

พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษา องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552

ศิวพร ไพรยานนท์*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรองค์การธุรกิจไทยที่ได้รับรางวัลองค์กรที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 2) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงานกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร และ 3) อิทธิพลของพฤติกรรมของผู้นำ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร การศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ

ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 มีพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความสร้างสรรค์ และความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรอยู่ที่ระดับสูง 2) พฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสร้างสรรค์ในงาน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร และทั้งสองตัวแปรยังมีอิทธิพลร่วมต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร ในกรณี que พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงานร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตใจ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคม และพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคม

คำสำคัญ: พฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร องค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552

* นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: niddear_dear@hotmail.com

Leader Behaviors and Work Environments that affect Creativity at Work: A Case Study of Thailand's Most Innovative Companies 2009

Siwaporn Proyanont*

Abstract

The purposes of this study are: a) to examine leader behaviors, work environments and creativity at work in Thailand's most innovative companies 2009 b) to study the relationships between three factors as above c) to investigate the influences of leader behaviors and work environments to creativity at work. This is a quantitative research. Data were collected from questionnaires of The Siam cement Group and The True Corporation Public Company Limited.

The findings include: i) The leader behaviors, the creative work environments and the creativity at work in Thailand's Most Innovative Companies 2009 were at the high level. ii) Leader behaviors, work environments and creativity at work were positive related together, significantly. iii) Leader behaviors and work environments, had main effect on creativity at work, and this two factors also had Interaction effect on creativity at work, especially between task-oriented behaviors and psychological environments, relation-oriented behaviors and social environments or change-oriented behaviors and social environments.

Keywords: *Leader Behaviors, Work Environments, Creativity at Work, Thailand's Most Innovative Companies 2009*

* Postgraduate Student, School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration.

118 Serithai Road, Khlongchan Bangkok 10240 THAILAND.

E-mail: niddear_dear@hotmail.com

บทนำ

ในปัจจุบัน “ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)” นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ช่วยแก้ปัญหาหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่า เพื่อยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่ง Cook (1998) เสนอไว้ว่า การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่เพียงสิ่งที่ “มีไว้ก็ดี” (Nice to have) อีกต่อไป แต่เป็นสิ่งที่ “จะต้องมี” (Must have) หากองค์กรต้องการที่จะอยู่รอดและเป็นผู้นำในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะความคิดสร้างสรรค์สามารถเป็นพลังและจุดแข็งทางการแข่งขัน ในการสร้างความแตกต่างเพื่อรับมือกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและยังเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่า “นวัตกรรม” ขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย

ความคิดสร้างสรรค์จะส่งผลดีและมีประโยชน์ต่อองค์กรได้ บุคลากรในองค์กรต้องเป็นผู้ที่นำเอาความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่นั้นมาใช้ โดยการถ่ายทอดจากความคิดสู่การแสดงออกเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ ซึ่ง Epstein (1990) เสนอว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นทักษะเฉพาะของบุคคลที่สามารถพัฒนาได้ เพราะเป็นทักษะที่ขึ้นอยู่กับสมองและประสบการณ์ที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยบุคลากรที่มีความสร้างสรรค์นั้น สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกในด้านความคิดริเริ่ม การนำสิ่งที่มีประโยชน์มาใช้ในการจัดการโดยการพัฒนาแนวคิดกระบวนการทำงาน และการพัฒนาผลผลิตใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน เป็นต้น

Hellriegel, Slocum และ Woodman (Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001) ได้เสนอเพิ่มเติมว่า การสร้างสรรค์งานในองค์กร “ผู้นำ” เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรมีความคิดหรือแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร (เรมวอล นันทศุภวัฒน์, 2542) ซึ่งสอดคล้องกับ Clapman (2000) ที่เสนอว่า “ผู้นำ” มีอิทธิพลในการสร้างสรรค์งานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพราะองค์กรที่ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้เสนอความคิดเห็น มีอิสระในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ย่อมทำให้องค์กรนั้นมีผลผลิตเพิ่มขึ้น สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ

แม้ผู้นำจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร แต่หากปัจจัยอื่น ๆ ไม่สอดคล้องหรือไม่ส่งเสริมแล้ว ความคิดสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาของ Epstein (1990) พบว่า การที่จะพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ได้นั้นจะต้องกระตุ้นด้วยสิ่งแวดล้อม ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Hennessey และ Amabile (Hennessey & Amabile, 1988 อ้างถึงใน วรรณภา โอฐยัมพราย, 2545) ที่พบว่า ปัจจัยทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมมีบทบาทสำคัญในผลงานที่มีความสร้างสรรค์และสภาพแวดล้อมก็มีส่วนในการคงไว้หรือแปรเปลี่ยนความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลเช่นกัน

ทั้งนี้ ในประเทศไทยมีหลายองค์การธุรกิจที่ได้ชื่อว่า เป็นองค์การสร้างสรรค์หรือองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งในปี 2552 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ร่วมกับหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ จัดโครงการจัดอันดับองค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยม (Thailand's Most Innovative Companies 2009) ภายใต้แนวคิด “ความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมในยุคถดถอย” เพื่อคัดเลือกกิจการที่ได้สร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปใช้รับมือกับสถานการณ์วิกฤติและถดถอยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปเป็นต้นแบบสำหรับองค์การอื่นได้นำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ต่อไป งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรขององค์การที่ได้รับรางวัลข้างต้น รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ของบุคลากร เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นองค์ความรู้ด้านการพัฒนาองค์การธุรกิจของไทยให้ดำรงอยู่ได้ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนนำไปใช้ในการศึกษาต่อยอดความรู้ได้ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์

