรียนรู้สิ่งที่ทำหายจากสภาพแวดล้อมทางสังคม และการ รวมองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันที่มาจากประสบการณ์ใหม่ในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทาง จิตวิทยาเพื่อนำไปสู่ความสอดคล้องที่ตรงกับความรู้สึกของตนเองและพัฒนาขึ้นจนกลายเป็น บุคลิกภาพของตนเองในที่สุด (Ryan & Deci, 2000 a) ดังนั้น ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเองถือเป็น แนวทางหนึ่งของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการกระทำของบุคคลกับ สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เป็นพื้นฐานในการทำนายการกำหนดตนเองในการปฏิบัติพฤติกรรมการ เรียนรู้ ประสบการณ์ และการพัฒนาตนเองให้สำเร็จตามเป้าหมาย

การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา หมายถึง การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงานของ พนักงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายภายในบทบาทการทำงาน และการรับรู้ความสามารถของ ตนเอง รวมถึงการควบคุมตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน (Spreitzer, 1995)

ดังนั้น หากองค์กรมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม การสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยเน้นแนวทางในการปฏิบัติที่ช่วย สร้างแรงจูงใจภายในในการทำงานให้แก่พนักงาน เพื่อช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรม การทำงานเชิงนวัตกรรม ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาให้กับพนักงานได้ เช่น การได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อิสระ เพื่อให้ผู้ตามปรารถนาที่จะทำงานเพื่อ

งาน ซึ่งพนักงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะสามารถหารางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากงานที่ตนทำ (Conger and Kanungo, 1998) เป็นต้น ทั้งนี้ หากพนักงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เนื่องจากหากพนักงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างเหมาะสม เสมือนเป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายใน ในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจาก 1) พนักงานจะรับรู้ว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจในงาน 2) พนักงานจะรับรู้ความสามารถของตนเองว่าสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย 3) พนักงานจะรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจและการปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง อันจะเป็นแรงจูงใจ และช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานตามมา

ดังนั้น หากองค์กรมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาให้กับพนักงาน นับเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานและจะส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานต่อไป นำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 6 ถึงสมมติฐานที่ 8 ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

สมมติฐานที่ 7 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สมมติฐานที่ 8 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

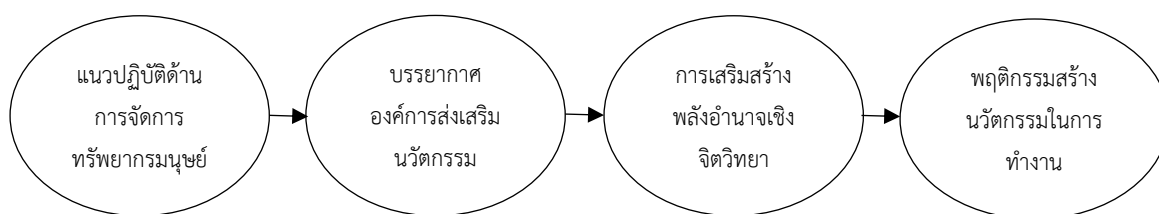


ภาพประกอบ 2.7 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

นอกจากนี้หากองค์กรมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม มีสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรม มีบรรยากาศองค์กรแบบสนับสนุนนวัตกรรม และทำให้พนักงานมีการรับรู้ที่นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดีที่พึงปรารถนาในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้พนักงานพยายามที่จะแสดงถึงพฤติกรรมสร้าง

นวัตกรรมออกมาในทุกๆ ด้านเพื่อตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การสนับสนุนความคิดจากเพื่อนร่วมงาน และทำให้ความคิดให้เป็นจริง นั่นหมายถึง การทำให้นวัตกรรมเป็นรูปเป็นร่าง สามารถสัมผัสและอธิบาย ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วจะนำไปสู่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานนั่นเอง จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 9 ดังนี้

สมมติฐานที่ 9 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศองค์การและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา



ภาพประกอบ 2.8 เส้นแสดงความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

2.5 ความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

ปัจจุบันองค์กรในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่ประกอบกิจการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ของประเทศไทย มีจำนวน 6 องค์กร ประกอบด้วย พนักงานองค์กรภาครัฐ 3 ราย และภาคเอกชน 3 ราย (สำนักงานคณะกรรมการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2563) สำหรับในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยต้องการทดสอบความแตกต่างของพนักงานองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนว่าจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากร บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานตามกรอบแนวคิดที่ได้ออกแบบไว้ หรือไม่ อย่างไร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบงานวิจัยของ Graham (1983) ที่ได้ศึกษาอย่างเป็นระบบถึงความแตกต่างระหว่างการจัดการขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งผลการศึกษาได้ค้นพบความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเห็นได้ชัด อีกทั้งในวรรณกรรมไทยของ วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ (2560) พบความแตกต่างระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมและแยกสรุปรายละเอียดในแต่ละประเด็นความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนได้ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ความแตกต่าง	องค์กรภาครัฐ	องค์กรภาคเอกชน
1. มุมมองด้านเวลา (Time perspective)	- ระยะสั้น - ปฏิทินการบัญชี ไม่มีการออม	- การคิดระยะยาว - การพัฒนา/ขยายตลาด
2. เป้าหมายการปฏิบัติงาน (Performance goal)	- ไม่ชัดเจน คลุมเครือ ไม่สอดคล้องกัน - ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน	- ชัดเจน - ผลตอบแทน
3. การกำหนดทิศทาง (Direction)	- แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ใครเป็นเจ้านาย	- คำสั่งจากผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัท
4. ผู้บริหาร (Managers)	- วาระการดำรงตำแหน่งที่สั้น - ขาดผู้สืบทอดตามแผน - มองหาการสนับสนุนทางการเมืองจากภายนอก (เพื่อเห็นคุณค่าในตนเอง) - ขับเคลื่อนด้วยข้อจำกัด - เน้นกระบวนการ (เช่น กฎ) - ผู้จัดการไม่ได้รับผลตอบแทนจากการเพิ่มประสิทธิภาพ	- วาระการดำรงตำแหน่งที่ยาว - มีผู้สืบทอดตามแผน - มองภายนอกเพื่อลดการแข่งขัน - ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย - การบริหารทำงานของผู้จัดการสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน
5. กลยุทธ์ (Strategy)	- ไม่ต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไร - ตัดสินใจโดยรัฐสภา	- ต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไร - ทบทวนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผน
6. โครงสร้างองค์กร (Organizing)	- การตัดสินใจของบุคลากร (เช่น การเลิกจ้าง) ใช้เวลานาน - สภาพที่แข็งแกร่ง	- สามารถไล่พนักงานออกได้ตามต้องการ - สามารถย้ายไปที่อื่นได้ - สภาพที่อ่อนแอ
7. ประสิทธิภาพ (Efficiency)	- เน้นย้ำความเสมอภาคมากเกินไป (เช่น กระบวนการประมูล กระบวนการด้านบุคลากร)	- มีประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่อผลผลิต) - ระบบคุณสมบัติ (ผลงาน). - ใช้ศักยภาพของพนักงาน
8. กระบวนการ (Process)	- การตรวจสอบสาธารณะ - มีความรับผิดชอบสูง	- บทวิจารณ์สาธารณะต่ำ - ความเป็นส่วนตัวมากกว่า
9. อิทธิพลจากภายนอก (External Influence)	- ตรวจสอบโดยฝ่ายนิติบัญญัติและตุลาการ	- ประธานบริษัทที่รับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัท
10. การคงอยู่ (Continuity)	- ถาวร	- อาจมีการเปลี่ยนแปลงของตลาด
11. การบริการ/หน้าที่หลัก (Services/ Core tasks)	- งานที่ตีความในเชิงลบ (เช่น เป็นภาระ) - การรับรู้ที่ไม่เป็นธรรมขององค์กรสาธารณะ	- งานเกี่ยวข้องกับปัจจัยความสุข

ที่มา: ปรับปรุงจาก Graham (1983) และวิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์ (2560)

งานวิจัยของ Bysted and Jespersen (2014) พบว่า พนักงานจะเกิดการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยที่พนักงานองค์การภาครัฐเชื่อว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานจะเป็นบทบาทเสริมที่จะทำให้พวกเขาได้รับการชดเชยและค่าตอบแทนพิเศษ ในขณะที่พนักงานองค์การภาคเอกชนจะตระหนักถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานว่าเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ และพวกเขาจำเป็นต้องสร้างพฤติกรรมนวัตกรรม เพื่อประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพวกเขา

งานวิจัยต่อมาของ Bysted and Hansen (2015) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่ประเทศนอร์เวย์จะมีพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานในระดับที่ต่ำกว่าพนักงานในประเทศเดนมาร์ก และสวีเดน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงจากข้อมูลของคณะกรรมการการยุโรปที่ได้จัดทำ Innovation Union Scoreboard 2010 (The Innovation Union's Performance scoreboard for Research and Innovation, 1 February 2011) เพื่อจัดลำดับประเทศนวัตกรรมในยุโรป โดยแบ่งหมวดหมู่เป็น 4 หมวด ได้แก่ ผู้นำนวัตกรรม (innovation leaders) ผู้ตามนวัตกรรม (innovation follower) ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมระดับกลาง (moderate innovators) และผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมพอประมาณ (modest innovators) ซึ่งประเทศนอร์เวย์ได้รับการจัดอันดับอยู่ในหมวดผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมระดับกลาง (moderate innovators) มีความสามารถด้านนวัตกรรมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของยุโรปประเทศอื่นๆที่อยู่ในหมวดเดียวกัน โดยถูกจัดอันดับที่ 19 ในขณะที่ประเทศสวีเดน ได้รับการจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 2 ส่วนประเทศเดนมาร์กได้รับการจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 2 ตามลำดับ

ผลการวิจัยพบความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน กล่าวคือ พนักงานองค์การภาครัฐมีความคาดหวังในงานน้อยกว่าองค์กรภาคเอกชนอย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งในตอนแรกดูเหมือนว่าพนักงานองค์การภาครัฐจะมีการรับรู้และมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้สูงกว่าภาคเอกชน ซึ่งผลการวิจัยพบระดับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันในประเภทของอุตสาหกรรมและประเภทของงาน ยกตัวอย่างเช่น ในประเภทอุตสาหกรรมการขนส่งและการก่อสร้างอาคาร พนักงานองค์การภาครัฐ จะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่ค่อนข้างน้อยภาคเอกชน แต่ในขณะที่องค์กรด้านการศึกษา การวิจัยและพัฒนา องค์กรด้านการบริการสังคม องค์กรไปรษณีย์และกิจการโทรคมนาคม จะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่สูงกว่า ส่วนความแตกต่างที่เกี่ยวกับประเภทของงาน พบว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการสอนหนังสือจะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมสูงกว่าประเภทของงานด้านธุรการ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการศึกษาในงานวิจัยนี้จะพบความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 10 ดังนี้

สมมติฐานที่ 10 พนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

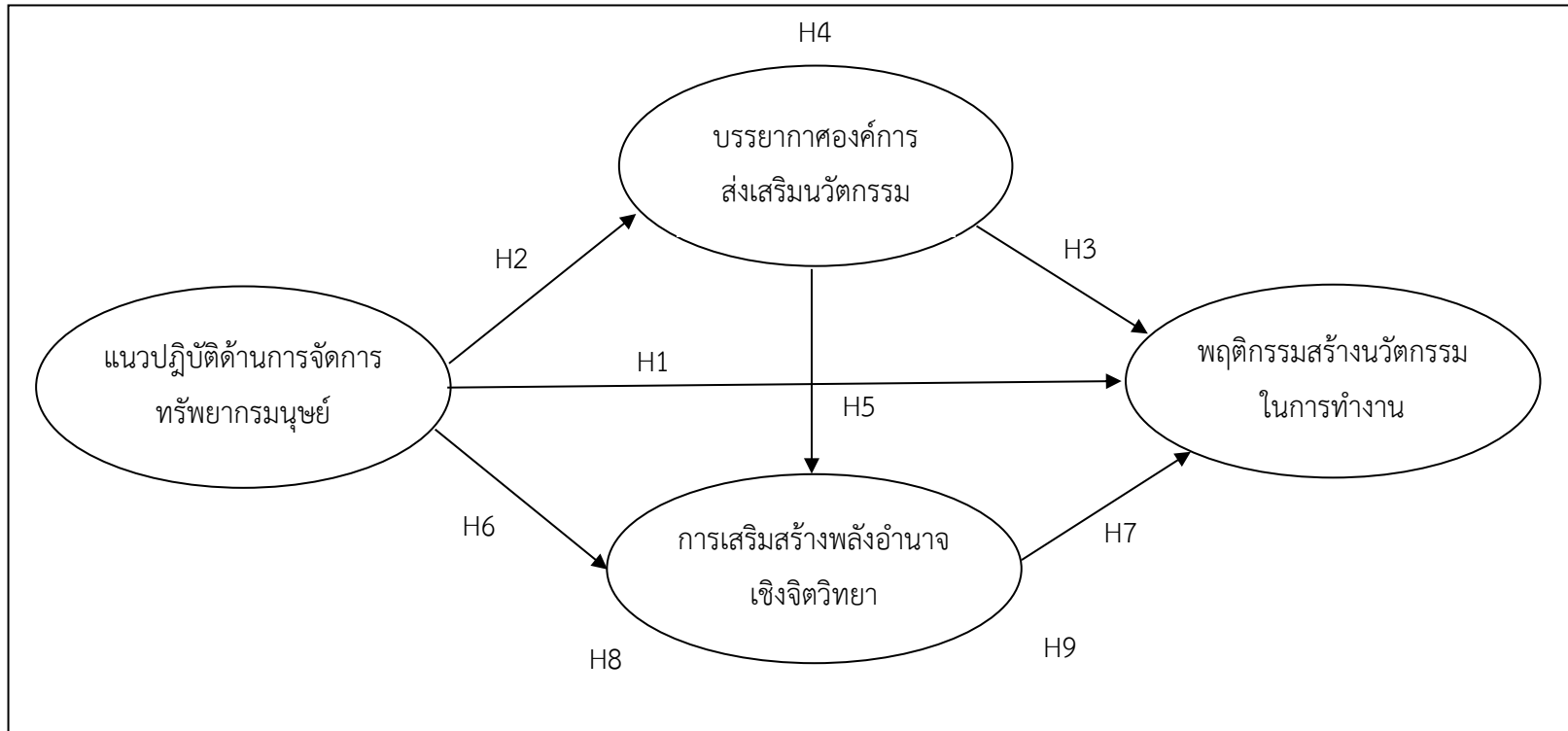
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรต้น (IndPeEndent Variables) ตัวแปรตาม (DPeEndent Variables) และตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variables)

ตัวแปรต้น คือ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices)

ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior)

ตัวแปรคั่นกลาง คือ

1. บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม (Organizational Climate for innovation)
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Pshychological Empowerment)



ภาพประกอบ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

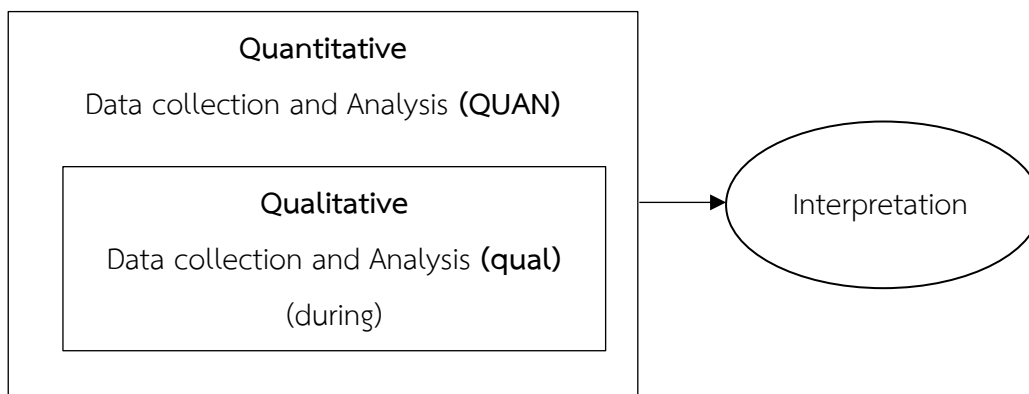
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) แบบรองรับภายใน (Embedded Design) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยแบ่งการอธิบายวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ
 - 3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 3.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
 - 3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.2.4 การรวบรวมข้อมูล
 - 3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.3 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ
 - 3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 3.3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
 - 3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.3.4 การรวบรวมข้อมูล
 - 3.3.5 การตรวจสอบข้อมูล
 - 3.3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบรองรับภายใน (Mixed Methods Research: Embedded Design), (Creswell, 2014; Creswell & Plano Clark, 2011) ประกอบด้วยการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการวิจัยที่มีการวิจัยย่อยเป็นเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณภายในการวิจัยหลักซึ่งอาจเป็นเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ เพื่อให้การวิจัยย่อยไปสนับสนุนการวิจัยหลักให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น (Creswell, 2014; Creswell & Plano Clark, 2011) ดังภาพประกอบ 3.1 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยหลัก และการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยย่อย



ภาพประกอบ 3.1 รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบรองรับภายใน
(Mixed Methods Research: Embedded Design) (Creswell, 2014, p.221)

จากภาพประกอบ 3.1 จะเห็นได้ว่าการวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบรองรับภายใน มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบปัญหาการวิจัยได้ครบถ้วน โดยอาศัยการวิจัยแบบพหุวิธี กรณีที่คำถามการวิจัยมีความสำคัญไม่เท่ากัน หรือกรณีที่นักวิจัยต้องการเพียงข้อมูลสนับสนุนจากการวิจัยย่อยไปเสริมการวิจัยหลักที่มีความสำคัญมากกว่า โดยการเก็บข้อมูลการวิจัยย่อยสามารถเก็บก่อน ระหว่าง หรือ หลังการวิจัยได้ทั้งสิ้น เพื่อนำผลไปสนับสนุนการวิจัยหลักทางใดทางหนึ่ง เช่น ทำเพื่อตอบปัญหาการวิจัยที่สำคัญน้อยกว่า (เก็บข้อมูลเวลาใดก็ได้) หรือ การใช้ผลไปพัฒนากระบวนการวิจัยหลัก (เก็บข้อมูลก่อนการวิจัย) เป็นต้น การสรุปผลการวิจัยเป็นไปตามช่วงเวลาและวัตถุประสงค์การวิจัย เช่น หากมีการวิจัยย่อยเชิงคุณภาพก่อนการวิจัยหลักที่เป็นเชิงปริมาณ จะสรุปผลการวิจัยย่อยเชิงคุณภาพก่อนตามด้วยวิจัยหลัก เป็นต้น (Creswell, 2014; Creswell & Plano Clark, 2011)

ความสำคัญของการวิจัยแบบผสมผสานวิธี

Greene et al. (1989) กล่าวถึง ความสำคัญของการวิจัยแบบผสมผสานวิธี เพื่อใช้พิจารณาว่าควรเลือกใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีหรือไม่ ประกอบด้วย 5 ประการหลัก ดังต่อไปนี้ 1) การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เนื่องจากสามารถตรวจสอบความสอดคล้องและยืนยันความถูกต้องกับความเป็นจริง ผ่านการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิจัยทั้งสองรูปแบบ 2) การสนับสนุนผลให้สมบูรณ์ (Complementary) เนื่องจากสามารถนำผลมาขยายความอธิบายผลซึ่งกันและกัน ช่วยให้ผลการวิจัยมีความละเอียดขึ้น และทำให้ผลการวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นเนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณแสดงผลได้ด้วยตัวเลข ในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพแสดงผลได้ด้วยเนื้อหา 3) การพัฒนา (Development) เนื่องจากทำให้สามารถนำผลจากการวิจัยแรกไปช่วยในการพัฒนาวิธีวิจัยในการวิจัยต่อไปให้ดียิ่งขึ้น เช่น การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง กระบวนการวิจัย และการวัด เป็นต้น 4) การเริ่มต้น (Initiation) เนื่องจากทำให้สามารถนำผลการวิจัยหรือกรอบแนวคิดใหม่ที่ตั้งคำถามการวิจัยหรือ

พัฒนาการวิจัยต่อไปได้ และ 5) การขยายความ (Expansion) เนื่องจาก ทำให้สามารถขยายขอบเขตการวิจัยได้ทั้งแนวกว้างและแนวลึก โดยผ่านกระบวนการวิธีวิจัยที่หลากหลาย ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ที่ใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบรองรับภายในจะได้รับประโยชน์ดังที่ Greene et al. (1989) กล่าวถึง คือการสนับสนุนผลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Complementary)

สาเหตุในการเลือกเลือกใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี แบบรองรับภายใน

การวิจัยครั้งนี้เลือกใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธีแบบรองรับภายใน เนื่องจากการวิจัยเพียงวิธีเดียว (Mono-method) ไม่สามารถตอบปัญหาการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วน โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยหลัก เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1-4 และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1-3 โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน อีกทั้งเพื่อเปรียบเทียบระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ในบริบทขององค์การอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยย่อย เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 5 และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 เพื่อสำรวจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย และแนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยมีขั้นตอนการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ดังภาพประกอบ 3.2

การผสมผสานวิธี

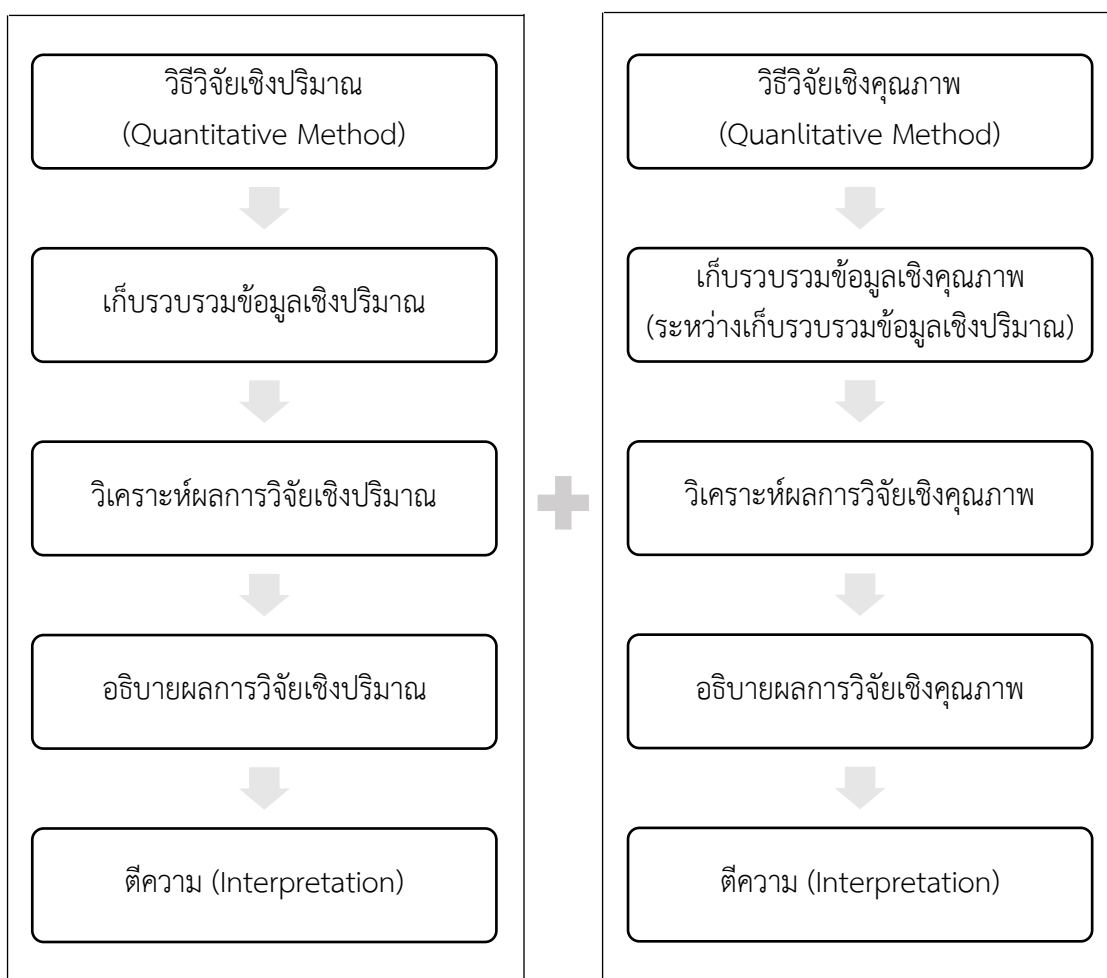
การเลือกใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธีในการวิจัยครั้งนี้ มีการผสมผสานวิธี โดยพิจารณาตาม 1) ระดับการเชื่อมโยง (Integration) 2) ระดับความสำคัญ (Priority) 3) เวลา (Timing) 4) วิธีการผสม (Mixing)

1) ระดับการเชื่อมโยงผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Integration): ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นอิสระต่อกัน โดยจะนำผลการวิจัยทั้งสองส่วนมาเชื่อมโยงกันในขั้นตอนสรุปผลการวิจัย

2) ระดับความสำคัญของผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Priority): ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงปริมาณมากกว่า โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนทุกข้อ

3) เวลาในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Timing): ดำเนินการเก็บข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพพร้อมกัน (Concurrent)

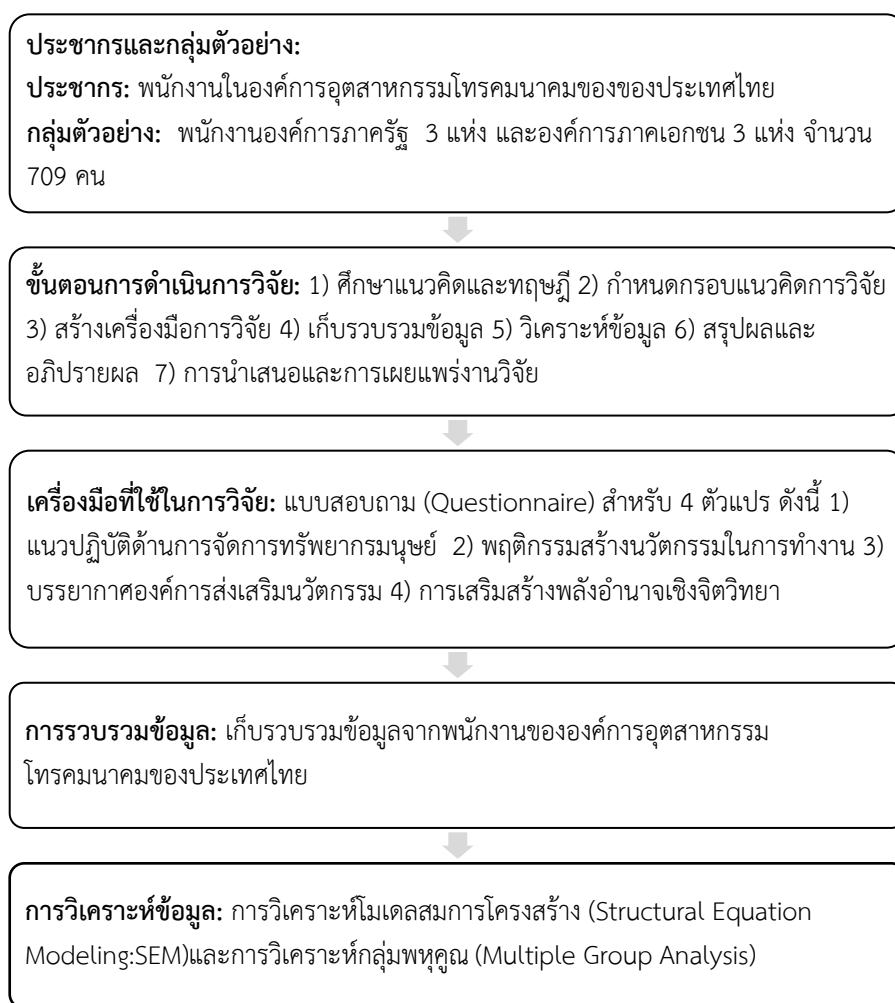
4) ช่วงเวลาและวิธีการผสมการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixing): ผสมผสานวิธีวิจัย ทั้งสองวิธี ในช่วงการแปลผล โดยจะนำผลการวิจัยทั้งสองส่วน โดยการผสมผสานวิธีวิจัยจะเกิดขึ้น ขั้นตอนสรุปผลการวิจัย เพื่ออธิบายและตอบคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยได้ครบถ้วน ทุกข้อ



ภาพประกอบ 3.2 ขั้นตอนการวิจัยแบบผสมผสานวิธี

3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3) การรวบรวมข้อมูล 4) การวิเคราะห์ข้อมูล ดังภาพประกอบ 3.3



ภาพประกอบ 3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร

ประชากร คือ พนักงานในองค์การอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับบุคคล โดยการวิจัยครั้งนี้การกำหนดประชากรเป็นพนักงานในองค์การอุตสาหกรรมโทรคมนาคม รวม 6 องค์การ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขององค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยจำนวนรวม 6 องค์การ ซึ่งมีจำนวนรวม 55,500 คน ข้อมูลสถิติจำนวนพนักงานของแต่ละองค์การ ผู้วิจัยได้สืบค้นจากเว็บไซต์ของแต่ละองค์การ จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยปี 2563 และจากรายงานข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) พ.ศ. 2563 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2563b) ซึ่งประกอบด้วย พนักงานองค์การภาครัฐ 3 องค์การ ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช) จำนวน 1,500 คน 2) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) (TOT) จำนวน 12,000 คน 3) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) (CAT) จำนวน 4,500 และภาคเอกชน 3 องค์การ ได้แก่ 1) บริษัท ดีแทค ไตรเน็ต จำกัด (DTAC) จำนวน 4,000 คน 2) บริษัท ทูมูฟ เอช ยูนิเวอร์แซล คอมมิวนิเคชั่น จำกัด (TRUE) จำนวน 23,000 คน 3) บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด (AIS) จำนวน 10,500 คน (สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (2563) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) ดังแสดงจำนวนประชากรดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรแยกตามองค์การ ณ ปี พ.ศ. 2563 (หน่วย: คน)

องค์การ	ประชากร
องค์การรัฐ	
1. TOT	12,000
2. CAT	4,500
3. กสทช	1,500
รวมองค์การรัฐ	18,000
องค์การเอกชน	
4. TRUE	23,000
5. AIS	10,500
6. DTAC	4,000
รวมองค์การเอกชน	37,500
รวม	55,500

ที่มา: สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ(2563) , ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, (2563)

หมายเหตุ กสทช=สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, TOT=บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), CAT=บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), DTAC=บริษัท ดีแทค ไตรเน็ต จำกัด, TRUE=บริษัท ทูมูฟ เอช ยูนิเวอร์แซล คอมมิวนิเคชั่น จำกัด, AIS=บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานขององค์การอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย จำนวนรวม 6 องค์การ

3) ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

อิศรัฎฐ์ รินโรสง (2563: 75) กล่าวว่า การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยอาศัยเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำและเกณฑ์อัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อขนาดตัวอย่างเป็นวิธีที่สะดวกที่สุด อย่างไรก็ตามขนาดตัวอย่างควรจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อโมเดลมีความซับซ้อนหรือข้อมูลไม่แจ่มแจ้งเป็นปกติ หรือขึ้นอยู่กับการใช้วิธีการประมาณพารามิเตอร์แบบต่าง ๆ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น 2 เกณฑ์ คือ เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ และ เกณฑ์อัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อขนาดตัวอย่างอธิบายได้ดังนี้

1. เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ (Minimum Sample Size)

โดยทั่วไปขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอยู่ในช่วง 200-400 ตัวอย่าง (อิศรัฎฐ์ รินโรสง 2563, p.72) และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยรวมทั้งประสบการณ์ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของ อิศรัฎฐ์ รินโรสง (2563, p.75) จึงได้เสนอแนะว่าจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำที่เห็นว่ามีเหมาะสมอยู่ที่ 200 ตัวอย่างเป็นอย่างต่ำ สอดคล้องกับ Siddiqui (2013, p.286 อ้างถึงใน อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2563) ที่กล่าวว่า หากมีจำนวนตัวแปรสังเกตได้มากกว่า 10 ตัวขึ้นไป ขนาดตัวอย่างที่น้อยกว่า 200 ตัวอย่าง จะทำให้ค่าที่ได้จากการประมาณพารามิเตอร์ขาดความแม่นยำ และไม่มีอำนาจในการทดสอบเพียงพอ (Marsh et al., 1988, p.245-258 อ้างถึงใน อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2563) ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจึงไม่ควรน้อยกว่า 200 ตัวอย่าง

2. เกณฑ์อัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อขนาดตัวอย่าง (Observed Variable To Sample Ratio)

เกณฑ์อัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อขนาดตัวอย่างจะขึ้นอยู่กับขนาดโมเดล (Model Size) เนื่องจากหากมีตัวแปรสังเกตได้มากขึ้น โมเดลก็จะมีขนาดใหญ่ขึ้น จึงทำให้มีพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่ามากขึ้นไปด้วย โดย Loehlin (1992) ได้เสนอกฎทั่วไป (Rule of Thumb) ว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 8 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล ในขณะที่ Stevens (2002 อ้างถึงใน อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2563) ได้เสนอว่าควรมีอย่างน้อยประมาณ 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ อย่างไรก็ตามกฎทั่วไปนี้ยังมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงอาจปรับใช้ตามความเหมาะสมกับงานวิจัยของตนเอง (อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2563, p.75)

จากกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 ตัวแปร หากพิจารณาตามเกณฑ์อัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อขนาดตัวอย่าง ตามแนวทางของ Loehlin (1992) ที่เสนอว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่ควรน้อยกว่า 8 เท่า ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (จำนวนตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร คูณด้วย 20 เท่า) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดตัวอย่างไว้ที่ 420 ตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่นักวิชาการเสนอว่าการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำไม่ควรน้อยกว่า 200 ตัวอย่าง และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Hair et al. (2019) ที่เสนอว่ากรณีโมเดลที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัวแปร หรือน้อยกว่านั้น ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำอย่างน้อย 100 - 300 ตัวอย่าง สำหรับการวิจัยนี้ใช้อัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 10:1 จึงจะเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ทำให้ขนาดตัวอย่างที่ต้องการอย่างน้อยจำนวน 70 คนในแต่ละองค์การ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวน 420 คน แต่กลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริงรวม 709 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.2

4) การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (Non - Probability Sampling) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกระจายตามสะดวก (Convenience Sampling) จนกว่าจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามความต้องการของผู้วิจัย โดยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน (Two-Stage Cluster Sampling approach)

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากทั้ง 6 องค์การใน 7 ภูมิภาค

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่สองทำการสุ่มกลุ่มพนักงานทั้ง 6 องค์การใน 7 ภูมิภาค ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (หน่วย: คน)

องค์กร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	เปอร์เซ็นต์ (%)
องค์กรรัฐ	18,000	299	42.2
1. TOT	12,000	97	13.7
2. CAT	4,500	97	13.7
3. กสทช	1,500	105	14.8
องค์กรเอกชน	37,500	410	57.8
4. TRUE	23,000	189	26.7
5. AIS	10,500	112	15.8
6. DTAC	4,000	109	15.4
รวม	55,500	709	100

หมายเหตุ TOT=บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), CAT=บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), กสทช=สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, TRUE=บริษัท ทรู มูฟ เอช ยูนิเวอร์แซล คอมมิวนิเคชั่น จำกัด, AIS=บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด, DTAC=บริษัท ดีแทค ไตรเน็ต จำกัด

3.2.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัยและพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ซึ่งปรับปรุงและพัฒนาจากทฤษฎีแนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยการ ตรวจสอบความตรง (Validity) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และการตรวจสอบอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power)

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลและอภิปรายผลวิจัย อธิบายและสรุปผลการวิจัยให้ครอบคลุม คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ และอภิปรายผลการวิจัย เพื่อเปรียบเทียบกับวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

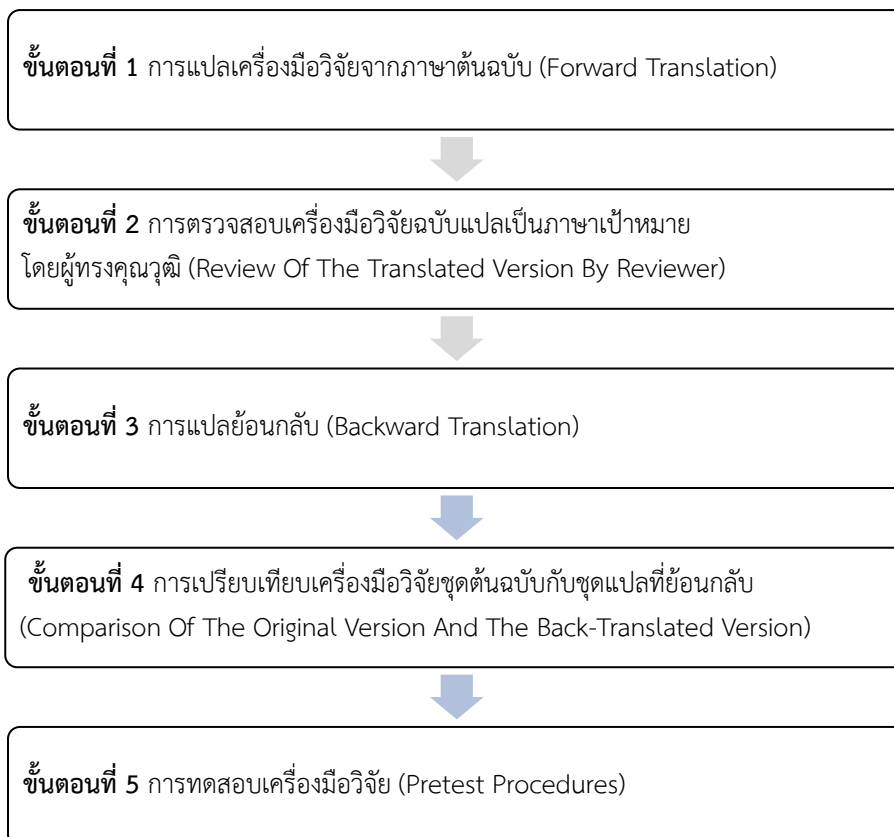
ขั้นตอนที่ 7 การนำเสนอและการเผยแพร่ผลงานวิจัย นำเสนอผลการวิจัยโดยครอบคลุม เนื้อหาทั้งหมด และเผยแพร่ผลงานวิจัยโดยการตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งปรับปรุงและพัฒนาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1) การปรับปรุงแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ แบบสอบถามต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษและถูกพัฒนาในต่างประเทศ เพื่อวัด ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ดังต่อไปนี้ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พฤติกรรมสร้าง นวัตกรรมในการทำงาน บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา แสดงขั้นตอนการดำเนินการ 3 ขั้นตอนได้ ดังภาพประกอบ 3.2



ภาพประกอบ 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถาม

สามารถอธิบายขั้นตอนของกระบวนการดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถาม ได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแปลเครื่องมือวิจัยจากภาษาต้นฉบับ คือ การแปลภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ภาษาเป้าหมาย คือ ภาษาไทย โดยผู้วิจัยเป็นผู้แปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบเครื่องมือวิจัยฉบับแปลเป็นภาษาไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการแปลเครื่องมือวิจัยจากภาษาต้นฉบับเป็นภาษาไทย นั่นคือจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของภาษา โดยผู้ตรวจสอบความถูกต้องจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านการจัดการเป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบครั้งนี้ คือ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีความรู้ความสามารถทางด้านการจัดการเป็นอย่างดี รวมถึงมีความเข้าใจในบริบทของงานวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 3 การแปลย้อนกลับ (Backward Translation) หลังจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมแล้ว ลำดับถัดมา คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา (Bilingual Person) ทำการแปลกลับจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ จำนวน 2 ท่านเพื่อนำมาเปรียบเทียบในขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 4 การเปรียบเทียบเครื่องมือวิจัยชุดต้นฉบับกับชุดแปลที่ย้อนกลับ (Comparison Of The Original Version And The Back-Translated Version) คือ การตรวจสอบเปรียบเทียบของแบบวัดชุดต้นฉบับและชุดแปลกลับว่ามีความเหมือนกันหรือเทียบเท่ากันหรือไม่ (Equivalence) โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้หลักเกณฑ์ความเทียบเท่าด้านเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบเครื่องมือวิจัย คือ การนำเครื่องมือการวิจัย ซึ่งก็คือแบบสอบถามที่ผ่านกระบวนการตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อพิจารณาว่าเครื่องมือวิจัยมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลและใช้วัดได้จริง โดยผู้วิจัยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานองค์การอุตสาหกรรมโทรคมนาคม เพื่อตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อสอบถามความเข้าใจในการตอบแบบสอบถามและปัญหาในการตอบแบบสอบถามที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบสอบถามให้ดียิ่งขึ้น จากนั้นผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามฉบับปรับปรุงให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อประเมินความถูกต้องและเหมาะสมของแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อนำใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การสร้างแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามปลายปิด (Close Ended Question) โดยสร้างแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ แบ่งแบบสอบถามเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

