



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

Volume 16 Number 1 (January – June 2019)

การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผล ของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

Promoting the Creative Work Behavior to Innovation Effectiveness and Organizational Performance

Received: January 20, 2019

Revised: March 25, 2019

Accepted: April 5, 2019

นฤมล จิตรเอื้อ Naruemon Jituea ^{1,*}, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ Viroj Jadesadalug ²

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
จังหวัดปทุมธานี ประเทศไทย

² Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
จังหวัดเพชรบุรี ประเทศไทย

¹ Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Business Administration,
Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Pathumthani, Thailand

² Ph.D., Assistant Professor, Department of General Business Management, Faculty of Management Science,
Silpakorn University, Phetchaburi, Thailand

บทคัดย่อ

การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นบทความวิชาการมุ่งการสร้างกรอบแนวคิดและข้อเสนอการวิจัย โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ได้แก่ การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การสร้างความคิดที่แตกต่าง เปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือในการพัฒนา การจัดการความหลากหลาย และการ บูรณาการความรู้ อย่างสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของนวัตกรรม ผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ ภาวะ

* E-mail address: naruemon_j@rmutt.ac.th

ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีตัวแปรกำกับ คือ ความรุนแรงในการแข่งขัน ที่มีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ

การศึกษานี้ใช้ 1) ทฤษฎีฐานทรัพยากร มุ่งอธิบายความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยอาศัยการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ อันเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์การและความสามารถขององค์การ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ 2) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต อธิบายความสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมขององค์การ และ 3) ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ เน้นอธิบายความสามารถในการบริหารจัดการองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น และความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

คำสำคัญ: พฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์, ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, ประสิทธิภาพนวัตกรรม, ผลการดำเนินงานขององค์การ

ABSTRACT

Promoting creative work behavior to innovation effectiveness and organization performance. This is an academic article aimed at creating a framework of ideas and research proposals. The aim of this study was to study the relationship of independent variables, the promoting creative work behavior. Compose creating different ideas, proactive behaviors change, continuous learning, cooperation in development, diversity management and creative integrated knowledge that affect the dependent variables, namely the effectiveness of innovation, organizational performance. In addition, the study of factors affecting the promotion of creative work behavior are creative leadership, flexible organization structure, information and communication technology. The Moderation is the intensity of competition. That plays a role in the relationship between the innovation effectiveness and organizational performance.

This study uses 1) Resource-based view theory describes the ability to create a sustainable competitive advantage by promoting creative work behavior. The human resources of the organization and the ability of the organization. 2) Dynamic Capability, describes the ability to adapt to the organizational environment and 3) Contingency Theory, describe the ability to manage the organization in accordance with the situation at that time and the ability to adapt to the changing internal and external environment. In particular, the external environment of the organization is the intensity of competition.

Keywords: Creative Work Behavior, Creative Leadership, Innovation Effectiveness, Organizational Performance

บทนำ

การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพที่สูงนั้นจำเป็นต้องมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเครื่องจักรและเทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งทำให้เกิดนวัตกรรมได้จริง เพราะนวัตกรรมไม่ได้ถูกออกแบบโดยเครื่องจักร แต่ปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดกำเนิดนวัตกรรมในองค์กรได้จริงคือ ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ (Amabile, 2012) อย่างไรก็ตามความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะใช้ในการแข่งขันและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีแก่องค์กรได้ แต่ต้องประกอบด้วยความคิดสร้างสรรค์ของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และสามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นและมีความแตกต่างออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าแก่องค์กร (Cerne และคณะ, 2017; สมพร ปานยิทธิ, 2558; ระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์, 2560)