- 1) ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน และความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรขององค์การธุรกิจไทยที่ได้รับรางวัลองค์กรที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552
- 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร
- 3) ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มีต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

บททวนวรรณกรรม

พฤติกรรมของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้ จึงมีผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจำนวนมาก ซึ่งกระแสดความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนี้เอง ทำให้มีความหมายของคำว่า “ผู้นำ” มากมาย เช่น ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม (Fiedler, 1971) หรือผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979) หรือผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่

ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 2006: 3-4) เป็นต้น ซึ่งเมื่อนำความหมายต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันแล้วสรุปได้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกหรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนให้เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ โดยนำกลุ่มคนให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งอาจเป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม การที่ผู้นำคนหนึ่ง ๆ จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลได้มากน้อยเพียงไรนั้น ส่วนหนึ่งจะต้องมาจากการมีภาวะความเป็นผู้นำในตัวเองที่เหมาะสม

การศึกษาผู้นำเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้พัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการศึกษาไปตามยุคสมัย เริ่มจากกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ซึ่งเป็นแนวทางการศึกษาผู้นำในช่วงต้น ที่เชื่อว่าลักษณะของผู้นำเป็นลักษณะที่ถ่ายทอดกันมาแต่กำเนิดและไม่สามารถพัฒนาได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะที่พิเศษกว่าคนอื่น ๆ ต่อมาเป็นกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) ซึ่งพิจารณาประสิทธิภาพของผู้นำตามลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ แต่หลังจากนั้น ก็เกิดเป็นกลุ่มทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory) ที่มีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยรวมเอาสถานการณ์แวดล้อมเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย เพราะเชื่อภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ต้องศึกษาสถานการณ์ก่อน แล้วจึงปรับรูปแบบพฤติกรรมการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จนกระทั่งในปัจจุบัน เกิดเป็นกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ (Contemporary Theory) ที่เชื่อว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น บรรยากาศองค์การ ค่านิยมของผู้นำและผู้ตาม สิ่งแวดล้อม และอิทธิพลของผู้นำ จึงกลายเป็นแนวทางการศึกษาผู้นำแนวใหม่ เช่น ภาวะผู้นำแบบโดดเด่น (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ยังคงมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เพราะบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้าของกลุ่ม จะต้องแสดงความสามารถและพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่เหมาะสม ร่วมกับการใช้อิทธิพลที่มีอยู่เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จได้

จากงานเขียนทางวิชาการ พฤติกรรมของผู้นำนั้นมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือต่อองค์การ เพราะเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของสัญลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์การ และแม้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำนั้น จะมีปรากฏอยู่หลากหลาย แต่หากสังเกตในภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn พฤติกรรมของผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ Kuhner และ Lawis พฤติกรรมของผู้นำของ Likert พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของ

Blake และ Mouton พฤติกรรมของผู้นำของ House หรือพฤติกรรมของผู้นำของ Yukl เป็นต้น เพียงแต่จะมีความแตกต่างในลักษณะของการเรียกชื่อหรือรายละเอียดปลีกย่อยบางส่วนเท่านั้น

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรครั้งนี้ ใช้แนวคิดของ Yukl (2006) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษา พฤติกรรมของผู้นำในองค์การธุรกิจไทยที่ได้รับรางวัลองค์กรที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 ซึ่งในทฤษฎีนี้แบ่งลักษณะพฤติกรรมของผู้นำไว้ 3 รูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน (Task-oriented Behaviors) พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relation-oriented Behaviors) และพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Behaviors) นอกจากนั้น ยังใช้เป็นตัวแปรเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของพฤติกรรมของผู้นำรูปแบบนั้น ๆ ด้วย

สภาพแวดล้อมการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน บางคนอาจมองว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ ฝุ่น ไอระเหย หรือละอองสารเคมี เป็นต้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ยังรวมถึงสังคมและวัฒนธรรมขององค์กรด้วย ซึ่งสิ่งรอบตัวต่าง ๆ เหล่านี้ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานได้ทั้งทางบวกและทางลบ

ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานดี ผู้ปฏิบัติงานก็จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เป็นผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มปริมาณงานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงานได้มากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีกำลังใจในการทำงาน ในที่สุดประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ก็ลดลง (ชุตินา บวรณนิต, 2539)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยส่งเสริมความสร้างสรรค์พบว่า สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ (ล่อ หุตางกูร, 2534) โดย สภาพแวดล้อมทางกายภาพ จะหมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในที่ทำงาน ซึ่งประกอบด้วย แสงสว่าง เสียง สภาพอากาศ ห้องทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่อยู่ในสภาพดี ส่วน สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง สิ่งแวดล้อมด้านสัมพันธภาพ และด้านการสนับสนุนภายในองค์การที่มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน และ สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะในองค์การแห่งนวัตกรรม ยิ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานสนับสนุนต่อการสร้างสรรค์มากเท่าไร พนักงานย่อมสามารถแสดงการสร้างสรรค์ได้มากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้ในการศึกษา

สภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การธุรกิจไทยที่ได้รับรางวัลสุดยอดองค์การแห่งนวัตกรรมประจำปี 2552 จึงได้ใช้สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3 ประเภทข้างต้นเป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การที่มีความสร้างสรรค์หรือองค์การแห่งนวัตกรรมเป็นอย่างไร และสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใดที่ช่วยส่งเสริมความสร้างสรรค์ในงานของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การต่อไป

ความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

การสร้างสรรคงานในองค์การ นับเป็นภาพรวมของการสร้างสรรคงานในระดับองค์การ แต่เนื่องจากการสร้างสรรคเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ดังนั้น เมื่อต้องการพัฒนาหรือทำให้เกิดการสร้างสรรคงานในระดับองค์การ จึงต้องพัฒนาความสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร ด้วย ซึ่งการที่บุคลากรขององค์การมีพฤติกรรมการทำงานที่สร้างสรรค จะเห็นได้จากการแสดงออกในด้านความคิดริเริ่ม การนำสิ่งที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์การโดยการพัฒนาแนวคิดกระบวนการทำงาน และการพัฒนาผลผลิตใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน (Wear and Farr, 1989 อ้างถึงใน สุดารัตน์ เหลาฉลาด, 2547)

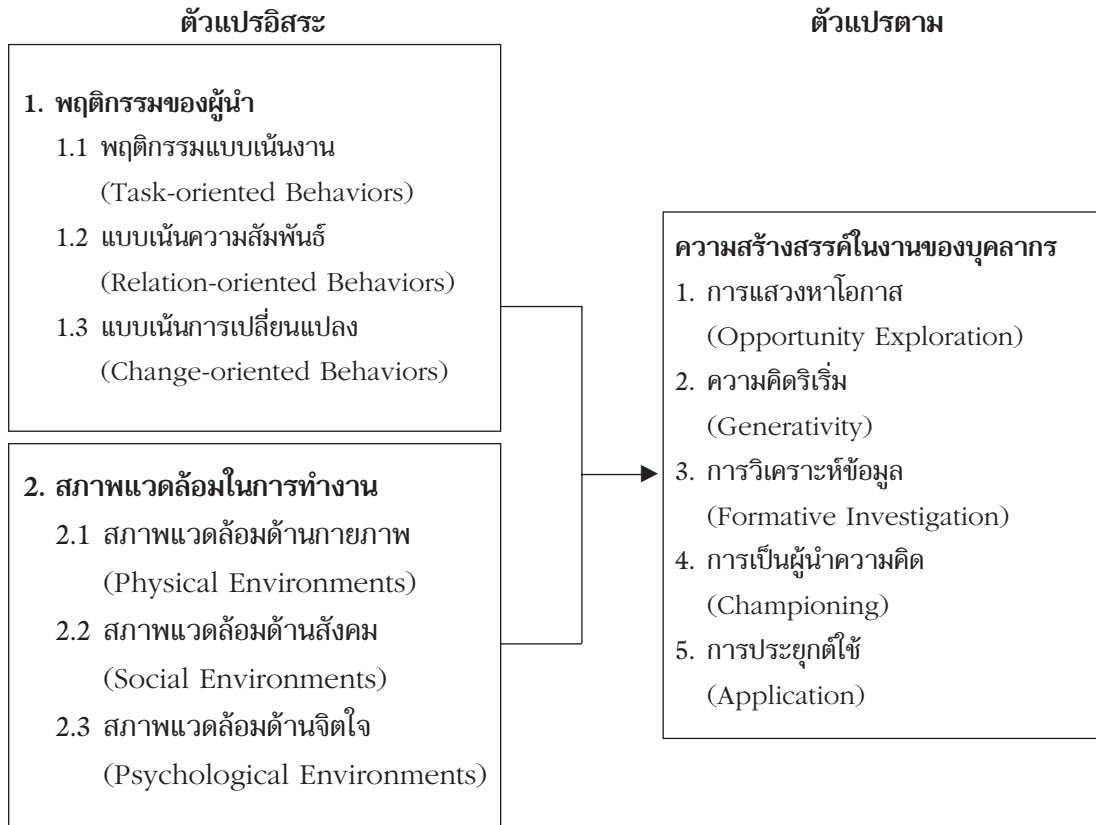
Ford (1996 อ้างถึงใน สุดารัตน์ เหลาฉลาด, 2547) เสนอว่า พฤติกรรมสร้างสรรค เป็นการกระทำของบุคคลในการริเริ่มที่แปลกใหม่แตกต่างกับสิ่งอื่นอย่างมีคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อองค์การ และเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในองค์การยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ Kleysen และ Street (2001) ผู้ศึกษาค้นคว้าเรื่องพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) เสนอว่า บุคคลทุกคนมีความคิดสร้างสรรคในตนเองอยู่แล้ว แต่ระดับในการนำมาใช้นั้นแตกต่างกัน โดยเขาสรุปว่าพฤติกรรมสร้างสรรคหรือความสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลาการนั้นประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ **ด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration)** ซึ่งหมายถึง การค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้แก่ การพิจารณา และหาโอกาสในการที่จะคิดหรือนำสิ่งใหม่ ๆ ไปใช้ในการทำงาน เช่น การเดินทางไปเรียนรู้ ฝึกอบรม หรือค้นพบสิ่งต่าง ๆ ที่แปลกใหม่ การยอมรับในโอกาสนั้น ๆ รวมทั้งจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสที่เกิดขึ้น **ด้านความคิดริเริ่ม (Generativity)** ซึ่งหมายถึง การแสดงออกถึงความสนใจขั้นต้นในการกำหนดและนำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์การ จนกระทั่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ได้แก่ การที่บุคคลมีกระบวนการคิด พิจารณาและอธิบายถึงโอกาสที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น ต่อจากนั้นจะต้องจัดลำดับของความคิด และแสวงหาถึงความสัมพันธ์ หรือความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดใหม่ ที่คิดขึ้นมากับข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการทำงาน **ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Formative Investigation)** หมายถึง การวิเคราะห์และพิจารณาถึงความคิดใหม่ที่คิดขึ้นมา ได้แก่ การบูรณาการความคิดต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน การนำความคิดนั้นไปทดลองใช้ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ถึงข้อดี และข้อจำกัดของความคิดใหม่ด้วย **ด้านการเป็นผู้นำความคิด (Championing)** หมายถึง ผู้ซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถ

นำความคิดนั้น มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และเชื่อมั่นในศักยภาพของความคิดใหม่นั้น บุคคลต้องมีการระดมสนับสนุนมีการชักจูงและโน้มน้าวบุคคลอื่น ๆ ให้เห็นด้วยกับความคิดใหม่ของตน ต้องมีการนำความคิดใหม่นั้นไปเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่น รวมทั้งต้องมีบุคลิกภาพที่ขอการเปลี่ยนแปลงและขอความเสี่ยง ด้านการประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง การนำความคิดใหม่ ๆ นั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยจะต้องมีการนำไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำ มีการปรับปรุงผลผลิตที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งต้องพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรนำผลผลิตนั้นไปใช้ปฏิบัติให้เป็นประจำ

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมา ทำให้เห็นถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร หากบุคลากรขององค์กรมีความสร้างสรรค์ในงานระดับสูง องค์กรก็จะมีระดับในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรสูงไปด้วย และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรนั้น ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคคลหรือกลุ่มในองค์กรมีความคิด หรือแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดี และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจากผลงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องระหว่างผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ในงาน ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาของ เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2542) ที่พบว่า ผู้นำที่ทำตัวให้เข้าถึงได้ง่าย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือ ให้อิสระในการคิด สนับสนุนช่วยเหลือให้ใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนางานที่รับผิดชอบ ยอมรับฟังแนวคิดใหม่ ๆ พัฒนابรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเองและส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ จะสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ หรือการศึกษาของ Clapman (2000) ที่พบว่า ผู้นำมีอิทธิพลในการสร้างสรรค์งานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ องค์กรที่ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้เสนอความคิดเห็นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ย่อมทำให้องค์การนั้นมีผลผลิตเพิ่มขึ้น สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นแล้ว สภาพแวดล้อมในการทำงานก็มีส่วนในการคงไว้หรือแปรเปลี่ยนส่งเสริมหรือบั่นทอนความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลเช่นกัน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งนวัตกรรม การสร้างสรรค์งานในองค์กร หรือความคิดสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรที่มีการศึกษาในเชิงธุรกิจยังมีอยู่ไม่มากและส่วนใหญ่เป็นการศึกษาวิจัยในองค์กรธุรกิจต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยนั้นพบเพียงการศึกษาในบริบทธุรกิจพยาบาล ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในบริบทขององค์กรธุรกิจไทยครั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรธุรกิจของไทย หรืออาจนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการศึกษาต่อไปได้

กรอบแนวคิดการวิจัย



คำถาม และสมมติฐานการวิจัย

คำถามการวิจัยที่ 1 พฤติกรรมของผู้นำ และสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรธุรกิจไทย ที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552 ในแต่ละด้าน อยู่ในระดับใด

คำถามการวิจัยที่ 2 ความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรองค์กรธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552 อยู่ในระดับใด

คำถามการวิจัยที่ 3 พฤติกรรมของผู้นำกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการศึกษา

3.1 พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นงาน มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

3.2 พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

3.3 พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

คำถามการวิจัยที่ 4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่

สมมติฐานการศึกษา

4.1 สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

4.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคม มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

4.3 สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

คำถามการวิจัยที่ 5 พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร หรือไม่

สมมติฐานการศึกษา

5.1 พฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

5.3 พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงาน มีอิทธิพลร่วมที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

วิธีการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการศึกษา คือ บุคลากรในองค์การธุรกิจไทยที่ได้รับรางวัลสุดยอดองค์กรแห่งนวัตกรรมประจำปี 2552 ในครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 องค์การ คือ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) รางวัลบริษัทที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยม ประเภท Service และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) รางวัลบริษัทที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยม ประเภท Non-Service โดยทั้งสององค์การมีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 33,501 คน ทั้งนี้ในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ได้ใช้การคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.05 และจากการคำนวณในเบื้องต้นนี้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แบ่งสัดส่วนไปตามกลุ่มธุรกิจของแต่ละองค์การ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: จำนวนของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนจำนวนประชากรในกลุ่มธุรกิจของแต่ละองค์การ

รายชื่อองค์การ	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง x จำนวนกลุ่มธุรกิจ
บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (5 กลุ่มธุรกิจ)	13,501	388	$78 \times 5 = 390$
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (5 กลุ่มธุรกิจ)	20,000	392	$79 \times 5 = 395$
รวม	33,501	780	785