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

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวัดแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาครั้งนี้มีข้อคำถามมีจำนวน 27 ข้อคำถาม ใน 9 HRM practices โดย HRM Practices ที่ 1- 8 ผู้วิจัยการใช้แบบวัดของ Chumphong & Potipiroon (2019) และสำหรับ HRM Practices ในเรื่องการเมืองอิสระในการทำงาน ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แบบวัดของ Bacharach & Aiken (1976), Nybakk & Jenssen (2012) โดยปรับให้เข้ากับบริบทขององค์กรโทรคมนาคมให้ได้มากที่สุด ซึ่งได้ระบุรายละเอียดไว้ในตารางที่

3.7 สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree) และ 5 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) โดยตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ (Indicator) จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือ เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 27 ข้อคำถาม โดยใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงจากงานวิจัยก่อนหน้าและปรับเพิ่มแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติมที่ส่งผลพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานใน 9 องค์ประกอบโดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎี AMO เป็นหลัก

ด้านที่ 1 HRM Practices ที่ส่งเสริมด้านความสามารถ (Ability) ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านที่ 2 HRM Practices ที่ส่งเสริมด้านแรงจูงใจ (Motivation) ได้แก่ เงินรางวัลตามผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง

ด้านที่ 3 HRM Practices ที่ส่งเสริมด้านโอกาส (Opportunity) ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ทีมบริหารตนเอง การมีอิสระในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แบบวัดระดับของแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ข้อ	รายละเอียดข้อคำถาม
การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	
1.	องค์การของฉันมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่เคร่งครัด/เข้มข้น
2.	องค์การของฉันมีการสัมภาษณ์ และทดสอบความสามารถในกระบวนการคัดเลือกพนักงาน
3.	องค์การของฉันมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานที่ชัดเจน
การฝึกอบรมและพัฒนา	
4.	โดยรวมฉันรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมพัฒนา
5.	ฉันรู้สึกว่าองค์การจัดการฝึกอบรมให้กับฉันอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ฉันทำงานได้ง่ายขึ้น
6.	ฉันได้รับโอกาสที่เพียงพอในการอบรมพัฒนาตนเอง
เงินรางวัลตามผลงาน	
7.	การปรับขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของผลการทำงานของฉันจริง ๆ
8.	ฉันรู้สึกว่าการให้รางวัลใจต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของผลการทำงานของฉันจริง ๆ
9.	ค่าตอบแทน เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของฉันอย่างแท้จริง
การประเมินผลการทำงาน	
10.	ฉันมีโอกาสกำหนดเป้าหมายการทำงานของฉันร่วมกับหัวหน้างาน
11.	ฉันได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานเสมอ (เช่น ฉันทำงานได้ดีเพียงใด หรือควรปรับปรุงอะไร)
12.	การประเมินผลงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่วัดค่าได้
ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	
13.	ฉันมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในองค์กรนี้
14.	ฉันมีโอกาสที่ดีที่จะก้าวหน้าในองค์กรของฉัน
15.	องค์กรนี้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานโดยเปิดโอกาสให้แก่พนักงานภายในองค์กรก่อนเสมอ
การได้รับข้อมูลข่าวสาร	
16.	ฉันได้รับข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับเป้าหมายและผลงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
17.	ฉันมีข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
18.	ฉันรับทราบข้อมูลความเป็นไปต่าง ๆ ทางธุรกิจและผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ	
19.	ฉันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีความสำคัญเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร
20.	งานของฉันเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้เอง
21.	งานของฉันให้อิสระในการตัดสินใจอย่างมาก

ข้อ	รายละเอียดข้อคำถาม
ทีมบริหารตนเอง	
22.	องค์การของฉันส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมาก
23.	ฉันสัมผัสได้ถึงบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในองค์การนี้
24.	ฉันรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญในการทำงานในองค์การนี้
การมีอิสระในการทำงาน	
25.	พนักงานในองค์การนี้มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง
26.	พนักงานส่วนใหญ่กำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานของพวกเขาได้
27.	พนักงานมีอิสระในการออกแบบวิธีการทำงานของตนเองได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

การวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็นการวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน ผู้วิจัยวัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่ได้พัฒนาปรับปรุงมาจากแบบวัดของ De Jong & Den Hartog (2010) และ Janssen (2000) ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree) และ 5 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือเป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 9 ข้อคำถาม ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แบบวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ข้อ	รายละเอียดข้อคำถาม
ด้านการสำรวจความคิด	
1.	ฉันมักจะให้ความสนใจต่อประเด็น/เรื่องราวต่างๆ นอกเหนือจากงานประจำของตนเอง
2.	ฉันมักจะมีความสนใจที่จะพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นได้อย่างไร
3.	ฉันชอบกาโอกาสที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
ด้านการสร้างความคิด	
4.	ฉันมักจะค้นหาวิธีการทำงานหรือเทคนิคการทำงานหรือเครื่องมือการทำงานใหม่ๆ
5.	ฉันมักจะหาทางออกใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา
6.	ฉันมักจะหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน
ด้านการส่งเสริมความคิด	
7.	ฉันสามารถทำให้คนอื่นๆ ในองค์การมีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ๆ อยู่บ่อยครั้ง
8.	ฉันมักพยายามโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าให้สนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ
9.	ฉันมักจะได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในการนำเสนอความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ

ข้อ	รายละเอียดข้อคำถาม
ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง	
7.	ฉันสามารถแนะนำหรือเสนอแนะแนวความคิดเชิงนวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบ
8.	ฉันนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
9.	ฉันมักจะพยายามเพื่อพัฒนางานหรือสร้างนวัตกรรมนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม

การวัดบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม เป็นการวัดบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้แบบวัดของ Oke, A.; Prajogo, D.I.; Jayaram, J. (2013) สำหรับแบบวัดนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งมาเฉพาะมิติด้านการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree) และ 5 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) โดยตัวแปรสังเกตได้ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือ เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม ดังแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แบบวัดบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม

ข้อ	รายละเอียดข้อคำถาม
1.	องค์การของฉันมีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรต่างๆ ให้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดการเสริมสร้าง การแลกเปลี่ยน และการทดลองใช้แนวคิดเชิงนวัตกรรมหรือแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ
2.	บุคลากรของเรากำลังทำงานร่วมกับกลุ่มคนทำงานที่มีทักษะหลากหลาย ซึ่งมีการสื่อสารที่เป็นอิสระและเปิดกว้างระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกัน
3.	บ่อยครั้งที่พนักงานต้องเผชิญกับงานท้าทายนอกเหนือจากงานประจำซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ
4.	พนักงานมักจะได้รับการยอมรับ/จดจำ/ยกย่องและได้รับรางวัลจากการสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรม

ตอนที่ 5 แบบสอบถามการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา เป็นการวัดการมอบอำนาจให้พนักงานมีอำนาจในงานที่ทำ โดยการศึกษาครั้งนี้ ข้อคำถามที่ 1-3 เป็นแบบวัดของ Spreitzer (1995) ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scales) 5 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Disagree) และ 5 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้จะเป็นข้อคำถามเดี่ยว (Item Scale) นั่นคือ เป็นการนำข้อคำถามมาเป็นตัวบ่งชี้โดยตรง ประกอบด้วย 12 ข้อคำถาม ดังแสดงในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แบบวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

ข้อ	รายละเอียดข้อคำถาม
ด้านความหมายของงาน	
1.	งานที่ฉันทำมีความสำคัญต่อฉันเป็นอย่างมาก
2.	โดยส่วนตัวแล้ว ภาระงานของฉันมีความหมายกับฉันอย่างมาก
3.	งานที่ฉันทำมีความหมายต่อฉันอย่างเต็มเปี่ยม
ด้านความสามารถในการทำงาน	
4.	ฉันรู้สึกมั่นใจในความสามารถในการทำงานของตัวเอง
5.	ฉันรู้สึกพอใจในขีดความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน
6.	ฉันมีการพัฒนาทักษะในการทำงานจนเกิดความเชี่ยวชาญ
ด้านการตัดสินใจในการทำงาน	
7.	ฉันมีอิสระอย่างมากในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง
8.	ฉันสามารถตัดสินใจได้เองว่าจะทำงานอย่างไร
9.	ฉันมีอิสระเสรีในการพิจารณาว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไร
ด้านผลกระทบในงาน	
10.	งานที่ฉันทำส่งผลกระทบและสร้างความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของฉันเป็นอย่างมาก
11.	ฉันมีบทบาทอย่างมากในการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของฉัน
12.	ฉันมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของฉัน

ตารางที่ 3.7 สรุปเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ข้อ	ตัวแปร	จำนวน ข้อคำถาม	จำนวน ตัวแปร สังเกตได้	มาตรวัด	แบบวัด
1.	แนวปฏิบัติด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	27	9	มาตรวัด 5 ระดับ	Chumphong & Potipiroon (2019),
1.1	การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	3			
1.2	การฝึกอบรมและพัฒนา	3			
1.3	การให้รางวัล	3			
1.4	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3			
1.5	ความก้าวหน้าในอาชีพและการ เลื่อนตำแหน่ง	3			
1.6	การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร	3			Bacharach &
1.7	การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ	3			Aiken (1976),
1.8	ทีมบริหารตนเอง	3			Nybakk &
1.9	การมีอิสระในการทำงาน	3			Jenssen (2012)
2.	พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการ ทำงาน	12	4	มาตรวัด 5 ระดับ	De Jong & Den Hartog (2010), Scott & Bruce (1994), Janssen(2004)
3.	บรรยากาศองค์การส่งเสริม นวัตกรรม	4	4	มาตรวัด 5 ระดับ	Oke, A.; Prajogo, D.I.; Jayaram, J. (2013)
4.	การเสริมสร้างพลังอำนาจ เชิงจิตวิทยา	12	4	มาตรวัด 5 ระดับ	Spreitzer (1995)
	รวม	55	21		

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้ 1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) 2) ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) 3) การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) โดยอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยใช้วิธีการหาดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้กระบวนการตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา ที่เรียกว่า IOC : Index of item objective congruence เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลและเครื่องมือในการวิเคราะห์ให้ได้รับความแม่นยำในการศึกษาให้มากที่สุด โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามให้ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา ในการตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อความถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร โดยเกณฑ์ของ IOC คือ

ข้อความถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ถือว่าใช้ได้

ข้อความถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้จริงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

การตรวจสอบความเชื่อมั่น ตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient: α) เนื่องจากเป็นวิธีการตรวจสอบความเชื่อมั่นที่เหมาะสมกับเครื่องมือที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ทดลองใช้ (Try Out) เครื่องมือวิจัย โดยการนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2) ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลมา โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงยอมรับว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นของตัวแปรในการศึกษาทั้งหมดที่ยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010)

3) การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)

ใช้วิธีการตรวจสอบจากค่า Item-total Correlation โดยข้อคำถามที่สามารถจำแนกได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป อย่างไรก็ตาม Clark and Watson (1995) เห็นว่าค่าอำนาจจำแนกที่มีค่าระหว่าง 0.15-0.20 ยังคงสามารถใช้ได้

จากผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่า .368 - .893 ซึ่งมีความมากกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นคำถามที่ดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเก็บข้อคำถามในแบบสอบถามทุกข้อโดยไม่มีการตัดข้อคำถามทิ้ง นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบัก พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่า 0.729 - 0.913 ซึ่งแต่ละตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010) แสดงว่าทุกตัวแปรมีค่าความเชื่อมั่นรวมข้อคำถามอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงของงานวิจัยนี้ได้ ผลวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 ผลวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	จำนวน ข้อ คำถาม	แบบสอบถามฉบับทดลอง	
		ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1. แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์			0.920
1.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	3	.633-.800	0.850
1.2 การฝึกอบรมและพัฒนา	3	.783-.893	0.926
1.3 เงินรางวัลตามผลงาน	3	.776-.873	0.904
1.4 การประเมินผลการทำงาน	3	.496-.571	0.716
1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	3	.587-.783	0.832
1.6 การได้รับข้อมูลข่าวสาร	3	.508-.664	0.757
1.7 ความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3	.500-.746	0.757
1.8 ทีมบริหารตนเอง	3	.368-.820	0.762
1.9 การมีอิสระในการทำงาน	3	.652-.767	0.851
2. บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรม	3	.555-.799	0.849
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา			0.813
3.1 ด้านความหมายของงาน	3	.678-.867	0.876
3.2 ด้านความสามารถในการทำงาน	3	.663-.804	0.856
3.3 ด้านการตัดสินใจในการทำงาน	3	.755-.826	0.892
3.4 ด้านผลกระทบของงาน	3	.745-.803	0.885
4. พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน			0.878
4.1 ด้านสำรวจความคิด	3	.373-.591	0.729
4.2 ด้านการสร้างความคิด	3	.814-.847	0.913
4.3 ด้านการส่งเสริมความคิด	3	.749-.807	0.880
4.4 ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง	3	.786-.811	0.880

3.2.4 การรวบรวมข้อมูล

สำหรับขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลนี้ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการสืบค้นข้อมูลที่ตั้งสำนักงานของทั้ง 6 องค์กรโดยกำหนดพื้นที่ให้ครอบคลุมใน 7 ภูมิภาคทั่วประเทศ หลังจากนั้นผู้วิจัยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณบดี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ไปยังผู้บริหารทั้ง 6 องค์กร เพื่อพิจารณาตอบแบบสอบถาม และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารและพนักงานช่วยตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างดี แต่ในระหว่างนั้นเนื่องด้วยสถานการณ์โควิดทำให้พนักงานองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) ซึ่งเป็นอุปสรรคและข้อจำกัดอย่างยิ่งในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้อย่างดี ทำให้ผู้วิจัยปรับเปลี่ยนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังนี้

(1) กลุ่มตัวอย่างของพนักงานองค์กรภาครัฐ ทั้ง 3 องค์กร ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยได้แนบซองเปล่าที่เจ้าหน้าที่สำหรับส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย หลังจากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีโทรศัพท์ประสานเข้าไปยังแต่ละสำนักงานเพื่อสอบถามความคืบหน้าของการตอบแบบสอบถามและส่งกลับมายังผู้วิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานจำนวน 800 คน จากองค์กรภาครัฐ 80 แห่งทั่วประเทศ และได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนมาจากพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 299 คน จาก 30 คิดเป็นอัตราส่วนตอบกลับร้อยละ 37.37 ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 3 เดือน (กันยายน – พฤศจิกายน 2564) โดยมีระยะเวลารอคอยประมาณ 3 เดือน

(2) สำหรับกลุ่มตัวอย่างของพนักงานภาคเอกชนทั้ง 3 องค์กร ผู้วิจัยปรับใช้แผนสำรองด้วยการส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ซึ่งจัดทำด้วย Google Form Template และจัดส่ง Link ผ่านช่องทางกลุ่มไลน์ (Line) ไปยังกลุ่มพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ผู้วิจัยได้ส่ง Link แยกแบบสอบถามไปยัง 3 องค์กรและแยกตาม 7 ภูมิภาค เพื่อให้ง่ายในการจัดกระทำข้อมูล กรณีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามไม่ครบจำนวนตามกำหนด ผู้วิจัยจะส่งต่อและติดตามผลเพื่อให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 410 คน รวมระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามใช้เวลา 3 เดือน นับจากวันที่ส่งแบบสอบถามวันแรก ระหว่างเดือนกันยายน จนถึงเดือนพฤศจิกายน 2564

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน จึงแบ่งการอธิบายขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) การตรวจสอบข้อมูล 2) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 3) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง อธิบายแต่ละขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบข้อมูล มีการตรวจสอบข้อมูล โดยใช้โปรแกรม R (R Program) ในการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ข้อมูลสูญหาย (Missing Value)
- 2) ค่าสุดโต่ง (Outliers) เพื่อตรวจสอบว่าค่าของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์มีค่าสูงหรือต่ำกว่าปกติหรือเป็นข้อมูลที่อยู่นอกขอบเขตเกินกว่าที่จะนำมาวิเคราะห์หรือไม่
- 3) การแจกแจงปกติ (Normality) เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงปกติหรือไม่ สามารถทดสอบโดยดูจากค่าความเบ้ (Skewness) หรือค่าความโด่ง (Kurtosis)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent) โดยใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรทั้งหมด เป็นการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์สองอย่างประกอบเข้าด้วยกัน คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ประกอบด้วย 2 โมเดลย่อย คือ โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2563, p.61) โดยที่โมเดลการวัด (Measurement Model) จะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) กับตัวแปรแฝง (Latent Variables) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) จะอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างครั้งนี้จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม Mplus โดยประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังอธิบาย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นโมเดลสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัด ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง มีขั้นตอนการวิเคราะห์ 6 ขั้นตอน ดังแสดงด้วยภาพประกอบ 3.5 (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2563)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification)

การกำหนดลักษณะเฉพาะในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงในโมเดลการวัดนั้น ซึ่งเป็นการกำหนดตามทฤษฎีหรือพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม

ลักษณะเฉพาะของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทั่วไปควรมีลักษณะ 1) ตัวบ่งชี้ควรมีค่าต่อเนื่อง เป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเดียว และมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบเฉพาะ (Unique) ซึ่งแสดงถึงเทอมความคลาดเคลื่อนของการวัด (Measurement Error) 2) เทอมความคลาดเคลื่อนจะต้องอิสระต่อกัน และอิสระกับองค์ประกอบ 3) มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทุกค่า และ 4) ไม่เป็นโมเดลที่รวมค่าเฉลี่ยอยู่ด้วย (No Mean Structure)

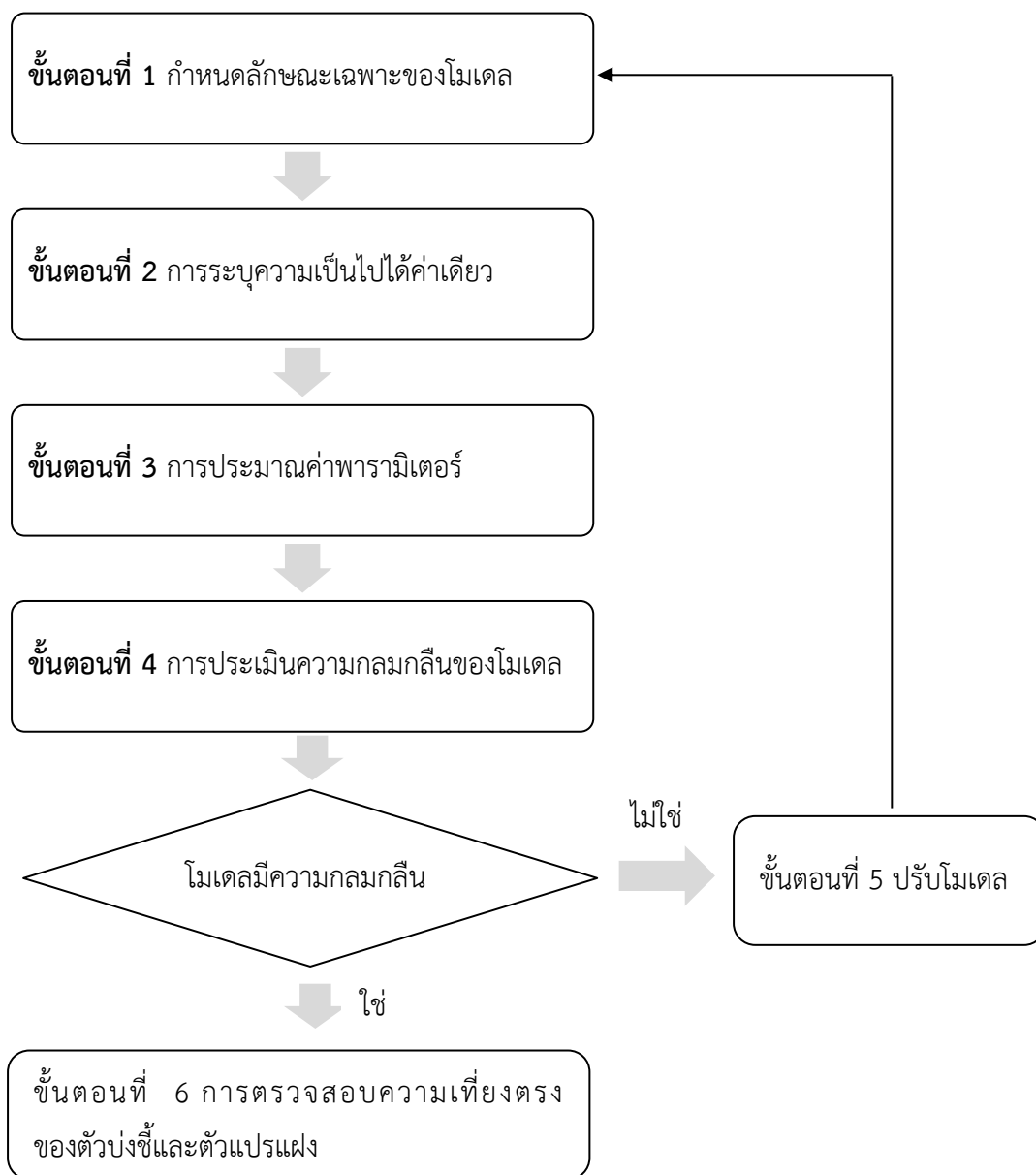
กำหนดให้เป็นโมเดลการวัดสะท้อนรูป (Reflective Measurement) หรือเรียกว่า โมเดลตัวแปรแฝงร่วมแบบตัวบ่งชี้สะท้อนรูป (Common Latent Construct with Reflective Indicators) ประกอบด้วยตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ และมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 30 ตัว

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว (Model Identification) โมเดลจะสามารถระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว เมื่อจำนวนพารามิเตอร์อิสระน้อยกว่าจำนวนข้อมูลที่อยู่ในเมทริกซ์ S พิจารณาได้จากกฎที่ $t \leq S/2$ เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอที่จะคำนวณค่าพารามิเตอร์ได้ และสามารถตรวจสอบพารามิเตอร์ได้

โดยที่ $t =$ จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณ

$$S/2 = \text{จำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม}$$

ในกรณีที่จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณเท่ากับจำนวนสมการที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์โมเดล ($t = s/2$) เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวพอดี หรือ โมเดลระบุพอดี (Just Identified Model) ถ้าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณน้อยกว่าจำนวนสมการที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ ($t < s/2$) เรียกโมเดลนั้นว่าโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดี (Over Identified Model)



ภาพประกอบ 3.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation of the Model)
 การกำหนดวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ โดยวิธีการประมาณพารามิเตอร์ในโมเดล
 การวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยัน คือ วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความกลมกลืนของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เป็นการประเมินความกลมกลืนโดยรวม (Over all Fit) ของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ตามค่าสถิติ ดังนี้ Chi-square (χ^2), Relative Chi-Square Ratio (χ^2/df), SRMR, RMSEA, CFI, TLI

ขั้นตอนที่ 5 ปรับโมเดล (Model Modification)

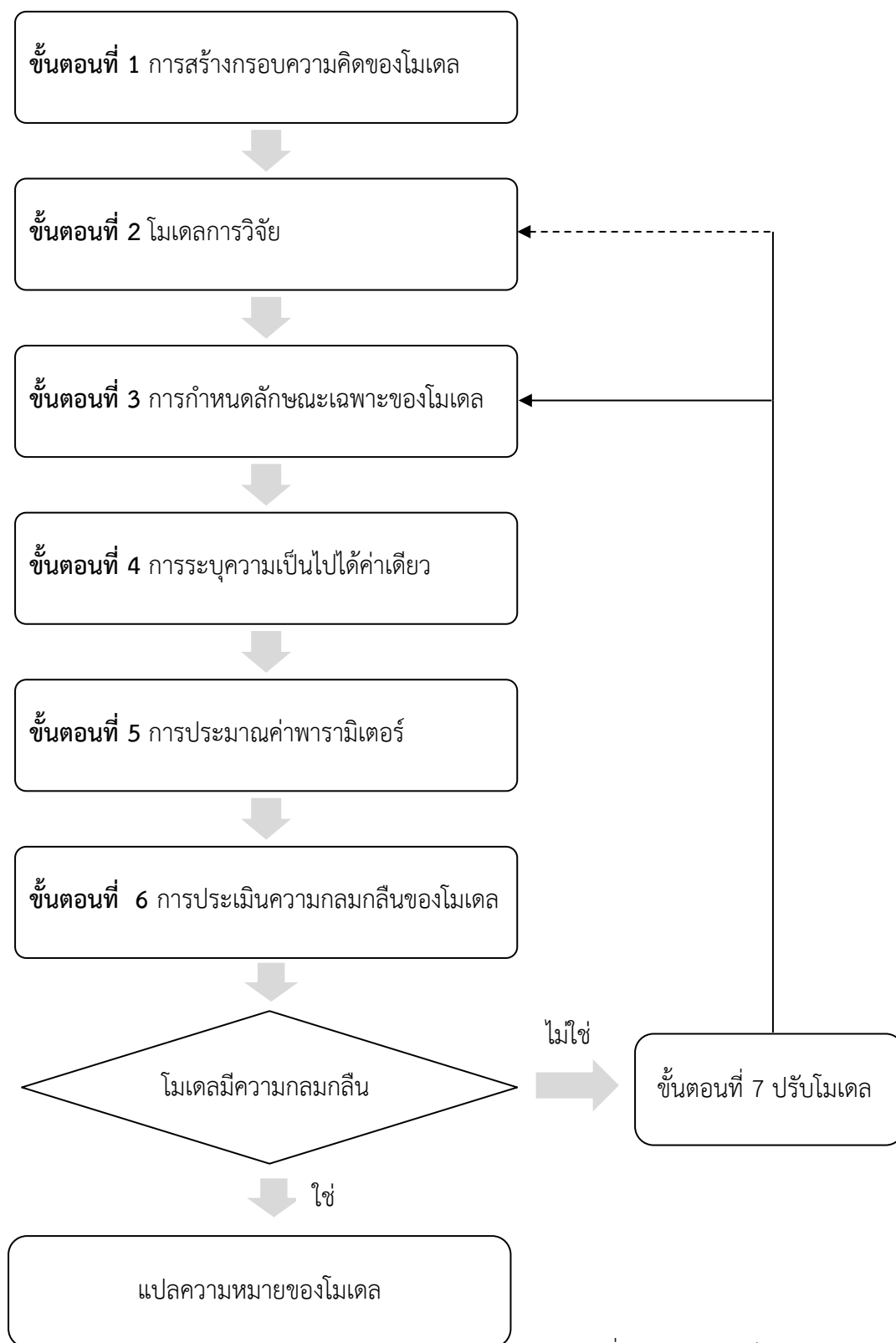
หากโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จะต้องปรับโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยพิจารณาจากค่า Modification Indices (MI) โดยการกลับไปพิจารณาขั้นตอนที่ 1 กำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล อีกครั้ง แต่หากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ให้ทำตามขั้นตอนที่ 6

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝง

การตรวจสอบ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) และการเปรียบเทียบค่า AVE เทียบกับค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ โดยจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตามตารางที่ 3.10

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

สามารถแสดงขั้นตอนการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง ได้ดังภาพประกอบ 3.5 โดยจะเห็นว่า 2 ขั้นตอนแรกจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการวิจัยโดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะถูกสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยก่อนที่จะมีการเก็บข้อมูล ดังนั้นขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในทางสถิติจึงเริ่มจากขั้นตอนที่ 3 เป็นต้นไป ทั้งนี้ขั้นตอนการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างดังภาพประกอบ 3.3 จะแสดงขั้นตอนตั้งแต่กระบวนการสร้างกรอบความคิดของโมเดลเพื่อให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดในการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2563)



ที่มา: อิศรัญฐ์ รินไธสง (2563, p.77)

ภาพประกอบ 3.5 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกรอบความคิดของโมเดล (Model Conceptualization) การสร้างกรอบความคิดของโมเดล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ขั้นตอนแรก ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ซึ่งเป็นการสร้างโมเดลโครงสร้าง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกรอบความคิดการวิจัยเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ต้องการทดสอบ โดยกำหนดว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรภายนอก ตัวแปรใด เป็นตัวแปรภายใน เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัย ทฤษฎีและผลการวิจัยที่ผ่านมา ขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนากรอบความคิดของโมเดล เป็นการสร้างโมเดลการวัดและการกำหนดตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้ในการวัดตัวแปรแฝง

ขั้นตอนที่ 2 โมเดลการวิจัย (Research Model) เป็นการสร้างโมเดลการวิจัยของกรอบความคิดการวิจัย ซึ่งจะเป็นการสร้างแผนภูมิเส้นทาง (Path Diagram) เพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification)

1) เป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน โดยอาศัยทฤษฎี 2) การกำหนดลักษณะการวัดให้กับตัวแปรแฝงภายนอก และ 3) กำหนดลักษณะการวัดให้กับตัวแปรแฝงภายใน (Mueller, 1996, p.131 อ้างถึงใน อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2563, p.80) โดยข้อ 2) และ 3) เป็นการกำหนดในระดับโมเดลการวัด หรือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 4 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว (Model Identification) เป็นการระบุว่าโมเดลนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียว (Unique Solution) หรือไม่ โมเดลจะสามารถระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว เมื่อจำนวนพารามิเตอร์อิสระน้อยกว่าจำนวนข้อมูลที่อยู่ในเมทริกซ์ S พิจารณาได้จากกฎที่ $t \leq S/2$

ขั้นตอนที่ 5 การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation of the Model) กำหนดวิธีการประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML)

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินความกลมกลืนของโมเดล (Goodness of Fit Measures) ประเมินความกลมกลืนโดยรวม (Overall Fit) ของโมเดลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ตามค่าสถิติ ดังนี้ Chi-square (χ^2), Relative Chi-Square Ratio (χ^2/df), SRMR, RMSEA, CFI, TLI และพิจารณาเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังแสดงในตารางที่ 3.9

ขั้นตอนที่ 7 ปรับโมเดล (Model Modification)

หากโมเดลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยรวมยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จะต้องปรับโมเดล โดยพิจารณาจากค่า Modification Indices (MI) โดยการกลับไปพิจารณาขั้นตอนที่ 3 กำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล หรือ ขั้นตอนที่ 2 โมเดลการวิจัย อีกครั้ง

แต่หากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยรวมมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ให้แปลความหมายของโมเดลโดยการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก โดยจะอธิบายทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปร

ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ 1) การตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลโดยรวม 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ 3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง

1) การตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลโดยรวม

(1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics: χ^2) ใช้เพื่อวัดความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ดังกล่าวที่ได้จากโมเดลที่ผู้วิจัยสร้าง

(2) ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio: χ^2/df) เป็นการใช้อัตราส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์กับค่าองศาอิสระ หากค่าที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า 3.0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(3) ดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standard Root Mean Squared Residual: SRMR) เป็นค่าที่ได้จากคะแนนมาตรฐาน มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ยังมีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square of Error Approximation: RMSEA) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่า ยังมีค่าต่ำหรือเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(5) ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) เป็นการเปรียบเทียบโมเดลวิจัยกับโมเดลอิสระ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของโมเดลที่ทุกตัวแปรไม่สัมพันธ์กันกับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของโมเดลการวิจัย มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 มากขึ้น แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(6) ดัชนีความกลมกลืน Tucker Lewis Index (Tucker Lewis Index: TLI) หรือบางครั้งเรียกว่า Non-Normed Fit Index: NNFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 มากขึ้น แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) โดยทั่วไปค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized) ควรมีค่าน้อย 0.5 ขึ้นไป และค่าน้ำหนักองค์ประกอบต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (Hair et al., 2019)

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity)

ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) พิจารณาจาก 1) ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) เป็นการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance Extracted: AVE) เป็นค่าที่แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนโดยรวมของตัวบ่งชี้สำหรับตัวแปรแฝง โดยค่าความแปรปรวนที่สกัดได้จะมีค่าสูงเมื่อตัวบ่งชี้เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝง

ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยใช้วิธีการการเปรียบเทียบค่า AVE เทียบกับค่าสหสัมพันธ์ (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ โดยถ้าพบว่า $AVE > R^2$ แสดงว่าตัวแปรแฝงนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

สามารถสรุปเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.9 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ลำดับ	ค่าสถิติ	หลักเกณฑ์ ($n > 250$ และ $k \geq 30$)	แหล่งอ้างอิง
1.	Chi-square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (แต่มีความเป็นไปได้ที่จะมี นัยสำคัญทางสถิติ หากขนาด ตัวอย่างมีขนาดใหญ่)	Hair et al. (2014)
2.	Relative Chi-Square Ratio (χ^2/df)	ไม่ควรเกิน 5.00	Hair et al. (2014)
3.	SRMR	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 พร้อมกับค่า CFI มากกว่า 0.92	Hair et al. (2014)

ลำดับ	ค่าสถิติ	หลักเกณฑ์ ($n > 250$ และ $k \geq 30$)	แหล่งอ้างอิง
4.	RMSEA	น้อยกว่า 0.07 พร้อมกับค่า CFI มากกว่าหรือเท่ากับ 0.92	Hair et al. (2014)
5.	CFI	มากกว่า 0.90	Hu & Bentler (1999)
6.	TLI	มากกว่า 0.90	Hu & Bentler (1999)
7.	Factor Loading	เท่ากับหรือมากกว่า 0.5	Hair et al. (2014)
8.	CR	เท่ากับหรือมากกว่า 0.7	Hair et al. (2014)
9.	AVE	มากกว่า 0.5	Hair et al. (2014)
10.	Discriminant Validity	$AVE > R^2$	Hair et al. (2014)

(k= จำนวนตัวแปรสังเกตได้, N=ขนาดกลุ่มตัวอย่าง)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ t-test

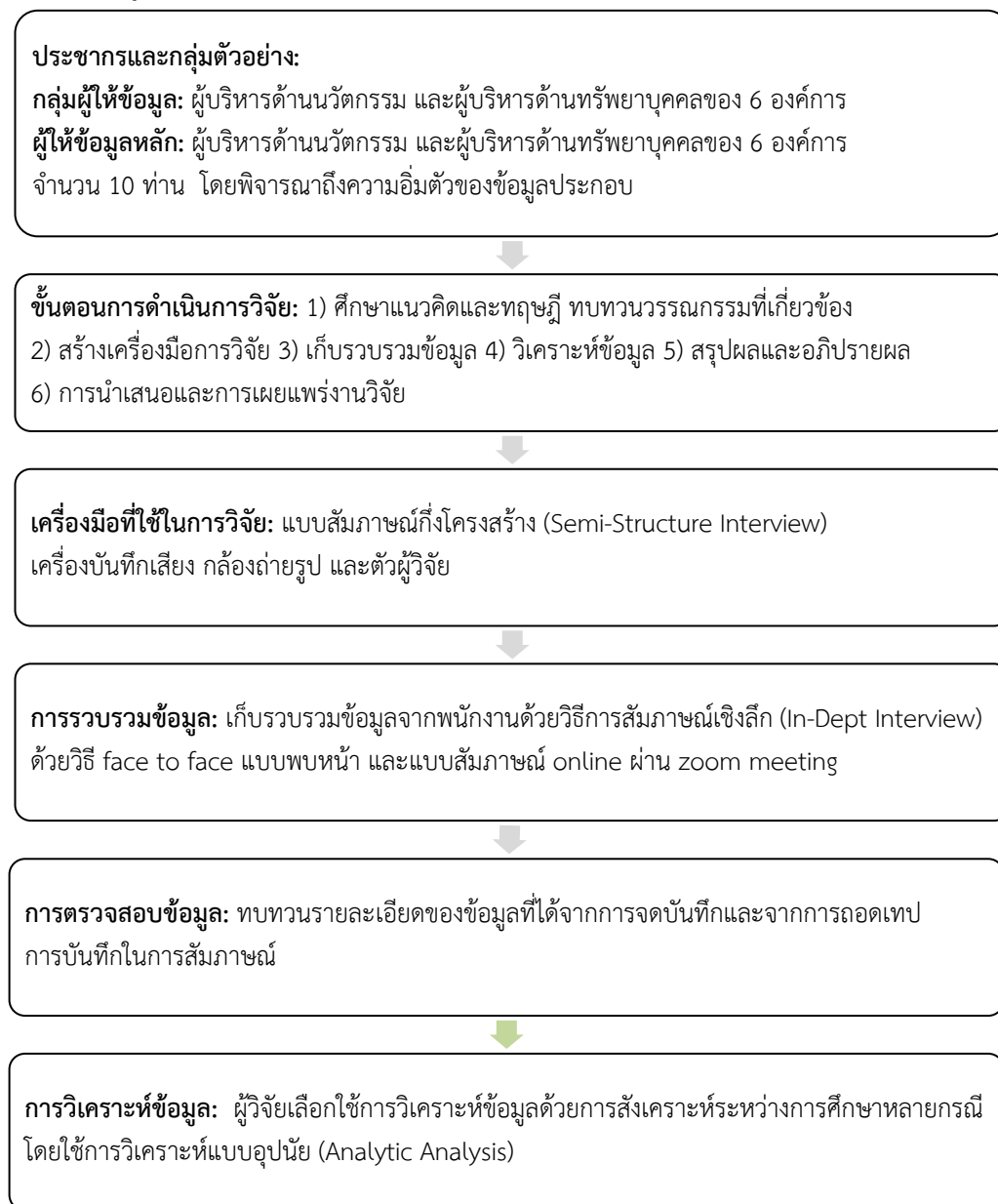
ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ t-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามมิติของทุกตัวแปรแฝง ประกอบด้วยแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) บรรยากาศองค์การ ส่งเสริมนวัตกรรม (OC) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) ของพนักงานระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

3.3 ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ

ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการพร้อมกับงานวิจัยเชิงปริมาณแบบรองรับภายใน (Mixed Methods Research: Embedded Design), (Creswell, 2014; Creswell & Plano Clark, 2011) เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การที่มีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคม นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงทัศนคติ มุมมองความคิดเห็นที่มีต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยใช้หน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ผู้บริหารด้านนวัตกรรม และผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล กระบวนการวิจัยเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยได้รับทราบถึงแนวคิด ทัศนคติมุมมองความคิดเห็นที่มีต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยวิเคราะห์แยกระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การได้รับข้อมูลเชิงลึกด้วยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพไปใช้สนับสนุนเติมเต็มและอธิบายผลการวิจัย

เชิงปริมาณ (Gelo, Braakmann & Benetka, 2008; Klassen, Creswell, Clark, Smith & Meissner, 2012) ควบคู่กันไป

โดยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4) การรวบรวมข้อมูล 5) การตรวจสอบข้อมูล 6) การวิเคราะห์ข้อมูล ดังภาพประกอบ 3.5



ภาพประกอบ 3.6 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (Director of Innovation) และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Director) ขององค์การอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย ประกอบด้วยพนักงานองค์การภาครัฐ 3 องค์การ และภาคเอกชน 3 องค์การ รวมทั้งหมด 6 องค์การ

2) กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือ ผู้บริหารด้านนวัตกรรม (Director of Innovation) และผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Director) จาก 6 องค์การ รวมทั้งหมด 10 คน

3) ขนาดกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลหลัก

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างเบื้องต้นอยู่ระหว่าง 10-15 คน ทั้งหมด 6 องค์การ ในขณะเดียวกันขณะเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะพิจารณาถึงความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) ด้วยเช่นกัน เพื่อพิจารณาว่าขนาดตัวอย่างในการวิจัยถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูลหรือยัง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ถูกต้อง และได้ข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ โดยผู้วิจัยพิจารณากำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น ด้วยเหตุผลดังนี้

Morse (2000) แนะนำว่า การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ควรมีขนาดตัวอย่างประมาณ 6-10 ตัวอย่าง และ Moser and Korstjens (2018) แนะนำว่าการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ควรมีขนาดตัวอย่างประมาณ 10 ตัวอย่าง

นอกจากนี้มีการเสนอแนะถึงการกำหนดขนาดตัวอย่างของแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลในกรณีรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) โดยแนะนำว่าขนาดตัวอย่างในการสัมภาษณ์ควรอยู่ที่ประมาณ 12-20 ตัวอย่าง (Lincoln & Guba, 1985: 235 as cited in Sim et al., 2018) อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่านักวิจัยเชิงคุณภาพได้เสนอขนาดกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน โดยไม่ได้นำเสนอหลักการและเหตุผลประกอบไว้ (Marshall et al., 2013) ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาถึงความอิ่มตัวของข้อมูลด้วยเช่นกัน เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างเหมาะสม และด้วยในขณะนั้นพนักงานองค์การภาครัฐ ได้แก่ บริษัท TOT และ CAT ได้รวบรวมกิจการภายใต้ชื่อ NT ในปี พ.ศ. 2564 ทำให้ผู้วิจัยพิจารณาปรับลดยอดผู้ให้ข้อมูลหลักคงเหลือ 10 คน จาก 6 องค์การ ด้วยพิจารณาเห็นว่าถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูลแล้ว

4) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตาม

วัตถุประสงค์นี้ เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้มากที่สุด เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ประชากรหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลนั้นมีจำนวนมาก (Suri, 2011; Palinkas et al., 2015)

3.3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการ content analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปผลและอภิปรายผลวิจัย ผู้วิจัยจะอธิบายและสรุปผลการวิจัยให้ครอบคลุมคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอและการเผยแพร่งานวิจัย โดยนำเสนอผลการวิจัยโดยครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดและเผยแพร่งานวิจัยโดยการตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง

3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และตัวผู้วิจัย แต่ด้วยสถานการณ์แพร่กระจายของโรคโควิด 2019 เป็นเหตุผลทำให้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ Online ผ่าน Zoom Meeting เพิ่มอีกหนึ่งช่องทาง นอกจากการสัมภาษณ์แบบ Face to Face ผู้วิจัยใช้เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์ซึ่งหมายถึง การสื่อสารกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัย ดังนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้วิจัย เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ การได้มาของข้อมูลที่ตีสุ่มมาจากศักยภาพของผู้วิจัยซึ่งไหวพริบ ทักษะ ประสบการณ์และศักยภาพของนักวิจัยจะส่งผลต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ตี (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2550; อมาวสี อัมพันศิริรัตน์, 2557)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้คำสำคัญ (Keyword) เป็นเครื่องมือชี้้นำการสัมภาษณ์โดยการตั้งแนวคำถามว่าจะถามอะไรบ้าง ตั้งคำถามแบบหลวมๆในลักษณะกึ่งโครงสร้างคือการร่างคำถามแบบปลายเปิดที่มีคำสำคัญที่ต้องการพร้อมกับความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับผู้ร่วมวิจัยตามบริบทบนพื้นฐานคำสำคัญยังคงอยู่และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกเสียงและสมุดจดบันทึกเพื่อบันทึกรายละเอียดตั้งแต่เริ่มทำการสัมภาษณ์และจากการสังเกตโดยไม่มีส่วนร่วมและได้ออกแบบข้อคำถามตามตารางที่ 3.10

ตารางที่ 3.10 ตารางแสดงข้อคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	คำถามหลัก
ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรของท่านมีแนวนโยบายด้าน HR อย่างไรบ้าง 2. ขอให้ท่านผู้บริหารอธิบายกิจกรรมด้าน HR (HR practices) ในองค์กรว่าทำอะไรบ้างที่ผ่านมา ได้พบความเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง มีแนวทางอย่างไรกับการพัฒนานวัตกรรมของพนักงานในองค์กร 3. ตอนนี้หากเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ HR ของเราตอนนี้ดีขนาดไหน เป็นแนวหน้าเพียงใด 4. ในมุมมองของท่านในฐานะผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล มองยังงัยเกี่ยวกับเรื่อง innovation หรือนวัตกรรมของพนักงาน มองว่าพนักงานทุกคนต้องมี innovation หรือเฉพาะบางตำแหน่งบางฝ่าย เช่น Engineer Programmer หรือฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. บทบาทของตัวท่านในการส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กรเป็นอย่างไรบ้าง 6. เรื่องไหนที่ท่านคิดว่าเป็นช่องว่างที่องค์กรจะต้องปรับปรุงพัฒนา และต้องดำเนินการเพิ่มเติมอีกบ้าง
ผู้บริหารด้านนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม <ol style="list-style-type: none"> 1) คำว่า innovation ในความหมายสำหรับคุณนั้นหมายถึงอะไร 2) ขอให้ยกตัวอย่าง innovation ในองค์กรของท่าน 3) ปัจจุบันนี้ในเรื่องของ innovation ของพนักงานเป็นอย่างไรบ้าง มีช่องว่างอะไรตรงไหนบ้างไหม หรือทำได้ดีแล้ว ทำดีหรือยัง หรือยังขาดอะไรที่ยังคงต้องสนับสนุน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	คำถามหลัก
	2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม ในขณะนี้
	3. ตอนนี้มีโครงการอะไรบ้างที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของในองค์การ
	4. บทสะท้อนขององค์การเมื่อเทียบกับองค์การอื่นๆ ในด้าน Innovation
	5. ท่านมองคนที่ทำ innovation โดยตรง โดยท่านคิดว่าพนักงานที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับ innovation ในองค์การ พนักงานเค้าต้องการ อะไร ลักษณะของคนกลุ่มนี้เป็นยังไง พฤติกรรม innovation ในการ ทำงานสำหรับแต่ละองค์การนั้นเป็น คืออะไร มองคนทุกคนใน องค์การ หรือมองเฉพาะบางคนหรือเปล่าที่ต้องมี innovation
	6. ในมุมมองของท่านในฐานะผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล มองยัง เกี่ยวกับเรื่อง innovation หรือนวัตกรรมของพนักงาน มองว่า พนักงานทุกคนต้องมี innovation หรือเฉพาะบางตำแหน่ง บางฝ่าย เช่น Engineer Programmer หรือฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
	7. ท่านจะฝากข้อความอะไรไปถึง HR ขององค์การท่านบ้าง

3.3.4 การรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามแบบแนวคำถามสัมภาษณ์ที่มาจากคำถามการวิจัย ได้แก่ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยมีบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลด้วยการบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง

ลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview Guide) จะมีลักษณะแบบนำสัมภาษณ์ โดยใช้คำสำคัญ (Key Word) ในการชี้แนะเข้าสู่คำถามตามประเด็นที่ได้กำหนดไว้ พร้อมกับมีความยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ และพร้อมปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลและสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนัดหมายผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ในการสัมภาษณ์ ผ่านช่องทาง online โดยใช้ ระบบ Zoom meeting และขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ด้วยตนเอง (face-to-face) ในบางองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ โดยการแนะนำตัวเอง ชี้แจง วัตถุประสงค์ของการวิจัยและประโยชน์ของงานวิจัย และขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการจดบันทึก และบันทึกเสียง ก่อนนำเข้าสู่ประเด็นคำถามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยจะจดบันทึกข้อมูลใน ประเด็นหลัก พร้อมทั้งบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการถอดเทปบันทึกเสียงเป็นบท สนทนาอย่างละเอียด ระบุเครื่องหมายคำพูดพร้อมระบุว่าเป็นคำพูดของใคร และนำข้อมูลที่ได้จาก การถอดเทปบันทึกเสียงมาเทียบกับข้อมูลหลักที่จดบันทึกไว้ โดยผู้วิจัยจะจดบันทึกและถอดเทป รายละเอียดให้เสร็จสิ้นทุกครั้งในแต่ละการสัมภาษณ์

3.3.5 การตรวจสอบข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ก่อนการนำข้อมูลไปสู่ กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

ผู้วิจัยทบทวนรายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและจากการถอดเทปการบันทึก จากมือถือในการสัมภาษณ์ว่ามีการรวบรวมรายละเอียดที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ไว้อย่างครบถ้วนทุก ประเด็น มีรายละเอียดที่ตรงกับที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวไว้ ทั้งนี้การบันทึกข้อมูลจะไม่มีการแต่งเติม ความคิดเห็นของผู้วิจัย โดยการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการศึกษา ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น การศึกษาวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ (Content Analysis) เป็นต้น สุดท้ายได้ตัดข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลออกเพื่อรักษาข้อมูลให้เป็นความลับ

3.3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสังเคราะห์ระหว่าง การศึกษาการศึกษาหลายกรณี โดยใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Analysis) ผู้วิจัยทำการ วิเคราะห์สรุปข้อมูลจากการบันทึก และบทสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยเริ่มจากการอ่าน รายละเอียดการจดบันทึกและการถอดเทปการสนทนา ทำความเข้าใจความหมายของผู้ให้ข้อมูล จัด หมวดหมู่ นำมาบันทึกสรุป จากนั้นผู้วิจัยใช้การตีความหมายจากข้อมูลเพื่อเขียนและบรรยายแนวคิด สร้างข้อสรุปและความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีหลักการ และ แนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยทำการจัดระเบียบ โดยการนำข้อมูลที่ได้นับบันทึกไว้และทำการถอดถอด เทปบทสัมภาษณ์มาจัดเรียงตามวันและเวลาในการสัมภาษณ์และบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ จากนั้น ผู้วิจัยจัดทำดัชนีข้อมูล แยกประเด็นคำถามที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้าโดยทำการแยกข้อมูลเป็นรายบุคคล ที่ให้การสัมภาษณ์และจดบันทึกไว้ในตารางวิเคราะห์สรุปเป็นรายบุคคล จากนั้นผู้วิจัยมองหา ความหมายที่มีความคล้ายคลึงกัน ทำการตีความ และสร้างข้อสรุปต่างๆของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

จำนวน 10 กรณี หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาเปรียบเทียบกรอบแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน เพื่อแสดงความสอดคล้องต้องกันในแต่ละรายจากผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ตรงและได้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มานั้นสามารถสรุปและอธิบายในสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้หรืออีกนัยหนึ่งคือสามารถให้ข้อมูลที่ได้เป็นตัวแทนของสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้ สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์นั้น ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการบรรยายด้วยถ้อยคำโดยตรงของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่มีการปรับแต่งและนำเสนอด้วยการแสดงเครื่องหมายคำพูดจากการสรุปข้อมูลจากผู้ร่วมวิจัยและแยกการวิเคราะห์ระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยส่งผ่านตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และ 3) เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mix Method) ประเภทการวิจัยแบบพร้อมกัน (Convergent Pararell Design ในบทนี้จะได้นำเสนอผลการวิจัย โดยการนำเสนอสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

- 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และค่าความโด่งของตัวแปรที่ศึกษา
- 4.1.3 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย
- 4.1.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาในโมเดล
- 4.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลการวัดและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

- 4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก
- 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ทั้งนี้ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ และตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 อักษรย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
N	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
X	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$S.D.$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
T	ค่า t-tested
Max	ค่าสูงสุด (Maximum)
Min	ค่าต่ำสุด (Minimum)
Sk	ค่าความเบ้ (Skeness)
Ku	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
X^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
X^2 / df	ค่าความกลมกลืนของค่าไค-สแควร์
$S.E.$	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
P	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนยกกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardize Root Mean Square Residual)
CFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
TLI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis
CR	ค่าความเชื่อมั่น (Composite Reliability)
AVE	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
Factor Loading	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Z	ค่าอัตราส่วน Z ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
TE	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effect)
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
CI	ช่วงความเชื่อมั่น (Confidence Intervals)
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effect)

ตารางที่ 4.1 แสดงสัญลักษณ์ที่ถูกนำมาใช้สำหรับการนำเสนอผลการวิจัย และใช้สำหรับอธิบายค่าทางสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยการอธิบายค่าสถิติส่วนใหญ่จะอยู่ในตอนที่ 2 ซึ่งเป็นค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรที่ศึกษา และตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ค่าสถิติไค-สแควร์ ค่าองศาอิสระ ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ดัชนี Tucker และ Lewis ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าอัตราส่วน Z ที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย

ตารางที่ 4.2 อักษรย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในผลการวิจัย

สัญลักษณ์	ความหมาย	ประเภทตัวแปร	
		ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
HRM	1.แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	✓	
sel	-การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน		✓
train	-การฝึกอบรมและพัฒนา		✓
rew	-เงินรางวัลตามผลงาน		✓
appr	-การประเมินผลการทำงาน		✓
pro	-ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง		✓
com	-การได้รับข้อมูลข่าวสาร		✓
deci	-การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ		✓
self	-ทีมบริหารตนเอง		✓
auto	-การมีอิสระในการทำงาน		✓
IWB	2.พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	✓	
exp	-ด้านการสำรวจค้นพบความคิด		✓
gen	-ด้านการสร้างความคิด		✓
prom	-ด้านการส่งเสริมความคิด		✓
imp	-ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง		✓
OC	3.บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม	✓	
OC5	-การจัดสรรเวลาและทรัพยากรให้พนักงาน		✓

สัญลักษณ์	ความหมาย	ประเภทตัวแปร	
		ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
OC6	-กลุ่มคนทำงานที่มีทักษะหลากหลาย		✓
OC7	-งานท้าทายนอกเหนืองานประจำ		✓
OC8	-การได้รับการยอมรับและการยกย่อง		✓
PE	4.การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	✓	
mean	ความมีความหมายของงาน		✓
compe	ความสามารถในการทำงาน		✓
selfde	การตัดสินใจในการทำงาน		✓
impact	ผลกระทบในงาน		✓

ตาราง 4.2 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร ได้แก่ โดยตัวแปรแฝง แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มี 9 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน (sel) การฝึกอบรมและพัฒนา (train) ค่าตอบแทน ผลประโยชน์/การให้รางวัล (reward) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appr) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง (pro) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร (com) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ (deci) ทีมบริหารตนเอง (self) และการมีอิสระในการทำงาน (auto) ตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม (OC) มี 4 ตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรแฝงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) มี 4 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ด้านความหมาย (mean) ด้านความสามารถ (compe) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Selfde) ด้านผลกระทบ (impact) ตัวแปรแฝงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) มี 4 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ด้านการสำรวจค้นพบความคิด (expo) ด้านการสร้างความคิด (gen) ด้านการส่งเสริมความคิด (prom) และด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง (imp) รายละเอียดดังที่แสดงในตารางที่ 4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนชื่อตัวแปรในการวิจัยเพื่ออธิบายค่าทางสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแสดงในส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองตามกรอบแนวคิดการวิจัย

4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์แบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์หัตถวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาข้อมูลทั่วไปของตัวแทนผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายและเพศหญิงร้อยละ 56.3 และ 43.7 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.1 รองลงมาอายุตั้งแต่ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.4 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานประจำคิดเป็นร้อยละ 80.3 ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 500 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 พนักงานปฏิบัติงานอยู่ในพนักงานองค์การภาครัฐคิดเป็นร้อยละ 42.3 และปฏิบัติงานในองค์กรภาคเอกชนคิดเป็นร้อยละ 57.7 ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.5 ซึ่งมีจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานกระจายอยู่ในแต่ละภาค โดยผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ภาคใต้ จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 รองลงมาคือภาคตะวันออก จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ข้อมูลทั่วไป	ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	399	56.3
	หญิง	310	43.7
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	81	11.4
	30 – 40 ปี	249	35.1
	41 – 50 ปี	230	32.4
	51 – 65 ปี	149	21.1
ประเภทพนักงาน	พนักงานประจำ	270	80.3
	พนักงานชั่วคราว	140	19.7
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	9.4
	ปริญญาตรี	500	70.5
	ปริญญาโท	138	19.5
	ปริญญาเอก	4	0.6
ประเภทองค์กร	ภาครัฐ / รัฐวิสาหกิจ	299	42.2

ข้อมูลทั่วไป	ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
	ภาคเอกชน	410	57.8
องค์กร	NTBC	105	14.8
	CAT	97	13.7
	TOT	97	13.7
	DTAC	109	15.4
	AIS	112	15.8
	TRUE	189	26.7
ภูมิภาคที่ปฏิบัติงาน	กรุงเทพมหานคร	106	15.0
	ภาคกลาง	78	11.0
	ภาคเหนือ	90	12.7
	ภาคใต้	171	24.1
	ภาคตะวันออก	107	15.1
	ภาคตะวันตก	55	7.8
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	102	14.3
ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 3 ปี	109	15.4
	3-6 ปี	94	13.2
	7-9 ปี	53	7.5
	9-12 ปี	94	13.2
	13-15 ปี	51	7.2
	มากกว่า 15 ปี	309	43.5
ตำแหน่ง	ผู้บริหารระดับกลาง	38	5.4
	ผู้จัดการหรือเทียบเท่า	144	20.3
	เจ้าหน้าที่อาวุโส	111	15.6
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	416	58.7
แผนก	ฝ่ายบริหาร	61	8.6
	ฝ่ายเทคนิคและวิศวกรรม	301	42.4
	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	47	6.6
	ฝ่ายจัดซื้อ	26	3.7
	ฝ่ายขายและส่งเสริมการขาย	47	6.6
	ฝ่ายการตลาด	38	5.4

ข้อมูลทั่วไป	ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
	ฝ่ายบริการลูกค้า	91	12.8
	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	16	2.3
	ฝ่ายกฎหมาย	31	4.5
	ฝ่าย IT	20	2.8
	ฝ่ายธุรการและสนับสนุน	31	4.4

4.1.2 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ (Data Screening) ซึ่งมีทั้งหมด 21 ตัวแปรสังเกตได้ การวิเคราะห์จะประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Deviations) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) การกระจายความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) แสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง

ตัวแปร	M	S.D.	Min	Max	Sk	Ku
1. แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์						
1.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.23	.71	1.00	5.00	-.96	1.06
1.2 การฝึกอบรมและพัฒนา	4.23	.73	1.00	5.00	-.86	.48
1.3 เงินรางวัลตามผลงาน	3.93	.88	1.00	5.00	-.81	.47
1.4 การประเมินผลการทำงาน	4.05	.72	1.00	5.00	-.80	1.09
1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	3.94	.87	1.00	5.00	-.71	.320
1.6 การได้รับข้อมูลข่าวสาร	4.11	.67	1.00	5.00	-.71	.84
1.7 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.81	.78	1.00	5.00	-.56	.46
1.8 ทีมบริหารตนเอง	4.16	.77	1.00	5.00	-1.00	1.18
1.9 การมีอิสระในการทำงาน	3.65	.81	1.00	5.00	-.47	.30

ตัวแปร	M	S.D.	Min	Max	Sk	Ku
2. บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม						
2.1 องค์การของฉันมีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรต่างๆ ให้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างการ แลกเปลี่ยนและการทดลองใช้แนวคิดเชิงนวัตกรรม หรือแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ	3.96	.88	1.00	5.00	-.73	.51
2.2 บุคลากรของเรากำลังทำงานร่วมกับกลุ่มคนทำงาน ที่มีทักษะหลากหลายซึ่งมีการสื่อสารที่เป็นอิสระ และเปิดกว้างระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกัน	4.05	.82	1.00	5.00	-.70	.41
2.3 บ่อยครั้งที่พนักงานต้องเผชิญกับงานท้าทาย นอกเหนือจากงานประจำซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	4.10	.80	1.00	5.00	-.72	.48
2.4 พนักงานมักจะได้รับการยอมรับ/จดจำ/ยกย่อง และได้รับรางวัลจากการสร้างสรรค์และ ความคิดเชิงนวัตกรรม	3.99	.83	1.00	5.00	-.67	.60
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา						
3.1 ด้านความหมาย	4.39	.60	2.00	5.00	-.70	-.09
3.2 ด้านสมรรถนะ	4.30	.61	2.00	5.00	-.63	.18
3.3 ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง	4.08	.72	1.00	5.00	-.73	1.03
3.4 ด้านผลกระทบ	3.79	.80	1.00	5.00	-.41	.12
4. พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน						
4.1 ด้านสำรวจความคิด	4.09	.60	1.00	5.00	-.37	.41
4.2 ด้านการสร้างความคิด	4.27	.61	2.33	5.00	-.39	-.55
4.3 ด้านการส่งเสริมความคิด	3.85	.73	1.00	5.00	-.29	.03
4.4 ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง	3.94	.70	1.00	5.00	-.42	.35

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.65 – 4.23 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.42 ตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ย 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.45 - 0.48 ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีค่าเฉลี่ย 0.71 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.80 ส่วนตัวแปรพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีค่าเฉล

ลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85 – 4.27 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าลี่ยอยู่ระหว่าง 0.60 – 0.73 ส่วนค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่ของตัวแปรส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง

นอกจากนั้น การแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวพบว่า ค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.20 ถึง -1.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3.0 และความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.55 ถึง 1.18 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 7.0 (Kline, 2011) โดยค่าภาวะยอดมนส่วนใหญ่เป็นลบหรือมีลักษณะแบนกว่ากว่าโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จึงสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างโดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีไลค์ลี่ยสูงสุด (Maximum likelihood)

4.1.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาในโมเดล

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ในส่วนนี้จะแสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความสำคัญมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงหาความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปรและปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) พบว่า สำหรับเกณฑ์การพิจารณาปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง คือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ไม่เกิน 0.90 (Hair et al., 2010) ดังตารางที่ 4.5

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 21 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 210 คู่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันทุกคู่ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.323 - 0.808 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และไม่พบค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรมีค่าเท่ากับ 0.00 เมื่อตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 21 ตัวแปร ไม่ทำให้เกิดภาวะร่วมเส้นตรง เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา คือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ไม่เกิน 0.90 (Hair et al., 2010) ดังนั้นตัวแปรจึงมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงและมีความเหมาะสมที่จะตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัย จำนวน 21 ตัวแปร

ตัวแปร สังเกตได้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1 SEL	1																				
2 TRAIN	.566 ^{**}	1																			
3 REW	.567 ^{**}	.595 ^{**}	1																		
4 APPR	.587 ^{**}	.615 ^{**}	.703 ^{**}	1																	
5 PRO	.488 ^{**}	.576 ^{**}	.680 ^{**}	.700 ^{**}	1																
6 COM	.527 ^{**}	.654 ^{**}	.600 ^{**}	.649 ^{**}	.669 ^{**}	1															
7 DECI	.398 ^{**}	.513 ^{**}	.546 ^{**}	.623 ^{**}	.653 ^{**}	.662 ^{**}	1														
8 SELF	.498 ^{**}	.563 ^{**}	.539 ^{**}	.683 ^{**}	.638 ^{**}	.611 ^{**}	.630 ^{**}	1													
9 AUTO	.314 ^{**}	.383 ^{**}	.417 ^{**}	.487 ^{**}	.446 ^{**}	.476 ^{**}	.664 ^{**}	.479 ^{**}	1												
10 OC1	.486 ^{**}	.523 ^{**}	.487 ^{**}	.573 ^{**}	.550 ^{**}	.554 ^{**}	.516 ^{**}	.620 ^{**}	.462 ^{**}	1											
11 OC2	.483 ^{**}	.568 ^{**}	.488 ^{**}	.600 ^{**}	.563 ^{**}	.579 ^{**}	.549 ^{**}	.614 ^{**}	.485 ^{**}	.657 ^{**}	1										
12 OC3	.526 ^{**}	.509 ^{**}	.518 ^{**}	.618 ^{**}	.556 ^{**}	.549 ^{**}	.540 ^{**}	.638 ^{**}	.475 ^{**}	.672 ^{**}	.729 ^{**}	1									
13 OC4	.490 ^{**}	.483 ^{**}	.466 ^{**}	.584 ^{**}	.527 ^{**}	.547 ^{**}	.481 ^{**}	.548 ^{**}	.434 ^{**}	.551 ^{**}	.601 ^{**}	.650 ^{**}	1								
14 MEAN	.394 ^{**}	.394 ^{**}	.397 ^{**}	.454 ^{**}	.437 ^{**}	.479 ^{**}	.379 ^{**}	.463 ^{**}	.263 ^{**}	.476 ^{**}	.400 ^{**}	.445 ^{**}	.480 ^{**}	1							
15 COMPE	.332 ^{**}	.349 ^{**}	.326 ^{**}	.382 ^{**}	.400 ^{**}	.421 ^{**}	.387 ^{**}	.407 ^{**}	.308 ^{**}	.427 ^{**}	.405 ^{**}	.416 ^{**}	.466 ^{**}	.688 ^{**}	1						
16 SELFDE	.327 ^{**}	.400 ^{**}	.375 ^{**}	.436 ^{**}	.422 ^{**}	.458 ^{**}	.568 ^{**}	.496 ^{**}	.563 ^{**}	.477 ^{**}	.438 ^{**}	.464 ^{**}	.443 ^{**}	.505 ^{**}	.580 ^{**}	1					
17 IMPACT	.323 ^{**}	.356 ^{**}	.404 ^{**}	.422 ^{**}	.467 ^{**}	.456 ^{**}	.553 ^{**}	.420 ^{**}	.513 ^{**}	.451 ^{**}	.397 ^{**}	.361 ^{**}	.378 ^{**}	.409 ^{**}	.447 ^{**}	.585 ^{**}	1				
18 EXPO	.341 ^{**}	.360 ^{**}	.364 ^{**}	.433 ^{**}	.403 ^{**}	.436 ^{**}	.412 ^{**}	.348 ^{**}	.374 ^{**}	.414 ^{**}	.389 ^{**}	.402 ^{**}	.497 ^{**}	.462 ^{**}	.495 ^{**}	.391 ^{**}	.369 ^{**}	1			
19 GEN	.361 ^{**}	.360 ^{**}	.345 ^{**}	.446 ^{**}	.393 ^{**}	.427 ^{**}	.397 ^{**}	.382 ^{**}	.352 ^{**}	.405 ^{**}	.389 ^{**}	.438 ^{**}	.497 ^{**}	.485 ^{**}	.536 ^{**}	.381 ^{**}	.340 ^{**}	.701 ^{**}	1		
20 IPROM	.380 ^{**}	.436 ^{**}	.457 ^{**}	.537 ^{**}	.542 ^{**}	.488 ^{**}	.576 ^{**}	.478 ^{**}	.506 ^{**}	.510 ^{**}	.510 ^{**}	.508 ^{**}	.509 ^{**}	.388 ^{**}	.467 ^{**}	.455 ^{**}	.570 ^{**}	.569 ^{**}	.582 ^{**}	1	
21 IMP	.394 ^{**}	.430 ^{**}	.458 ^{**}	.508 ^{**}	.552 ^{**}	.504 ^{**}	.575 ^{**}	.478 ^{**}	.518 ^{**}	.512 ^{**}	.512 ^{**}	.509 ^{**}	.542 ^{**}	.422 ^{**}	.532 ^{**}	.461 ^{**}	.559 ^{**}	.629 ^{**}	.649 ^{**}	.808 ^{**}	1

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, **ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์

ในส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษามาจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยวิธีการวิเคราะห์สองขั้นตอน (A Two-Step Procedure) ซึ่งประกอบด้วยผลการศึกษา 2 ตอน คือ ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) และผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

4.1.4.1 การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลการวัด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อยืนยันว่าชุดตัวแปรสังเกตได้เป็นไปตามโครงสร้างหรือตามทฤษฎีหรือไม่ องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นโมเดลการวัดสะท้อนรูปโดยตัวแปรสังเกตได้มีค่าต่อเนื่อง และเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเดียวที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบเฉพาะ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second order confirmatory factor analysis) ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความกลมกลืนโดยรวม (Overall Fit) ของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์โมเดลการวัดเป็นแบบจำลองที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง 4 ตัว ประกอบด้วย แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การ ส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานกับตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัว โดยการวิเคราะห์โมเดลการวัดประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล 2) การวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัด 3) การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด และ 5) การประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนกโดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification) ประกอบด้วย

1) เป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายในโดยอาศัยทฤษฎี 2) การกำหนดลักษณะการวัดให้กับตัวแปรแฝงภายนอก และ 3) กำหนดลักษณะการวัดให้กับตัวแปรแฝงภายใน (Mueller, 1996, p.131 อ้างถึงใน อิศรัฎฐ์ รินโธสง, 2563, p.80) โดยข้อ 2) และ 3) เป็นการกำหนดในระดับโมเดลการวัด หรือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2) การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model Identification)

เป็นการระบุว่าโมเดลนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียว (Unique Solution) หรือไม่ เงื่อนไขการพิจารณาความเป็นไปได้ค่าเดียวของแบบจำลองพิจารณาจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความ

แปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (variance –covariance matrix) ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลสำหรับการศึกษาคั้งนี้ใช้กฎที่ (t rule) สูตร $t \leq (p)(p+1)/2$ เมื่อค่า t แทนจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า ส่วน p จำนวนตัวแปรสังเกตได้ของโมเดล จากโมเดลงานวิจัยนี้ พบว่า มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร จึงมีจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม หรือคำนวณได้จากสูตร เท่ากับ $(p)(p+1)/2 = (21)(21+1)/2 = 231$ และเมื่อคำนวณจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่สามารถระบุค่าได้และมีลักษณะเป็นแบบจำลองระบุเกินพอดี (Over Identified Model) แสดงว่า โมเดลนี้สามารถนำไปตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation of the Model) โดยกำหนดวิธีการประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโปรแกรมทางสถิติ Mplus (Muthén & Muthén, 2012)

4) การประเมินความกลมกลืนของโมเดล (Goodness of Fit Measures) ประเมินความกลมกลืนโดยรวม (Over all Fit) ของโมเดลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ตามค่าสถิติ ดังนี้ Chi-square (" χ^2 "), Relative Chi-Square Ratio (" χ^2/df "), SRMR, RMSEA, CFI, TLI และพิจารณาเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล CFA โดยรวม

ค่าสถิติ							
χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
4136.20	1404	0.000	2.96	0.05	0.908	0.903	0.06

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่า ไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 4136.203, องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 1404, ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.69 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.05 (Hu & Bentler, 1999) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.06 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.908 และค่าดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.903 เมื่อตรวจสอบความกลมกลืนโมเดลโดยรวม ผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่าโมเดล

การวัด ยังมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำไปสู่ขั้นตอนในการปรับโมเดลต่อไปตามเกณฑ์พิจารณาความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) การปรับโมเดล

จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลโดยรวมนั้นยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยพิจารณาจากค่า MI (Modification indices) โดยครั้งนี้ได้พิจารณาการแก้ปรับโมเดลคำสั่ง WITH โดยได้มีการปรับ โมเดลทั้งหมด จำนวน 6 จุด เพื่อให้ได้โมเดลมีความกลมกลืนมากขึ้น ได้แก่ PRO2 WITH PRO1, DECI3 WITH DECI1, EXPO3 WITH EXPO1, TRAIN3 WITH TRAIN2, REW3 WITH REW1, IMPACT3 WITH IMPACT2 ซึ่งข้อคำถามเหล่านี้คำถามที่คล้ายคลึงกัน (ภายในตัวแปรแฝงเดียวกัน) ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยค่าดัชนีปรับโมเดล

ค่าสถิติ								
	χ^2	df	P-Value	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
1.ก่อนปรับ	4136.20	1404	0.000	2.96	0.05	0.908	0.903	0.06
2.หลังปรับ	3874.20	1398	0.000	2.77	0.05	0.918	0.913	0.05

จากตารางการปรับโมเดลผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากผู้วิจัยทำการปรับโมเดลทั้งหมดจำนวน 6 คู่ พบว่า โมเดลนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 3874.20 องศาอิสระเท่ากับ 1398 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 2.77 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.05 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.05 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.918 และดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.913 ถึงแม้ว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 (Kline, 1998) และเมื่อพิจารณาความกลมกลืนจากค่าสถิติอื่นๆ ทั้งหมด ทำให้ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝง

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝง เป็นการตรวจสอบว่าตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกันมากน้อยแค่ไหน ประกอบด้วย

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง หรือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) โดยทั่วไปค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized) ควรมีค่าอย่างน้อย 0.50 ขึ้นไป และถ้ามีค่าเกิน 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2010) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (t หรือ $Z \geq 1.96$) กรณีที่ค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็แสดงว่าตัวแปรสังเกตนั้นไม่ได้เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่แท้จริง จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้ ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.98 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอย่างน้อยควรมีค่า 0.50 ขึ้นไป และถ้ามีค่าเกิน 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2010) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงของมันเองทุกตัว ดังแสดงในตารางที่ 4.8 ถึงตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	<i>M</i>	<i>SD</i>
การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน <i>AVE</i> = .66 <i>CR</i> = .85	0.70	4.31	.71
1. องค์การของฉันมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่เคร่งครัด/ เข้มข้น	0.81	4.24	.80
2. เทคนิคการคัดเลือกพนักงาน เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบการ ทำงานถูกใช้ในกระบวนการคัดเลือกในองค์การของฉัน	0.79	4.37	.75
3. องค์การของฉันมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ ชัดเจน	0.84	4.31	.81
การฝึกอบรมและพัฒนา <i>AVE</i> = .71 <i>CR</i> = .88	0.76	4.24	.76
4. โดยรวมฉันรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสในการได้รับการฝึกอบรม พัฒนา	0.71	4.37	.76
5. องค์การของฉันจัดการฝึกอบรมให้กับฉันอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ ฉันทำงานได้ดีขึ้น	0.93	4.23	.85
6. ฉันได้รับโอกาสที่เพียงพอในการอบรมและพัฒนาตนเอง	0.88	4.11	.90
เงินรางวัลตามผลงาน <i>AVE</i> = .76 <i>CR</i> = .90	0.81	3.99	.88

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	<i>M</i>	<i>SD</i>
7. องค์การปรับขึ้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งโดยอิงผลการทำงาน ของฉัน	0.88	3.94	.98
8. ฉันรู้สึกว่าการให้รางวัลจูงใจต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของผลการ ทำงานของฉันจริงๆ	0.86	4.00	.96
9. มีความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานของฉันกับการปรับ เงินเดือน	0.87	4.02	.97
การประเมินผลการทำงาน <i>AVE = .59 CR = .81</i>	0.93	4.08	.75
10. หัวหน้างานร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานของพนักงานแต่ละ คน	0.81	4.14	.88
11. ฉันได้รับข้อมูลย้อนกลับจากบุคคลกรอื่นๆ ในองค์การ (เช่น ผู้จัดการหรือเพื่อนร่วมงาน)	0.72 0.77	3.98 4.12	.89 .86
12. การประเมินผลงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่วัดค่าได้ ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง <i>AVE = .77 CR =</i> <i>.90</i>	0.82	3.90	.94
13. ฉันมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในองค์การนี้	0.94	3.84	1.00
14. ฉันมีโอกาสที่ดีที่จะก้าวหน้าในองค์การของฉัน	0.95	3.85	1.03
15. องค์การนี้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน โดยเปิดโอกาสแก่ พนักงานภายในองค์การเสมอ	0.72	3.98	.98
การได้รับข้อมูลข่าวสาร <i>AVE = .58 CR = .80</i>	0.89	4.12	.70
16. ในองค์การของฉัน เป้าหมายวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของ องค์การถูกสื่อสารมายังฉัน	0.78	4.19	.81
17. ฉันมีข้อมูลสำคัญที่เพียงพอในการทำงานอย่างเหมาะสม	0.78	4.12	.79
18. องค์การของฉันแจ้งให้ทราบถึงผลประกอบการว่าดีเพียงใด	0.72	4.05	.87
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ <i>AVE = .63 CR = .83</i>	0.81	3.80	.86
19. ฉันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีความสำคัญเกี่ยวกับอนาคต ขององค์การ	0.71	3.45	1.15
20. ในงานของฉัน ฉันได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ หลากหลาย	0.88	3.86	.97

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	M	SD
21. ฉันสามารถตัดสินใจตามชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายได้	0.78	4.07	.85
ทีมบริหารตนเอง AVE = .69 CR = .86	0.80	4.09	.83
22. การทำงานเป็นทีมถูกส่งเสริมอย่างเข้มแข็งในองค์การ ของฉัน	0.90	4.04	.96
23. ฉันสัมผัสได้ถึงบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในองค์การนี้	0.90	3.94	1.00
24. ฉันรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญในการทำงานใน องค์การนี้	0.67	4.30	.84
การมีอิสระในการทำงาน AVE = .59 CR = .80	0.67	3.72	.84
25. ฉันสามารถตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องปรึกษาผู้ใด	0.66	3.61	.96
26. บุคลากรส่วนใหญ่กำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานของพวกเขาได้	0.82	3.80	.94
27. พนักงานมีอิสระในการออกแบบวิธีการทำงานของตนเองได้	0.81	3.77	1.01

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้

บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม องค์ประกอบ / ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	M	SD
บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม AVE = .64 CR = .87		4.02	.71
1. องค์การของฉันมีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรต่างๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนและการทดลองใช้แนวคิดเชิง นวัตกรรมหรือแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ	0.82	3.96	.81
2. บุคลากรของเรากำลังทำงานร่วมกับกลุ่มคนทำงานที่มีทักษะ หลากหลาย ซึ่งมีการสื่อสารที่เป็นอิสระและเปิดกว้างระหว่างสมาชิก ในกลุ่มด้วยกัน	0.86	4.05	.82
3. บ่อยครั้งที่พนักงานต้องเผชิญกับงานท้าทายนอกเหนือจากงานประจำ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	0.75	4.10	.80
4. พนักงานมักจะได้รับการยอมรับ/จดจำ/ยกย่องและได้รับรางวัลจาก การสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรม	0.76	3.99	.83

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้

การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	M	SD
การมีความหมายของงาน $AVE = .71$ $CR = .87$		4.38	.60
1. งานที่ฉันทำมีความสำคัญต่อฉันเป็นอย่างมาก	0.83	4.41	.77
2. โดยส่วนตัวแล้ว ภาระงานของฉันมีความหมายกับฉันอย่างมาก	0.85	4.38	.76
3. งานที่ฉันทำมีความหมายต่อฉันอย่างเต็มเปี่ยม	0.84	4.38	.79
ความสามารถในการทำงาน $AVE = .69$ $CR = .86$		4.30	.61
4. ฉันรู้สึกมั่นใจในความสามารถในการทำงานของตัวเองโดยรวม ฉันรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสในการได้รับการฝึกอบรมพัฒนา	0.83	4.35	.76
5. ฉันรู้สึกพอใจในขีดความสามารถของจนเองในการปฏิบัติงาน	0.82	4.29	.77
6. ฉันมีการพัฒนาทักษะในการทำงานจนเกิดความเชี่ยวชาญ	0.84	3.85	.80
การตัดสินใจในการทำงาน $AVE = .71$ $CR = .87$		4.08	.72
7. ฉันมีอิสระอย่างมากในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง	0.79	4.08	.83
8. ฉันสามารถตัดสินใจได้เองว่าจะทำงานอย่างไร	0.86	4.06	.78
9. ฉันมีอิสระเสรีในการพิจารณาว่าว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างไร	0.87	4.11	.81
ผลกระทบของงาน $AVE = .73$ $CR = .88$		3.91	.81
10. งานที่ฉันทำส่งผลกระทบและสร้างความเปลี่ยนแปลงใน หน่วยงานของฉันเป็นอย่างมาก	0.73	3.75	.84
11. ฉันมีบทบาทอย่างมากในการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ของฉัน	0.92	3.72	.84
12. ฉันมีอิทธิพลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของฉัน	0.90	3.64	.84