จุดเริ่มต้นสำหรับนวัตกรรมขององค์กรเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของตัวบุคคล และเกิดจากการปฏิบัตร่วมกันของกลุ่มคนในองค์กร (Amabile, 1996) ซึ่งทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างจากเดิม วิธีการทำงานใหม่ และสร้างนวัตกรรมใหม่แก่ลูกค้าและองค์กร และสำคัญกว่าก็คือต้องมีการนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Luecke and Katz, 2003) องค์กรจึงควรจัดกิจกรรมฝึกอบรม การออกแบบคุณลักษณะงานที่พัฒนาความรู้และความคิดริเริ่มของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และต้องทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ด้วยการสนับสนุนตั้งแต่กระบวนการสร้างความคิด ประเมินผลความคิด และผลสะท้อนกลับของความคิด (Hu และคณะ, 2012) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานหามุมมองที่เป็นประโยชน์ไปจากเดิมในการแก้ไขปัญหา และพัฒนางานด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ (วสันต์ สุทธาวาส และ ประสพชัย พสุนนท์, 2558; ประเวศ ชุ่มเกษรกุลกิจ และ ศจีมาจ ญ วิเชียร, 2561) รวมทั้งองค์กรควรมีการส่งเสริมความร่วมมือให้สมาชิกในองค์กรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพราะการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลถือเป็นเครื่องมือสำคัญทำให้พนักงานเกิดการค้นพบและรับรู้ความรู้ใหม่ (Zhou and George, 2001) ตลอดจนการทำงานร่วมกัน องค์กรควรสนับสนุนให้สมาชิกสามารถเปิดใจยอมรับในความแตกต่างทั้งด้านปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Setabutr, 2012; Afsar และ Masood, 2017)

นอกจากการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์แล้ว องค์กรต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีลักษณะซับซ้อน โดยองค์กรควรปรับรูปแบบการบริหารและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการคนและงาน

เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างองค์การให้ปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตร รวมทั้งต้องคำนึงถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับกับความรุนแรงในการแข่งขันที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาองค์การแต่ละแห่งจะมีนวัตกรรมที่ดีเกิดมากขึ้นนั้น ต้องอาศัยพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ของพนักงาน บทความนี้ผู้เขียนจึงสนใจศึกษา การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ ถึงแม้ว่าที่ผ่านมาจะมีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์จำนวนมากซึ่งส่วนใหญ่การศึกษาจะเป็นในระดับพนักงาน แต่การศึกษาในระดับองค์การยังมีผู้ศึกษาค่อนข้างน้อย และผู้เขียนได้มีคำแนะนำรายละเอียดองค์ประกอบเพื่อนำมาใช้วัดในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ขององค์การ ตลอดจนการนำเสนออิทธิพลและความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่าง ๆ ที่ยังไม่เคยได้ศึกษามาก่อน เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้ดังกล่าวไปทำการวิจัยการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ที่มีต่อการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของความรุนแรงในการแข่งขันที่มีต่อการสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและข้อเสนอการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าได้นำแนวคิดและทฤษฎีมาใช้เป็นกรอบในการอธิบายการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ คือการใช้ 1) ทฤษฎีฐานทรัพยากร 2) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตร และ 3) ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV)

พื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากรเริ่มต้นจากการมองทรัพยากรที่อยู่ภายในขององค์การ อธิบายได้ว่าทรัพยากร และความสามารถ ที่มีอยู่ขององค์การมีผลต่อความสำเร็จ และก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์การ (Sustained Competitive Advantage) ซึ่งเกิดจากการใช้ความสามารถของตนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ดีและแตกต่างจากคู่แข่ง (Wernerfelt, 1984; Dunphy และคณะ, 1997; Eisenhardt และ Martin, 2000; Zablah และคณะ, 2004) โดย Barney ศึกษาแนวคิด

และตีพิมพ์ใน Journal of Management ปี 1991 ได้นำเสนอคุณลักษณะ 4 ประการ เกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่ทำให้การดำเนินงานเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน ได้แก่ ความมีคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่หายาก (Rarity) ยากต่อการลอกเลียน (Imitability) และไม่สามารถหาทดแทนได้ (Non-substitutable) (Barney, 1991; Barney และคณะ, 2001; Richard และคณะ, 2007)