หมายเหตุ: * จำนวนประชากรในกลุ่มธุรกิจของแต่ละองค์การอ้างอิงจากรายงานประจำปี 2551

เครื่องมือใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นใหม่ โดยนํานิยามความหมายที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาปรับให้มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและกรอบแนวคิดในงานวิจัย ซึ่งแบบสอบถาม ประกอบด้วย ส่วนต่าง ๆ 4 ส่วน คือ ส่วนข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนข้อคำถามเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร และส่วนข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ทั้งนี้ข้อคำถามในส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ท (Likert Scale) ส่วนข้อคำถามส่วนที่ 4 เป็นแบบให้เลือกตอบ โดยมาตรวัดแบบลิเคิร์ทกำหนดค่าของคะแนนเป็น 5 ช่วง คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (80-100%) เห็นด้วย (51-79%) ก้ำกึ่งระหว่างเห็นด้วยกับไม่เห็นด้วย (50%) ไม่เห็นด้วย (21-49%) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (0-20%)

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนํารูปแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา การใช้ภาษาแล้วจึงนำกลับมาแก้ไข หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วพร้อมกับคำจำกัดความไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา การใช้ภาษา ความสอดคล้องของข้อคำถามกับคำจำกัดความอีกครั้ง เมื่อแบบสอบถามผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว จึงนำไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Test) ของเครื่องมือ

หลังจากนำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้กับพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 47 คน และนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ปรากฏว่า ส่วนข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของ

ผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 ส่วนข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 และส่วนข้อคำถามเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ซึ่งจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่มีค่ามากกว่า 0.70 ทำให้เครื่องมืองานวิจัยที่สร้างขึ้นนี้มีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลของงานวิจัย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ในแต่ละกลุ่มธุรกิจในแต่ละองค์การ โดยมีตัวแทน คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละกลุ่มธุรกิจในแต่ละองค์การเป็นผู้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ ทั้งนี้มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ส่งคืนมารวม 452 ชุด คิดเป็นร้อยละ 62.34 ซึ่งลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

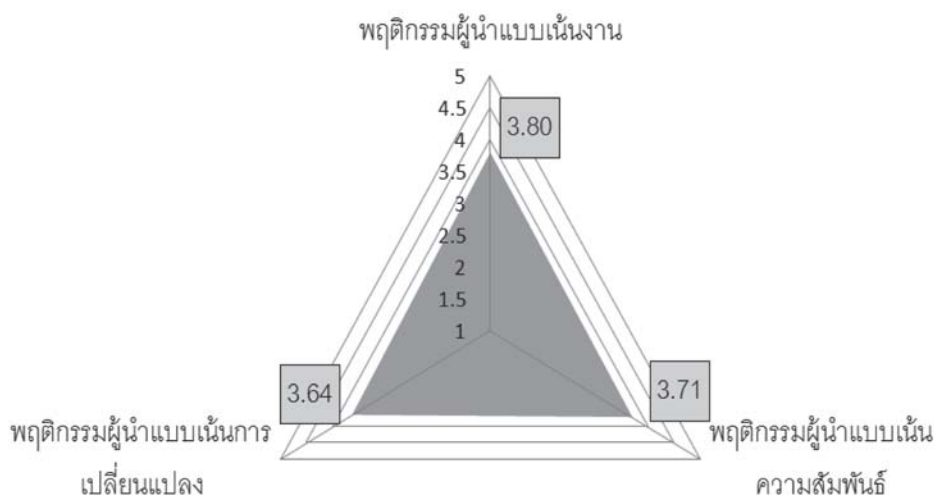
ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ	ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ
เพศ		ประสบการณ์ทำงาน	
ชาย	55.8	น้อยกว่า 1 ปี	8.2
หญิง	44.2	1-5 ปี	28.2
อายุ		6-10 ปี	20.0
น้อยกว่า-25 ปี	14.4	10 ปีขึ้นไป	43.5
26-35 ปี	46.7	อื่น ๆ	0.2
36-45 ปี	30.7	องค์การและกลุ่มธุรกิจที่สังกัด	
มากกว่า 46 ปีขึ้นไป	8.2	บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	55.5
ตำแหน่งงาน		กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง	67 คน
พนักงานทั่วไป	69.1	กลุ่มธุรกิจกระดาษ	50 คน
ผู้บริหารระดับต้น	20.6	กลุ่มธุรกิจซีเมนต์	48 คน
ผู้บริหารระดับกลาง	8.7	กลุ่มธุรกิจขนส่ง	47 คน
ผู้บริหารระดับสูง	0.7	กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์	39 คน
อื่น ๆ	0.9	บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	44.5
ระดับการศึกษา		กลุ่มธุรกิจทิวทัศน์	50 คน
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16.3	กลุ่มธุรกิจทรูออนไลน์	47 คน
ปริญญาตรี	57.6	กลุ่มธุรกิจทรูมูฟ	47 คน
ปริญญาโท	25.2	กลุ่มธุรกิจทรูมันนี่	31 คน
ระดับอื่น ๆ	0.9	กลุ่มธุรกิจทรูไลฟ์	26 คน

ผลการศึกษาและข้อวิจารณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาผลการวิจัย ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS 17 (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS for Windows) เวอร์ชัน 17.0 เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์แปรปรวนร่วมแบบทางเดียว (Univariate variance analysis) ในการตอบคำถามวิจัยและทดสอบสมมติฐานการวิจัย ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