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้

พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน องค์ประกอบตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	M	SD
ด้านสำรวจความคิด $AVE = .54$ $CR = 0.76$		4.09	.60
1.ฉันมักจะให้ความสนใจต่อประเด็น/เรื่องราวต่างๆ นอกเหนือ งานประจำของตนเอง	0.51	3.81	.77
2.ฉันมักจะมีพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นได้อย่างไร	0.83	4.20	.76
3.ฉันชอบหาโอกาสที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนา ความสามารถและศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	0.81	4.28	.79
ด้านการสร้างความคิด $AVE = .73$ $CR = .89$		4.27	.61
4.ฉันมักจะค้นหาวิธีการทำงานหรือเทคนิคการทำงานหรือ เครื่องมือการทำงานใหม่ๆ	0.82	4.20	.69
5.ฉันมักจะหาทางออกใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	0.86	4.28	.66
6.ฉันมักจะหาวิธีการใหม่ๆในการทำงาน	0.89	4.27	.69
ด้านการส่งเสริมความคิด $AVE = 0.67$ $CR = .85$		3.85	.73
7. ฉันสามารถทำให้คนอื่นๆ ในองค์กรมีความกระตือรือร้น เกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ๆ อยู่บ่อยครั้ง	0.80	3.87	.81
8. ฉันมักจะพยายามโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าให้ สนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ	0.86	3.89	.81
9. ฉันมักจะได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาในการนำเสนอ ความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ	0.79	3.79	.87
ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง $AVE = .68$ $CR = .86$		3.94	.71
10.ฉันสามารถแนะนำหรือเสนอแนะแนวคิดเชิงนวัตกรรมได้อย่าง เป็นระบบ	0.79	3.77	.86
11.ฉันนำแนวคิดใหม่ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	0.83	4.04	.76
12.ฉันมักจะพยายามเพื่อพัฒนางานหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ใน การทำงาน	0.85	4.02	.76

สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝง (Construct Validity) คือ ดูว่าชุดของตัวบ่งชี้หรือข้อคำถามสะท้อนโครงสร้างของตัวแปรแฝงเชิงทฤษฎี ซึ่งหมายถึง ความแม่นยำ (accuracy) ของการวัด โดยสามารถตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝงได้จาก

1) ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite reliability : CR) คือ การตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ที่พิจารณาได้จากค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) ของตัวบ่งชี้ที่นั้น ถ้า R^2 มีค่ามากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นมาก ดังนั้น การประเมินค่าความเชื่อมั่นตัวแปรแฝง (CR) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.7 ขึ้นไป

2) ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracte : AVE) คือ ค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เป็นการวัดค่าความเชื่อมั่นแบบหนึ่งซึ่งเป็นค่าที่ใช้บอกปริมาณความแปรปรวนโดยรวมของตัวบ่งชี้สำหรับตัวแปรแฝง ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010)

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้หรือตัวแปรแฝง โดยพิจารณาจากการประเมินค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัด พบว่า การประเมินค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) มีค่า อยู่ระหว่าง 0.85 - 0.94 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้มีความเชื่อมั่นมาก และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.76 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ในโมเดลการวัดสามารถเป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงได้ แสดงได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่า AVE ค่า CR และค่าน้ำหนักองค์ประกอบเชิงยืนยันทุกตัวแปร

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E	Z	R ²
1. ตัวบ่งชี้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์	AVE = .76	CR = .94		
ตัวแปรแฝงด้านความสามารถ	0.90	0.036	22.69***	.81
1.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	0.70	0.033	14.89***	.49
1.2 การฝึกอบรมและพัฒนา	0.75	0.030	19.28***	.54
ตัวแปรแฝงด้านแรงจูงใจ	0.94	0.021	43.20***	.88
1.3 เงินรางวัลตามผลงาน	0.79	0.028	22.75***	.64
1.4 การประเมินผลการทำงาน	0.92	0.023	36.61***	.86

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	S.E	Z	R ²
1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	0.89	0.025	26.78***	.66
ตัวแปรแฝงด้านโอกาส	0.97	0.020	43.37***	.94
1.6 การได้รับข้อมูลข่าวสาร	0.82	0.027	29.92***	.79
1.7 ความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.82	0.027	24.75***	.67
1.8 ทีมบริหารตนเอง	0.82	0.026	25.58***	.67
1.9 การมีอิสระในการทำงาน	0.70	0.499	14.37***	.49
2. ตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม	AVE = .64	CR = .87		
2.1 องค์การของฉันทันทีมีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรต่างๆ ให้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดการเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนและการทดลองใช้แนวคิดเชิงนวัตกรรมหรือแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ	0.82	0.01	56.29***	.67
2.2 บุคลากรของเรากำลังทำงานร่วมกับกลุ่มคนทำงานที่มีทักษะหลากหลายซึ่งมีการสื่อสารที่เป็นอิสระและเปิดกว้างระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกัน	0.84	0.01	63.82***	.70
2.3 บ่อยครั้งที่พนักงานต้องเผชิญกับงานท้าทายนอกเหนือจากงานประจำซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ	0.77	0.01	44.20***	.59
2.4 พนักงานมักจะได้รับการยอมรับ/จดจำ/ยกย่องและได้รับรางวัลจากการสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรม	0.76	0.01	43.58***	.69
3. ตัวแปรแฝงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	AVE = .60	CR = .85		
3.1 ด้านความหมาย	0.78	0.03	12.44***	.62
3.2 ด้านสมรรถนะ	0.74	0.03	14.79***	.71
3.3 ด้านการมีอิสระ/ การตัดสินใจด้วยตนเอง	0.81	0.03	18.46***	.61
3.4 ด้านผลกระทบ	0.76	0.03	14.10***	.42
4. ตัวแปรแฝงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	AVE = .75	CR = .92		
4.1 ด้านสำรวจความคิด	0.78	0.03	18.25***	.72
4.2 ด้านการสร้างความคิด	0.75	0.02	18.18***	.65
4.3 ด้านการส่งเสริมความคิด	0.93	0.02	37.50***	.80
4.4 ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง	0.98	0.02	47.57***	.92

***p<.001

4.1.5.7 การประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

การประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนกอยู่บนหลักการที่ว่าองค์ประกอบที่ต่างกันควรมีคุณลักษณะที่ต่างกัน โดยการเปรียบเทียบค่า AVE ขององค์ประกอบหนึ่ง ๆ กับค่าสหสัมพันธ์ยกกำลังสอง ระหว่างองค์ประกอบนั้นกับองค์ประกอบอื่น ๆ โดยค่า AVE ที่สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ยกกำลังสองระหว่างองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Fornell, & Larcker, 1981; อิศรภักดี รินไธสง, 2558) ซึ่งผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก แสดงได้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

ตัวแปรการวิจัย	M	SD	1	2	3	4
1. แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.05	0.60	(0.95)			
2. บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม	4.02	0.71	.68**	(0.81)		
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	4.14	0.55	.64**	.67**	(0.77)	
4. พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	4.04	0.57	.64**	.67**	.67**	(0.88)

จากตาราง 4.13 ตัวเลขที่อยู่ในวงเล็บและอยู่ตามแนวทแยง หมายถึง ค่า AVE ส่วนค่าใต้แนวทแยง หมายถึง ค่าสหสัมพันธ์ยกกำลังสอง (R^2) ระหว่างองค์ประกอบ จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก เมื่อ $AVE > R^2$ จะเห็นว่า ค่า AVE มีค่าสูงกว่าค่าที่อยู่ในสมมติและแถวเดียวกันทุกค่า โดยค่า AVE ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) มีค่าเท่ากับ 0.95 และสูงกว่า 0.68, 0.64 และ 0.64 แสดงว่าองค์ประกอบแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ส่วนค่า AVE ของบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมอำนาจ (OC) เท่ากับ 0.81 และมีค่าสูงกว่า 0.68, 0.67 และ 0.67 แสดงว่าองค์ประกอบบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก สำหรับค่า AVE ของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PPE) เท่ากับ 0.77 และมีค่าสูงกว่า 0.64, 0.67 และ 0.67 แสดงว่าองค์ประกอบเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก และค่า AVE ของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) เท่ากับ 0.88 และมีค่าสูงกว่า 0.64, 0.67 และ 0.67 แสดงว่าองค์ประกอบพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ดังนั้น เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยและค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดของการศึกษานี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนถัดไป

4.1.4.2 การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

ในส่วนนี้เป็นการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในโมเดล โดยโมเดลที่สร้างขึ้นเกิดจากทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Pecification) ประกอบด้วย 1) เป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน โดยอาศัยทฤษฎี 2) การกำหนดลักษณะการวัดให้กับตัวแปรแฝงภายนอก และ 3) กำหนดลักษณะการวัดให้กับตัวแปรแฝงภายใน (Mueller, 1996, p.131 อ้างถึงใน อิศริฐฐ์ รินโรสง, 2563, p.80) โดยข้อ 2) และ 3) เป็นการกำหนดในระดับโมเดลการวัด หรือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2) การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model Identification)

การพิจารณาความเป็นไปได้ค่าเดียวของแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพตัวแทนประกันชีวิต ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และมีจำนวนตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 ตัวแปร จากภาพ 8 จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ซึ่งการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลสำหรับการศึกษาคั้งนี้ใช้สูตรของ t โดยที่ $t \leq (p)(p+1)/2$ เมื่อแทนจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณ และตัวแปรสังเกตได้ในสูตร จากโมเดลการวิจัย พบว่า มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร จึงมีจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากับ $(p)(p+1)/2 = (21)(21+1)/2 = 232$ (เมื่อ p แทนจำนวนตัวแปรสังเกตได้) และเมื่อคำนวณจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่สามารถระบุค่าได้และมีลักษณะเป็นแบบจำลองระบุเกินพอดี (Over Identified Model)

3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation of the Model) โดยกำหนดวิธีการประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) การหาค่าประมาณพารามิเตอร์สำหรับโมเดลระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวเกินพอดีของโมเดล CFA คือ กระบวนการคำนวณวนซ้ำ (iteration)

4) การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับอทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย จากการวิเคราะห์พบว่าค่าไค-สแควร์ (X^2) มีค่าเท่ากับ 3874.20, องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 1398, ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (X^2/df)

มีค่าเท่ากับ 2.77 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.05 (Hu & Bentler, 1999) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.918 และค่าดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.913 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่าโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.7

4.1.4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (DE: Direct Effects)

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลและภาพรวมผลการทดสอบตามสมมติฐานการวิจัย โดยการแสดงผลของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (DE: Direct Effects) และผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม (IE: Indirect Effects) ของแบบจำลองสมการโครงสร้าง รายละเอียดดังตารางที่ 4.14 ดังนี้

ตาราง 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง

เส้น ทาง	เส้นทางอิทธิพลทางตรง	ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพล	S.E.	Z	P-Value	มีนัยสำคัญ/ ไม่มีนัยสำคัญ
1	HRM → IWB	0.181	0.079	2.278	0.02*	มีนัยสำคัญ
2	HRM → OC	0.870	0.088	15.563	0.000***	มีนัยสำคัญ
3	OC → IWB	0.123	0.036	3.081	0.01*	มีนัยสำคัญ
4	OC → PE	0.144	0.056	2.556	0.01*	มีนัยสำคัญ
5	HRM → PE	0.494	0.092	5.358	0.000***	มีนัยสำคัญ
6	PE → IWB	0.442	0.063	7.061	0.000***	มีนัยสำคัญ

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงทั้ง 6 เส้นทาง พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด 6 เส้นทาง สามารถอธิบายเส้นความสัมพันธ์ตามสมมติฐานได้ดังนี้

เส้นทางที่ 1 (สมมติฐานที่ 1) แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแนวปฏิบัติ

ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเท่ากับ 0.181 ($Z = 2.278$, $p < .05$)

เส้นทางที่ 2 (สมมติฐานที่ 2) แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมเท่ากับ 0.870 ($Z = 15.563$, $p < .001$)

เส้นทางที่ 3. (สมมติฐานที่ 3) บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเท่ากับ 0.123 ($Z = 3.081$, $p < .01$)

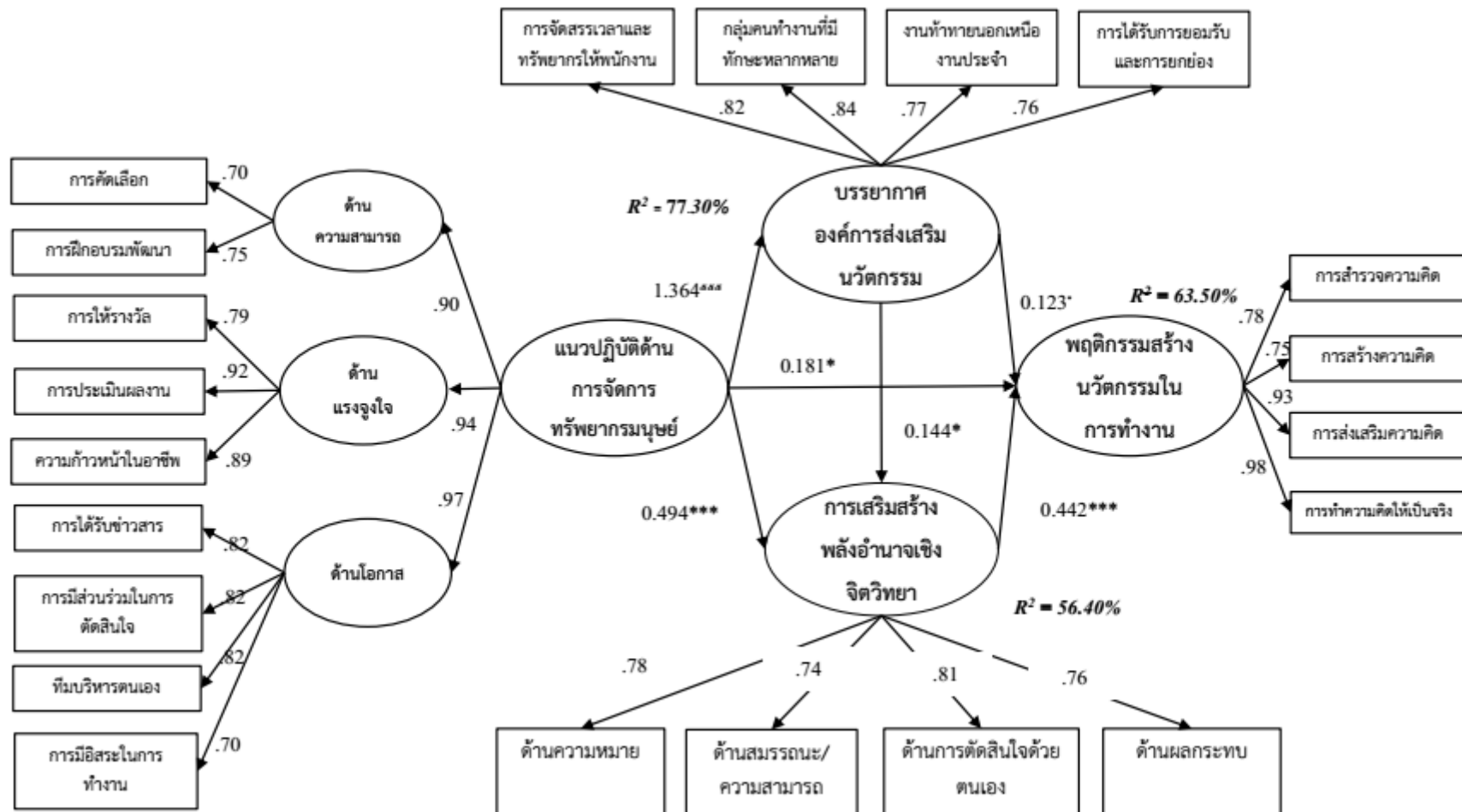
เส้นทางที่ 4 (สมมติฐานที่ 4) บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (โดยบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเท่ากับ 0.246 ($Z = 2.904$, $p < .01$))

เส้นทางที่ 5 (สมมติฐานที่ 6) แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเท่ากับ 0.144 ($Z = 2.556$, $p < .001$)

เส้นทางที่ 6 (สมมติฐานที่ 7) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเท่ากับ 0.442 ($Z = 7.061$, $p < .001$)

ทั้งนี้ จากภาพประกอบ 4.1 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-Square) พบว่าตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม ได้ร้อยละ 77.30 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาได้ร้อยละ 56.40 และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ร้อยละ 63.50 ตามลำดับ ตามที่แสดงในภาพประกอบ 4.1

ภาพประกอบที่ 4.1 โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน



4.1.4.4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม (IE: Indirect Effects)

ผู้วิจัยพิจารณาการประมาณช่วงความเชื่อมั่นค่าสัมประสิทธิ์ด้วยวิธีบูตสเตรป (Bootstrapping) (Preacher & Hayes, 2008) เป็นเกณฑ์การตัดสินใจประกอบการยอมรับอิทธิพลทางอ้อม ผู้วิจัยกำหนดช่วงความเชื่อมั่นที่ 95% โดยใช้จำนวนการสุ่มตัวอย่างซ้ำ 10,000 ครั้ง (Hayes & Preacher, 2010) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเพื่อตรวจสอบผลตามสมมติฐานจำนวน 3 สมมติฐาน ประกอบด้วย รายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

เส้นทางที่	เส้นความสัมพันธ์ ตามสมมติฐาน	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	Z	p-value	95% (CIs)	
						LLCI	ULCI
1	HRM → OC → IWB	-	0.168	2.552	0.01*	0.060	0.276
2	HRM → PE → IWB	-	0.218	4.369	0.000***	0.136	0.301
3	HRM → OC → PE → IWB	-	0.087	2.450	0.01*	0.017	0.145
	HRM → IWB	0.181	-	2.278	0.02*	0.050	0.311
	ค่าอิทธิพลทางอ้อมโดยรวม	-	0.473	-	-	0.338	0.607
	ค่าอิทธิพลรวม		0.653	-	-	0.552	0.755

*p<.05, **p<.01***p<.001

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลสามารถอธิบายได้ดังนี้ เส้นทางที่ 1 (สมมติฐานข้อที่ 5) แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) โดยผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.168 ($Z = 2.552, p < .05$)

เส้นทางที่ 2 (สมมติฐานข้อที่ 8) แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.218 ($Z = 4.369, p < 0.001$)

เส้นทางที่ 3 (สมมติฐานข้อที่ 9) แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.087 ($Z = 2.450, p < .01$)

ทั้งนี้จากตารางที่ 4.12 สามารถวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ของโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมของประเทศไทย อธิบายได้ว่า ตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) บรรยายภาคองค์การส่งเสริมนวัตกรรม (OC) และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) มีค่าอิทธิพลรวมต่อตัวแปรพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ $0.168+0.218+0.087+0.181$

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ เมื่อองค์การนำแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ นอกจากจะส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่ดีแล้ว พนักงานในองค์การจะรู้สึกว่าได้รับรู้ถึงบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมขององค์การ อีกทั้งทำให้เกิดการรับรู้ได้ว่า นวัตกรรม เป็นสิ่งที่องค์การพึงปรารถนา ซึ่งเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานและแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมให้ดียิ่งขึ้นและสุดท้ายส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การเพิ่มมากขึ้นด้วย

4.1.4.5 ผลการศึกษาตามสมมติฐานการวิจัย

การศึกษาค่าอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย ประกอบด้วย 9 สมมติฐาน ผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมของผลการศึกษิตตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.16 ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	รายละเอียด	สมมติฐาน	
		ยอมรับ	ปฏิเสธ
1	แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	✓	-
2	แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม	✓	
3	บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	✓	
4	บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	✓	
5	แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม	✓	
6	แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	✓	
7	การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	✓	
8	แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	✓	
9	แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา	✓	
10	พนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีระดับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาที่ส่งเสริมพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน	✓	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิจัยสามารถสรุปในภาพรวมได้ว่า สมมติฐานทั้ง 9 ข้อที่ผู้วิจัยทำการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ ผลการวิจัยที่ค้นพบได้เน้นย้ำถึงบทบาทของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยข้อค้นพบสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบต่อเนื่อง (Sequential Mediation) ที่สำคัญของบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมได้เป็นอย่างดี

อีกทั้งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-square) พบว่าตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ได้ถึงร้อยละ 63.50 ตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมได้ร้อยละ 77.30 และตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาได้ร้อยละ 56.20 ตามลำดับ ดังแสดงในภาพประกอบ 4.1

4.1.5 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน โดยใช้เทคนิคการทดสอบ ที (t-test) แบบ independent ซึ่งเป็นเทคนิคการทดสอบสมมติฐาน ข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติที่ใช้ในการทดสอบกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Two Independent Samples) ใช้สถิติการทดสอบค่า t มีชื่อเฉพาะว่า t-test for Independent Samples) ตามมิติของทุกตัวแปรแฝง ประกอบด้วยแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม (OC) การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (PE) และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) รายละเอียดดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ t-test for Independent samples เพื่อทดสอบความแตกต่าง

ตัวแปรสังเกตได้	องค์การ ภาครัฐ		องค์การ ภาคเอกชน		t	p
	M	SD	M	SD		
	1.แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์					
1) การสรรหาทรัพยากรบุคคล	4.18	.71	4.26	.71	-1.451	.147
2) การฝึกอบรมและพัฒนา	4.23	.68	4.23	.76	-.074	.941
3) ค่าตอบแทนผลประโยชน์/การให้รางวัล	3.93	.86	3.93	.90	.018	.986
4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.01	.70	4.08	.74	-1.147	.252
5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	3.99	.79	3.90	.92	1.401	.162
6) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์การ	4.10	.64	4.11	.70	-.135	.892
7) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ	3.85	.69	3.78	.84	1.144	.253
8) ทีมบริหารตนเอง	4.18	.72	4.15	.80	.534	.594
9) การมีอิสระในการทำงาน	3.58	.78	3.70	.82	-1.966*	.050
2.บรรยากาศองค์การส่งเสริมวัฒนธรรม						
4.00	.66	4.03	.74		-.562	.575
3.การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา						
1) ด้านความหมาย	4.32	.59	4.43	.60	-2.329*	.020
2) ด้านสมรรถนะ/ความสามารถ	4.25	.60	4.33	.62	-1.614	.107
3) การตัดสินใจด้วยตนเอง	4.05	.67	4.10	.75	-.880	.379
4) ผลกระทบของงาน	3.68	.80	3.87	.80	-3.079*	.002
4.พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน						
1) ด้านสำรวจความคิด	4.10	.57	4.09	.63	-.077	.938
2) ด้านสร้างความคิด	4.24	.57	4.29	.64	-1.092	.275
3) ด้านการส่งเสริมความคิด	3.82	.69	3.87	.77	-.980	.327
4) ด้านการนำความคิดไปปฏิบัติจริง	3.92	.63	3.95	.75	-.478	.633

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมวัฒนธรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ตัวแปร HRM Practices สามารถแบ่งอธิบายแยกองค์ประกอบได้ 9 ด้าน ได้แก่

1) การสรรหาทรัพยากรบุคคล พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 ในขณะที่องค์กรภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องการสรรหาทรัพยากรบุคคลระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบการสรรหาทรัพยากรบุคคลระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

2) การฝึกอบรมและพัฒนา พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 ในขณะที่องค์กรภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.76 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบการฝึกอบรมและพัฒนาระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

3) ค่าตอบแทนผลประโยชน์/การให้รางวัล พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.86 ในขณะที่องค์กรภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องของค่าตอบแทนผลประโยชน์/การให้รางวัล ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนผลประโยชน์/การให้รางวัล ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70 ในขณะที่องค์กรภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 ในขณะที่องค์กรภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.92 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องของค่าตอบแทนผลประโยชน์/การให้รางวัล ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

6) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์การ พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องของการได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์การ ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบการได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์การระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

7) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.85 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องของการมีส่วนร่วมการตัดสินใจระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมการตัดสินใจระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

8) ทีมบริหารตนเอง พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.72 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องของทีมบริหารตนเองระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบทีมบริหารตนเองระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

9) การมีอิสระในการทำงาน พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.78 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า HRM Practices ในเรื่องของการมีอิสระในการทำงานระหว่างพนักงานองค์การภาคเอกชนสูงกว่าภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบการมีอิสระในการทำงานระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยพนักงานองค์การภาคเอกชนจะมีอิสระในการทำงานมากกว่าพนักงานองค์การภาครัฐ

2. ตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม พบว่า องค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.006 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.667 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.0375 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.746 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่าบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

3. ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา สามารถแบ่งอธิบายแยกองค์ประกอบได้

4 มิติ ได้แก่

1) ด้านความหมายของงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.34 ในขณะที่พนักงานองค์การเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยพนักงานองค์การภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยพนักงานองค์การภาคเอกชนมีการรับรู้ด้านความหมายของงานสูงกว่าพนักงานองค์การภาครัฐ

2) ด้านความสามารถหรือสมรรถนะ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้านความสามารถระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

3) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเองหรือการมีอิสระ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้านการตัดสินใจด้วยตนเองหรือการมีอิสระในการทำงานระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

4) ด้านผลกระทบของงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 ในขณะที่พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยพนักงานองค์การภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้านผลกระทบของงานระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยพนักงานองค์การภาคเอกชนมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้านผลกระทบของงานสูงกว่าองค์การภาครัฐ

4. ตัวแปรพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สามารถแบ่งอธิบายแยกองค์ประกอบได้ 4 มิติ ได้แก่

1) ด้านสำรวจความคิด พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.100 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.577 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.096 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.630 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่าด้านสำรวจความคิด ทั้งพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบด้านสำรวจความคิดระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

2) ด้านการสร้างความคิด พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 4.424 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.578 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 4.294 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.643 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย พบว่าด้านการสร้างความคิด ระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบด้านการสร้างความคิดระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

3) ด้านส่งเสริมความคิด พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.820 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.691 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 3.875 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.772 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านส่งเสริมความคิดทั้งพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบด้านส่งเสริมความคิดระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

4) ด้านการนำความคิดไปปฏิบัติจริง พนักงานองค์การภาครัฐมีค่าเฉลี่ย 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 ในขณะที่องค์การภาคเอกชนมีค่าเฉลี่ย 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่าด้านการนำความคิดไปปฏิบัติจริงระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบด้านการนำความคิดไปปฏิบัติจริงระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป จากผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีอิสระในการทำงาน ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ด้านความหมายของงาน และด้านผลกระทบของงาน นั้น มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ในขณะที่ตัวแปรแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อีก 8 ด้านที่เหลือ ตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้ง 4 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนพบว่าไม่แตกต่างกัน

4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยดำเนินการพร้อมกับงานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็น ทศนคติ รวมไปถึงมุมมองของผู้บริหารองค์การภาครัฐและภาคเอกชนที่มีต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผู้วิจัยใช้หน่วยการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ผู้บริหารด้านนวัตกรรม และผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ เป็นผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างผ่านหลายช่องทาง เช่น ขอเข้าสัมภาษณ์แบบเจอหน้าโดยตรงต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก (face to face) และแบบ Online ผ่าน Zoom meeting) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 10 คนจากจำนวน 6 องค์การ ประกอบด้วยผู้บริหารด้านนวัตกรรม จำนวน 6 คน และผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 4 คน เพศชาย จำนวน 7 คน และเพศหญิง จำนวน 3 คน รายละเอียดดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล	เพศ	อายุ	ประเภท องค์การ	การศึกษา	ตำแหน่ง	วิธีการ สัมภาษณ์	ประสบการณ์ (ปี)
ท่านที่ 1	ชาย	44	ภาครัฐ	ปริญญา เอก	ผู้บริหาร	Online	20
ท่านที่ 2	ชาย	45	ภาครัฐ	ปริญญาโท	ผู้บริหาร	Online	25
ท่านที่ 3	ชาย	57	ภาครัฐ	ปริญญาโท	ผู้บริหาร	Online	30
ท่านที่ 4	หญิง	57	ภาครัฐ	ปริญญาโท	ผู้บริหาร	Face to face	32
ท่านที่ 5	ชาย	54	ภาครัฐ	ปริญญาโท	ผู้บริหาร	Face to face	25
ท่านที่ 6	หญิง	52	ภาคเอกชน	ปริญญาโท	ผู้บริหาร	Face to face	30
ท่านที่ 7	หญิง	49	ภาคเอกชน	ปริญญาโท	ผู้จัดการ	Face to face	25
ท่านที่ 8	ชาย	48	ภาคเอกชน	ปริญญาโท	ผู้บริหาร	Online	15
ท่านที่ 9	หญิง	42	ภาคเอกชน	ปริญญาโท	ผู้จัดการ	Online	15
ท่านที่ 10	หญิง	56	ภาคเอกชน	ปริญญาตรี	ผู้บริหาร	Face to face	23

4.2.2 ผลการการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งเป็นผลการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความทัศนคติมุมมองความคิดที่มีต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.16

1. **ด้านแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices)** ซึ่งหมายถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกิดจากหน้าที่หลักของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) ค่าตอบแทน ผลประโยชน์/การให้รางวัล 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง 6) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์การ 7) การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ 8) ทีมบริหารตนเอง และ 9) การมีอิสระในการทำงาน ที่องค์การได้ดำเนินการและส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

สำหรับการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาคเอกชนมีความแตกต่างจากองค์การภาครัฐ เพราะภาคเอกชนให้ความสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมควบคู่กันไป ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นั่นคือความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งปัจจุบันผู้ให้บริการโทรคมนาคมทั้งสามมององค์การ ล้วนเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม การกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรมขององค์การก็มีความชัดเจนพร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ การปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ซึ่งแตกต่างจากแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม สำหรับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การที่มีความโดดเด่นในกลุ่มมององค์การเอกชน ได้แก่ 1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน องค์การภาคเอกชนจะมีความยืดหยุ่นอ่อนตัวมากกว่าองค์การภาครัฐ 2) การฝึกอบรมและพัฒนา องค์การภาคเอกชนจะมีการส่งเสริมและมีความยืดหยุ่นในการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การมากกว่าองค์การภาครัฐ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของภาคเอกชนจะประเมินและควบคุมจากกระบวนการทำงานมากกว่าการประเมินและควบคุมผลลัพธ์เหมือนภาครัฐ ซึ่งหลักการนี้จะทำให้พนักงานเกิดความกลัวกับการเริ่มต้นใหม่ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และจะกลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ไม่ได้เพิ่มผลผลิตทางนวัตกรรม ทำให้นวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้น 4) การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทนต่างๆ องค์การภาคเอกชนจะมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่า แต่ในขณะที่องค์การภาครัฐจะให้ความสำคัญใน

สวัสดิการมากกว่าค่าตอบแทน สนับสนุนการทำงานให้ Work Life Balance มากกว่าภาคเอกชน 5) และการมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การภาคเอกชนจะมีมากกว่าองค์การภาครัฐ ที่ถูกสั่งการและกำหนดนโยบายภาพรวมจากส่วนกลาง

ส่วนการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐนั้น ยังรู้สึกว่าการออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมองว่า เป็นองค์การแบบดั้งเดิม ซึ่งกิจกรรมที่ยังมุ่งเน้นให้ความสำคัญจะเป็นเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนามากที่สุด เนื่องจากองค์การภาครัฐมองว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นสิ่งเดียวที่จะสามารถทำให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นการคิดนอกกรอบ หรือการคิดที่มีความแตกต่างกันในกลุ่มพนักงานด้วยกัน แต่ก็ยังค่อนข้างลังเลว่า การฝึกอบรมดังกล่าวจะสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น และสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานได้หรือไม่ ส่วนการให้รางวัลไม่ว่าจะเป็นการจัดแข่งขันประกวดผลงานหรือนำเสนอ จะจัดให้มีบ้างเป็นครั้งคราวและมูลค่ารางวัลไม่สูง และเน้นการนำเสนอเป็นผลงานกลุ่มมากกว่าผลงานรายคน จะเห็นได้ว่า รูปแบบกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีความแตกต่างกัน เนื่องจากองค์การภาครัฐมีลำดับชั้นการอนุมัติที่ซับซ้อนที่ต้องรอคำสั่งหรือการอนุมัติจากหน่วยงานต้นสังกัดก่อนเท่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความล่าช้าในการวางแผน จัดทำกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ได้ว่า พนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เพราะมีการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในบางกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันตามกรอบนโยบาย โดยเฉพาะองค์การภาคเอกชนปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จากองค์การดั้งเดิมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ทำให้มีการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในขณะที่พนักงานองค์การภาครัฐยังคงมีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม ๆ และมีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนและใช้เวลานานกว่า อีกทั้งพนักงานภาครัฐยังไม่สามารถปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้เหมือนพนักงานภาคเอกชน ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวมของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรทั้งหมดจะเห็นได้ว่า องค์การภาคเอกชนจะมองเห็นภาพได้ชัดเจนกว่าของพนักงานองค์การภาครัฐ

2. ด้านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า องค์การภาคเอกชนนั้นให้ความสำคัญและมีการลงทุนในเรื่องการสร้างบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การมากกว่าองค์การภาครัฐ มีหนึ่งในกิจกรรมที่องค์การภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญและปฏิบัติเหมือนกันในทุกๆ ปี คือ การประกวดผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสคิดค้น แนวคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ ได้นำเสนอเข้าแข่งขันซึ่งโดยส่วนใหญ่บริษัทจะใช้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งถือเป็นการประกาศเกียรติคุณของพนักงานให้เพื่อนพนักงานทราบ อีกทั้งยังให้พนักงานได้รับรางวัลอันทรงเกียรติจากผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

สำหรับเงินรางวัล การจัดสรรงบประมาณ และการประชาสัมพันธ์โครงการแข่งขันต่างๆ ของภาครัฐยังน้อยกว่าภาคเอกชนมาก

แม้ว่าองค์การภาครัฐเองได้ช่วยสนับสนุนการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่จะนำไปไปสู่การนำนวัตกรรมไปใช้ในองค์กรก็ตาม ทั้งนี้ ต้องให้พนักงานมีการปรับตัว เรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการใช้ Platform Online ต่าง ๆ เอื้ออำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบันนี้แต่ยังคงต้องเพิ่มระบบการสื่อสารผ่านทาง Social Media ให้ครอบคลุมกว้างขวางและรวดเร็ว ที่จะสามารถเข้าถึงได้ทุกบริการขององค์กรซึ่งมีความคล้ายคลึงกับองค์กรเอกชน และสำหรับการบริการพนักงาน ตั้งแต่สถานการณ์ Covid นโยบาย Work Form Anywhere ได้ถูกประกาศใช้ในเกือบในองค์กรภาคเอกชน ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทฯ กับพนักงานได้เปลี่ยนไปใช้การพัฒนา platform ต่างๆ ใหม่เพื่อใช้ในการติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทฯ โดยผ่าน Application ใน smartphone ของเราและรวมไปถึงการฝึกอบรมต่างเปลี่ยนมาใช้วิธีการอบรมผ่านระบบ Application จาก Learning Center หรือศูนย์ฝึกอบรมกลาง

สำหรับบรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรมของภาคเอกชน จะเป็นแบบอิสระ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิด แสดงความเห็นได้ และให้อิสระในการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ดังนั้นพนักงานทุกคนจะรู้ว่า งานที่เขาทำ หรือสิ่งที่เขาคิดค้น หรือพฤติกรรมที่เขาแสดงออกจะสามารถส่งผลต่อนวัตกรรมของการได้ขององค์กรได้ และหากมีพบอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทางพนักงานสามารถคิดและแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตัวเอง และกล้าที่จะเสนอแนวทางแก้ไข ในวิธีการใหม่ให้กับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานได้ แต่ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลในภาครัฐมองว่า บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรมของภาครัฐ ยังสู้ภาคเอกชนไม่ได้ เพราะเนื่องจากงบประมาณ ความทันสมัย การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ขององค์กรภาคเอกชนจะมีเยอะกว่าและเห็นได้ชัดเจนยิ่งกว่า อีกทั้งองค์กรภาคเอกชนยังมีความรวดเร็วในการดำเนินการมากกว่าพนักงานองค์กรภาครัฐ

3. ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ในเรื่องของโครงสร้างด้านแรงจูงใจ (Motivational Construct) ซึ่งหมายถึง แรงจูงใจในงานที่มีเพิ่มขึ้น โดยสะท้อนออกมาในรูปของการรับรู้และการจดจำในองค์ประกอบ 4 ประการ อันได้แก่ การรับรู้ด้านความหมาย (Meaning) การรับรู้ด้านความสามารถในการทำงาน (Competence) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการรับรู้ในความสามารถของตนเอง การรับรู้ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination) และการรับรู้ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน (Impact) ซึ่งทั้ง 4 ประการนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลจะมีต่องานของตน ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ สำหรับองค์กรเอกชนอธิบายได้ดังนี้ ในด้านการรับรู้ด้านความหมายนั้นพนักงานของภาคเอกชนจะให้ความสำคัญกับงานที่ทำรู้ว่างานของตนนั้นมีความหมายต่อตนเองและหน่วยงานและตัวเองช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงาน และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จได้ตามเวลาหรือแผนที่วางไว้ ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน หรืออีกนัยหนึ่ง พนักงานมองว่างานนั้นมี

ความหมายกับตนยิ่งนัก อีกทั้งด้านสมรรถนะหรือการรับรู้ความสามารถ พนักงานรับรู้ความสามารถของตนเองว่ามีความชำนาญ มีความสามารถในการฝ่าฟันอุปสรรค รับรู้ได้ว่าตนมีความสามารถว่าตนเองมีศักยภาพ มีความชำนาญในการทำงานในเชิงของการคิดค้นแนวคิด กระบวนการหรือนวัตกรรมใหม่โดยพิจารณาจากการได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้า รวมถึงมีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเอง สำหรับด้านการรับรู้ด้านการตัดสินใจด้วยตนเองนั้น พนักงานส่วนใหญ่มีอิสระในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ มีอิสระในการตัดสินใจต่อการทำงานของเขา เพราะเนื่องมาจากการเปิดโอกาสของหัวหน้างาน หัวหน้าให้อำนาจอย่างเต็มที่ในการวางแผนการทำงาน และไม่ได้รับการตำหนิหากงานเกิดความผิดพลาดจากการลองริเริ่มทำสิ่งใหม่ และหัวหน้างานเองก็กล้าสนับสนุนความกล้าเสนอความคิดของพนักงาน และสุดท้ายในด้านการรับรู้ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน พนักงานภาคเอกชนมองว่า พนักงานรับรู้ได้ว่างานที่ตนเองทำจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน โดยพนักงานก็จะแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานเหล่านั้นให้ประสบผลสำเร็จ เพราะมองว่าจะเป็นผลงานรวมของหน่วยงานอีกด้วย

แต่สำหรับพนักงานองค์การภาครัฐยังมองว่าพนักงานองค์การภาครัฐยังมีระดับของการเสริมสร้างอำนาจเชิงจิตวิทยาที่น้อยกว่าพนักงานองค์การภาคเอกชน เนื่องด้วยลักษณะงานที่ทำและบุคลิกภาพของพนักงานส่วนใหญ่ทำงานในองค์การมานาน เป็นกลุ่มคนสูงอายุมาก แรงกระตุ้น และแรงขับเคลื่อนเริ่มลดน้อยถอยลง แรงจูงใจการทำงานในงานจะมีน้อยกว่าพนักงานองค์การภาคเอกชน และกลัวการเปลี่ยนแปลง ชอบทำงานอะไรที่ซ้ำๆ เดิม ๆ การส่งเสริมการสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานก็จะทำได้ยาก เพราะหากต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม คนกลุ่มนี้จะเข้าใจได้ช้าและต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนาน และอีกอย่างพนักงานองค์การภาครัฐ มองว่า การทำงานในความรับผิดชอบของตนเองเป็นผลงานในหน่วยงานด้วยกัน ที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรตน อีกอย่างนโยบายภาครัฐเองไม่ได้ให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานของตนมากนัก กระบวนการทำงานหลายๆ อย่างจึงยังคงอยู่ในกรอบภายใต้ นโยบายและการสั่งการจากส่วนกลาง พนักงานภาครัฐเองปฏิบัติงานเหมือนการงานประจำ และยังมองว่าผู้บังคับบัญชาที่มีส่วนช่วยผลักดันในเรื่องนี้ หากพนักงานได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา ได้รับ แรงจูงใจจากหัวหน้าบ้าง รวมทั้งมีอิสระในการตัดสินใจโดยไม่ต้องควบคุมเขามากพร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง เหนือนี้ก็จะช่วยกระตุ้นให้ลูกน้องของตน มีความมุ่งมั่นตั้งใจ จะพัฒนางานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้อีกทั้งพวกเขายังสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่จะทำให้เกิดคุณภาพงานที่ดี สร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานที่ตนเองอยู่