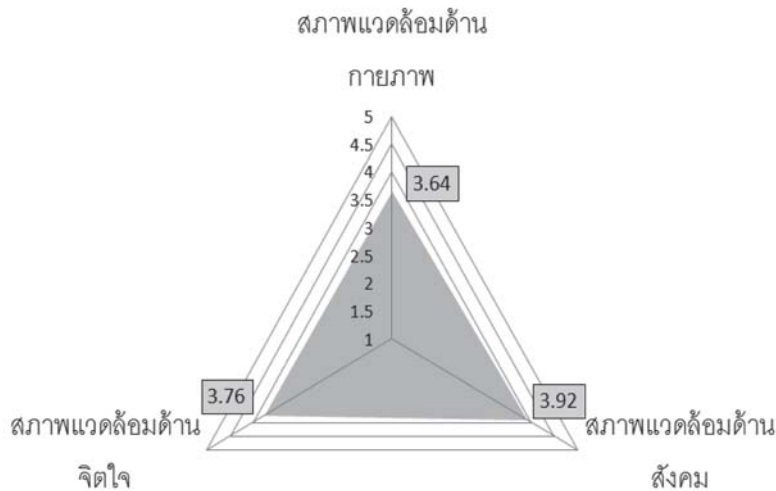
1) พฤติกรรมของผู้นำ และสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552 ในแต่ละด้าน อยู่ในระดับใด

ภาพรวมของพฤติกรรมของผู้นำในองค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552 มีปรากฏพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง โดยทั้ง 3 รูปแบบ มีคะแนนอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น (ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1: พฤติกรรมของผู้นำในองค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552

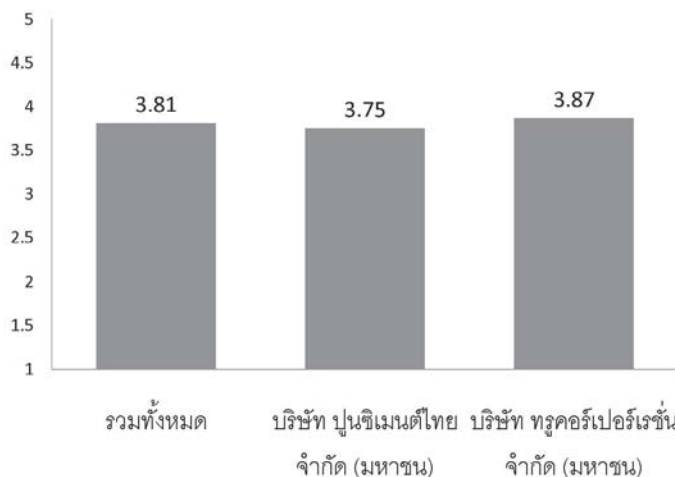
ส่วนสภาพแวดล้อมการทำงาน ก็พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสร้างสรรค์ขององค์การที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 ก็มีปรากฏในทั้ง 3 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคม และสภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตใจ โดยทั้ง 3 ด้าน มีคะแนนอยู่ในระดับมากเช่นกัน (ดังภาพที่ 2)



ภาพที่ 2: สภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552

2) ความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรขององค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552 อยู่ในระดับใด

ระดับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรขององค์การที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 ในภาพรวม มีคะแนนอยู่ในระดับมาก รวมทั้งเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์การ ก็พบว่า บริษัท ทูคอรีเปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) มีระดับคะแนนความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรใกล้เคียงกับ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ ทั้งสององค์การมีคะแนนจัดอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน (ดังภาพที่ 3)



ภาพที่ 3: ความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรขององค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552

3) พฤติกรรมของผู้นำกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่ จากผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$)

ตารางที่ 3: ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)	ค่าความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร (Pearson Correlation: ค่า R)
พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นงาน	3.80	0.5652	0.000	0.345** (ปานกลาง)
พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นสัมพันธ์	3.71	0.6653	0.001	0.154** (ต่ำ)
พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง	3.64	0.6524	0.000	0.395** (ปานกลาง)

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบแล้วพฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในระดับปานกลางที่ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.395 ซึ่งนับเป็นค่าความสัมพันธ์ที่สูงสุดใน 3 แบบ รองลงมา คือ พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในระดับปานกลางที่ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.345 และพฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในระดับต่ำที่ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.154 ดังนั้น จากสมมติฐานที่ตั้งไว้จึงพบว่า ผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐาน คือ

- พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นงานมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (สมมติฐานข้อที่ 3.1)
- พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (สมมติฐานข้อที่ 3.2)
- พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (สมมติฐานข้อที่ 3.3)

4) สภาพแวดล้อมในการทำงานกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กัน หรือไม่

จากผลการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรเชิงบวกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4: ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานกับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

รูปแบบสภาพแวดล้อมการทำงาน	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)	ค่าความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร (Pearson Correlation: ค่า R)
สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ	3.64	0.6605	0.000	0.298** (ต่ำ)
สภาพแวดล้อมการทำงานทางสังคม	3.92	0.5040	0.000	0.381** (ปานกลาง)
สภาพแวดล้อมการทำงานทางจิตใจ	3.76	0.4424	0.000	0.472** (ปานกลาง)