4. ด้านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในภาพรวมประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสำรวจความคิด 2) ด้านการการสร้างและเสนอความคิด 3) ด้านการส่งเสริมความคิดเชิงนวัตกรรม 4) ด้านการทำให้ความคิดให้เป็นจริง ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ อธิบายได้ว่า พนักงานองค์การภาคเอกชนจะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานสูงกว่าภาครัฐอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ องค์การภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการบริการและการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดยมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก มีการให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างเพื่อก้าวนำคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ยกตัวอย่างเช่น องค์การภาคเอกชนต่างได้รับรางวัลสร้างสรรค์ผลงานด้านนวัตกรรมจากการสำรวจของหนังสือชั้นนำ ได้แก่ Wall Street Journal ASIA ในหมวดของธุรกิจเทคโนโลยีและการสื่อสาร ซึ่งรางวัลดังกล่าวเกิดจากความคิดและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ของพนักงานในองค์กรทั้งสิ้น องค์การภาคเอกชนมองว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมในทุกกระบวนการเป็นหลักการสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยมีนโยบายสำคัญในการพัฒนาให้เป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีนโยบายที่ชัดเจน และต่างพยายามหาเครื่องมือที่จะช่วยในการส่งเสริมนวัตกรรมของบุคคล และมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการมีส่วนร่วมในองค์กรตลอดเวลา การนำนวัตกรรมไปใช้เป็นเรื่องของทุกฝ่าย ทุกแผนก ตั้งแต่การนำเสนอความคิดหรือ Idea ต่าง ๆ ร่วมกันภายในองค์กร และรวมไปถึงการนำไปประยุกต์ปรับใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรมและวัฒนธรรมองค์กร มีรูปแบบการสนับสนุนด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ชัดเจนกว่าพนักงานองค์การภาครัฐ

สำหรับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐ ผู้บริหารองค์กรมองว่านวัตกรรมไม่ใช่เป็นเพียงสิ่งประดิษฐ์ หรือ Hardware หรือ Software เท่านั้น แต่คือกระบวนการคิดและนำไปใช้ให้เกิดผลตามมาที่ดียิ่งขึ้น เป็นเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงานให้ตอบโจทย์ เพื่อให้เกิดเป้าหมายสูงสุด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ Productivity ทั้งนี้ หากได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเพิ่มเติมขึ้น จะสามารถช่วยในการลดค่าใช้จ่ายและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป อีกทั้งเป็นความคิดใหม่ๆ ที่จับต้องได้ และมีคุณค่า แต่ด้วยข้อจำกัดในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรยังไม่ได้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเต็มรูปแบบ จึงทำให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานยังไม่ชัดเจนเท่าองค์การภาคเอกชน อีกทั้ง หน่วยงานภายใต้องค์การภาครัฐ บุคลากรที่แสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมจะเห็นได้ชัดกับสายงานเทคโนโลยี หรือที่ฝ่ายวิศวกรรมมากกว่าหน่วยงานๆ เลยกทำให้ดูแล้วพนักงานมีโอกาสในการเสนอความคิด หรือสร้างกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมได้น้อยกว่าองค์การเอกชน

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้ให้ข้อมูลโดยแยกการวิเคราะห์ระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
<p>1.แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลที่ท่านที่ 1</p> <p>“บริษัทฯ ได้มีการกำหนด practices ด้าน HR เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องนะ เช่น Training, การให้รางวัลตอบแทน, ให้อิสระในการทำงาน และมีการจัดประกวดผลงาน เป็นต้น ส่วนหน่วยงาน HR เป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยผลักดันเรื่องการสื่อสารให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจตรงกัน ส่งผลให้องค์การเกิดการพัฒนาในทิศทางเดียวกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร”</p> <p>“ องค์กรของเรามีวิธีบริหารงานแบบเดิมเต็มไปด้วยลำดับชั้น (Hierarchy) ในองค์กรเคลื่อนไหวช้า เพราะเป็นองค์กรภายใต้การดูแลของรัฐบาลดูแลแล้วจะไม่เหมือนองค์กรภาคเอกชนที่ทำทุกอย่างด้วยความรวดเร็ว ซึ่งเป็นอุปสรรคในการบริหารองค์กรในยุค Digital”</p> <p>“ทุกองค์กรมี Hierarchy หมด แต่คำถามก็คือเราจะทำอะไรให้ความคิดดี ๆ ของพนักงานที่ก่อนหน้านี้ อาจจะไม่มีช่องทาง ไม่มีเวที หรือมีคนรับฟัง ไหลพรูดขึ้นมาข้างบน ไปถึงผู้บริหารระดับสูงได้จริงๆ เราจึงพยายามทำให้กระบวนการทำงานต่างๆ ภายในองค์กรมันไปในแนวราบมากขึ้น”</p> <p>“เราเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมด้วยอายุที่มากกว่า 43 ปี ถ้าเปรียบเทียบกับเป็น คน ถึงเขาคอนนี่จะเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร แต่ด้วยเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลา ก็ถึงเวลาที่บริษัทจะปรับดีเอ็นเอครั้งใหญ่ โดยเน้นย้ำการขับเคลื่อนทุกความสำเร็จด้วยเทคโนโลยี</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลที่ท่านที่ 6</p> <p>“เรามีพนักงานที่มีความหลากหลายมากกว่า 12,000 คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นรุ่นต่อรุ่น เช่น BabyBoom, GenX และ GenY เราเชื่อในการอยู่ร่วมกันที่เชื่อมโยงถึงกันและพฤติกรรมร่วมทาง การใช้ชีวิตที่เชื่อมต่อทางดิจิทัล และการอยู่ร่วมกัน มีความแตกต่างในภาษา ชาติพันธุ์ และคุณค่าที่อยู่อาศัย งานที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการจัดการความแตกต่างอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกันและมีเป้าหมายเดียวกัน”</p> <p>“บริษัทฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการดูแลพนักงานทุกคนในองค์กรด้วยความยุติธรรม การให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม นอกจากเรื่องการพัฒนาพนักงานให้สามารถเติบโตในสายอาชีพแล้ว การได้รับแรงจูงใจเพียงพอที่เป็นหนึ่งในกลยุทธ์จะสามารถรักษาพนักงานคนสำคัญให้อยู่กับเอไอเอสเป็นเรื่องที่สายบริหารให้ความสำคัญและทบทวนเป็นประจำทุกปี ”</p> <p>“การสื่อสารกับพนักงาน การรับฟังเสียงของพวกเขา(employee voice) และใช้กลไกการสื่อสารภายในเพื่อสร้างชีวิตดิจิทัล จากมุมมองของทุกส่วนในองค์กร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าขององค์กร ปรับวิธีการและรูปแบบการสื่อสารกับพนักงานจะต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และมั่นใจว่าพนักงานทุกคนได้รับแจ้งข้อมูลครบถ้วน”</p> <p>“การดูแลพนักงานแบบครบวงจร เน้นที่ทรัพยากรบุคคล เช่น กำกับดูแล ส่งเสริมความรู้และทักษะ พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2</p> <p>“นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่ยุคดิจิทัล โดยการสร้างระบบการจัดการระดับสากล มุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเชิงวิชาการ การเรียนที่สร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาศักยภาพความสามารถ และพัฒนาความสามารถที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพโดยการสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีโดยยึดถือค่านิยมหลักขององค์กร สร้างความรัก ความผูกพันต่อองค์กร และปฏิบัติต่อกันในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ (Human capital) ที่มีคุณค่ายิ่งต่อการดูแลรักษาอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อ 1) จัดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน 2) พัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างความสุข เป็นองค์กรที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน”</p> <p>“เราได้ดำเนินการปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work From Home) นำรูปแบบการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) มาใช้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3</p> <p>“องค์กรของเราให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกตำแหน่งทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้องค์กร บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ และภารกิจด้วย 4 แผนงาน 1) การฝึกอบรมตาม training roadmap 2) แผนพัฒนาผู้บริหาร 3) แผนฝึกอบรมด้านนโยบายกลยุทธ์ 4) แผนองค์กรแห่งการเรียนรู้”</p>	<p>เตรียมความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสายตาที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7</p> <p>“บริษัทมีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพสามารถแข่งขันในตลาดได้ เรากำหนดนโยบายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ”</p> <p>“เรามองว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์แก่พนักงานจากการประกวดผลงาน สร้างสรรค์ หรือวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ๆ จะเพิ่มสร้างแรงจูงใจให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ”</p> <p>“การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินในสิ่งที่พนักงานทำเป็นประจำมากกว่า แต่สิ่งที่ได้จากนวัตกรรมควรเป็นรางวัลส่วนเพิ่มที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราว”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8</p> <p>“เรามุ่งเน้นด้านศักยภาพในการทำงานเป็นสำคัญ มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถของบุคลากรแทน มีการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับงานที่หลากหลายเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ พฤติกรรมเหล่านี้จะได้รับการประเมินผลเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองควบคู่ไปกับองค์กร ”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>“HR เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อผลักดันพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น แต่ทั้งนี้ทุกอย่างยังขึ้นอยู่กับ HR กลาง”</p> <p>“แม้องค์กรของเราจะมีหลากหลายช่วงวัย แต่เรามองว่าคำนี้ไม่เกี่ยวข้องกับอายุ มันคือ วิธีคิดที่อยากจะเรียนรู้ เปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ด้วยเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นชิ้นส่วนสำคัญที่ช่วยเชื่อมต่อช่วงทางด้านวัยของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี ตามมาด้วย Skill หรือทักษะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี ไม่ว่าจะด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจองค์กรเดินต่อไปได้อย่างมั่นคง” ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญขั้นสูงและเป็นทรัพยากรที่มีทรงคุณค่า เสริมสร้างความผูกพัน และมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร พัฒนาระบบบริหาร คุณภาพที่ดี และสุดท้ายสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อการพัฒนากิจการสื่อสารของประเทศด้วยระบบเปิด (Open system)”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4</p> <p>“เรายังคงต้องการให้ HR ช่วยในการสำรวจภายในองค์กรและการศึกษาอัตราตำแหน่งใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่กำลังจะเข้าสู่ Digital อยากให้มีจัดฝึกอบรมพัฒนาพนักงานในหน่วยงานแบบเฉพาะเจาะจงมากกว่านี้ จัดให้มีการให้รางวัลการสร้างสรรค์ผลงานมากขึ้น”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9</p> <p>“บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการจัดการและระบบการจัดการและการฝึกอบรมบุคลากรตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนาศักยภาพบุคลากร และการดูแลรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่มีความหลากหลาย พร้อมทั้งวางกลยุทธ์การดำเนินงาน ตาม Employee Journey” ประกอบด้วย HR 6 CYCLE 1) การสรรหาเชิงรุกและการดูแลรักษาพนักงาน 2) การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล 3) Assess การดูแลรักษาพนักงาน 4) reward ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ 5) Manage ความผูกพันองค์กรและ ความพึงพอใจของพนักงานเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี 6) Exit การลาออก</p> <p>“หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นองค์กรบริหารทรัพยากรบุคคลแบบดิจิทัล (HR Digitization) เพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มทั่วโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว”</p> <p>“เรามองว่าการให้รางวัลแก่พนักงานอาจไม่ต้องมากแต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม มีความสนุกและช่วยส่งเสริมบรรยากาศทำงานเชิงนวัตกรรมมากขึ้นได้”</p> <p>“องค์กรของเราเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานเยอะ หากเราต้องการผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องใช้วิธีการให้รางวัลในรูปแบบของเงินมากกว่า”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 “องค์การของเรามีการจัดประกวด Digital Governance Award การจัดอบรมให้แก่พนักงานในองค์การ โดยองค์การเป็นผู้จัดอบรมให้แก่พนักงานเองเพื่อเป็นการรับรู้ตนเองและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แต่บางครั้งพนักงานของเราไม่ค่อยให้ความสนใจเท่าที่ควร”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 “เรื่องการปรับตัวและเพิ่มความคล่องตัวในการพัฒนา เพื่อให้กระบวนการการทำงานทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก และการรับฟัง Feedback จากพนักงาน และสิ่งที่พนักงานต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ HR ต้อง Support พนักงานในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น” “HR ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ อย่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 “เราคิดว่า กิจกรรม HR ในหลายๆกิจกรรม จะสามารถส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานสร้างพฤติกรรม หรือมีความคิดนอกกรอบ และคิดแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมพัฒนาทาง online การให้รางวัลจากการส่งผลงาน แข่งขัน อีกทั้งช่วงนี้อยู่ในช่วง Covid พนักงานเอกชน WFH กันส่วนใหญ่ ทำให้ HR มีภารกิจที่สำคัญในการสร้าง Platform สื่อสารกับพนักงานผ่านระบบ digital โดยเฉพาะทาง Smart Phone โดยการสร้าง application ต่างๆ เพื่อลดขั้นตอน และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้นตามสิ่งแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปในขณะนี้”</p>
<p>2.บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 “ตอนนี้องค์การของเรามีบรรยากาศที่ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพการทำงานให้ดีขึ้น” “องค์การสนับสนุนกระบวนการทำงาน เพื่อให้คุณภาพการให้บริการลูกค้าดีขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานและลดค่าใช้จ่าย” “เนื่องจากเราต้องการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีธรรมาภิบาลและสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน ดังนั้น เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นแผนสร้างการมีส่วนร่วมในการ</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 “เราจัดให้มีทีมสำหรับการสนับสนุนนวัตกรรม และการสนับสนุนทุนวิจัยให้พนักงานในองค์การได้สร้าง Idea และการ Implementation เพื่อสนับสนุนระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพตัวของบุคคลเอง ที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน Motivation และ Self-Motivation” “ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน อาทิ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานอยู่ร่วมกันอย่าง</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>บริหารงานบุคคลและสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม ได้แก่ การดำเนินการปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work From Home) การจัดทำแผนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาระบบ Job Rotation การสำรวจและปรับปรุงระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 “เราได้พัฒนารูปแบบและระบบการทำงานให้เป็นสำนักงานดิจิทัล โดยศึกษาวิเคราะห์ กำหนดกรอบเพื่อพัฒนารูปแบบและระบบการทำงานของสำนักงานให้เป็นสำนักงานดิจิทัล ดำเนินการตามรูปแบบและระบบการทำงานในลักษณะที่เป็นสำนักงานดิจิทัลตามที่ได้กำหนดไว้ โดยอาจจะดำเนินโครงการนำร่องเพื่อให้เป็นหน่วยงานดิจิทัลต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นๆ และปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นดิจิทัล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงวิถีคิด (Mindset) ของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบและระบบการทำงานในลักษณะที่เป็นสำนักงานดิจิทัล</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 “การออกแบบนวัตกรรมเกิดจากการมีส่วนร่วมโดยมีวิถีคิด Eco system ให้บุคคลสามารถสร้างนวัตกรรมได้โดยตัวเอง องค์กรให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นอันดับหนึ่งและสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนภายในองค์กร สร้าง Bottom-up ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น”</p>	<p>ครอบครัวและให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน อีกทั้งผู้บริหารในทุกระดับได้ทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน เพื่อเปิดรับฟังเสียงของพนักงานสำหรับการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายและเป้าหมายขององค์กรนั้นได้สื่อสารให้พนักงานทุกคน ทราบอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 “เรามองว่า ผู้บริหารหน่วยงานก็มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้พนักงานคิดค้นวิธีการใหม่ ปรับปรุงการทำงาน เพราะเห็นตัวอย่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหารหน่วยงาน”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 “บริษัทของเรานำเรื่องพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของพนักงานเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยนะ เพื่อต้องการให้พนักงานแสดงออกสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน และอีกเรื่อง คือ สนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนา เราต้องการให้พนักงานของเรา มีทักษะในงานที่มีความหลากหลาย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 “บรรยากาศองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมของที่นี่ให้ความสำคัญมากมีการจัดประกวดแข่งขันกันทุกปี พนักงานส่งชิ้นงานประกวดก็เยอะนะ เป็นการส่งผลงานรายบุคคลด้วย และหากได้รับรางวัลในบริษัทแล้ว จะให้นำผลงานไป</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 “บรรยากาศขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมของเรา ยังไม่โดดเด่นและเป็นรูปธรรมมากนัก แต่เราก็จัดกิจกรรมประกวดส่งผลงานนวัตกรรมทุกปี โดยให้แต่ละแผนกส่งผลงานประกวด แต่รางวัลที่ได้ก็ไม่ได้มีมูลค่ามาก แต่แค่ให้พวกเขาารู้สึกภูมิใจที่ได้รางวัล”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 “ นวัตกรรมเป็นเรื่องของทุก ๆ คนในองค์การทุกระดับให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้เกิดการ Brainstorm ภายในองค์การ และต้องมีการพัฒนานวัตกรรมอยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดความเสถียรภาพ”</p>	<p>ประกวดภายนอกบริษัทฯ แบบว่าประกวดในเครือข่าย ถือเป็น ความท้าทายก้าวไปอีกระดับหนึ่งของพนักงานนะ ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 “องค์การสนับสนุนการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่จะนำไปสู่การนำนวัตกรรมไปใช้ในองค์การ โดยพนักงานมีการปรับตัว เรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการใช้ Platform Online ต่าง ๆ เอื้ออำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ แต่ยังคงต้องเพิ่มระบบการสื่อสารผ่านทาง Social Media ให้ครอบคลุม กว้างขวางและรวดเร็ว ที่จะสามารถเข้าถึงได้ทุกบริการขององค์การ”</p>
<p>3.การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 “องค์การได้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้แสดงความคิดเห็น Brainstorm ร่วมกัน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ” “หน่วยงานของเราจะมีพนักงานอยู่กลุ่มหนึ่งที่เป็นกลุ่มคนสูงอายุนั้นใหญ่ กลุ่มนี้จะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นอะไรใหม่ ๆ เท่าไหร่แล้ว ชอบเป็นผู้ตาม เพราะอยู่มานาน และตอบรับการเปลี่ยนแปลงได้ช้า แต่อย่างไรเราก็ต้องรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ เพราะส่วนใหญ่ก็จะอยู่จนเกษียณ ต้องให้เวลาพวกเขา หากจะเปลี่ยนแปลงอะไร ต้องให้เวลาพวกเขาในการปรับตัวด้วยนะ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 “เรามีกลยุทธ์การสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว กลยุทธ์การเสริมสร้างความสุขในงานที่ได้รับมอบหมาย กลยุทธ์การพัฒนาระบบการเรียนรู้</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 “องค์การจัดให้มีทีมสำหรับการสนับสนุนนวัตกรรม และการสนับสนุนทุนวิจัยให้พนักงานในองค์การได้สร้าง Idea และการ Implementation idea ใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพตัวของบุคคลเองที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน Motivation และ Self-Motivation</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 “พยายามมองหาแนวทางในการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน รวมไปถึงการช่วยเหลือพนักงานในองค์การ เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>และพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) กลยุทธ์การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน กลยุทธ์การสอบทานค่างาน โครงสร้างอัตราค่าจ้าง และระบบค่าตอบแทน กลยุทธ์การสอบทานและปรับปรุงระบบสวัสดิการ กลยุทธ์การพัฒนาาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและกลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร โดยได้มีการระดมความคิดเห็นของสำนักงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความเห็นมาปรับปรุงแผนการสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อองค์กรให้บรรลุผลได้ต่อไป</p> <p>“เราสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีศักยภาพ พนักงานของเราไม่ค่อยกลัว ซ้ำร้าย และบางคนอยู่ในองค์กรมานาน บางทีมองว่าตัวเองทำงาน routine ที่ไม่ต้องขยันขันแข็งมาก บางทีก็รู้สึกพนักงานของค่ายมือถืออื่นๆ ไม่ได้นะ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 3</p> <p>“เพราะว่าเป็นองค์กรของรัฐ พนักงานส่วนใหญ่อยู่มานาน มีกลุ่มคนสูงอายุมากขึ้น แรงกระตุ้น และแรงขับเคลื่อนเริ่มลดน้อยถอยลง การส่งเสริมการสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานก็จะทำได้ยาก เพราะหากต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม คนกลุ่มนี้จะเข้าใจได้ช้าและต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนาน”</p> <p>“ องค์กรของเรามีการส่งเสริมสุขภาพบุคลากร เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี กิจกรรมนันทนาการและการบริหาร การจัดสวัสดิการที่ดี และช่วยในการส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 8</p> <p>“สมัยก่อนยุค HR ดั้งเดิมเราใช้แรงจูงใจเป็นตัวเงิน แต่จะสามารถกระตุ้นพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมได้เพียงชั่วระยะหนึ่ง แต่ไม่ยั่งยืน ดังนั้น องค์กรต้องมีการให้รางวัลแบบไม่เป็นตัวเงินควบคู่ไปด้วยเช่น การเข้ารับรางวัลกับ CEO ทำให้ผู้ได้รับรางวัลรู้สึกภาคภูมิใจและได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานในบริษัทฯ ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 9</p> <p>“องค์กรของเราเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีพนักงานเยอะ หากเราต้องการผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องใช้วิธีการให้รางวัลในรูปแบบของเงินมากกว่า”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 10</p> <p>“ก็มีประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ยกย่องผู้คิดค้นนวัตกรรมให้กับองค์กรและแบ่งปัน พร้อมถ่ายทอดความสำเร็จสำเร็จ เพื่อสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างคลื่นลูกใหม่ที่จะสามารถเดินตามรอยรุ่นพี่ บางครั้งเราเองก็ต้องเป็นตัวอย่างในการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยทำให้งานมีประสิทธิภาพ เพราะเจ้านายก็มองเราอยู่เช่นกัน และลูกน้องเองก็เฝ้าติดตาม และเดินรอยตามเราอยู่เช่นกัน”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์กรภาครัฐ	องค์กรภาคเอกชน
	<p>-องค์กรจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นไปตามสภาพของเศรษฐกิจในปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมเสนอแนะการปฏิบัติงาน มีการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่จัดให้มีโครงสร้างเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง</p> <p>-องค์กรมีการกำหนดค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรม องค์กรมีการมอบรางวัลต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับดีมาก เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากร</p> <p>-องค์กรมีการจัดระบบการยกย่องชมเชยบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น</p> <p>-องค์กรมีการกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>องค์กรคำนวณค่าตอบแทนโดยวัดจากทักษะความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของการทำงาน”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 4 “พนักงานจะภูมิใจว่า พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จนั้น และรู้สึกทำงานไม่เยอะ และมีความสุขกับมัน ทำแล้วเพลินดี ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 5 “พนักงานที่ได้รับอิสระทางความคิดในการออกแบบการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งเรามองว่า หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเองก็มีส่วนช่วยผลักดันในเรื่องนี้ได้นะ หากมีการให้กำลังใจผู้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจให้ลูกน้องบ้าง รวมทั้งให้อิสระในการตัดสินใจ ไม่ต้องควบคุมเขามาก พร้อมให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการ</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 9 “ หน่วยงาน HR จะประชาสัมพันธ์กิจกรรมแข่งขันนวัตกรรมในบริษัทฯ ทุกปี เชิญชวนให้เพื่อนพนักงานส่งผลงานเข้าประกวด แต่ละปีก็ได้รับความสนใจมากขึ้น บางปีเป็น 100 โครงการเลย แสดงว่า เขาก็รู้สึกอยากมีส่วนร่วม อยากแสดงผลงานให้โลกรู้ การส่งผลงานบางครั้งก็ส่งรายคน บางครั้งก็ส่งเป็นหน่วยงาน และโครงการที่ได้รับรางวัลยอดเยี่ยม ก็จะนำมาปรับใช้ในการทำงานของพนักงานภายในบริษัทฯ ด้วยนะ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 6 “ผู้บริหารที่นี่ จะเปิดกว้างทางความคิดให้พนักงาน ลูกน้องได้คิดอะไรใหม่ๆ เพื่อช่วยปรับปรุงและพัฒนางานที่ทำอยู่ประจำอยู่แล้ว อีกอย่าง หัวหน้ามักจะให้ Empower มอบอำนาจให้พนักงาน เค้ายได้บริหารจัดการงานที่รับผิดชอบด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งอันนี้เองมั้งที่ทำให้พนักงาน happy ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นตลอดเวลาซึ่งเป็นผลดีกับองค์กรนะ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 7 “เรื่องของบรรยากาศการทำงานในองค์กรก็จะเป็นแบบอิสระ ทุกคนมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นได้ แก้ปัญหาด้วยตัวเองได้ ทำให้พนักงานเหล่านั้นเค้ารับรู้ ว่า งานที่เขาทำ หรือวิธีการที่เขาคิด เพื่อลดขั้นตอนการทำงานต่างๆ มันส่งผลก่อให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรได้ ยิ่งช่วงโควิดที่แต่ละคนก็ต่างแยกย้ายทำงานจากบ้าน WFH กัน การติดต่อสื่อสารก็ต้องแบบ online ใช้ line หรือประชุม online ถ้ามันมีอะไร ที่พวกเขาสามารถที่จะคิดหรือแก้ปัญหา</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>ทำงานเพื่อมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง เหนือนี้ก็จะช่วยกระตุ้นให้ลูกน้องของตนมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ จะพัฒนางานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้อีกทั้งพวกเขายังสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่จะทำให้เกิดคุณภาพงานที่ดี สร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานที่ตนเองอยู่ ”</p>	<p>ด้วยตัวเอง และหาวิธีการใหม่ๆ เขาก็จะกล้าที่จะนำเสนอวิธีการต่างๆ ให้กับทีมงานประยุกต์ใช้ได้</p>
<p>4. พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 “ Innovation ไม่ใช่เพียงสิ่งประดิษฐ์ Hardware หรือ Software แต่คือกระบวนการคิดและนำไปใช้ให้เกิดผลตามมาที่ดีขึ้น”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 “พฤติกรรมของพนักงานสามารถทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร โดยทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมกันสร้างความคิดและการประยุกต์ใช้ เพื่อให้ innovation กลายเป็นรูปธรรมได้มากที่สุด”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 “พยายามมองหาแนวทางในการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานรวมถึงการช่วยเหลือพนักงานในองค์กร เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 “รู้สึกว่าการสร้างนวัตกรรมของพนักงานจะเห็นได้ชัดที่ฝ่ายวิศวกรรมมากกว่า แผนกอื่น และบางส่วนก็ยังไม่ชัดเจนเท่าองค์กรเอกชนเค้านะ ”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 “นิทรรศการแสดงผลงานและประลองไอเดียความคิดสร้างสรรค์ที่ได้แรงบันดาลใจมาจากความต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทางด้านนวัตกรรม หรือตัว I ที่สอง (Idea Generations) ให้แข็งแกร่ง เราจัด INNOLYMPICS FESTIVAL จัดโดยศูนย์นวัตกรรมและการวิจัยพัฒนา (Innovation Center) ของบริษัท เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานจากทุกสายงาน ทุกแผนก ทุกภาคส่วน นำผลงานนวัตกรรมจากความคิดสร้างสรรค์ของตนภายใต้บริบทของ “Internet of Things” ที่เน้นการสร้างความแตกต่าง มาจัดแสดง แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เชิงนวัตกรรม พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่พนักงานคนอื่นๆ อันจะนำไปสู่การสร้างสรรคสินค้าและบริการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน”</p> <p>“การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม เพราะความคิดสร้างสรรค์ คือหัวใจของพวกเราทุกคน”</p> <p>“เราจัดให้มีทีมสำหรับการสนับสนุนนวัตกรรม และการสนับสนุนทุนวิจัยให้พนักงานในองค์กรได้สร้าง Idea และการ Implementation เพื่อสนับสนุนระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาศักยภาพตัวของบุคคลเอง ที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน Motivation และ Self-Motivation”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5</p> <p>“ก็มีอยู่บ้างในแต่ละหน่วยงาน มีการแข่งขันคิดค้นนวัตกรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ และให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ส่วนใหญ่ องค์การเน้นการสร้างปรับเปลี่ยนกระบวนการให้ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น และมีการจัดประกวดการสร้างนวัตกรรมและมอบรางวัลตอบแทนในทุก ๆ ปี ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม และสามารถนำมาปรับใช้กับองค์การได้จริง มีการทำ MOU ร่วมกับทางวิทยาลัย เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในภาคปฏิบัติงานจริง</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7</p> <p>“Innovation เป็นเรื่องของทุกคนภายในองค์การในการมีส่วนร่วมในการคิด ออกแบบ การประยุกต์ โดยมีจุดประสงค์ให้หลาย ๆ ความคิด เป็นหนึ่งเดียวกันภายในองค์การ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8</p> <p>”ทุกคนในองค์การ ทุกระดับ ทุกแผนก โดยเฉพาะพนักงานที่นอกเหนือจากแผนก IT จะต้องมีการพัฒนานวัตกรรมมากกว่าแผนกอื่น ๆ ที่จะสามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อการทำงานดีขึ้นได้ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ด้วยตัวเอง”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9</p> <p>”ทุกคนในองค์การสามารถสร้างนวัตกรรมได้ โดยคิดค้นวิธีการและประยุกต์นำไปใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และเป็นประโยชน์ให้กับองค์การ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10</p> <p>“องค์การของเรามีการวางกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นหลัก เริ่มจากการสร้าง mindset skill innovative mindset เครื่องมือการเรียนรู้ Design thinking และให้อิสระในการ Design ”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
<p>5.ประเด็นอื่นๆ</p> <p>5.1 แต่ละภาคส่วนเปรียบเทียบอีกฝั่งว่าอย่างไรบ้าง</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1</p> <p>“องค์การของเรายังไม่ค่อยทันสมัยเหมือนผู้ให้บริการภาคเอกชนรายอื่นๆ บุคลากรของเราอยู่มานาน เป็นรุ่นเก่าและแก่แล้ว จะปรับอะไรก็ยาก ไม่ค่อยยอมรับ ต้องขอร้อง อ้อนวอน ให้ทำตามกัน แต่ยังไง นโยบายรักษาคณไว้ยังคงต้องทำ เพราะคนเหล่านี้อยู่กับองค์การมานาน ต้องดูแลเขาไปจนเกษียณอายุ เพราะคนเหล่านี้ ไม่เปลี่ยนงาน กะว่าอยู่จนเกษียณทั้งนั้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนต้องทำแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะพวกเขาจะรับไม่ได้ ไม่ทัน ค่อยๆ สอนกัน ก็จะทำให้ได้เอง”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2</p> <p>“เนื่องจากเป็นองค์การอิสระ ยังไม่สามารถทำอะไรได้มาก บางที่ต้องรอคำสั่งจาก บอร์ดใหญ่ แฉงมายัง เลขาธิการและส่งต่อมายังภูมิภาค”</p> <p>“อยากให้การฝึกอบรมมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรแต่ละหน่วยงานแบบเฉพาะเจาะจง อย่างเช่น ทีวีวิศวกร ที่ผ่านมีความรู้สึกรู้ว่ายังมีการส่งเสริมและพัฒนาอยู่น้อย หากเทียบกับภาคเอกชนเรายังคงสู้เขาไม่ได้ในเรื่องนี้”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3</p> <p>“องค์การของเราเกิดก่อน เรียกว่า เป็นยุคบุกเบิกโทรคมนาคมเลยก็ว่าได้ เราคิดว่า คนของเราเก่งที่สุดเลยในตอนนั้น ไม่แพ้องค์กรอื่นเลย แต่ปัจจุบันหลายๆ อย่างเปลี่ยนแปลง องค์การของยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พนักงานก็ยังคงเป็นรุ่นเก่าๆ ที่อยู่กับมานาน เลยเป็นอุปสรรคในการก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันเมื่อเทียบกับองค์กรเอกชน เดี่ยวนี้เค้าก้าวล้ำนำสมัยกว่า</p>	

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>องค์การภาครัฐ ไปเยอะแล้ว จนเราตามไม่ทัน อีกอย่างเทคโนโลยีมันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรเองก็มีส่วนผลักดันให้ธุรกิจก้าวต่อไป เลยทำให้การพัฒนาบุคลากร จึงต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง อันนี้ เป็นจุดอ่อนขององค์การภาครัฐจริงๆ ที่ผู้ว่าการเอกชนไม่ได้ ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 4 “HR ของเราก็ช่วยส่งเสริมการเสริมสร้างนวัตกรรมให้พนักงานอยู่บ้างนะ แต่ก็ยังไม่ได้กระจายถึงส่วนภูมิภาคมากนัก ไม่เหมือนภาคเอกชนที่เขามีความพร้อมในทุก ๆ อย่างมากกว่าเรา ”</p> <p>“HR ของเราเองยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ อย่างที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เป็นปัญหาหลักอยู่เหมือนกัน ที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการปรับเปลี่ยนหรือหากต้องการ change สิ่งต่างๆ ในองค์กร”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 5 “องค์การของเราหากเทียบกับองค์กรอื่น หรือเปรียบเทียบกับภาคเอกชน หากเทียบความทันสมัยหรือหลายอย่างๆ บอกเลยว่าเรายังสู้้องค์การภาคเอกชนไม่ได้ แม้ปัจจุบันองค์การของเราได้หันมาให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี ”</p>	
<p>5.2 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 1 “องค์การของเราเกาะติด Digital Transformation Trends in Education ที่เข้ามามีบทบาทต่อการเรียนการสอน ในมุมเกี่ยวเนื่องกับเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต องค์การของเรามุ่งเน้นที่จะพัฒนาบริการด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนการเติบโตในธุรกิจต่างๆ รวมถึงภาค</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลที่ 6 “องค์การมุ่งมั่นเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายธุรกิจ โดยมีวัฒนธรรมการทำงานอย่างมืออาชีพ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ และศักยภาพที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนา New Abilities ให้กับพนักงานทั่วทั้งองค์กร ที่สอดคล้องต่อแผนความก้าวหน้า</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>การศึกษา ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนากระบวนการศึกษาให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพแล้ว ยังส่งผลต่อการสร้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับภาคธุรกิจในอนาคตที่จะทำให้ประเทศเราเติบโตอย่างยั่งยืน โดยได้มีการพัฒนาธุรกิจร่วมกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้มีความพร้อมที่จะรองรับการขยายตัวของธุรกิจ e-commerce ที่มีการเติบโตแบบก้าวกระโดด ถึงเวลา HR ต้องทรานส์ฟอร์มสู่ Digital HR “โอกาส” นำองค์กรประสบผลสำเร็จยุค Digital HR</p> <p>”การมี Digital Platform เกี่ยวกับการทำงานใหม่ ๆ ช่วยให้สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ทั้งยังพบคนทำงานมีความภักดีต่อองค์กรน้อยลง เปลี่ยนงานบ่อยขึ้น มีแนวโน้มคนวัยเกษียณกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ส่งผลงานด้าน HR ต้องตั้งรับการเปลี่ยนแปลง แนะนำองค์กรปรับใช้ HR Technology เพื่อก้าวสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ผู้บริหารด้าน HR หลายองค์กรเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการทำ Transformation สู่ Digital HR เพื่อช่วยนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ และหากสามารถประยุกต์ใช้ Platform Digital เพื่อรองรับความท้าทายคู่ขนานกับการปรับแนวทางการดำเนินงานของ HR ยังจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อธุรกิจและสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อพนักงานได้อย่างมาก ปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ คนจะสามารถทำงานผ่าน Digital Platform ได้ทุกที่ทุกเวลาทำให้ประหยัดเวลาการเดินทางโดยเฉพาะชั่วโมงเร่งด่วน”</p>	<p>เติบโตในสายอาชีพ โดยจัดให้มีการอบรม สัมมนา ฐานทั้งในและต่างประเทศ การหมุนเวียนเรียนงาน การโอนย้ายงาน โดยใช้ระบบ ComPetency-Based Development และมีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) โดยจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนา รักษากลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพ ความสามารถโดดเด่น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่และประสบความสำเร็จในวิชาชีพ รวมทั้ง จัดให้มีทุนการศึกษา ระดับปริญญาโทในและต่างประเทศ องค์การเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ตั้งแต่เริ่มงานใหม่จนถึงปัจจุบันที่จะก้าวเติบโตไปด้วยกัน เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมการทำงาน แนวทางปฏิบัติ ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้พนักงาน ได้เรียนรู้และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7</p> <p>“บริษัทของเราเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ที่จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วยการนำความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่สามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์กระบวนการและบริการใหม่เชิงนวัตกรรม โดยมีนวัตกรรมส่งผลงานเข้าร่วมประกวด Innovation Award และนวัตกรรม ไม่ใช่แค่การคิดสิ่งใหม่แต่รวมถึงการต่อยอดแล้วนำมาสร้างคุณค่าได้จริงอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ความเร็วเป็นเรื่องสำคัญทำให้เราต้องเปิดทำนวัตกรรมแบบเปิด สร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย บางอย่างไม่ต้องทำเอง เช่น สนับสนุนสตาร์ทอัพ ก็ถือเป็นกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่สำคัญ</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2</p> <p>“จุดอ่อนของนโยบายและการกำกับดูแลของประเทศไทยคือไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ดี และเพียงพอ ไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เพียงพอ ไม่มีเหตุผลที่เพียงพอ ยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วมาก เราจะทำงานกันแบบเดิมไม่ได้ ถ้าคุณกำกับเข้มเกินไป เทคโนโลยีใหม่ๆ ก็ไม่เกิด ประโยชน์ใหม่ๆ ที่เราควรได้ก็ไม่เกิด แต่ถ้าเรากำกับน้อยเกินไป มันก็เสี่ยง ทุกอย่างต้องสมดุล ทั้งการสนับสนุนผู้ลงทุนใหม่ๆ และการคุ้มครองผู้บริโภค เรื่องนี้ไม่ง่าย งานกำกับดูแลไม่ใช่การเปิดตำราทำงานอีกต่อไป”</p> <p>“ในฐานะผู้กำกับดูแลกิจการโทรคมนาคม ความท้าทายของผู้กำหนดนโยบายและผู้กำกับดูแล ในยุค disruptive technology หรือยุค 5G จึงครอบคลุมหลายส่วน ไม่ใช่แค่โทรคมนาคมอีกต่อไปแล้ว เช่น เราจะกำกับดูแล bitcoin ยังไง จะควบคุม AI Fund ยังไง นี่เป็นโจทย์ที่ผู้กำกับดูแล รวมถึงผู้ที่ออกนโยบาย จะต้องคำนึงถึง และหาวิธีสร้างสมดุลให้ได้”</p> <p>“ในขณะที่โลกกำลังมุ่งไปสู่ยุค 5G ที่เทคโนโลยีด้านการสื่อสารและอุตสาหกรรมต่างๆ กำลังหลอมรวมกันอย่างไร้พรมแดน โจทย์ข้อใหญ่ที่ Board ชุดใหม่ ในฐานะองค์กรที่กำกับดูแลกิจการด้านโทรคมนาคมและการสื่อสาร ต้องตีให้แตก และต้องตอบสังคมให้ได้ คือจะนำพาประเทศไทยไปสู่ยุคดิจิทัลอย่างแท้จริงได้อย่างไร ซึ่งแน่นอนว่าคงไม่ใช่การเติมเลข 4.0 หรือ 5.0 ไว้แบบลอยๆ”</p>	<p>มูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เชิงนวัตกรรมสูงขึ้น และมีผลงานเข้าร่วมประกวด Innovation Award จำนวนมากขึ้น”</p> <p>ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8</p> <p>“พนักงานในองค์กรคือลูกค้าของฝ่าย HR” เพราะฉะนั้นการจะปั้นพนักงานให้ มีทักษะด้านดิจิทัลจึงต้องผ่านการสนับสนุนจากองค์กร อย่างเต็มที่.</p> <p>“วันนี้เวลาเราพูดถึงการปรับตัวเข้าสู่ Digital Transformation เรามักพูดถึงแต่ด้านของ Hard Skill เช่น เขียนโค้ด ทำโปรแกรม แต่ในด้านของ Soft Skill เช่น ทักษะในการสร้างประสบการณ์ดิจิทัล การบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัล มีการพูดถึงกันน้อย แต่เอาเข้าจริงกำลังขาดแคลนอย่างมาก และในบางแง่มุมอาจจะสำคัญกว่า Hard Skill เสียด้วย”</p> <p>“โครงการล่าสุดที่ฝ่าย HR ขององค์กรส่งออกคือ “โปรแกรม 40-hour Challenge” โดยเป็นคอร์สอบรมเกี่ยวกับดิจิทัลผ่านระบบออนไลน์จำนวน 40 ชั่วโมง เป็นข้อบังคับที่ทุกคนในบริษัทต้องทำเพื่อพัฒนาทักษะเหมือนกันหมด ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานในทุกแผนก บอกว่า คิดรวมแล้ว ชั่วโมงในการเรียนรู้ Digital Talent ของทั้งองค์กรทั้งปี จะอยู่ที่ไม่ต่ำกว่า 100,000 ชั่วโมง”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	องค์การภาครัฐ	องค์การภาคเอกชน
	<p>ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3</p> <p>“ในยุคของ Digital Transformation บุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงาน ต้องมีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและให้ควรรความสำคัญมากยิ่งขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ ทุกคนจึงต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอยู่เสมอ เพราะในวันใดวันหนึ่งอาจจะมีธุรกิจเจ้าอื่นเข้ามามีบทบาทแทนที่ธุรกิจของคุณก็เป็นได้ ดังนั้นบุคลากรและบริษัทจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เสมอๆ Digital Transformation คือ การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในยุคที่ สรุปรายๆ คือ สังคมและเทคโนโลยีมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และถ้าหากองค์กรใดไม่รู้จักปรับตัว ย่อมได้รับผลกระทบไม่ทางใดก็ทางหนึ่งอย่างแน่นอนครับ”</p>	<p>ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9</p> <p>“ต้องยอมรับว่ากระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและดิจิทัล ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรธุรกิจเอกชนไม่ว่าจะขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ หรือขนาดกลาง ต่างต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับพลวัตที่เกิดขึ้นในทุกขณะ และโดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลพนักงานยังต้องการมีการเตรียมความพร้อมให้กับ “คน” ในองค์กรให้สามารถรับมือ และรู้เท่าทันสถานการณ์ในภาพรวมที่เกิดขึ้นเพราะการที่จะขับเคลื่อนธุรกิจก้าวข้ามวงล้อมของ “ดิสรัปชัน” ได้นั้น “คน” ในองค์กรถือเป็น “หัวใจ” สำคัญ ในการที่จะค้นหานวัตกรรม เทคโนโลยี หรือธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว”</p> <p>ได้มีการปรับตัวในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ digitization ในหลากหลายเรื่อง โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการบุคลากร เพื่อลดขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ลง พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้แบบ real time ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านแอปพลิเคชัน “True Connect”</p>

บทที่ 5

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย ครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยส่งผ่านตัวแปรบรรยากาศองค์การ ส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และ 3) เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน สำหรับเนื้อหาในบทนี้จะได้สรุปผลการวิจัยนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนหลัก โดยมีรายละเอียดแสดงดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวอย่าง

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวแปร

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิด

5.1.4 การอภิปรายผลการวิจัย

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา คือ พนักงานในองค์กรอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย จำนวน 6 องค์กร รวม 7 ภูมิภาคของประเทศไทย ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ปริมณฑล ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันตก ภาคกลางและภาคตะวันออก สำหรับองค์กรโทรคมนาคมของประเทศไทย ประกอบด้วย พนักงานองค์กรภาครัฐ 3 องค์กร และภาคเอกชน 3 องค์กร จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ต้องใช้จำนวน 420 คน โดยใช้อัตราส่วนกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 10:1 จึงจะเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ทำให้ขนาดตัวอย่างที่ต้องการจำนวน 70 คนในแต่ละองค์กร ซึ่งการได้มาของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มสองขั้นตอน (Two Stage Cluster

Sampling) โดยไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็นในการสุ่ม (Non – Probability Sampling) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience Sampling) ขั้นตอนแรกใช้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากทั้ง 6 องค์กรใน 7 ภูมิภาค ขั้นตอนที่สองทำการสุ่มกลุ่มพนักงานทั้ง 6 องค์กรจาก 7 ภูมิภาคที่เลือกแล้ว ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลเป็นเวลา 3 เดือน ตั้งแต่ วันที่ 16 กันยายน 2564 ถึง 15 พฤศจิกายน 2564 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับจากพนักงานองค์กรภาครัฐ 299 ชุด และแบบสอบถามกลับจากพนักงานองค์กรภาครัฐ 410 ชุด ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์รวมทั้งสิ้น 709 คน เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ส่งไปยังผู้ตอบแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และแบบสอบถาม online ผ่านช่องทาง line group ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และการแสดงความคิดเห็นต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยวิธี Two StPes Approach และใช้การพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เช่น การแจกแจง ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าสูงสุด และค่าต่ำสุด รวมทั้งสถิติอื่นที่จำเป็นต่อการวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างมากกว่าที่กำหนด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นระดับบุคคลจากแบบสอบถาม 709 ชุด เป็นเพศชายร้อยละ 56.3 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 43.7 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 30-40 ปี การศึกษาส่วนใหญ่จบในระดับปริญญาตรี และเป็นพนักงานประจำ อายุการทำงานส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปี ตำแหน่งงานปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการหรือเทียบเท่า ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร เมื่อพิจารณาพบว่าค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่ของตัวแปรอยู่ในระดับมาก และการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้เป็นปกติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าสถิติพื้นฐานรายตัวแปรสำหรับระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ได้แก่ การฝึกอบรม การให้รางวัล และโอกาสการเติบโตในอาชีพ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสการเติบโตในอาชีพมากกว่าการฝึกอบรมและการให้รางวัล ระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรส่งเสริมนวัตกรรมพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนระดับคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย แต่ความคิดเห็นที่ว่างานที่ทำมีผลกระทบต่อหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง สุดท้ายระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วย สำหรับระดับ

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วย

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิด

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย พบว่า ตามกรอบแนวคิดการวิจัยผู้วิจัย ดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับกล่าวคือ 1) การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล โดยการกำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในด้วยกันเองกำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวบ่งชี้ของมันเอง กำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวบ่งชี้ของมันเอง 2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล พิจารณาโดยกฎ (t-true) สรุปได้ว่าความเป็นไปได้ค่าเดียว (Over Identified Model) 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ ผู้วิจัยเลือกวิธีการประมาณค่า ด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและมีการประมาณที่ไม่ลำเอียงแม้จะมีการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นบางประการ 4) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้ง 5 ตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีความถูกต้องตามหลักทฤษฎีซึ่งเกิดจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และถูกต้องตามหลักการวิเคราะห์ทางสถิติ โมเดลที่ได้จึงมีความพร้อมวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยการทดสอบอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า ค่า ไค-สแควร์ (X^2) มีค่าเท่ากับ 3874.20, องศาอิสระ (df) มีค่าเท่ากับ 1398, ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (X^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.77 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.05 (Hu & Bentler, 1999) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.918 และค่าดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.913 ทำให้ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอกแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงภายในทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 1.364 และแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลัง

อำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.494 และผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.181

สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.123 และบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.144 ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.442 ดังนั้น ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบอิทธิพลทางตรงซึ่งมีสมมติฐาน 6 พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานทั้ง 6 ข้อ

นอกจากนี้ การทดสอบอิทธิพลทางอ้อมระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย ผลจากการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางอ้อมพบว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาโดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.473 ส่งผลให้มีขนาดอิทธิพลรวมระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเท่ากับ 0.653 ($0.181+0.473$) โดยเส้นทางนี้มีความสำคัญที่สุดและเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ว่าเส้นทางระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานองค์การโทรคมนาคมไทย ผ่านตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาตามลำดับ (Sequential Mediator)

นอกจากตัวแปรเชิงสาเหตุส่งผลโดยตรงต่อตัวแปรตามแล้ว ผลการวิเคราะห์ยังเกิดองค์ความรู้ใหม่เพิ่มเติมกล่าวคือ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา นอกจากนี้ยังสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรคั่นกลางในโมเดลทั้งสองได้แก่ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediating Effect)

5.1.4 การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยส่งผ่านตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และ 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรตามพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน จำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วยแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สำหรับการอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 3 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย และจะได้อภิปรายผลควบคู่กันไประหว่างผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพ รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย

ข้อค้นพบที่ปรากฏชี้ให้เห็นว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 ด้านประกอบด้วย 1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) ค่าตอบแทน ผลประโยชน์/การให้รางวัล 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง 6) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์การ 7) การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ 8) ทีมบริหารตนเอง และ 9) การมีอิสระในการทำงานนั้น มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั่นหมายความว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานได้รับอิทธิพลมาจากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรงนั่นเอง ซึ่งสามารถอธิบายด้วยทฤษฎี Ability-Motivation-Opportunity (AMO theory) กล่าวคือ เหตุที่ทำให้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานเป็นเพราะความรู้ความสามารถของพนักงาน (A: Ability) แรงจูงใจภายในของพนักงาน (M: Motivation) และโอกาสภายในองค์การ (O: Opportunity) ที่ทำงานสอดคล้องกันทั้ง 3 องค์ประกอบ จนนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ

ทำงานของพนักงาน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (Innocenti, Pilati, & Peluso, 2011; Katou & Badhwar, 2010; Paauwe, 2009; Savaneviciene & Stankeviciute, 2011) โดยจากการศึกษาครั้งนี้สามารถอธิบายตามทฤษฎี AMO ได้ว่า การสรรหาทรัพยากรบุคคล และการคัดเลือกคนเข้าทำงาน และการฝึกอบรมเป็นตัวแทนของ ความรู้ความสามารถ ที่ทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Bartlett, 2001; Razi & More, 2012) ส่วนการให้รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวแทนของแรงจูงใจภายในองค์กร ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Babakus et al., 2003; Stajkovic & Luthans, 2003) ส่วนการได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ ทีมบริหารตนเอง และการมีอิสระในการทำงานเป็นตัวแทนของโอกาสภายในองค์กร เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ เป็นการสนับสนุนจากองค์กรที่พนักงานจะได้รับในระหว่างปฏิบัติงาน (Lee & Bruvold, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Wayne et al., 1997)

จากผลการวิจัยอิทธิพลแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานในครั้งนี้ ได้แบ่งเป็นชุดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Bundles of practices) (Batt, 2002) ที่มีลักษณะตามองค์ประกอบที่ถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มความสามารถ แรงจูงใจและโอกาสของพนักงาน สามารถแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถ (Ability) ได้แก่

1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรโทรคมนาคมทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญในการนำกิจกรรมด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงานมาประยุกต์ในองค์กรในระดับใกล้เคียงกัน การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครโดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติมีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ตรงกับลักษณะงานที่ว่างอยู่และต้องการพนักงานไปปฏิบัติงานให้ได้คนที่เหมาะสมและดีที่สุด (Werther & Davis, 1996; Mondy, 2012) การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือที่เฉพาะในการเลือกผู้สมัครให้ได้ตรงตามคุณสมบัติของงาน สามารถทำให้งานของตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีระบบการคัดเลือกพนักงานที่ดีทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997) เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Koch & McGreth (1996) พบว่าองค์กรที่มีนโยบายการคัดเลือกคนเข้าทำงานอย่างเข้มข้นจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลิตภาพแรงงานขององค์กร การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครโดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มี

คุณสมบัติมีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ตรงกับลักษณะงานที่ว่างอยู่และต้องการพนักงานไปปฏิบัติงานให้ได้คนที่เหมาะสมและดีที่สุด (Werther & Davis, 1996; Mondy, 2012) การคัดเลือกพนักงานเป็นกระบวนการที่องค์การใช้เป็นเครื่องมือที่เฉพาะในการเลือกผู้สมัครให้ได้ตรงตามคุณสมบัติของงาน สามารถทำให้งานของตนเองและองค์การประสบความสำเร็จ องค์การที่มีระบบการคัดเลือกพนักงานที่ดีทำให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อผลิตภาพขององค์การ (Huselid, 1995; Ichnoiwski et al., 1997) เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Koch & McGreth (1996) พบว่าองค์การที่มีนโยบายการคัดเลือกคนเข้าทำงานอย่างเข้มข้นจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลิตภาพแรงงานขององค์การ ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั่นเอง

2) การฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับความสัมพันธ์ทางทฤษฎีที่นำเสนอระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีความแตกต่างกันของการศึกษาที่ผ่าน Knol and Van Linge (2009), Ong et al., (2003) and Pratoom and Savatsomboon (2012) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และมุมมองความรู้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาจะสามารถช่วยเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานได้ งานวิจัยของ Sanders et al., (2010) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนากับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานว่าเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) เพราะเป็นสิ่งที่บริษัทฯ เล็งเห็นและจัดให้การฝึกอบรมพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ทำให้เกิดความผูกพันขององค์การ และองค์การนั้นต้องการให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก อีกทั้งการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญตามลำดับ เนื่องจากพนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยที่พนักงานบางคน อาจต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนตนเองเพื่อให้เกิดความชำนาญ ดังนั้น การฝึกอบรมและพัฒนาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่พนักงาน อีกทั้งยัง ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความผิดพลาดของพนักงานในขั้นตอนการปฏิบัติงานใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การภาคเอกชนจะมีความโดดเด่นกว่าองค์การภาครัฐอย่างเห็นได้ชัด โดยจะไม่เรียกการพัฒนาทักษะว่าเป็นการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นความหมายที่หัวหน้าสั่งให้ไปทำอะไรบางอย่าง หรือถ้าใครได้ยินว่าพนักงานคนนี้ไปฝึกอบรม นั่นแปลว่า เขากำลังมีปัญหา ต้องได้รับการแก้ไข แต่ ณ วันนี้ องค์การภาคเอกชนทั้งหมดทำคอร์สให้พนักงานไปเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายความว่า ให้พนักงานเลือกทักษะที่อยากเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่มีใครมาสั่ง ไม่มีใครมาบังคับ ขึ้นอยู่กับความต้องการของพนักงานเอง โดยหน่วยงาน HR จะสร้าง Platform แบบใหม่ผ่าน application บน Smartphone เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและเข้าร่วม

กิจกรรมฝึกอบรมต่างๆ ของบริษัทฯ ได้ในทุกที่ ตามนโยบาย Work from Anywhere ซึ่งสำหรับองค์การภาครัฐ อาจจะเพิ่งเริ่มพัฒนา application เหล่านี้ และคงต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานขององค์การเรียนรู้ และทำความเข้าใจ ก่อนที่จะประกาศใช้ในองค์การได้

องค์ประกอบที่ 2 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ได้แก่

1) การให้รางวัล รวมถึง การให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ในรูปของผลประโยชน์ที่คล้ายกับค่าตอบแทนในรูปตัวเงิน เช่น การจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิต การให้วันลาพักร้อนที่เพิ่มขึ้น (Dessler, 2010) การจ่ายเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันในกิจกรรมทางนวัตกรรมการให้รางวัล และค่าตอบแทน องค์การโทรคมนาคมให้ความสำคัญกับการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งแตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิม ควรมีการประเมินผลงานเพื่อการพัฒนาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะกับบุคลากรที่มีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่โดดเด่น ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานและการทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์การเพื่อสร้างความมุ่งมั่นและพลังในการขับเคลื่อนในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าองค์การโทรคมนาคมให้ความสำคัญในการนำกิจกรรมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li et al., (2005) ที่ว่าการประเมินและควบคุมกระบวนการจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การเพื่อพัฒนาการประเมินผลแบบนามธรรมโดยใช้เกณฑ์เชิงกลยุทธ์ (พยัค วุฒิรงค์, 2554) การฝึกอบรมและพัฒนาจะก่อให้เกิดทั้งความสามารถและแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะ ทั้งการมอบหมายโครงการให้พนักงาน การฝึกปฏิบัติจริง และการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานเหล่านั้น เกิดความคิดนอกกรอบและพัฒนาสู่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อีกทั้งผลการศึกษาของ Becker (1964) พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาทำให้พนักงานได้ใช้ทักษะใหม่ๆ ในองค์การที่มีเทคโนโลยีสูง พนักงานที่มีความรู้ด้านนวัตกรรมเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของกระบวนการมีความจำเป็นต่อองค์การที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรมสาเหตุเนื่องมาจากนวัตกรรมมีความเสี่ยง ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวจะทำให้พนักงานกลัวความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมและส่งผลเชิงลบต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองคการ ทั้งนี้ องค์การจำเป็นต้องนำพฤติกรรมด้านนวัตกรรมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลเพื่อทำให้สิ่งที่พนักงานแสดงออกได้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นด้านศักยภาพในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรทุกคน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมในหลักสูตร

ต่างๆ ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาทักษะในงานที่มีความหลากหลายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายเพิ่มมากขึ้น โดยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเหล่านี้จะถูกนำมาประเมินผลเพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับองค์การความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์การ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและยังคงอยู่ในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ (Guest,1997)

3) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์การ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและยังคงอยู่ในองค์การเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ (Guest,1997)) มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาโดยนำการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Nai-Wan Chi & Carol Yeh-Yun Lin, 2010; Gong, Chang, & Cheung, 2010; Gavino et al., 2012)

องค์ประกอบที่ 3 แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างโอกาสให้พนักงาน ได้แก่

1) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์การ ทำการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายการบริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน จะนำมาซึ่งความร่วมมือที่มากขึ้น ซึ่งทั้งหมดล้วนจะส่งให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

2) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ เป็นแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยการขยายขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์การทำงาน หรือโครงการใหม่ๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับเงินรางวัล และค่าตอบแทนที่พนักงานจะได้รับโดยการให้รางวัลนั้น ควรมีการให้รางวัลทั้งภายนอกและภายในขององค์การ การให้รางวัลจากภายนอก ยกตัวอย่างเช่น การจัดประกวดแข่งขันผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีรางวัลจูงใจ ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดการรับรู้ และตอบสนองต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดีส่วนรางวัลจากภายในนั้น ได้แก่ การประกาศเกียรติคุณ การสร้างชื่อเสียง การได้รับการยอมรับจากเพื่อนพนักงานด้วยกัน ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและศักยภาพของตนเอง ซึ่งการให้รางวัลจากภายในนั้น สอดคล้องภายใต้ทฤษฎีตัดสินใจด้วยตนเอง (Self- Determination Theory) ที่มีผลต่อแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก (วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์, 2560)

3) ทีมบริหารตนเอง ผลการวิจัยพบว่าองค์การโทรคมนาคมให้ความสำคัญในการนำกิจกรรมด้านการให้ทีมบริหารตนเองมาประยุกต์ใช้มากที่สุดทีมบริหารตนเอง การขับเคลื่อนแนวปฏิบัติด้านการให้ทีมบริหารตนเอง การมีโอกาสร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาระหว่างบุคลากรในลักษณะทีมงาน จะช่วยให้เกิดกระบวนการแบ่งปัน ข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างระหว่างสมาชิกทีมงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคีปรองดองและความเหนียวแน่นในทีม เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) การมีอิสระในการทำงาน ควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีอิสระในการนำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ถ้าองค์การมีนโยบายในการสนับสนุนและมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและมีพลังใจในการขับเคลื่อนการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อไปได้

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า องค์การโทรคมนาคมของประเทศไทยต่างให้ความสำคัญกับการนำแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Huang (2009) ที่ว่ากลุ่มกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์การสามารถสร้างอิทธิพลและกำหนดรูปแบบทักษะการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์การได้และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะ แรงจูงใจ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน นำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Bowen & Ostroff, 2004; Datta, Guthrie et al., 2005; Huselid, 1995) ดังนั้น หากฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดวิธีการในการส่งเสริมพนักงานให้มีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้พนักงานมีระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีแรงจูงใจในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และถือเป็นการเพิ่มโอกาสในการสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า องค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน โดยที่องค์การภาคเอกชนเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากและมีการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การภาคเอกชนให้ความเห็นว่าพนักงานถือเป็นฟันเฟืองที่มีค่ามากที่สุดในการขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน ฉะนั้น จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อเตรียมพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Disruption) และมีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและสังคมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งมีนโยบายและทิศทางของนวัตกรรมที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องระหว่างนโยบายขององค์การและนโยบายที่เกี่ยวกับคนในองค์การ

สำหรับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การภาคเอกชน ที่ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า องค์การภาคเอกชนยังคงให้ความสำคัญกับคนเป็นศูนย์กลาง โดยเปลี่ยนจากระดับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับโครงสร้างองค์การ และบทบาทของสายการบริหารงานบุคคลจากรุ่นก่อนเน้นสายสนับสนุนการดำเนินงาน (HR Operations) ปรับเปลี่ยนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นคู่ค้าทางธุรกิจ (Business Partner)) ให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน ทันสมัย และสนับสนุนขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส 2) วางแผนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลประโยชน์สูงสุดในบทบาทที่เหมาะสม 3) บุคลากรคือกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรในด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินต่อไป โดยส่งเสริมให้พนักงานเติบโตตามองค์กรที่เติบโต 4) HR มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางธุรกิจ รวมถึงการเข้าร่วมกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมและการจัดการทรัพยากรองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้คำแนะนำแก่บุคลากรมืออาชีพของฝ่ายธุรกิจต่างๆ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคลตามศักยภาพของพนักงานภายในสายงานแผนธุรกิจขององค์กรสนับสนุนรวมถึงการปรับปรุงความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital)) อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ทันสมัยอยู่เสมอ 6) องค์การและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อขับเคลื่อนผลประกอบการขององค์การ

แต่ถึงแม้ว่าระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานองค์การภาครัฐจะต่ำกว่าองค์การภาคเอกชนอยู่บ้าง แต่พนักงานองค์การภาครัฐ สามารถที่จะนำเอาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บางด้านที่องค์การภาคเอกชนปรับใช้ในองค์การ เพื่อจะสามารถเพิ่มการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้เพิ่มขึ้นด้วย แม้ว่าองค์การภาครัฐจะเป็นองค์การภายใต้การดูแลของรัฐบาลที่มีรายได้สูง มีวิธีบริหารงานแบบเดิมและเต็มไปด้วยลำดับชั้น (Hierarchy) ในองค์การเคลื่อนไหวช้า ซึ่งในปัจจุบัน องค์การภาครัฐจะมีความ Flat กว่าเดิม และยังเปิดโอกาสให้พนักงานสะท้อนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์การได้ด้วย

สำหรับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การภาครัฐที่ผู้วิจัยสามารถสรุปในประเด็นหลักได้ว่า องค์การภาครัฐได้ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจโทรคมนาคมที่มีการแข่งขันสูง โดยมีการดำเนินการตามแนว 4R ได้แก่

Recruit: มุ่งการบริหารจัดการอัตรากำลังที่คำนึงถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจตามยุทธศาสตร์องค์การ ปรับรูปแบบการจ้างงานและมุ่งเน้นสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและมีคุณสมบัติสอดคล้องกับตำแหน่งงาน โดยการใช้กระบวนการคัดเลือกเชิงสมรรถนะ (Competency Based Interview - CBI) และใช้การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test) เพื่อวัดถึงบุคลิกภาพและทัศนคติที่อยู่ภายในตัวบุคคล รวมถึงการบริหารรูปแบบการจ้างงานแบบ

Outsourcing และการจ้างเหมาการทำงานแบบ Out Task เพื่อรองรับงานและมุ่งให้บริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและสามารถควบคุมคุณภาพได้แทนการจ้างแรงงานและเป็นการลดต้นทุนด้านบุคลากรอีกด้วย

Retain: ในการรักษาบุคลากร มีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมุ่งศักยภาพ มุ่งพัฒนาผลงานตนเองและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งมอบหมายตำแหน่งหน้าที่งานที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีรวมถึง การส่งเสริมการพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement), การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment), การเป็นพี่เลี้ยง (Coaching) หรือการติดตามหัวหน้างาน (Work Shadowing) เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมทั้งดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารสายอาชีพที่ให้โอกาสพนักงานเรียนรู้ และปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล ทั้งนี้ ยังให้มีการจัดทำสำรวจค่าตอบแทนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับสวัสดิการรวมถึงมีการปรับและจัดสรรสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประกอบการขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม โปร่งใส

Renewal: องค์กรมีความมุ่งมั่นและสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในภาคการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องความรู้ทักษะและทัศนคติเพื่อให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานและรองรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีการกำหนดการเรียนรู้สร้างหลักสูตร และบรรยากาศการเรียนรู้ได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร มีวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติทั้งสถาบันภายในและสถาบันภายนอก การสอนงาน การเยี่ยมดูงานองค์กรชั้นนำ เป็นต้น รวมถึงระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) โดยมวัดอุปสงค์เพื่อประเมินความรู้ ทักษะของพนักงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ บริษัทได้มีการกำหนดจัดทำ Training Roadmap สำหรับการเรียนรู้และฝึกอบรมเพื่อรองรับความก้าวหน้าตามสายอาชีพซึ่งแนวทางการพัฒนาที่มีความสอดคล้อง กับแนวคิด Competency Based Development ที่จะช่วยให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานได้อย่างสูงสุด รวมถึงมีการส่งเสริมฝึกอบรมและสัมมนาให้กับพนักงานด้าน ICT และด้านบริหารจัดการและเรื่องความปลอดภัยของดิจิทัลทั้งสถาบันภายในและภายนอกองค์กรที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคต

Reinforcement: องค์กรมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมพร้อมทั้งการส่งเสริม และเปิดกว้างให้พนักงานสามารถนำเสนอผลงานนี้จะสามารถส่งเสริมมีการทำงานและสร้างนวัตกรรมให้กับส่วนงานหรือบริษัทได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่มีความเหมาะสมเพื่อกระตุ้นพนักงานให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณาประกอบเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางสายอาชีพ รวมถึงการกำหนดแนวทางเพื่อเสริมสร้างการประพฤติปฏิบัติที่ดีของพนักงาน เช่น การบังคับใช้ข้อระเบียบและการลงโทษที่มีความเป็นธรรม การส่งเสริมในเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงาน เป็นต้น และได้ดำเนินการปรับสิทธิประโยชน์สำหรับพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น เงินสมทบสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร เงินช่วยเหลือการคลอดบุตร เป็นต้น

2. อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยส่งผ่านตัวแปรบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กรและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

2.1 บรรยากาศองค์กรส่งเสริมนวัตกรรม

จากคำถามการวิจัยที่ว่า ตัวแปรบรรยากาศขององค์กรส่งเสริมนวัตกรรมสามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานได้หรือไม่

ผลการวิจัยนี้พบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานผ่านบรรยากาศองค์กรส่งเสริมนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรส่งเสริมนวัตกรรม โดยที่แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเหมือนสัญลักษณ์หรือสัญญาณที่ทำหน้าที่ในการสื่อกลางช่วยให้พนักงานรับรู้สถานการณ์ของงานที่ประสບอยู่ การรับรู้ถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล เพราะขึ้นอยู่กับว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างไร (James & Jones, 1979) และทำให้พนักงานเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานนั้นจะแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานรับรู้ถึงสภาพบรรยากาศที่เอื้อประโยชน์และสนับสนุนต่อการสร้างสรรค์พฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานใหม่ๆ นั้นได้ โดยข้อค้นพบดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดที่ว่า การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม (Support for Innovation) คือ การสนับสนุนความพยายามในการแนะนำแนวคิดใหม่ และปรับปรุงวิธีการทำงาน (West & Farr, 1990) การสนับสนุนนวัตกรรม

มีหลายรูปแบบ เช่น การสนับสนุนทางวาจาภายในและภายนอกกลุ่ม เช่น การประชุมกลุ่ม และการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลในการสร้างสรรค์และนำแนวคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ ให้เวลาและทรัพยากรแก่สมาชิกในกลุ่มเพื่อสร้างและนำแนวคิดไปปฏิบัติ การจัดหาเวลาและทรัพยากรของสมาชิกในกลุ่มเพื่อการสร้างและการใช้ความคิด และเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory: SLT) ของแบนดูรา (Bandura, 1986) ที่เชื่อว่าพฤติกรรมเป็นผลจากการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคล (Person) ได้แก่ ความคิด ความรู้ สึก ความคาดหวัง ความเชื่อ การรับรู้ ตนเองเกี่ยวกับเป้าหมาย ความตั้งใจกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment) โดยแบนดูรา เน้นว่าปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ไม่ได้มีอิทธิพลที่เท่าเทียมกัน พฤติกรรมของบุคคลมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้มาจากสภาพแวดล้อมอย่างเดียว แต่มาจากกระบวนการทางปัญญา พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับสองปัจจัย ได้แก่ ความสามารถและการรับรู้ การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในที่ทำงาน นอกจากการรับรู้ความสามารถของตนเองโดยทั่วไปแล้ว นักวิจัยหลายคนยังพบว่าประสิทธิภาพในการทำงาน (Occupational self-efficacy) ก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานเช่นกัน (Hsiao, Chang, Tu, & Chen, 2011: 32-33; Klaijssen, Vermevlen, & Martens, 2017: 8-9) โดยการที่พนักงานจะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การโดยสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดการรับรู้ และเป็นแรงกดดันที่ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานออกมา (Mumford et al., 2002) หรืออาจสรุปได้ หากพนักงานมีการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมมากเท่าไร ก็จะยิ่งช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยจากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในบรรยากาศองค์การ (Brown & Ostroff, 2004: 205) นักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการรับรู้บรรยากาศการทำงานของพนักงาน (Galade and Ivery, 2003; Zacharators, Barling, and Inverson, 2005) โดยทั่วไป บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงเจตคติ ค่านิยมของคนในองค์การที่แสดงออกมาจากความรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยที่เราไม่สามารถสัมผัสได้ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล แต่ในอีกแง่มุมของการศึกษาของงานวิจัยของ Bos-Nehles et al. (2019) ได้ศึกษาผลกระทบของการรับรู้การปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลมีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานโดยมีบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ดังกล่าว

แม้ที่ผ่านมามีงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับบรรยากาศกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานยังมีจำนวนน้อย (Amabile and Gryskiewicz, 1989) แต่ยังคงมีงานวิจัยส่วนหนึ่งที่พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์การและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Unsworth & Parker, 2003; Chien Yu, Tsai-Fang Yu, and Chin-Cheh Yu, 2013) และยังพบว่าบรรยากาศองค์การแบบเสริมสร้างพลังอำนาจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล และความพึงพอใจในงานผ่านตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้วย (Farida, 2011) ยังพบว่าบรรยากาศองค์การแบบเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยา (Samuel et al., 2012) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mumford (2002) ที่ว่า พนักงานจะมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมากขึ้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยสภาพแวดล้อมเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเป็นแรงกดดันที่ทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานออกมา

อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมโดยพบความสัมพันธ์ทางอ้อมของตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมส่งผลกับพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงาน โดยพบงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่แสดงว่า บรรยากาศองค์การส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (Carless, 2004; Saif & Saleh, 2013; Blumberg, Kent & Hare, 2011; Ritter, Venkatraman & Schlauch, 2014) ต่อมาพบบรรยากาศองค์การภาวะผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงานในเชิงความคิดสร้างสรรค์โดยส่งผ่านตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาด้วยเช่นกัน (Wei, Yuan & Di, 2010)

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า องค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมที่แตกต่างกัน เหตุผลหนึ่งอาจเป็นเพราะองค์การเอกชนนั้นล้วนต้องการมุ่งสู่องค์การแห่งนวัตกรรม ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและประสานกันเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์การมากกว่าภาครัฐ ยกตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลภาคเอกชนให้ความเห็นว่า องค์การได้กำหนดความมุ่งมั่นตั้งใจในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามายกระดับการบริหารจัดการองค์การ พร้อมสร้างคุณค่าในด้านธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การพร้อมสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการทำงานของคนรุ่นใหม่ ตลอดจนวางแผนบริหารจัดการนวัตกรรมภายในองค์การให้พร้อมรับกระแสดีสรัปชันมาอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมที่ภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญและปฏิบัติเหมือนกันในทุกๆ ปี คือ การประกวดผลงานสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสคิดค้น แนวคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ ได้นำเสนอเข้าแข่งขัน ซึ่งโดยส่วนใหญ่บริษัทจะใช้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งถือเป็นการประกาศเกียรติคุณของพนักงานให้เพื่อนพนักงานทราบ อีกทั้งยังให้พนักงานได้รับรางวัลอันทรงเกียรติจากผู้บริหาร

ระดับสูงอีกด้วย สำหรับการมุ่งเน้นสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่สมบูรณ์แบบ ยกตัวอย่างเช่น องค์กรสีแดง มุ่งเป็นผู้นำเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและโทรคมนาคมหนึ่งในเครือข่ายนวัตกรรมไทย ที่มุ่งมั่นสร้างสังคมให้ดีขึ้นด้วยนวัตกรรม การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มบริษัทในเครือจะ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ทั้งการต่อยอดจากธุรกิจปัจจุบัน และการก้าวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ เพื่อปรับ องค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านคนที่ต้องมีความพร้อมด้านทักษะสำหรับการเป็น Digital & Technology-Driven Organization เป็นต้น ดังนั้น ทั้งหมดนี้ จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำที่พนักงานองค์กร ภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธี คิดค้นแนวทาง เพื่อสร้างบรรยากาศองค์กรสนับสนุนหรือ ส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้มีความโดดเด่นและชัดเจนเทียบเท่าสิ่งที้องค์การ ภาคเอกชนดำเนินการอยู่

ในขณะที่องค์กรภาครัฐนั้นมีการส่งเสริมและจัดกิจกรรมประกวดผลงานสร้างสรรค์อยู่ บ้างแต่ไม่มากนัก มีข้อจำกัดหนึ่งที่ทำให้ข้อมูลพนักงานองค์กรภาครัฐให้ความเห็น ได้แก่ การจัดสรร งบประมาณในการสนับสนุนนวัตกรรมของพนักงานองค์กรภาครัฐยังมีไม่มากพอหากเทียบกับ องค์กรภาคเอกชน ยังขาดทีมงานสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กรโดยเฉพาะในองค์กรเพื่อจัดทำ โครงการส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร พนักงานและผู้บริหารส่วนใหญ่ ทำงานอยู่ในองค์กรมาเป็น เวลานาน กลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ไฟแรงยังไม่สามารถจัดสร้าง หรือสรรหาได้ตามความต้องการ ไม่ เหมือนกับองค์กรภาคเอกชนที่เล็งเห็นและให้ความสำคัญกับการสร้างหน่วยงานสนับสนุนด้าน นวัตกรรมขององค์กรเอกชนโดยเฉพาะ ด้วยเนื่องจากเป็นองค์กรอิสระ ที่ยังไม่สามารถกำหนด ทิศทางหรือมีอำนาจตัดสินใจทำอะไรได้มาก บางครั้งยังต้องรอคำสั่งจากบอร์ดใหญ่ขององค์กรแจ้ง เรื่องผ่านมายังเลขาธิการและส่งต่อมายังภูมิภาค ทำให้เกิดความล่าช้าในการขออนุมัติดำเนินการ โครงการต่างๆ ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนเหมือนเป็นระบบราชการ

2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

จากคำถามการวิจัยที่ว่า ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา สามารถเป็นตัวแปร ส่งผ่านระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ของพนักงานได้หรือไม่ อย่างไร

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมใน การทำงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หากพนักงาน อุตสาหกรรมโทรคมนาคมที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามากเท่าไร ก็จะช่วยส่งเสริมให้ มีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งตรงตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจทาง จิตวิทยา (Spreitzer, 1995) ซึ่ง หมายถึง แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่เพิ่มขึ้นและรับรู้

ได้ผ่านกระบวนการรับรู้หรือการจดจำ (Cognition) 4 ประการที่สะท้อนบทบาทการทำงานของบุคคล ได้แก่ ความหมาย (meaning) ความสามารถ/สมรรถนะ (competence) การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) และผลกระทบ (impact) ซึ่ง Sprietzer ได้กล่าวว่า การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงานของพนักงานที่มาจากการทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย สามารถสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายภายในบทบาทการทำงาน และการรับรู้ ความสามารถของตนเอง รวมถึงการควบคุมตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแต่เป็นแรงจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) ตามทฤษฎีตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ที่ว่าเป้าหมายสูงสุดในการจูงใจพนักงานในองค์กร คือ การทำให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนอันเป็นอำิสสินจ้าง หรือรางวัลใด ๆ เลย หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ การให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจอันเกิดจากแรงจูงใจภายในของตัวเองหรือรักในงานที่ทำนั่นเอง (วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560)

อีกทั้งผลการวิจัยนี้พบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่แสดงว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมในการบริการ (Huijun and Wei, 2010) และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Sabita, Mohammad and Shazia, 2015; Abdullatif, Johari and Adman, 2016) โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา (การรับรู้ความสามารถของตนเอง) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Thurlings et al., 2015)

ดังนั้น หากองค์กรมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยเน้นแนวทางในการปฏิบัติที่ช่วยสร้างแรงจูงใจภายในในการทำงานให้แก่พนักงาน เพื่อช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาให้กับพนักงานได้ เช่น การได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อิสระในการทำงาน การให้รางวัล การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การให้ทีมบริหารตนเอง การได้รับการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงในองค์กร และการได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม จะทำให้พนักงานมีความปรารถนาที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งพนักงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาจะสามารถหารางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากงานที่ตนเองทำ (Conger and Kanungo, 1998) และจะก่อให้เกิดผลดีต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เนื่องจากหากพนักงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างเหมาะสม เสมือนเป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงาน เนื่องจาก 1) พนักงานจะรับรู้ว่ามีคุณค่า มีความภาคภูมิใจในงาน 2) พนักงานจะรับรู้ความสามารถของตนเองว่าสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย และ 3) พนักงานจะรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจและการ

ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง อันจะเป็นแรงจูงใจและช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานตามมา

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาใน

- 1) ด้านความหมาย (Meaning) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ ว่างานมีคุณค่า ความภาคภูมิใจ และความสำคัญ ซึ่งเข้ากันได้กับคุณค่าของบุคคล ความเชื่อ และพฤติกรรม
- 2) ด้านสมรรถนะ (Competence) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ ความสามารถของตนเองว่า มีความชำนาญและความสามารถในการทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้จนสำเร็จ
- 3) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ ว่าตนเองมีอิสระในการที่จะเริ่มต้น สามารถตัดสินใจ และการปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง
- 4) ด้านผลกระทบ (Impact) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ ว่างานที่ปฏิบัติมีผลกระทบต่อ งานต่างๆภายในองค์การ หรือผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคม พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในทุกๆ ด้านของพนักงานภาคเอกชนจะสูงกว่าองค์การภาครัฐ แต่อย่างไรก็ดี อิทธิพลของการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยา สามารถเป็นตัวทำนายสำคัญของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมจากองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยา ทั้ง 4 องค์ประกอบได้อย่างสมบูรณ์