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมการทำงานแต่ละด้านแล้ว พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในระดับปานกลางที่ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.472 ซึ่งนับเป็นค่าความสัมพันธ์ที่สูงที่สุดในสภาพแวดล้อมการทำงานทั้ง 3 ด้าน รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคม ก็มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในระดับปานกลางที่ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.381 และสภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในระดับต่ำที่ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.298 ดังนั้น จากสมมติฐานที่ตั้งไว้จึงพบว่า ผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐานคือ

- สภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (สมมติฐานข้อที่ 4.1)
- สภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคมมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (สมมติฐานข้อที่ 4.2)
- สภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตใจมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (สมมติฐานข้อที่ 4.3)

5) พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร หรือไม่

เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร พบผลปรากฏว่า ตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรง (Main Effect) ต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แต่ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีเพียงสภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตใจเท่านั้นมีอิทธิพลโดยตรง (Main Effect) ต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ดังตารางที่ 5)

ตารางที่ 5: อิทธิพลโดยตรงของพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

ตัวแปร	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	การมี อิทธิพล*
พฤติกรรมผู้นำเน้นงาน	1.707	3	0.569	4.425	0.005	มี
พฤติกรรมผู้นำเน้นความสัมพันธ์	1.386	4	0.347	2.694	0.031	มี
พฤติกรรมผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง	3.414	4	0.854	6.638	0.000	มี
สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ	0.892	4	0.223	1.735	0.142	ไม่มี
สภาพแวดล้อมด้านสังคม	0.643	3	0.214	1.667	0.174	ไม่มี
สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ	1.670	3	0.557	4.328	0.005	มี

หมายเหตุ: * การมีอิทธิพลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

อย่างไรก็ตาม ยังพบอิทธิพลร่วมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร 3 ลักษณะ คือ เมื่อพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงานร่วมกับสภาพแวดล้อมด้านจิตใจ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ร่วมกับสภาพแวดล้อมด้านสังคม และพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงร่วมกับสภาพแวดล้อมด้านสังคม (ดังตารางที่ 6)

ตารางที่ 6: อิทธิพลร่วมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร

ตัวแปร	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	การมี อิทธิพล*
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ	0.665	7	0.095	0.739	0.639	ไม่มี
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านสังคม	1.336	8	0.167	1.299	0.243	ไม่มี
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ	1.648	5	0.330	2.563	0.027	มี
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ	1.499	7	0.214	1.666	0.116	ไม่มี
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านสังคม	1.798	6	0.300	2.331	0.032	มี
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ	1.295	6	0.216	1.679	0.125	ไม่มี
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ	1.737	7	0.248	1.929	0.064	ไม่มี
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านสังคม	1.666	6	0.278	2.159	0.046	มี
พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง ร่วมกับ สภาพแวดล้อมด้านจิตใจ	0.846	5	0.169	1.316	0.257	ไม่มี
$R^2 = 0.495$						
Test of Equality of Error of Variances (F = 0.995 , Sig. = 0.514)						

หมายเหตุ: * การมีอิทธิพลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้น จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงสรุปได้ว่า ผลการศึกษาเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5.1 5.2 และ 5.3 คือ พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงาน มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร รวมทั้งพฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานก็มีอิทธิพลร่วมต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรเช่นกัน

บทสรุป

จากที่พฤติกรรมของผู้นำในองค์การที่เน้นวัฒนธรรมยืดหยุ่นปี 2552 มีปรากฏในทั้ง 3 รูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นงาน พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของผู้นำทุก ๆ ด้านมีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของ

บุคลากรเชิงบวก เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมนั้น ไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมของผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการทำงานในองค์การ ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมแบบเน้นงาน (Task-oriented Behaviors) เพื่อสร้างความชัดเจนในการจัดระบบงาน โดยการวางแผนการจัดการ และการกำกับติดตามผลการดำเนินงานในองค์การ ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการแสดงพฤติกรรมผู้นำเน้นความสัมพันธ์ (Relation-oriented Behaviors) เพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่ร่วมแรงร่วมใจภายในหน่วยงาน นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องแสดงพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Behaviors) เพื่อให้คนในองค์การรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ และรู้จักปรับตัว คิดหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2006) ที่ได้เสนอไว้ว่า ไม่มีพฤติกรรมรูปแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับองค์การใดองค์การหนึ่ง และการแสดงพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ในการดำเนินการขององค์การนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่สนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้มากที่สุด

ในลักษณะเดียวกัน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความสร้างสรรค์ขององค์การที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 ก็มีปรากฏในทั้ง 3 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมการทำงานด้านกายภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานด้านสังคม และสภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตใจ และสภาพแวดล้อมการทำงานในแต่ละด้านก็มีความสัมพันธ์กับความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรเชิงบวกเช่นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นเช่นเดียวกันว่า องค์การที่มีต้องการให้มีความนวัตกรรมและความสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากรเกิดขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านต่าง ๆ ต้องส่งเสริมให้เกิดความสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากรด้วย นั่นคือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพต้องเอื้อต่อการเรียนรู้และการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางสังคม หรือการสนับสนุนภายในองค์การ ก็ต้องเอื้อต่อการสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีที่บุคคลในองค์การมีต่อกัน นอกจากนั้น สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจก็ต้องให้อิสระในการทำงาน ให้อิสระในการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ส่งเสริมให้มีการขวนขวายศึกษาและเพิ่มทักษะในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอยู่เสมอ สร้างบรรยากาศการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การอยู่บนฐานของความไว้วางใจกันและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย สนับสนุนบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันคิดร่วมกันสร้างผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