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยานั้นเป็นแรงจูงใจตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในการเพิ่มการปฏิบัติและเพิ่มกระบวนการทางจิต ดังนั้น การเกิดขึ้นของกระบวนการทางจิตอย่างมีสติ เช่น แรงจูงใจจากภายใน จึงช่วยเพิ่มความเต็มใจของผู้คนในการออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา การรับรู้ถึงความรู้สึกของการควบคุมพฤติกรรมตั้งแต่เริ่มแรกเพิ่มความคงอยู่ของพฤติกรรม การยุติกิจกรรมยังรวมถึงแรงจูงใจของแต่ละบุคคลในการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อพัฒนาพฤติกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์ (2560) ที่ว่าเป้าหมายสูงสุดในการจูงใจพนักงานในองค์การ คือ การทำให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจในการทำงาน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนอันเป็นอามิสสินจ้าง หรือรางวัลใด ๆ เลย หรือพูดง่าย ๆ ก็คือการให้พนักงานทุกคนมีแรงจูงใจอันเกิดจากแรงจูงใจภายในของตนเอง หรือรักในงานที่ทำนั่นเอง (วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2560) ดังนั้น การเพิ่มขึ้นของแรงจูงใจภายในงานของพนักงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายภายใน การรับรู้ ความสามารถของตนเอง รวมถึงการควบคุมตนเองที่เกี่ยวข้องกับงาน การรับรู้ ว่าตนเองมีอิสระในการตัดสินใจระหว่างดำเนินการมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ทำให้กล้าที่จะแก้ปัญหาในการทำงานของตนเองด้วยวิธีการใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Ryan and Deci (2000) นี้เป็นแบบจำลองที่เน้นความต้องการ

ทางจิตวิทยาโดยพิจารณาจากความต้องการที่แท้จริงในด้านความสามารถ (Competence) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และความเกี่ยวข้อง ((Relatedness) และเข้าใจถึงความพึงพอใจพื้นฐานที่มาจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่สนใจ จุดเน้นที่นี่คือสิ่งจูงใจตามความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้ งานวิจัยของ Kanter (1997) ยังพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมโดยเมื่อเชื่อมโยงกับความผูกพันในงาน ทำให้พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมตามที่ต้องการได้

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลของพนักงานองค์การภาคเอกชนมองว่าพนักงานของเขายังมีสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานและความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะพนักงานความรู้สึกในการได้โอกาสเลือกและตัดสินใจด้วยตนเอง การได้เป็นผู้ริเริ่มการกระทำด้วยตนเองซึ่งไม่ได้หมายความรวมถึงความเป็นอิสระในลักษณะที่บุคคลนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับใคร (Independence) เท่านั้น ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงาน โดยพนักงานมีโอกาสตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง แม้จะเป็นการตัดสินใจในเรื่องเล็กๆ น้อย ๆ แต่พนักงานจะรู้สึกว่างานมีความสนุก น่าสนใจ และมีความหมาย เกิดความผูกพันกับงาน จากตัวอย่างจะเห็นว่า พนักงานไม่ได้มีอิสระในการเลือกงานที่จะปฏิบัติ แต่พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีอิสระในการตัดสินใจได้

ส่วนพนักงานองค์การภาครัฐนั้นมองว่าพนักงานของเขาไม่แรงจูงใจขับเคลื่อนภายในค่อนข้างน้อย เพราะพนักงานกลุ่มนี้อยู่ในองค์กรมานาน ขาดการทำงานที่ท้าทายมานานแล้ว และส่วนใหญ่มีกรอบการทำงานที่ชัดเจน บางครั้งไม่สามารถคิดนอกกรอบได้เพราะถูกสั่งการจากหน่วยงานต้นสังกัดที่สำนักงานใหญ่ ทำให้การตัดสินใจด้วยตนเอง หรือการมีอิสระในการทำงานค่อนข้างต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับการทดสอบความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในเรื่องของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ในมิติด้านความหมายของงาน (meaning) และ ผลกระทบของหน่วยงาน (impact) ว่าพนักงานองค์การภาคเอกชนมีระดับค่าเฉลี่ยในเรื่องของการมองงานที่รับผิดชอบของตนเองว่ามีความหมาย เล็งเห็นคุณค่าในการทำงานของตนเองว่าจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ การทำงานของตนเองนั้นมีความสำคัญและยังรวมไปถึงมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จและจะพยายามรักษามาตรฐานของตนเองไว้

2.3 การเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบต่อเนื่อง (Sequentail Mediator) ของบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานโดยผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา เป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีความสำคัญต่อการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Nishii และคณะ (2008) ที่พบว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

จากการค้นพบอิทธิพลทางอ้อมระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานองค์การโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยการนำตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยามาใช้ในฐานะของตัวแปรคั่นกลางแบบต่อเนื่องเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวได้อย่างละเอียดและชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสามารถอธิบายได้ว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานได้อย่างไร (Choi & Lee, 2013; Messersmith et al., 2011) หรืออาจกล่าวได้ว่าตัวแปรคั่นกลางเหล่านี้สามารถอธิบายกระบวนการ (Process) ที่เชื่อมโยงระหว่างความสัมพันธ์ดังกล่าว (Nishii et al., 2008; Takeuchi et al., 2007) กล่าวคือ ตัวแปรด้านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา สามารถอธิบายให้เห็นถึงปัจจัยด้านมนุษย์ที่เป็นสื่อกลางสำคัญในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านพนักงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์กรนวัตกรรม และเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์การ (Batt, 2002; Takeuchi et al., 2007) หรืออาจกล่าวได้ว่า การรับรู้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานเป็นต้นเหตุอันก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานแล้วส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน (Baluch et al., 2013; Nishii et al., 2008) อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Messersmith และคณะ (2011) ที่ศึกษากลไกการทำงานของตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยผลการศึกษาค้นพบว่า การนำแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และการมีพลังอำนาจในเชิงจิตวิทยาของพนักงาน (Psychological Empowerment) นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยที่แสดงว่าบรรยากาศ

องค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ด้วย (Hao & Lirong, 2004)

อีกทั้งพนักงานจะมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม โดยหากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ทำให้พนักงานรับรู้ว่าจะให้พนักงานเกิดการรับรู้ก็ยิ่งจะเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานออกมา (Mumford, 200) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory : SLT) (Bandura, 1989) ที่กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมที่เป็นนวัตกรรมขององค์การจะสามารถสร้างการรับรู้ให้พนักงานรับรู้ ว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าในองค์การที่จะช่วยให้พนักงานแสดงพฤติกรรมดังกล่าวออกมาและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การให้ดีขึ้นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด (Karatee, 2013; Tsaur & Lin, 2004) นอกจากนี้ ผลการวิจัยนี้ ยังได้ดึงเอาทฤษฎีตัดสินใจด้วยตนเอง (SDT) (Deci & Ryan, 2000) เพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ซึ่งแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจจิตวิทยาของ (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, อ้างถึงใน ปิยะรัตน์ วงศ์ทองเหลือ, 2560) ได้เสนอว่าบุคคลที่มีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสม เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาจะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้น รู้จักคุณค่าของตนเอง เพิ่มสมรรถนะของตนเกิดความพึงพอใจในงาน และเพิ่มแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับงาน และพบว่า การรับรู้พลังอำนาจด้านจิตใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีแรงจูงใจภายในตนเองมากขึ้น (Spreitzer, 1996; Chan & Lam, 2011; Chumphong & Potipiroon, 2019)

ดังนั้น หากองค์การมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้กับพนักงาน จะมีส่วนสำคัญที่สนับสนุนในการเสริมสร้างให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรมขึ้นในองค์การ อันนำไปสู่บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม ตามมา และหากองค์การมีบรรยากาศในการส่งเสริมนวัตกรรมจะทำให้พนักงานขององค์การมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากขึ้นเพราะบรรยากาศองค์การทำให้พนักงานมีการรับรู้ ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในองค์การ พนักงานจึงพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในองค์การเพื่อตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวขององค์การ นอกจากนี้หากองค์การมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมมีสภาพแวดล้อมในองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรม มีบรรยากาศองค์การแบบสนับสนุนนวัตกรรม และทำให้พนักงานมีการรับรู้ ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในองค์การ สิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้พนักงานพยายามที่จะแสดงถึงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมออกมาในทุกๆ ด้านเพื่อตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การสนับสนุนความคิด

จากเพื่อนร่วมงาน และทำให้ความคิดให้เป็นจริง นั้นหมายถึง การทำให้แนวคิดธรรมเป็นรูปเป็นร่าง สามารถสัมผัสและอธิบายซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วจะนำไปสู่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานนั่นเอง

3 การเปรียบเทียบระดับของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

3.1 สำหรับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการทดสอบความแตกต่าง โดยวิธีทดสอบ ที (t-test) for Independent Samples พบว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการมีอิสระในการทำงานของพนักงานขององค์การภาคเอกชนมีระดับที่สูงกว่าพนักงานขององค์การภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า องค์การภาคเอกชนนั้นให้ความสำคัญกับการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดแผนงาน หรือตารางที่การทำงาน และสามารถจัดการงานนั้นได้อย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานสามารถสร้างกระบวนการทำงานที่จะก่อให้เกิดความมีอิสระในการทำงาน (Purcell et al., 2003) อีกทั้งพบงานวิจัยก่อนหน้าพบว่า การมีอิสระในการทำงานว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Shipton et al., 2006a; Jimenez and Sanz, 2008) นอกจากนี้ผลการวิจัยเชิงปริมาณยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ว่า ผู้ให้ข้อมูลองค์การภาครัฐให้ความเห็นว่า การมีอิสระในการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐยังมีอยู่น้อย เพราะรัฐไม่ได้ให้อำนาจแก่พนักงานในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การสั่งการอยู่ในกรอบและนโยบายหลักที่ถูกควบคุมจากส่วนกลาง ซึ่งแตกต่างจากผู้ให้ข้อมูลขององค์การภาคเอกชนที่อธิบายว่า หากองค์การได้ให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ไม่ว่าจะ เป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ จะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และมีอิสระในการเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานมากขึ้น ทำให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าถาม กล้าแสดงออก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Graham (1983) ที่ศึกษาความแตกต่างระหว่างการบริหารจัดการภาครัฐกับภาคเอกชน ในเรื่องของข้อจำกัดในเรื่องบุคลากร ซึ่งพบว่าพนักงานองค์การภาครัฐ จะมีความอิสระในเรื่องกำหนดนโยบายและบริหารบุคลากรได้น้อยกว่าภาคเอกชน เนื่องจากภาครัฐจะได้อีกกำกับด้วยตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง แต่ในขณะที่องค์การภาคเอกชน มีความอิสระในการทำงานมากกว่า เนื่องจากภาคเอกชนสามารถกำกับดูแลได้ตามสายงานบังคับบัญชา ดังนั้น หากองค์การมีนโยบายในการสนับสนุนและมีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนในเรื่องนี้จะช่วยให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและมีพลังในการขับเคลื่อนในการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่วนแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ ได้แก่ 1) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) ค่าตอบแทน ผลประโยชน์/การให้รางวัล 4) การ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง 6) การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร 7) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ และ 8) ทีมบริหารตนเองนั้น แม้ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชนก็ตาม แต่ดูเหมือนว่าองค์การภาคเอกชนจะมีแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีนโยบายและทิศทางในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องด้านนวัตกรรมและแตกต่างจากองค์การดั้งเดิม

3.2 ในส่วนของบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม ผลการทดสอบความแตกต่างโดยวิธีทดสอบ ที (t-test) for Independent Samples พบว่า บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมขององค์การระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่พบความแตกต่าง ซึ่งบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมนั้น หมายถึง การรับรู้ของพนักงานถึงวิธีการที่องค์การส่งเสริมโดยใช้วิธีการ เครื่องมือ และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานเชิงนวัตกรรมหรือพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมการทำงานในองค์กรขึ้นเพื่อตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวในองค์กร แสดงให้เห็นว่า องค์การภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมที่เหมือนกัน เพราะต่างมองว่าพนักงานจะมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมได้มากน้อยขึ้นอยู่กับบรรยากาศการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยสภาพแวดล้อมเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเป็นแรงกดดันที่ทำให้พนักงานสร้างพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานออกมา นอกจากนี้ผลการวิจัยเชิงปริมาณยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ว่า ผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้ความเห็นว่า องค์การต่างให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ได้แก่ การนำเสนอและการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ได้รับแรงบันดาลใจจากความปรารถนาที่จะสร้างวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในด้านที่สอง สร้างแนวคิดนวัตกรรมที่แข็งแกร่ง (Idea Generations) เพื่อสร้างศูนย์นวัตกรรมและการวิจัยขององค์กรเพื่อเปิดโอกาส ให้พนักงานในสาขา แผนก และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในบริบทของ "Internet of Things" ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมจากความคิด และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านนวัตกรรมต่อหน้าพนักงานคนอื่น ๆ พร้อมแรงบันดาลใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ สินค้าปรับเปลี่ยนเวิร์กโฟลว์ด้วยบริการแนะนำแนวคิดใหม่เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการปรับโฉมใหม่ในทิศทางที่ขับเคลื่อนองค์กรให้สร้างกระบวนการภายใน (Process Innovation) และการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการใช้งานของลูกค้า (Product Innovation) เพื่อชีวิตดิจิทัลที่มากขึ้น

3.3 ส่วนของการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ผลการทดสอบความแตกต่าง โดยวิธีทดสอบ ที (t-test) for Independent Samples พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในมิติด้านความหมาย (Meaning) และมิติด้านผลกระทบของหน่วยงาน (impact) ของพนักงานของ

องค์การภาคเอกชนมีระดับที่สูงกว่าพนักงานขององค์การภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ เมื่อเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในมิติด้านความหมายของงาน และด้านผลกระทบของหน่วยงานระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า มีความแตกต่างกัน สำหรับด้านความหมายของงาน สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานองค์การภาคเอกชนมองว่า งานที่ตนเองรับผิดชอบของตนเองมีความหมายเล็งเห็นคุณค่าในการทำงานของตนเองว่าจะสามารถ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น มีการสร้างความหมายเพื่อเสริมพลังอำนาจให้กับตนเองในการทำงาน ด้วยการรับรู้ว่าการทำงานของตนเองมีความหมายยิ่งใหญ่ เกิดการทุ่มเท มุ่งมั่นตั้งใจเพื่อจะทำงานให้ สำเร็จ มองเห็นคุณค่าของงานที่ตนเองปฏิบัติ ซึ่งมีความคาดหวังว่าการทำงานของตนเองนั้นมีความสำคัญและยังรวมไปถึงมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จและจะพยายามรักษามาตรฐานของตนเองไว้หรือพูดง่ายๆว่าพนักงานเห็นคุณค่าในการทำงานของตนเอง ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกับ พนักงานองค์การภาครัฐ ที่มองว่า งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันพนักงานปฏิบัติไปตามหน้าที่ ตามกรอบที่ ตามขอบเขตขององค์การได้วางไว้ให้ มองว่างานที่ทำอยู่เป็นงานประจำวันที่ไม่ได้มีกฎเกณฑ์อะไรตายตัว แค่ทำให้เสร็จตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย

อีกทั้งในด้านผลกระทบ (Impact) ของหน่วยงานนั้น พนักงานองค์การภาคเอกชนรับรู้ว่าการที่ตนเองปฏิบัตินั้นจะมีผลกระทบต่องานต่างๆภายในองค์กรทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการ และการปฏิบัติงาน ภายใต้บริบทงานใดงานหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง หรือผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Graham (1983) ที่พบความแตกต่างที่อย่างเห็นได้ชัดระหว่างการบริหารจัดการระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

3.4 ส่วนของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผลการทดสอบความแตกต่างโดยวิธี ทดสอบ ที่ (t-test) for Independent Samples พบว่า พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชนพบว่าไม่มีความแตกต่าง แสดงว่า พนักงานทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชนมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมีความใกล้เคียงกัน ผลการวิจัยเชิงปริมาณยัง สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ว่า องค์การภาครัฐและภาคเอกชน ต่างสนับสนุนพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยเฉพาะด้านที่สอง หรือการสร้างความคิดนวัตกรรม (Idea Generations) เพื่อมุ่งสู่องค์การนวัตกรรมแห่งการสร้างสรรค์ อย่างมีทิศทางที่ชัดเจนและต่อเนื่องนั้น สามารถนำพาให้องค์การมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้แบบก้าวกระโดด ทั้งในด้านบุคลากรและธุรกิจ ภาพรวมคือการเป็นผู้ให้บริการชีวิตดิจิทัล "ผู้ให้บริการชีวิตดิจิทัล" คิดค้นวิธีการทำงาน คิดค้นวิธี บริการ และสร้างสรรค์ความสามารถใหม่ๆ ความสามารถในการต้องใช้ความรู้ใหม่ๆ อย่างที่ไม่เคยมี มาก่อน เช่น ความต้องการพนักงาน call center ความรู้รอบด้าน การเพิ่มความรู้เกี่ยวกับบริการบ รอดแบนด์คงที่จากเดิมสื่อบริการและปรับให้เข้ากับบริการดิจิทัล พนักงานต้องเข้าใจสิ่งที่องค์กรเสนอ ให้กับลูกค้าไม่ว่าจะพยายามใช้บริการหรือไม่ก็ตาม สุดท้าย ความรู้สึกเร่งด่วนทำให้พนักงานมี

ความเร็วในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที

อีกทั้งงานวิจัยต่อมาของ Bysted & Hansen (2015) มีข้อสมมติฐานว่าหากประเทศที่มีการส่งเสริมด้านนวัตกรรมที่แตกต่างกันก็จะค้นพบพฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ผลการวิจัยพบความแตกต่างระหว่างพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชน กล่าวคือ พนักงานองค์การภาครัฐมีความคาดหวังในงานน้อยกว่าพนักงานเอกชนอย่างเห็นได้ชัดเจน อีกทั้งผลการวิจัยยังพบระดับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่แตกต่างกันที่แยกย่อยไปถึงองค์การย่อยๆ รวมไปถึงประเภทของอุตสาหกรรมและความแตกต่างในประเภทของงาน ยกตัวอย่างเช่น ในพนักงานองค์การภาครัฐ ประเภทอุตสาหกรรมการขนส่งและการก่อสร้างอาคารจะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่ค่อนข้างน้อย ในขณะที่องค์การด้านการศึกษา การวิจัยและพัฒนา องค์การด้านการบริการสังคม องค์การไปรษณีย์และกิจการโทรคมนาคม จะมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่สูงกว่าซึ่งสอดคล้องสำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้บริหารให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า พนักงานองค์การภาครัฐแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ในระดับที่ต่ำกว่าพนักงานองค์การภาคเอกชนเนื่องจากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาของพนักงานที่ยังคงมีความแตกต่างกัน

อย่างไรก็ดี การที่อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไม่มีความแตกต่างกันมากนัก อาจจะเป็นเพราะว่าในปัจจุบันองค์การเหล่านี้ต่างให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเพราะเชื่อว่าจะสามารถสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Borins, 2000; Hage, 1999; Wutthirong, 2011) เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงที่ลงทุนด้านนวัตกรรมส่วนใหญ่ต้องการแน่ใจว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้มีผลทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้นและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงขึ้นจริง (Prayat Wutthirong and Chetsada Noknoi, 2008) อีกทั้ง

5.2 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส และแนวคิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทฤษฎีเรียนรู้ปัญญาทางสังคม และทฤษฎีตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นกรอบในการวิจัย โดยผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1) เนื่องจากผลการศึกษาในงานวิจัยนี้พบอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวาง (Cross sectional research) ที่ทำการศึกษาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว และเป็นการวัดตัวแปรสาเหตุและผลพร้อมกัน ดังนั้น เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานหรือไม่ งานวิจัยต่อไปควรใช้การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจระยะยาว (Longitudinal survey research) เพื่อให้เห็นสภาพลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และเป็นการยืนยันผลของการศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยผ่านตัวแปรบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ดังนั้น งานวิจัยต่อไปอาจนำแบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปต่อยอดทำการวิจัยเชิงทดลอง หรือสร้างโปรแกรมพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resorce Development Program : HRD) ซึ่งองค์การสามารถปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอัตราการสร้างนวัตกรรมให้รวดเร็วมากกว่าเดิมอีกด้วย การสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ดีจะเป็นตัวเร่งสร้างความก้าวหน้าให้องค์การการสร้างนวัตกรรมในองค์การ เพื่อทำให้เกิดเป็นค่านิยมและเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้น เมื่อพนักงานรุ่นใหม่ หรือวัยแรงงานรุ่นใหม่ มีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานยิ่งจะทำให้องค์การก้าวเข้าสู่การแข่งขันตลาดแรงงานในระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้อย่างมีศักยภาพ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การมีจุดเน้นที่แตกต่างกันออกไป

3) สำหรับผู้ที่สนใจศึกษาแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อาจประยุกต์ใช้แบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปใช้กับกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการทำงานเชิงนวัตกรรมหรือองค์การแห่งนวัตกรรมอื่นๆ ในประเทศไทย ที่มีความใกล้เคียงกับพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคม โดยอาจพิจารณาปรับเปลี่ยนตัวแปรหรือข้อคำถามในแบบวัด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยมากยิ่งขึ้น

4) ผลการศึกษาในงานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยในระดับบุคคล งานวิจัยต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมอิทธิพลปัจจัยพหุระดับ (Multi Level) ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานใน ไม่ว่าจะเป็นระดับกลุ่มงานหรือข้ามระดับกลุ่มองค์การ เพื่อขยายขอบเขตทางทฤษฎีของตัวแปรแนวปฏิบัติด้าน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติและระดับของการวัด เพื่อสร้างคุณภาพการในศาสตร์ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และเพิ่มองค์ความรู้เพิ่มเติมยิ่งขึ้น

5) เนื่องจากผลการศึกษาในงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวแปรของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Best Practices) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน งานวิจัยต่อไปควรมีการศึกษากลุ่ม Best Practices อื่นๆ ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความมั่นคงในงาน (Job Security) ความต้องการของงานและความกดดันด้านเวลา (Job demand and Time Pressure) การสะท้อนของงานหรือการป้อนกลับ (Feedback) ความคาดหวังในงาน (Job expectation) เป็นต้นว่าจะส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้หรือไม่อย่างไร

6) เนื่องจากผลการศึกษาในงานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์อิทธิพลของบรรยากาศองค์การส่งเสริม นวัตกรรมและการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในฐานะตัวแปรคั่นกลางเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของ พนักงาน งานวิจัยต่อไปอาจจะทำการศึกษาค่าตัวแปรคั่นกลางอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นความไว้วางใจในนวัตกรรม (Innovation Trust) การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Percieved Supervisor Support) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ(Perciebed Orgranziation Support) และตัวแปรภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตการศึกษาและพบการมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามของงานวิจัยมาศึกษาและสามารถอธิบายพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานวิจัยได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปประยุกต์ใช้

2.1 จากผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรสาเหตุหลักที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมทั้งส่งผลทางตรงและผ่านตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน ได้แก่ บรรยากาศส่งเสริม นวัตกรรมองค์การ และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา จากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์การโทรคมนาคมต่างๆ ควรให้ความสำคัญในการออกแบบและพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น โดย ก่อนที่องค์การเริ่มต้นนโยบายด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์การ องค์การจำเป็นต้องศึกษารูปแบบ และการออกแบบแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยสร้างความสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆให้ครบถ้วน

อีกทั้งผลการวิจัยพบว่าแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความสามารถทางด้านนวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การอบรม

และพัฒนา แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การให้รางวัล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างโอกาส ได้แก่ การได้รับข้อมูลข่าวสารในองค์กร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ ทีมบริหารตนเอง และการมีอิสระในการทำงาน โดยสามารถอธิบายแนวทางในการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยปรับเปลี่ยนให้เป็น Innovative HR หมายถึง การพัฒนาคนด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) ให้สามารถคิดและทำสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาใช้งาน โดยสิ่งใหม่ๆ เหล่านั้น จะสามารถสร้างความแตกต่าง ได้อย่างชัดเจน ดังนี้

1) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เพิ่มนวัตกรรมในการสรรหาและการสรรหา เช่น การสรรหาพนักงานใหม่โดยพนักงานที่มีอยู่ (หัวหน้าอินเทอร์เน็ตภายใน) แทนที่จะใช้บริการ headhunting ภายนอกเพราะคนในองค์กรรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี และสามารถกรองคุณสมบัติพื้นฐานได้ และที่สำคัญ จะช่วยประหยัดเงินเดือน Headhunting จากภายนอกได้มาก แต่ควรเป็นระบบค่าตอบแทนการจัดหางาน เพื่อจูงใจคนในองค์กรให้ช่วยกันหาคนมาสมัครงานมากขึ้น ซึ่งสามารถทำได้โดยให้พนักงานแต่ละคนแนะนำเพื่อนของตน หรือคนรู้จักที่มีทัศนคติ ความคิด หรือวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กรในการสมัครงาน พนักงานที่ได้รับการแนะนำจะได้รับค่าตอบแทนหากเลือกโดย HR และผู้จัดการสายงาน ค่าตอบแทนจะอยู่ในรูปของเงิน หรือไม่ใช่เงินแต่ควรเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสม เพราะเราประหยัดงบประมาณไม่ต้องจ้างหัวหน้าอินเทอร์เน็ตจากภายนอก การสรรหาผู้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่หน่วยงานกำลังมองหา

2) การฝึกอบรมและพัฒนา ทำให้เกิดความสามารถและแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะโครงการที่ได้รับมอบหมายให้พนักงาน การฝึกอบรมภาคปฏิบัติและในชั้นเรียนกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน สำหรับพนักงานที่คิดนอกกรอบและพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในที่ทำงาน (Learner-Centered Training) สร้างและพัฒนาหรือมีผู้สอนที่เน้นผู้เรียน ห้ามใช้วิทยากรที่กำลังนำเสนอผ่าน PowerPoint นอกจากนี้ จากการศึกษาโดย Becker (1964) พบว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาช่วยให้พนักงานสามารถใช้ทักษะใหม่ๆ ได้ พนักงานที่มีความรู้ด้านนวัตกรรมในองค์กรที่มีเทคโนโลยีสูงเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับองค์กร

3) การให้รางวัลและค่าตอบแทน องค์กรโทรคมนาคมควรเน้นที่สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ควรเน้นที่การส่งต่อความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน ต่างจากองค์กรแบบเดิมๆ การพัฒนางานต้องได้รับการประเมิน ส่งเสริม ส่งเสริม ส่งเสริม โดยเฉพาะผู้ที่มีพฤติกรรมนวัตกรรมที่โดดเด่น ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร เพื่อสร้างความมุ่งมั่นและแรงจูงใจในการขับเคลื่อนงานมากขึ้น การลดชั่วโมงการทำงานทำให้พนักงานมีเวลาส่วนตัวมากขึ้น ตัวอย่างเช่น Google อนุญาตให้พนักงานทุกคนแบ่งปันเวลา 20% กับของการทำงานที่ตนเองมีใจรัก (passion) และอาจส่งผลดีต่อองค์กร

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมมีความเสี่ยง การทบทวนประสิทธิภาพตามผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวสามารถทำให้พนักงานกลัวนวัตกรรมและความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพ มันส่งผลเสียต่อความสามารถขององค์การในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์การจำเป็นต้องรวมพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสะท้อนถึงประสิทธิภาพของพวกเขา สิ่งสำคัญคือต้องให้ความสำคัญกับศักยภาพของงาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรทั้งหมดผ่านการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ที่มุ่งพัฒนาทักษะในงานที่หลากหลายเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายมากขึ้น พฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในที่ทำงานนี้จะได้รับการประเมินเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองกับองค์การพัฒนาอาชีพและส่งเสริมอาชีพเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาอาชีพและส่งเสริมพนักงานในองค์กร

5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและส่งเสริมพนักงานในองค์กร การทำงานและอยู่ในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจ (Guest, 1997)

6) การรับข้อมูลในองค์กรที่บริษัทควรสื่อสารกับพนักงาน

นโยบายการจัดการทรัพยากรบุคคลและการรับฟังพนักงานจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีโอกาสมากขึ้นที่จะประสบความสำเร็จในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรสามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย เหมือนกับการค้นหาข้อมูลในโลกออนไลน์ที่เราใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว ควรให้ข้อมูลในหลายด้าน เช่น ข้อมูลพนักงาน สภาพแวดล้อมขององค์กรรวมถึงการใช้เครื่องมือต่างๆ มากมาย แหล่งข้อมูลเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้พนักงานค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ง่ายเท่านั้น แต่ยังช่วยให้เราเข้าใจงานของคนในองค์กรและวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

7) การให้อำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานเป็นแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในที่ทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในโครงการงานสร้างสรรค์หรือโครงการใหม่ๆ โดยการขยายความรับผิดชอบงานจะต้องสอดคล้องกับโบนัสและค่าตอบแทนที่พนักงานจะได้รับผ่านสิ่งจูงใจ องค์กร ควรมีแรงจูงใจทั้งภายนอกและภายใน สิ่งจูงใจภายนอก เช่น การจัดการแข่งขันด้านนวัตกรรม มีแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงสิ่งนี้ และตอบสนองต่อแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี การสร้างชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานทำให้พนักงานภาคภูมิใจในผลงานและศักยภาพของตน สอดคล้องภายใต้ทฤษฎีตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination Theory) ที่ว่า

รางวัลจากภายในส่งผลต่อแรงจูงใจภายในเสมอมากกว่าแรงจูงใจภายนอกตามทฤษฎีการกำหนดตนเอง (วิชณพงษ์ โพธิพิรุฬห์, 2017)

8) ทีมบริหารตนเอง การขับเคลื่อนแนวปฏิบัติด้านการให้ทีมบริหารตนเอง การที่สมาชิกในทีมได้แบ่งปันโอกาสในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา กระบวนการแบ่งปัน จะได้รับการอำนวยความสะดวก ข้อมูลและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกและทีมจะช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เชื่อมั่นในความสามัคคีและความสามัคคีในทีมเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

9) ความท้าทาย/ความเป็นอิสระในการทำงาน ควรส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดใหม่ๆ ในที่ทำงานอย่างอิสระ มีแรงจูงใจในการผลักดันงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ต่อไป

2.2 แม้จากผลการวิจัยพบว่าระดับของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบรรยากาองค์กรส่งเสริมนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ของพนักงานองค์กรภาครัฐจะต่ำกว่าองค์กรภาคเอกชนอยู่บ้าง องค์กรภาครัฐสามารถที่จะนำเอาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บางด้านที่องค์กรภาคเอกชนปรับใช้และให้ความสำคัญในองค์กร เพื่อจะสามารถเพิ่มการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้เพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่องค์กรภาคเอกชนสามารถที่เพิ่มระดับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สูงยิ่งขึ้นไป และให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กรและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ดังนั้น บทบาทของผู้ให้บริการด้านโทรคมนาคมยิ่งทวีความสำคัญในแง่การอำนวยความสะดวกให้กับ “ชีวิตวิถีใหม่” (New Normal) และยังเป็นอีกก้าวของการยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางดิจิทัล (Digital Transformation) เข้ามาใช้ในการวางรากฐาน เป้าหมาย การดำเนินธุรกิจ ตลอดจนขั้นตอนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้ แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือประกาศนโยบายด้านนวัตกรรมเพียงไรก็ตาม หากไม่มีการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรนั้นก็ไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นได้

2.3 การขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไกลด้วยเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่า HR 4.0

ด้วยนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจไทยแลนด์ 4.0 ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องปรับตัวเร่งความเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยขับเคลื่อนการเติบโตของประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ดังนั้นการเลือกเครื่องมือเพื่อรองรับการทำงานและ Internet of Things จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้ HR ก้าวเข้ามาได้ การเข้าสู่ HR 4.0 อย่างเต็มรูปแบบ ในหลายด้านดังนี้

1) การสื่อสาร คือ การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรสามารถหาข้อมูลได้ง่าย เช่น การค้นหาข้อมูลในโลกออนไลน์ที่เราใช้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว ควรให้ข้อมูลในหลายด้าน เช่น ข้อมูลพนักงาน สภาพแวดล้อมขององค์กรรวมถึงการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทรัพยากรเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้พนักงานค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ง่าย แต่ยังช่วยให้เราเข้าใจการทำงานของคนในองค์กรและวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ มารยาท.

2) HR จะต้องเตรียมรับมือกับวิธีการทำงานนี้ โดยเริ่มจากการเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานในแต่ละแผนกเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ช่วยให้บุคคลสามารถทำงานได้หลายวิธี ไม่ใช่แค่กรอบการทำงานของตนเอง เตรียมพร้อมที่จะปรับตัวและสร้างความยืดหยุ่นให้มากที่สุด

3) สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับการทำงานยังช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน ดังนั้น HR จึงควรให้ความสนใจและปรับเปลี่ยนตามนั้นเสมอ โดยเฉพาะในยุค 4.0 ที่เต็มไปด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัลและเทคโนโลยีมือถือ ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อลดต้นทุนของบริษัท พร้อมเพิ่มความสะดวกให้กับพนักงาน เช่น ส่งข้อความออนไลน์หรือผ่านการประชุมทาง VDO call เป็นต้น

2.4 การใช้เครื่องมือการทำงานเพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานของ HR 4.0 ได้แก่

1) ระบบปฏิบัติการออนไลน์: สร้าง แก้ไข และจัดเก็บข้อมูลทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นสมุดงาน กฎของบริษัทและแม้แต่ความรู้ทุกประเภทก็อยู่ในคลาวด์ทางอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถค้นหาและใช้ข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา รองรับความสะดวกและรวดเร็วในการใช้งานในยุคดิจิทัล แต่ถ้าคุณไม่มีอินเทอร์เน็ต คุณสามารถใช้แบบออฟไลน์ได้ด้วยฟังก์ชันค้นหา

2) การสื่อสารที่เข้าใจง่าย: การใช้แพลตฟอร์มสำหรับสร้างคู่มือที่ละขั้นตอน รวมถึงความสามารถในการแทรกข้อความ รูปภาพ และวิดีโอ แม้กระทั่งการทำงาน ช่วยให้สื่อสารอย่างชัดเจนและง่ายดายในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน และ แล้วรับทันที ดำเนินการตามแบบผู้มีประสบการณ์ นอกจากนี้ยังมีฟีเจอร์ Like and Comment ที่อนุญาตให้ผู้ใช้และคู่มือสื่อสารกันได้สองวิธี เพื่อรับข้อมูลจากพนักงานเพื่อวิเคราะห์ว่าพนักงานต้องการอะไรและควรแก้ไขตรงไหนเพิ่มเติม

3) ลดความสับสนเปลืองที่ไม่จำเป็น ได้แก่

- ลดค่ากระดาษ ไม่ต้องพิมพ์เป็นไฟล์ข้อมูลเหมือนก่อน แชรคู่มือ/ขั้นตอนการทำงานผ่านอินเทอร์เน็ต ลดค่าเอกสารหรือส่งค่าเดินทาง

- ลดการจัดการฝึกอบรมพนักงาน เนื่องจากฟังก์ชันการฝึกอบรมสามารถจัดเป็นหลักสูตรออนไลน์และแจกจ่ายให้กับพนักงานเพื่อการเรียนรู้ออนไลน์ได้

- ลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร เมื่อไม่มีการฝึกอบรมก็ไม่ต้องเสียค่าฝึกอบรมบุคลากร

- ลดค่าใช้จ่ายในการทำใหม่ เนื่องจากพนักงานสามารถเข้าถึงเวิร์กโฟลว์ที่ถูกต้องได้เสมอ ลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดในงาน

- ลดอัตราการลาออกของพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ก็ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ทำงานด้วยความมั่นใจลดโอกาสเกิดความเข้าใจผิดในที่ทำงาน

- ลดค่าใช้จ่ายในการหาคนมาแทนที่เมื่อออกจากบริษัทเมื่ออัตราการหมุนเวียนลดลง

- ลดเวลารอเพราะพนักงานสามารถค้นหาข้อมูลได้เองโดยไม่ต้องรอ HR Support

- HR แปลงสมุดงานต่างๆ เป็นสไลด์ ทำให้ลดเวลาการทำงานได้

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาครั้งนี้ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Practices) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย โดยจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ศึกษามาอย่างต่อเนื่องนั้น การศึกษาครั้งนี้เป็นการยกระดับความรู้ในงานวิจัยที่ผ่านมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยเน้นย้ำบทบาทของบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม และกลไกด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ในฐานะตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานและยังส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและการเสริมพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา ซึ่งหากองค์การได้ให้ความสำคัญและพยายามปรับใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ มากขึ้น จะทำให้สามารถเสริมสร้างพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานได้ ในทางกลับกัน หากระดับของบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรมและแรงใจภายในในการทำงานผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาที่สูงขึ้น ก็จะมีส่งผลให้พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานยิ่งสูงขึ้นเช่นกัน และท้ายที่สุดจะส่งผลทำให้เกิดนวัตกรรมในองค์การซึ่งจะสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีประสิทธิภาพในที่สุด

บรรณานุกรม

- กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. (2551). ความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี. *BU Academic Review*, 7(2), 9-21.
- จิรภาวดี โสภณ. (2014). การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์การด้านโทรคมนาคม: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน. *Academic Journal Phranakhon Rajabhat University*, 5(1), 95-107.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, มณีนุช จันทร์เที่ยง, วรกัญญา ตันติไวยกุล, & อัจฉญา อภิวัต. (2011). ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์. *NIDA Development Journal*, 51(3), 1-33.
- ตรีทิพย์ บุญเยี่ยม. (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมระดับกลุ่มงานในบริษัทเอกชนของไทย (ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต), *มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, บัณฑิตวิทยาลัย*.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2564b). ข้อมูลรายบริษัทหลักทรัพย์รายงานประจำปี ฉบับล่าสุดปี 2563 แบบ 56-1 ล่าสุดปี 2563 [ออนไลน์]. สืบค้นได้จาก <https://www.set.or.th/set/commonslookup.do>
- ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ. (2018). พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน: แนวคิด ปัจจัยเชิงสาเหตุ ความท้าทาย. *Journal of Behavioral Science for Development*, 10(1), 25-41.
- นิวัฒน์ รังสร้อย, พีระพงษ์ วรภัทร์ ธีระกุล, & เกรียงศักดิ์ แสงสว่าง. (2021). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.). *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัย เวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(2), 60-71.
- นิตดาร์ก เวชยานนท์. (2554). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิส เต็มส์.
- นิตดาร์ก เวชยานนท์. (2009). การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของไทย The study of comparing the difference in the application of competency model between public and private organizations. *NIDA Development Journal*, 49(1 (พ)), 67-100.
- พยัต วุฒิรงค์ และเจษฎา นกน้อย. (2010). การสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ: กรณีศึกษาการ

ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ Organizational Innovativeness: A Case Study of Knowledge Management Application. *Silpakorn University Journal*, 139-162.

พยับ วุฒิรงค์. (2011). ๕ สุดยอดองค์กรแห่งนวัตกรรมของไทย: ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึงใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Five Innovative Organizations of Thailand: The Differences in Similarity of Human Resource Management. *NIDA Development Journal*, 51(3), 35-57

พัชณา เอ็งบริบูรณ์พงศ์. (2545) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่องาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน. *จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย/กรุงเทพฯ.*

พัชณา เอ็งบริบูรณ์พงศ์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่องาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). *จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย.*

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2550). *หลักการและการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับทางการพยาบาลและสุขภาพ*. สงขลา, ประเทศไทย: ชานเมืองการพิมพ์

ภัทร์ชนัน สมสมาน และ สมประสงค์ โกศลบุญ. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน:กรณีศึกษาบริษัท ไทยแอนิเมชั่น จำกัด. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 146, 9-24.

วิภาวี วัฒนวิจารณ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์กับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม: กรณีศึกษาในกลุ่มบริษัทผู้ให้บริการด้านการสร้างแบรนด์แบบครบวงจรแห่งหนึ่ง(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). *มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.*

วิชญพงษ์ โพธิพิรุฬห์. (2560) พฤติกรรมองค์การ. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สงขลา.