การที่องค์การใด ๆ จะได้ชื่อว่าเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมได้ บุคลากรในองค์การจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่สร้างสรรค์ กล่าวคือ พนักงานจะหาโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงาน สินค้าหรือบริการ หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานต่าง ๆ รู้จักค้นหาวิธีการหรือโอกาสที่จะสร้างความแตกต่างในทางที่ดีขึ้นให้กับงาน หน่วยงาน องค์การ หรือลูกค้า

รู้จักให้ความสนใจประเด็นหรือเรื่องราวใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในงาน ในหน่วยงาน หรือในองค์การอยู่เสมอ รู้จักคิดหาแนวคิดหรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาที่มีอยู่เดิม รวมทั้งมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานอย่างรอบด้าน เพื่อจะได้เข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งมากขึ้น มีการทดลองใช้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเสมอ และทดสอบแนวคิดหรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องหรือผลที่อาจจะเกิดขึ้นก่อนนำไปใช้จริง นอกจากนี้ พนักงานจะต้องมีการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ช่วยจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือคนอื่น ๆ ในหน่วยงานเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ รวมทั้งผลักดันให้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่มีอยู่ถูกนำไปใช้จริง มีความกล้ารับความเสี่ยงจากการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ รู้จักกำจัดข้อบกพร่องของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน หรือพัฒนาสินค้าและบริการที่มีอยู่ และส่วนร่วมในการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ไปพัฒนากระบวนการทำงาน เทคโนโลยี สินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิม เป็นต้น ทั้งนี้สามารถอ้างอิงจากผลการศึกษาที่พบว่าบุคลากรขององค์การที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552 มีพฤติกรรมข้างต้นสูงหรือมีความสร้างสรรค์ในงานสูงนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม การที่จะพัฒนาให้บุคลากรภายในองค์การมีความสร้างสรรค์ในการทำงานหรือส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การทางอ้อม ปัจจัยที่ควรมุ่งเน้นและให้การพัฒนาเป็นพิเศษก็คือ พฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 แบบ เพราะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสร้างสรรค์ในการทำงาน แต่การพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาให้เกิดความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรได้ เพราะพิจารณาการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานควบคู่ไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Epstein (1990) ที่เสนอว่า แม้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร แต่หากปัจจัยอื่น ๆ ไม่สอดคล้องหรือไม่ส่งเสริมแล้ว การสร้างสรรค์งานของบุคลากรก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะพัฒนาทักษะความสร้างสรรค์ได้ดี จะต้องกระตุ้นด้วยสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรสภาพแวดล้อมทางจิตใจ เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวในสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ด้าน ที่ส่งอิทธิพลโดยตรงต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น เมื่อองค์การมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตใจที่ดี ซึ่งช่วยส่งเสริมความสร้างสรรค์มากขึ้น อาจทำให้ความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรเพิ่มสูงขึ้นและเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ในองค์การได้มากขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานบางตัว เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งเสริมความสร้างสรรค์เพียงตัวเดียวไม่สามารถอธิบายความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ถ้าหากองค์การมีการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งเสริมความสร้างสรรค์ควบคู่กับการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง แล้วก็จะสามารถก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรได้เช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

- ชุติมา บุณยธนิต. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อม ความมีคุณค่าในตนเอง และการสนับสนุนทางสังคมกับระดับความสุขสมบูรณ์ของอาจารย์พยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เรมวาล นันทศุภวัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 1).* เชียงใหม่: นพบุรุษการพิมพ์.
- ล่อ หุตางกูร. (2534). *หลักพื้นฐานเพื่อการพยาบาลชีวิต-สังคม.* กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วรรณภา โอฐชัยพราย. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรพยาบาล การรับรู้คุณค่าของงานกับการสร้างสรรค์งานในองค์กรพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สุदारตน์ เหลาณลาด. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาพแวดล้อมในงาน กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- Clapman, M.M. (2000). Employee Creativity: the Role of Leadership. *Academy of Management Executive*. 14 (August): 138-139.
- Cook, P. (1998). The Creativity Advantage is Your Organization the Leader of the Pack?. *Journal of Industrial and Commercial Training*. 5(30): 179-184.
- Epstein, R. (1990). Generatively Theory and Creativity. In *Theories of Creativity*. M.A. Runco and R.S. Albert. eds. Newbery Park, CA: SAGE. Pp. 116-140.
- Fiedler, F.E. (1971). *Leadership*. New York: General Learning Press.
- Hellriegel, D., Slocumm, J.W. and Woodman, R.W. (2001). Decision Making in Organizations. In *Organization Behavior* (9th ed). Ohio: South-Western College.
- Kleysen, R.F. and Street, C.T. (2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*. 2(3): 284-296.
- McFarland, D.E. (1979). *Management: Foundation & Practices* (5th ed). New York: Macmillan.

- Williams, W.M. and Yang, L.T. (1999). Organizational Creativity. In *Handbook of Creativity*. Cambridge: University Press.
- Woodman, Richard W. (2008). Creativity and Organizational Change: Linking Idea and Extending Theory. *Handbook of Organization Creativity*. New York: Taylor & Francis Group.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed). New York: Prentice-Hall.