วิสิต ศักดิ์สุขสะอาดพสุ. ผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการวัดแบบสมดุลของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย (*Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัย ศรีปทุม.*)

สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ.

(2564). สืบค้นได้จาก <https://www.nbt.go.th/Home.aspx?lang=th-th>

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2563). สืบค้นจาก <https://www.nia.or.th/>

สุธีรา เดชครินทร์, และสุธินี ฤกษ์ขำ. (2559). ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในธุรกิจ

ภาคบริการและธุรกิจภาคอุตสาหกรรม: การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม. *เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 54* (หน้า 175-184). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิระนันท์ ศิวพิทักษ์, นพพร ศรีรววิไล, & อติสร ณ อุบล. (2012). Innovation Management of Business Organization Affecting Peloyees' *Innovative Work Behavior*. *BU Academic Review*, 11(1), 37-51.

รัชชพงษ์ ชัชวาลย์. โหมดลสมการโครงสร้างพฤติกรรมกรสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทย: ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามประเภทองค์การ (*Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*).

สุขุมล เกิดนอก. อิทธิพลปัจจัยทุกระดับของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (*Doctoral dissertation, สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*).

อมาวสี อัมพันศิริรัตน์. (2557). มโนทัศน์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 1(2), 68-78.

อิศรัฎฐ์ รินโรสง. (2563). *การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. สงขลา: ซี.พี.พรินตติ้ง.

Abstein, A. and Spieth, P. (2014), "Exploring HRM meta-features that foster Peloyees' Innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 211-225.

Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.

Agarwal, U.A. (2014), "Linking justice, trust, and innovative work behaviour to work engagement", *Personnel Review*, Vol. 43 No. 1, pp. 41-73.

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational Performance: *recognizing country and industry differences*. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.

Allison, G. T. (1980). *Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects?* (pp. 283-298). Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Amabile, T. M. (1988). From individual creativity to organizational innovation.

- 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.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258.
- Appelbaum, E., & Batt, R. L. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Cornell University Press.
- 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.
- Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological Powerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 132-140.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B. Å., & Valeyre, A. (2007). How Europe's economies learn: a comparison of work organization and innovation mode for the EU-15. *Industrial and corporate change*, 16(6), 1175-1210.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 207-242.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of business research*, 35(2), 93-103.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatee, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.

- 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.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job Performance of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2).
- Baluch, A. M., Salge, T. O., & Piening, E. P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioural HR outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3038-3061.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 25(5), 729.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4), 335-352.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An Peirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*. Mar, 27 (6). p. 477-499.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Battistelli, L., Coppola, T., Fantauzzi, M., & Quaranta, F. (2011, October). A case study on the environmental impact of harbour activities: analysis and solutions. In Proceedings of the 1st International Symposium on Naval Architecture and Maritime, *Istanbul, Turkey* (pp. 23-24).

- Battistelli, A., Montani, F. and Odoard, C. (2011), "The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour", *EuroPEan Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22 No. 1, pp. 26-41.
- Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248-1271.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo: Unpublished manuscript*.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E., & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*.
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100-105.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September*, 3(2007), 62.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work Performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.
- Bommer, M.S. and Jalajas, D.S. (1999), "The threat of organizational downsizing on the Innovative proPEnsity of R&D professionals", *R&D Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 27-34.
- Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public administration review*, 60(6), 498-507.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.

- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Bos Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- 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.
- Bourgonjon, J., De Grove, F., De Smet, C., Van Looy, J., Soetaert, R., & Valcke, M. (2013). AccPetance of game-based learning by secondary school teachers. *Computers & Education*, 67, 21-35.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.
- Brown, M., & Benson, J. (2003). Rated to exhaustion? Reactions to performance appraisal processes. *Industrial Relations Journal*, 34(1), 67-81.
- Bunce, D. & M.A. West (1995), personality and perceptions of group climate factors as predictors of individual innovation at work, *Applied Psychology: an international review*, 44, 199-215.
- Bysted, R. and Hansen, J.(2015), "Comparing public and private sector employees' Innovativebehaviour", *Public Management Review*, Vol. 17 No. 5,pp. 698-717.
- Bysted, R. and Jespersen, K. (2014), "Exploring managerial mechanism that influence innovative workbehaviour: comparing private and public Peloyees", *Public Management Review*, Vol. 16 No. 2,pp. 217-241.
- 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.

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27, 75-90.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. *Handbook of psychology*, 399-422.
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.
- Chang, C. P., Chuang, H. W., & Bennington, L. (2011). Organizational climate for innovation and creative teaching in urban and rural schools. *Quality & Quantity*, 45(4), 935-951.
- Chang, H.-T., Hsu, H.-M., Liou, J.-W. and Tsai, C.-T. (2013), "Psychological contracts and Innovative behaviour: a moderated path analysis of work engagement and job resources", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43 No. 10, pp. 2120-2135.
- Chen, J., Yin, X. and Mei, L. (2018), "Holistic innovation: an emerging innovation paradigm", *International Journal of Innovation Studies*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-13.
- Chi, M. T., Bassok, M., Lewis, M. W., Reimann, P., & Glaser, R. (1989). Self-explanations: How students study and use examples in learning to solve problems. *Cognitive science*, 13(2), 145-182.
- Choi, J. H., & Lee, K. P. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel Review*, 42(5), 573-594.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

- CHUANG, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: *Taking care of business by taking care of employees and customers. personnel psychology*, 63(1), 153-196.
- 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.
- Clark, L. A., Watson, D., & Reynolds, S. (1995). Diagnosis and classification of psychopathology: Challenges to the current system and future directions. *Annual review of psychology*, 46(1), 121-153.
- Clark, V. L. P., & Creswell, J. W. (2008). *The mixed methods reader*. Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high Performance work practices matter? A metaanalysis of their effects on organizational Performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- CresPell, P., & Hansen, E. (2008). Managing for innovation: Insights into a successful company. *Forest products journal*, 58(9).
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

- 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.
- De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 18(3), 169-187.
- Deci, E. L., Cascio, W. F., & Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(1).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1990, January). A motivational approach to self: integration in personality. In *Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 38, pp. 237-288).
- 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.
- De Jong, J., & Hartog, D. D. (2003). Leadership as a determinant of innovative behaviour. *A Conceptual framework*, 23, 24-44.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1-27.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- De Jong, J.P.J., Parker, S.K., Wennekers, S. and Wu, C.-H. (2015), "Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39 No. 4, pp. 981-995.

- De Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28-45.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- De Spiegelaere, S., Van Guys, G. and Van Hootegem, G. (2012), "Job design and innovative work behavior: one size does not fit all tyPEs of employees", *Journal of Entrpreneurship, Management and Innovation*, Vol. 8 No. 4, pp. 5-20.
- Dessler, G., Sutherland, G., & Cole, N. D. (2005). *Human resources management in Canada*. pearson Education Canada.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M.L. and Verhagen, M. (2005), "On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 129-141.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On the job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: a research note on work in progress. *Psychological reports*, 68(3_suppl), 1223-1234.
- Dundon, T. (2002). employer opposition and union avoidance in the UK. *Industrial Relations Journal*, 33(3), 234-245.
- Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.
- 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.
- Fagerberg, J. (2002). Technology, growth and comPEtitiveness. Books.

- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation.
- Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2012), "employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model", *Public Administration Review*, Vol. 73 No. 3, pp. 490-506.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of managerial Issues*, 186-207.
- Freyre, N. C. (2013). Top managers and transformational leadership as HPWS agents in Mondragon humanity at work. Master thesis for MSC human resources studies. Tilburg University
- Fu, N., Flood, P.C., Bosak, J., Morris, T. and O'Regan, P. (2015), "How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?", *Employee Relations*, Vol. 37 No. 2, pp. 209-231.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: *The role of perceived organizational support*. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971-986.
- Ghani, A., & Lockhart, C. (2009). Fixing failed states: A framework for rebuilding a fractured world. Oxford University Press.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453-470.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization science*, 21(2), 490-506.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.

- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public management review*, 7(1), 1-24.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British journal of industrial relations*, 41(2), 291-314.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
- Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 25(1), 597-622.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective* (Vol. 7).
- 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.

- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: pearson new international (7th ed.)*. Cengage Learning EMEA.
- Hao, Z., & Lirong, L. (2004). Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 12(06), 942.
- Hastik, R., Basso, S., Geitner, C., Haida, C., Poljanec, A., Portaccio, A., ... & Walzer, C. (2015). Renewable energies and ecosystem service impacts. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 48, 608-623.
- Harney, B., & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM performance in a call centre context. *International Journal of productivity and performance management*.
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Sage.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial Performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in crosssectional and panel estimates of the human resource firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422.
- Hutt, M. (2004). *Himalayan people's war: NPeal's Maoist rebellion*. Indiana University Press.
- Imran, R., & Al-Ansi, K. S. H. (2019, March). High Performance work system, job engagement and innovative work behavior: An exploration in Omani context. *In Proceedings of the 2019 2nd International Conference on Computers in Management and Business* (pp. 24-28).
- Innocenti, L., Pilati, M., & peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.

- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and Peirical research. Toward a psychology of situations: An interactional perspective, 35, 275-295.
- Janssen, O. (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 No. 3, pp. 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with coworkers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215.
- Janssen, O. (2005), "The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness On Pelayee innovative behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 573-578.
- Jiang, K., LPeak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, Z., Heng, C. S., & Choi, B. C. (2013). Research note—privacy concerns and privacy-protective behavior in synchronous online social interactions. *Information Systems Research*, 24(3), 579-595.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer, Boston, MA.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. Simon and schuster.

- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kanter, Rosabeth. M. 1988. When a Thousand Flowers Bloom: Structural Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10. No. 1. 169-211.
- Kanter, R. M. (1989). Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 77-114.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132-140
- Kelley, C. M., & Jacoby, L. L. (1996). Adult egocentrism: Subjective experience versus analytic bases for judgment. *Journal of Memory and language*, 35(2), 157-175.
- King, J. L., & West, J. (2002). Ma Bell's orphan: US cellular telephony, 1947–1996. *Telecommunications Policy*, 26(3-4), 189-203.
- Kintana, M. L., Alonso, A. U., & Olaverri, C. G. (2006). High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 70-85.
- Kitsahawong, B., Singchungchai, P., & Sritoomma, N. (2020). การพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโรงพยาบาลเอกชน. *Ramathibodi Nursing Journal*, 26(2), 203-216.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Knol, J.O. and van Linge, R. (2009), “Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 65 No. 2, pp. 359-370.

- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
- Koulikoff Souviron, M., & Harrison, A. (2010). Evolving HR practices in a strategic intra firm supply chain. *Human resource management*, 49(5), 913-938.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1), 79-102.
- 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.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- LPeak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- LPeak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*.
- Lievens, F., Chasteen, C. S., Day, E. A., & Christiansen, N. D. (2006). Large-scale investigation of the role of trait activation theory for understanding assessment center convergent and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 247.
- 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), 1594.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289(331), 289-327.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.
- Loehlin, J. C. (1992). Genes and environment in personality development. Sage Publications, Inc.
- LoPEz Cabrales, A., Pérez Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 485-503.
- Lu, L., Lin, X. and Leung, K. (2012), "Goal orientation and innovative performance: the mediating roles of knowledge sharing and perceived autonomy", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, pp. 180-197.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567
- MacInnis, D. J., & Jaworski, B. J. (1989). Information processing from advertisements: Toward an integrative framework. *Journal of marketing*, 53(4), 1-23.
- Maclsaac, R. J., Horne, R. S., Caple, I. W., Martin, T. J., & Wintour, E. M. (1993). Effects of thyroparathyroidectomy, parathyroid hormone, and PTHrP on kidneys of ovine fetuses. *American Journal of Physiology-Endocrinology and Metabolism*, 264(1), E37-E44.
- Maital, S., & Seshadri, D. V. R. (2007). Innovation Management: Strategies. *Concepts and Tools for Growth and Profit*, 29.
- Marane, B.M.O. (2012), "The mediating role of trust in organization on the influence of Psychological empowerment on innovative behaviour", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 33 No. 1, pp. 39-51.

- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological bulletin*, 103(3), 391.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: *A review of qualitative interviews in IS research. Journal of computer information systems*, 54(1), 11-22.
- Martín, P., Salanova, M. and PEiró, J.M. (2007), “Job demands, job resources and individual innovation at work: going beyond Karasek’s model”, *Psicothema*, Vol. 19 No. 4, pp. 621-626.
- Maute, M. F., & Locander, W. B. (1994). Innovation as a socio-political process: An Peirical analysis of influence behavior among new product managers. *Journal of Business Research*, 30(2), 161-174.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management, 49(2), 241-264.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lpeak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2011). Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed. *Vocations and Learning*, 4(1), 63-84.
- Messmann, G. and Mulder, R.H. (2014), “Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers’ innovative work behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 80-101.
- Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 31(3), 161.
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-Performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety. *Internationaljournal of Mplus VERSION 7.4*

- Miller, J. G., & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 465-478.
- 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.
- Mondy, W., & Noe, R. M. (1996). Human Resource Management. Texas.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Mura, M., Lettleri, E., Radaelli, G., and Spiller, N. (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: the moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*. 17(4): 527-544
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9-18.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Supinski, E. P., & Maher, M. A. (1996). Process-based measures of creative problem-solving skills: II. Information encoding. *Creativity Research Journal*, 9(1), 77-88.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
- Nanda, T., & Singh, T. P. (2009). Determinants of creativity and innovation in the workplace: a comprehensive review. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 9(1), 84-106.
- Nijenhuis, K. (2015). Impact factors for innovative work behavior in the public sector: The case of the Dutch Fire Department (Master's thesis, University of Twente).
- Nishii, L. H., LPeak, D. P., & Schneider, B. (2008). employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.

- Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*. 43(2): 288-302
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B. and Sonntag, K. (2009), "Great many things to do And not a minute to spare: can feedback from supervisors moderate the relationship between skill variety, time pressure and employees' innovative behavior?", *Creativity Research Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 284-293.
- Nybakk, E., Lunnan, A., Jenssen, J. I., & Crespell, P. The importance of social networks in the firewood industry. *Forest Ecology and Management*, 257, 608-618.
- Nystrom, P. C., Ramamurthy, K., & Wilson, A. L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of engineering and technology management*, 19(3-4), 221-247.
- Ode, E. and Ayavoo, R. (2020), "The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation", *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 5 No. 3, pp. 210-218.
- Ohly, S., Sonnentag, S. and Pluntke, F. (2006), "Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27 No. 3, pp. 257-279.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Oke, A., Prajogo, D. I., & Jayaram, J. (2013). Strengthening the innovation chain: The role of internal innovation climate and strategic relationships with supply chain partners. *Journal of Supply Chain Management*, 49 (4), 43-58.
- Ong, C.-H., Wan, D. and Chng, S.-H. (2003), "Factors affecting individual innovation: an examination within a Japanese subsidiary in Singapore", *Technovation*, Vol. 23 No. 7, pp. 617-631.
- Ozcelik, G., & Uyargil, C. (2015). A CONCPETUAL FRAMEWORK FOR LINE MANAGERS' HRM IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS: INTEGRATING SOCIAL CONTEXT AND AMO THEORIES. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(2).
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*.

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology, 91*(3), 636.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research, 42*(5), 533-544.
- Patipan, L. (2012). The influence of organizational and social support on turnover intention in collectivist contexts. *The Journal of Applied Business Research, 28*(1), 93-104.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior, 26*(4), 379-408.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review, 40*(2), 97.
- Pieterse, A. N., Van KnipPENberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior, 31*(4), 609-623.
- 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.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health, 29*(5), 489-497.
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management, 29*(4), 1063-1087.

- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. performance Management in Action. Current trends and practices.
- Rahman, A. A. A., Panatik, S. A., & Alias, R. A. (2014). The influence of psychological empowerment on innovative work behavior among academia in Malaysian research universities. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 78, 108.
- Raidén, A. B., Dainty, A. R., & Neale, R. H. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team employment. *Construction Management and Economics*, 24(8), 883-895.
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T. and Sardesai, R. (2005), "Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 142-150.
- Razi, N., & More, E. (2012). Human Capital and Performance Management in High Performing Service Industry: A Case of the Impact of an Acquisition. *Journal of Accounting, Business & Management*, 19(2).
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological inquiry*, 11(4), 319-338.
- Ruhnke, M., & Mulder, R. H. (2016). *Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behaviour*. Working paper. 1-15. Retrieved from: https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2016/10/paper_86.pdf.
- Runhaar, P. (2008). *Promoting teachers' professional development* (Unpublished doctoral dissertation). Universiteit Twente, Enschede, Netherlands.
- Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teachers innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African journal of business management*, 6(4), 1635-1641.
- SAĞNAK, M., KURUÖZ, M., Polat, B., & SOYLU, A. (2015). Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 149-162.
- Sangperm, N., & Chienwattanasook, K. (2019). Roles of Transformational Leadership That Encourage employees to Have the Innovation Work Behavior. *Asian Administration & Management Review*, 2(1).
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S. and Goeneveld, C. (2010), "How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices", *Technology and Investment*, Vol. 1 No. 1, pp. 59-68.
- Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship?. *Management Decision*.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). The interaction between top management and line managers implementing strategic directions into Praxis. *Engineering Economics*, 22(4), 412-422.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management perspectives*, 1(3), 207-219.

- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994), "Determinants of innovative behavior: a path model Of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 580-607.
- Scott, S.G., & R.A. Bruce (1998), Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45 (1), pp. 3-10.
- Seeck, H. and Diehl, M.R. (2017), "A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 913-944.
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M.A. and Bajwa, S.U. (2019), "Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 977-1000.
- 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.
- Shane, S. (1994). The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment. *Strategic management journal*, 15(8), 627-642.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.
- Sim, J., Saunders, B., Waterfield, J., & Kingstone, T. (2018). The sample size debate: response to Norman Blaikie. *International Journal of Social Research Methodology*, 21(5), 643-646.
- Singh, N., Bamel, U., & Vohra, V. (2021). The mediating effect of meaningful work between human resource practices and innovative work behavior: a study of emerging market. *Employee Relations*, 43(2), 459-478.
- Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: an individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324-327.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*.

- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- Spiegelaere, S. D., Gyes, G. V., & Hootegem, G. V. (2012). Job design and innovative work behavior: One size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 5-20.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (2001). *A company of leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workforce* (Vol. 3). Jossey-Bass.
- Sriboonwong, L., Singchangchai, P., & Aree, P. (2020). โมเดล ความสัมพันธ์ ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป. *Thai Journal of Cardio-Thoracic Nursing*, 31(2), 96-111.
- Stashevsky, S., Burke, R., Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta analysis, and test of alternative models. *personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
- Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior?. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574-592.
- Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal*.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.

- Takeuchi, R., LPeak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Peirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069.
- Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2015). An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the Turkish context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 23-32.
- Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. (2008). employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*,, 19(4), 501-527.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The journal of creative behavior*, 31(1), 27-41.
- 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.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes. *Journal of business venturing*, 21(5), 687-703.
- 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.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International journal of management reviews*, 3(3), 169-183.
- Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B. (1999), An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *personnel Psychology*, 52, pp. 591-620.

- Truss, C. (1999). Human resource management: gendered terrain? *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 180-200
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15.
- Turner, R. C., & Carlson, L. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimensional items. *International Journal of Testing*, 3(2), 163-171.
- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393-422.
- Tymon Jr, W. G. (1988). *An Peirical investigation of a cognitive model of empowerment*. Doctoral diss., TPele University 1988. Dissertation Abstracts International, 49, 88-18.
- Urbach, T., Fay, D. and Gora, A. (2010), "Extending the job design perspective on individual innovation: exploring the effect of group reflexivity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83 No. 4, pp. 1053-1064.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Van de Ven, A. H., & Rogers, E. M. (1988). Innovations and organizations: Critical perspectives. *Communication research*, 15(5), 632-651.
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management revue*, 138-160.
- Vermeeren, A. P., Law, E. L. C., Roto, V., Obrist, M., Hoonhout, J., & Väänänen-Vainio-Mattila, K. (2010, October). User experience evaluation methods: current state and development needs. In *Proceedings of the 6th Nordic conference on human-computer interaction: Extending boundaries* (pp. 521-530).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and

- leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*.
- West, M. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*.
- Wood, J. (1996). *The geomorphological characterisation of digital elevation models* (Doctoral dissertation, University of Leicester).
- Wood, S., Nolte, S., Burridge, M., Rudloff, D., & Green, W. (2015). Dimensions and location of high involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 166-183.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *personnel psychology*, 58(2), 409-446.
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A dPeeEr examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.
- Wu, C.-H., Parker, S.K. and de Jong, P.J. (2014), "Need for cognition as an antecedent of individual innovation behaviour", *Journal of Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 1-24.

- Wutthirong, P. (2011). Five innovative organizations of Thailand: The differences in similarity of human resource management. *NIDA Development Journal*, 51(3), 35-57.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.
- Xiong Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- 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: The International Journal*.
- 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.
- 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.
- Yu, C., Yu, T. F., & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and personality: an international journal*, 41(1), 143-156.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 90(1), 77.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York; Toronto: Wiley.

- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Peowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Y. and Begley, T. (2011), “perceived organizational climate, knowledge transfer And innovation in China-based research and development companies”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 34-56.
- Zhou, J. & J.M. George (2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถาม
สำหรับการทำวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์

ที่ อว ๖๘๑๐๖ / ๖๗๕๖



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนาภิเษย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าเก็บแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากรในกิจการโทรคมนาคม สายงานกิจการโทรคมนาคม
สำนักงาน กสทช

เนื่องด้วยนางสาวผกาวรรณ ไพรัตน์ รหัสนักศึกษา ๖๑๑๐๕๓๐๐๑๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
หาดใหญ่ กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย”
โดยมี ผศ.ดร.วิชณพงษ์ โพธิ์พุ่มพ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและหน่วยงานของท่านอนุญาต
ให้นักศึกษาดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงานของท่าน ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ
ปฏิบัติการจนถึงระดับผู้จัดการหรือเทียบเท่า เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลดังกล่าวจะนำไปประมวลผล
และวิเคราะห์ในภาพรวมและใช้ในแง่ของการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและผู้ตอบ
แบบสอบถามที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าว เข้าเก็บแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงาน
เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีจากท่านและ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการผลการศึกษาในครั้งนี้หรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด
สามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนักศึกษา นางสาวผกาวรรณ ไพรัตน์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๙๘๒๔๔๔๒
หรือ email: phakawan.pha@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิธ อีสรอ)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
โทร ๐ ๙๔๒๘ ๗๘๕๘

ที่ อว ๖๘๑๐๖ / ๑๗๖๑



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนวนิชย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าเก็บแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท บริษัท ดีแทค ไตรเน็ต จำกัด

เนื่องด้วยนางสาวผกาพรรณ ไพรัตน์ รหัสนักศึกษา ๖๑๑๐๕๓๐๐๑๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
หาดใหญ่ โดยอยู่ระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย”
โดยมี ผศ.ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและหน่วยงานของท่านอนุญาต
ให้นักศึกษาดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงานของท่านตำแหน่งตั้งแต่ระดับ
ปฏิบัติการจนถึงระดับผู้จัดการหรือเทียบเท่า เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลดังกล่าวจะนำไปประมวลผล
และวิเคราะห์ในภาพรวมและใช้ในแง่ของการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆต่อหน่วยงานและผู้ตอบ
แบบสอบถามที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าว เข้าเก็บแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงาน
เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีจากท่านและ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการผลการศึกษาในครั้งนี้หรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด
สามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนักศึกษา นางสาวผกาพรรณ ไพรัตน์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๙๘๒๒๙๔๔๒
หรือ email:phakawan.pha@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิธ อีสโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘

ที่ อว ๖๕๑๐๖ / ๑๗๕๖



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนวนิชย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าเก็บแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด

เนื่องด้วยนางสาวผกาพรรณ ไพรัตน์ รหัสนักศึกษา ๖๑๑๐๕๓๐๐๑๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
หาดใหญ่ โดยอยู่ระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย”
โดยมี ผศ.ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและหน่วยงานของท่านอนุญาตให้
นักศึกษาดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงานของท่าน ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ
ปฏิบัติการจนถึงระดับผู้จัดการหรือเทียบเท่า เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลดังกล่าวจะนำไปประมวลผล
และวิเคราะห์ในภาพรวมและใช้ในแง่ของการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและผู้ตอบ
แบบสอบถามที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าว เข้าเก็บแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงาน
เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีจากท่านและ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการผลการศึกษาในครั้งนี้หรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด
สามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนักศึกษา นางสาวผกาพรรณ ไพรัตน์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๔๘๒๙๔๔๒
หรือ email:phakawan.pha@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิธ อีสโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘

ที่ อว ๖๘๑๐๖ / ๑๓๕๑



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนวนิชย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าเก็บแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการสายงานทรัพยากรบุคคล บริษัท ไทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วยนางสาวผกาพรรณ ไพรัตน์ รหัสนักศึกษา ๖๑๑๐๕๓๐๐๑๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยอยู่ระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย” โดยมี ผศ.ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและหน่วยงานของท่านอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงานของท่าน ตำแหน่งตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้จัดการหรือเทียบเท่า เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลดังกล่าวจะนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ในภาพรวมและใช้ในแง่ของการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าว เข้าเก็บแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงานเพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีจากท่านและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการผลการศึกษาในครั้งนี้หรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใดสามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนักศึกษา นางสาวผกาพรรณ ไพรัตน์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๔๘๒๔๔๔๒ หรือ email:phakawan.pha@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิธ อิศโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘

ที่ อว ๖๕๑๐๖ / ๑๗๖๖



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนวนิชย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าเก็บแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ทูร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

เนื่องด้วยนางสาวผกาพรรณ ไพรัตน์ รหัสนักศึกษา ๖๑๑๐๕๓๐๐๑๘ นักศึกษาระดับปริญญาเอก
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
หาดใหญ่ โดยอยู่ระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย”
โดยมี ผศ.ดร.วิชณพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและหน่วยงานของท่านอนุญาต
ให้นักศึกษาดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงานของท่าน ตำแหน่งตั้งแต่ระดับ
ปฏิบัติการจนถึงระดับผู้อำนวยการหรือเทียบเท่า เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลดังกล่าวจะนำไป
ประมวลผลและวิเคราะห์ในภาพรวมและใช้ในแง่ของการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและ
ผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าว เข้าเก็บแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงาน
เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีจากท่านและ
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ หากท่านต้องการผลการศึกษาในครั้งนี้หรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด
สามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนักศึกษา นางสาวผกาพรรณ ไพรัตน์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๓-๙๘๒๙๔๔๒
หรือ email:phakawan.pha@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิธ อีสโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

Code _____

โครงร่างแบบสอบถามสำหรับพนักงาน

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามที่เคารพ

ข้าพเจ้าใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการกรอกแบบสอบถามสำหรับใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทยโดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่งและเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาการและเป็นแนวทางในการเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรในองค์กร สามารถเสริมสร้างการแสดงออกในพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ชัดเจน โดยแบบสอบถามนี้จะใช้เวลาประมาณ 10 นาที โดย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน จำนวน 6 หน้า

ในการตอบแบบสอบถามนี้ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมั่นใจว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับจะไม่ถูกเปิดเผยให้ผู้อื่นรับทราบโดยเด็ดขาดและไม่มีการให้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่านทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในภาพรวมด้วยโปรแกรมสถิติเท่านั้น

หากท่านยินดีตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ยินดีตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือนมา ณ โอกาสนี้

นางสาวผกาวรรณ ไพรัตน์

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่

Phakawan.pha@gmail.com

ตอนที่ 1 คำถามในส่วนนี้เกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

แบบวัดลักษณะทางชีวสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบการเลือกตอบลงในช่องว่าง ได้แก่ คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1) เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2) อายุ

- 1) 20 - 25 ปี 2) 26 - 30 ปี
 2) 31 - 35 ปี 4) 36 - 40 ปี
 5) 41 - 45 ปี 6) 45 - 50 ปี
 8) 51 ปีขึ้นไป

3) การศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี
 3) ปริญญาโท 4) ปริญญาเอก

4) ชื่อองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

- 1) กสทช 2) CAT
 3) DTAC 4) TOT
 5) TRUE 6) AIS

5) ท่านปฏิบัติงานอยู่ภูมิภาคใด

- 1) กรุงเทพมหานคร 2) ภาคกลาง
 3) ภาคเหนือ 4) ภาคใต้
 5) ภาคตะวันออก 6) ภาคตะวันตก
 7) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6) ท่านปฏิบัติงานอยู่จังหวัดใด (ระบุ):

7) ระยะเวลาที่ท่านทำงานในองค์กรนี้:

- 1) น้อยกว่า 3 ปี 2) 3 - 6 ปี
 3) 7 - 9 ปี 4) 9 - 12 ปี
 5) 13 - 15 ปี 6) มากกว่า 15 ปี

8) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน (ระบุ):

9) หน่วยงาน / แผนก

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายบริหาร | <input type="checkbox"/> ฝ่ายการตลาด |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายเทคนิคและวิศวกรรม | <input type="checkbox"/> ฝ่ายบริการลูกค้า |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายบัญชีและการเงิน | <input type="checkbox"/> ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายจัดซื้อ | <input type="checkbox"/> ฝ่ายกฎหมาย |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายขาย/ส่งเสริมการขาย | <input type="checkbox"/> ฝ่าย IT |
| <input type="checkbox"/> แผนกอื่นๆ โปรดระบุ _____ | |

10) ท่านเป็นพนักงานประเภทใด

- 1) พนักงานประจำ
- 2) พนักงานสัญญาจ้าง (Contract staff/outsource)

11) ท่านเป็นผู้มีศักยภาพสูงใช่หรือไม่

- 1) ใช่ 2) ไม่ใช่

ตอนที่ 2. คำถามในส่วนนี้ เกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณ เห็นด้วย เกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)
1) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน					
1. องค์กรของฉันมีกระบวนการคัดเลือกพนักงาน ใหม่ที่เคร่งครัด/เข้มข้น					
2. องค์กรของฉันมีการสัมภาษณ์ และทดสอบ ความสามารถในกระบวนการคัดเลือกพนักงาน					
3. องค์กรของฉันมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก พนักงานที่ชัดเจน					
2) การฝึกอบรมและพัฒนา					
4. โดยรวมฉันรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสในการได้รับการ ฝึกอบรมพัฒนา					
5. ฉันรู้สึกว่าองค์กรจัดการฝึกอบรมให้กับฉันอย่าง ต่อเนื่องซึ่งทำให้ฉันทำงานได้ง่ายขึ้น					
6. ฉันได้รับโอกาสที่เพียงพอในการอบรมและพัฒนา ตนเอง					
3) เงินรางวัลตามผลงาน					
7. การปรับขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอยู่บน พื้นฐานของผลการทำงานของฉันจริง ๆ					
8. ฉันรู้สึกว่าให้รางวัลจูงใจต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของ ผลการทำงานของฉันจริง ๆ					
9. ค่าตอบแทน เงินเดือนที่เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับผล การปฏิบัติงานของฉันอย่างแท้จริง					

คุณ เห็นด้วย เกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย ยิ่ง (5)
4) การประเมินผลการทำงาน					
10. ฉันมีโอกาสกำหนดเป้าหมายการทำงานของฉัน ร่วมกับหัวหน้างาน					
11. ฉันได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างานเสมอ (เช่น ฉันทำงานได้ดีเพียงใด หรือควรปรับปรุง อะไร)					
12. การประเมินผลงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และ ผลลัพธ์ที่วัดค่าได้					
5) ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง					
13. ฉันมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในองค์กรนี้					
14. ฉันมีโอกาสที่ดีที่จะก้าวหน้าในองค์กรของฉัน					
15. องค์กรนี้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานโดยเปิด โอกาสให้แก่พนักงานภายในองค์กรก่อนเสมอ					
6) การได้รับข้อมูลข่าวสาร					
16. ฉันได้รับข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับเป้าหมายและ ผลงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
17. ฉันมีข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
18. ฉันรับทราบข้อมูลความเป็นไปต่าง ๆ ทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
7) ความมีส่วนร่วมการตัดสินใจ					
19. ฉันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีความสำคัญ เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร					
20. งานของฉันเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้เอง					
21. งานของฉันให้อิสระในการตัดสินใจอย่างมาก					

คุณ เห็นด้วย เกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้ อย่างน้อยเพียงใด	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (5)
8) ทีมบริหารตนเอง					
22. องค์กรของฉันส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมาก					
23. ฉันสัมผัสได้ถึงบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในองค์กรนี้					
24. ฉันรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญในการทำงานในองค์กรนี้					
9) การมีอิสระในการทำงาน					
25. พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง					
26. พนักงานส่วนใหญ่กำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานของพวกเขาได้					
27. พนักงานมีอิสระในการออกแบบวิธีการทำงานของตนเองได้					

ตอนที่ 3 คำถามในส่วนนี้ เกี่ยวกับแบบวัดตามพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณแสดงพฤติกรรมเหล่านี้บ่อยเพียงใด	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
1) ด้านสำรวจความคิด					
1. ฉันมักจะให้ความสนใจต่อประเด็น/เรื่องราว ต่างๆ นอกเหนืองานประจำของตนเอง					
2. ฉันมักจะมีใจความสนใจว่าจะพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ ดีขึ้นได้อย่างไร					
3. ฉันชอบหาโอกาสที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อ การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเอง อยู่เสมอ					
2) ด้านการสร้างความคิด					
1. ฉันมักจะค้นหาวิธีการทำงาน หรือ เทคนิคการ ทำงาน หรือ เครื่องมือการทำงานใหม่ๆ					
2. ฉันมักจะหาทางออกใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา					
3. ฉันมักจะหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน					
3) ด้านการส่งเสริมความคิด					
7. ฉันสามารถทำให้คนอื่นๆ ในองค์กรมีความ กระตือรือร้นเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ๆ อยู่ บ่อยครั้ง					
8. ฉันมักจะพยายามโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานหรือ หัวหน้าให้สนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ					
9. ฉันมักจะได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ในการนำเสนอความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ๆ					
4) ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง					
10. ฉันสามารถแนะนำหรือเสนอแนะแนวคิดเชิง นวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบ					

คุณแสดงพฤติกรรมเหล่านี้บ่อยเพียงใด	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
11. ฉันนำแนวคิดใหม่ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน					
12. ฉันมักจะพยายามเพื่อพัฒนางานหรือสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน					

ตอนที่ 4 คำถามในส่วนนี้เกี่ยวกับ แบบวัดบรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณ เห็นด้วย เกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้มากน้อย เพียงใด	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
1.องค์การของฉันมีการจัดสรรเวลาและทรัพยากร ต่างๆ ให้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดการเสริมสร้าง การ แลกเปลี่ยน และการทดลองใช้แนวคิดเชิงนวัตกรรม หรือแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ๆ					
2.บุคลากรของเรากำลังทำงานร่วมกับกลุ่มคนทำงาน ที่มีทักษะหลากหลาย ซึ่งมีการสื่อสารที่เป็นอิสระ และเปิดกว้างระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกัน					
3.บ่อยครั้งที่พนักงานต้องเผชิญกับงานท้าทาย นอกเหนือจากงานประจำซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
4.พนักงานมักจะได้รับการยอมรับ/จดจำ/ยกย่อง และได้รับรางวัลจากการสร้างสรรค์และความคิดเชิง นวัตกรรม					

ตอนที่ 5 คำถามในส่วนนี้เกี่ยวกับ การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

คุณ เห็นด้วย เกี่ยวกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
1) ด้านความมีความหมายของงาน					
1. งานที่ฉันทำมีความสำคัญต่อฉันอย่างมาก					
2. โดยส่วนตัวแล้ว ภาระงานของฉันมีความหมายกับฉันอย่างมาก					
3. งานที่ทำให้มีความหมายต่อฉันอย่างเต็มเปี่ยม					
2) ด้านความสามารถในการทำงาน					
4. ฉันรู้สึกมั่นใจในความสามารถการทำงานของตัวเอง					
5. ฉันรู้สึกพอใจในขีดความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน					
6. ฉันมีการพัฒนาทักษะในการทำงานจนเกิดความเชี่ยวชาญ					
3) ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง					
7. ฉันมีอิสระอย่างมากในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง					
8. ฉันสามารถตัดสินใจได้เองว่าจะทำงานอย่างไร					
9. ฉันมีอิสระเสรีในการพิจารณาว่าว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไร					
4) ด้านผลกระทบในงาน					
10. งานที่ฉันทำส่งผลกระทบและสร้างความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของฉันเป็นอย่างมาก					
11. ฉันมีบทบาทอย่างมากในการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของฉัน					
12. ฉันมีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานของฉัน					

*** ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงความเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้***

ภาคผนวก ค
รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือและ
การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

1. อาจารย์ ดร.ฤชฎา เทพยากุล
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่จังหวัดสงขลา
2. อาจารย์ ดร.สิริวิทย์ อีสโร
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
3. อาจารย์ ดร.อิศรวิมล รินไธสง
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
4. อาจารย์ ดร.ดรณิกร สุป็นดี
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่จังหวัดสงขลา

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน
ของพนักงานในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมของประเทศไทย

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
1.ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS)							
1.1 การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน							
ข้อที่ 1	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 2	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 3	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
1.2 การฝึกอบรมและพัฒนา							
ข้อที่ 4	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 5	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 6	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
1.3 เงินรางวัลตามผลงาน							
ข้อที่ 7	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 8	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 9	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
1.4 การประเมินผลการทำงาน							
ข้อที่ 10	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 11	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 12	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
1.5 ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง							
ข้อที่ 13	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 14	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
ข้อที่ 15	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
1.6 การได้รับข้อมูลข่าวสาร							
ข้อที่ 16	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
ข้อที่ 17	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อที่ 18	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
1.7 ความมีส่วนร่วมการตัดสินใจ							
ข้อที่ 19	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 20	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
ข้อที่ 21	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
1.8 ทีมบริหารตนเอง							
ข้อที่ 22	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 23	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 24	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
1.9 การมีอิสระในการทำงาน							
ข้อที่ 25	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 26	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 27	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
2. พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน							
2.1 ด้านการสำรวจความคิด							
ข้อที่ 28	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
ข้อที่ 29	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
ข้อที่ 30	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2.2 ด้านการสร้างความคิด							
ข้อที่ 31	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 32	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
ข้อที่ 33	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
2.3 ด้านการส่งเสริมความคิด							
ข้อที่ 34	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 35	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 36	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2.4 ด้านการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง							

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อที่ 37	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 38	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 39	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3.บรรยากาศองค์การส่งเสริมนวัตกรรม							
ข้อที่ 40	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 41	0	1	1	0	1	0.6	ใช้ได้
ข้อที่ 42	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 43	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4.การเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยา							
4.1 ด้านความหมายของงาน							
ข้อที่ 44	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 45	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 46	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4.2 ด้านความสามารถในการทำงาน							
ข้อที่ 47	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 48	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 49	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4.3 ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง							
ข้อที่ 50	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 51	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
ข้อที่ 52	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
4.4 ด้านผลกระทบในงาน							
ข้อที่ 53	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 54	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ข้อที่ 55	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวผกาวรรณ ไพรัตน์
 รหัสนักศึกษา 6110530018
 วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (คอมพิวเตอร์ธุรกิจเกียรตินิยมอันดับสอง)	วิทยาลัยโยนก	2534
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2548
นิติศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	2559

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

Site Acquisition and Estate Management Specialist บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด
 (มหาชน)

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ผกาวรรณ ไพรัตน์, วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ (2564) อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน : การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนราชภัฏสุนันทา

Phakawan Phairat, Wisanupong Potipiroon (2022) High-Performance Work Systems and Innovative Work Behaviors of Telecom Employees: A Sequential Mediation Model. The 11th PSU Trang National and The 1th International Conference on Research across Disciplines 2022. Prince of Songkla University, Trang Campus.

Phairat, P., & Potipiroon, W. (2022). High Performance Work Systems and Innovative Work Behavior Among Telecom Employees: The Roles of Organizational Climate for Innovation and Psychological Empowerment. *ABAC Journal*, 42(3), 214-231.