อย่างไรก็ตามในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ปัจจัยด้านทรัพยากรและความสามารถในการจัดการทรัพยากรอย่างเดียวไม่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้เสมอไป ดังนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Hitt และคณะ, 1997; Daniel และ Wilson, 2003) และต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรค เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจนเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจได้ (Teece, 1984; Peteraf, 1993; Benner และ Tushman, 2003; Kor และคณะ, 2007; ทศพร บุญวัชรวิทย์, 2558)

2. แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Concept)

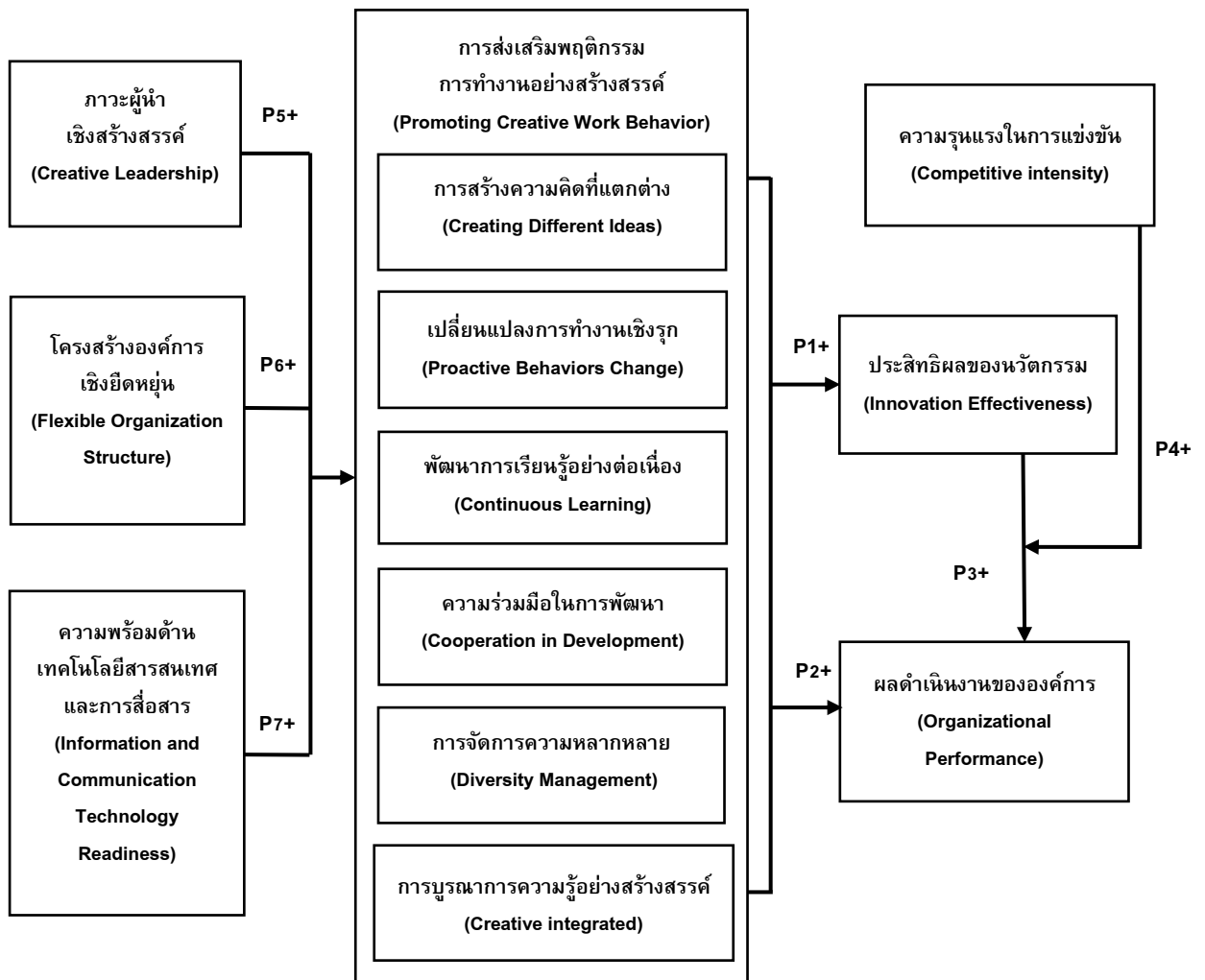
ความสามารถเชิงพลวัตเป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อจากทฤษฎีฐานทรัพยากร ซึ่งนับว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Menon, 2008) โดย Teece (2000), Wang และ Ahmed (2007) ได้อธิบายไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นการสนับสนุนความรู้ความสามารถ กระบวนการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ขยาย ปรับปรุง บูรณาการความรู้ความสามารถที่มีขององค์กร ตลอดจนการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน ในขณะที่ Lin และคณะ (2008) กล่าวว่า เป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ขับเคลื่อนองค์กร นำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานและนวัตกรรมองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ Eisenhardt และ Martin (2000) ได้กล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัตไม่ได้ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยตรง แต่ถ้าองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงปรับตัวเองได้อย่างรวดเร็วก่อนคู่แข่ง โดยที่คู่แข่งไม่สามารถตามได้ทัน ก็เกิดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งที่ปรับตัวช้ากว่า รวมทั้งยังอธิบายเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้และมีความสามารถขององค์กรในการจัดการโดยเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จด้วยการมีทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ เป็นตัวส่งเสริมหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ และสร้างผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3. ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (The Contingency Theory)

ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์เกิดในปี ค.ศ. 1967 โดย Fred E. Fiedler ได้กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Luthans และ Stewart, 1977) นอกจากนี้ทฤษฎียังกล่าวอีกว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร การกำหนดสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และมาตรฐานในการทำงาน (Simon, 1979) กำหนดกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น โดยเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินกิจการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Robbins และ Coulter, 2016) ซึ่งจะเห็นว่า

ผลการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันไม่ได้ขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงกับองค์กรด้วย (Koall, 2011)

จากทฤษฎีฐานทรัพยากร แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต และทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์สามารถนำมาเป็นพื้นฐานเพื่ออธิบายการศึกษา เรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร จนนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังรูปที่ 1 ดังนี้



รูปที่ 1: กรอบแนวความคิด

4. การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ (Promoting Creative Work Behavior)

การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายโดยตรงในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ และนำความคิดที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อกระบวนการทำงาน

สินค้าและบริการ (Kleysen และ Street, 2001; Parker และคณะ, 2006; De Jong และ Den Hartog, 2008; พรทิพย์ ไชยฤกษ์ และขวัญกมล ดอนขวา, 2557; ศิวนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554) และยังหมายถึง ความตั้งใจสร้างแนวคิดใหม่ การประยุกต์ใช้แนวคิดให้เกิดกระบวนการ และผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น ประโยชน์ กลุ่มงานและองค์กร (Janssen, 2000; Carmali และ Spreitzer, 2009; Young, 2012; ประ เวช ชุ่มเกษรกุลกิจ และศจีมาจ ณ วิเชียร, 2561) นอกจากนี้ ตรีทิพย์ บุญแย้ม (2554) สรุปไว้ว่า การ เชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การคิดหาวิธีทำงานที่ต่างจากเดิม มีการประยุกต์ใช้ทรัพยากร อย่างเหมาะสม ส่งเสริมบุคคลให้เห็นความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความริเริ่มและนำ แนวคิดไปใช้ได้จริง สรุปได้ว่า การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ การส่งเสริมหรือสนับสนุน พนักงานให้สร้างความคิดที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ แสวงหาความรู้ด้วยการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ เข้าไป มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น และมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความรู้ต่าง ๆ เข้า ด้วยกัน เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม สามารถแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร

องค์ประกอบพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ West และ Farr (1990); Krause (2004) เกิดจากการกระทำ 2 อย่าง คือ 1) ความคิดสร้างสรรค์ และ 2) การทำให้เป็นจริง นอกจากนี้ Scott และ Bruce (1994), Janseen (2004); Nejenhusi (2015) ได้แบ่งพฤติกรรมการ ทำงานสร้างสรรค์ออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การสร้างความคิด 2) การสนับสนุนความคิด และ 3) การนำ ความคิดไปดำเนินงานจริง ในส่วนของ Kenter (1998) กล่าวว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมที่บุคคล แสดงออก ได้แก่ 1) การสร้างความคิด 2) การสร้างความร่วมมือ 3) การพิจารณาตรึงตรอง 4) การถ่าย โอน 5) การริเริ่ม และ 6) การนำไปใช้ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Kleysen และ Street (2001) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การแสวงหาโอกาส 2) การคิดริเริ่ม 3) การวิเคราะห์ข้อมูล 4) การสร้างแนวร่วม และ 5) การประยุกต์ใช้ ทำนองเดียวกับแนวคิด De Jong และ Den Hartog (2010) กำหนดไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การหาความคิดใหม่ 2) การสร้างความคิด 3) การสร้างแนวร่วม และ 4) การประยุกต์ใช้ ส่วน Terje Slåtten และ Mehmet Mehmetoglu (2011); พรทิพย์ ไชยฤกษ์ และ ขวัญ กมล ดอนขวา (2557) แบ่งได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการแสวงหาโอกาส 2) ด้านความคิดริเริ่ม 3) ด้านผู้นำทางความคิด และ 4) ด้านการประยุกต์ใช้ ในขณะที่ De Spiegelaere และคณะ (2012) แบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ 1) การตระหนักถึงปัญหา 2) การสร้างความคิด 3) การพัฒนาความคิด 4) การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด และ 5) การทำความคิดให้เกิดผล และแนวคิดของ ศิวนันท์ ศิว พิทักษ์ (2554) สรุปไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน 2) ความมีนวัตกรรม ของพนักงาน 3) พฤติกรรมการปฏิบัติงานเชิงรุก และ 4) พฤติกรรมแสวงหาโอกาส ทั้งนี้ใน การศึกษานี้กำหนดองค์ประกอบการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ไว้ 6 ด้าน ประกอบด้วย

1) การสร้างความคิดที่แตกต่าง (Encouragement Different Ideas) เป็นการเปิดโอกาส ให้พนักงานค้นพบสิ่งต่าง ๆ ที่แปลกใหม่จากเดิม มาใช้พัฒนาวิธีการทำงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นด้วย ตนเอง (Kanter, 1988; De Jong และ Den Hartog, 2008; Kleysen และ Street, 2001; ทศพร บุญวัช ราษฎร์, 2558; ภูวนาท วุทธาการ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2558; ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ และ ศจีมาจ ณ วิเชียร, 2561) ตลอดจนการหามุมมองที่แตกต่างจากเดิม เริ่มจากบุคคลรับรู้ปัญหาแล้วพยายาม นฤมล จิตรเอื้อ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

แสวงหาแนวทางแก้ไข จนทำให้บุคคลเกิดการคิดค้นพัฒนางาน (Scott และ Bruce, 1994; Janseen, 2005; Schermerhorn และคณะ, 2010; Nejenhusi, 2015; ศัชพล จันเพชร และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2559) รวมทั้งต้องทำให้พนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนกระบวนการสร้างความคิด ให้เวลาคิด ผลสะท้อนกลับและประเมินผลความคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญ (Amabile, 1996; Isaksen และคณะ, 2000; Hu และคณะ, 2012) จึงสรุปว่า การสร้างความคิดที่แตกต่าง เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ สนับสนุนให้หามุมมองที่แปลกใหม่ไปจากเดิมและเป็นประโยชน์ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และคิดค้นพัฒนาสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นด้วยตนเอง

2) เปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก (Proactive Behaviors Change) เป็นการเปิดกว้างต่อข้อมูลใหม่ ประสบการณ์ใหม่ และสภาพแวดล้อมใหม่ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากเดิม (ตริทิพย์ บุญแย้ม, 2554; วสันต์ สุทธาวาส และ ประสพชัย พสุนนท์, 2558) การสนับสนุนให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการปฏิบัติงาน และรู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อให้พนักงานเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Tsoukas และ Chia, 2002; Nisula, 2013; ทศพร บุญวัชรภักย์, 2558) เป็นบุคลิกภาพในการแสดง ความปรารถนาที่จะนำเสนอ ก่อให้เกิดการทำงานรวดเร็ว มีการวางแผนและพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพ อย่างสม่ำเสมอ (Amo, 2005; ศิวพันธ์ ศิวพิทักษ์, 2554; พรพรรณ บัวทอง, 2557) จึงสรุปว่า เปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การส่งเสริมให้พนักงานเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง รู้จักวิเคราะห์และวางแผนรองรับต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน และพัฒนาผลงานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

3) พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continous Learning) เป็นการออกแบบคุณลักษณะ งานที่มีอิสระสูง สามารถกำหนดวิธีการทำงานและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ ผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Hackman และ Oldham, 1980; Amabile, 1996; Parzefall และคณะ, 2008; Montani และคณะ, 2014; Wu และคณะ, 2011; Robbins และ Coulter, 2016) รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานได้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ (ระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์, 2560) และในมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไป ในอดีตที่มองว่าการลงทุนใน ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กรจึงพยายามลดค่าใช้จ่ายลง แต่ปัจจุบันองค์กรมีการ ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างมูลค่าแก่องค์กรในหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน เพื่อให้พนักงานนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้จริง (ระบิล พันภัย, 2557) จึงสรุปว่า พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนด้วยการจัดกิจกรรมฝึกอบรม มีการออกแบบลักษณะงาน ที่เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และกระตุ้นให้พนักงานได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ พนักงานได้ใช้ประสบการณ์ ความรู้เดิมของตนเอง และความรู้ใหม่ที่ได้จากค้นพบมาปรับปรุง พัฒนาการงาน และสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4) ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม (Cooperation in Innovation) เป็นการส่งเสริม พนักงานให้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อ ขยายความรู้และความเข้าใจสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ด้วยจนเกิดเป็นนวัตกรรมแห่งการ เรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ แก่องค์กร (Senge, 1990; Amo, 2005; Kocoglu

และคณะ, 2011; Afsar และ Masood, 2017; ตีรทิพย์ บุญแยม, 2554; ทศพร บุญวัชรากัย, 2558) ในขณะที่ Nonaka และคณะ (2000) ได้กล่าวไว้ว่า สมาชิกภายในกลุ่มต่างมีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันไป การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการแบ่งปัน การถ่ายทอดและมาช่วยเติมเต็มความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตลอดจนเพิ่มทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ไปพร้อม ๆ กัน จึงสรุปว่า ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม การส่งเสริมกิจกรรมให้พนักงานค้นพบความรู้ใหม่จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมหรือองค์กร เพื่อจุดประกายความคิด เพิ่มพูนความรู้ และความเข้าใจในสิ่งใหม่ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5) **การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)** เป็นการเปิดกว้างกับความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (Parnes และ Noller, 1973) การส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับในความหลากหลายด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานสร้างผลงานที่มีคุณภาพออกมา (Setabutr, 2012) และองค์กรมีการนำศักยภาพที่โดดเด่นของบุคคลที่มีความแตกต่างกันนำมาสร้างคุณค่าหรือจุดแข็งแก่องค์กร เพื่อส่งผลให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น (McLeod และคณะ, 1996; Tarique และ Schuler, 2010; สมพร ปานยีนดี, 2558) จึงสรุปว่า การจัดการความหลากหลายด้านทรัพยากรมนุษย์ การส่งเสริมให้พนักงานสามารถเปิดกว้างยอมรับในความแตกต่างในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ความรู้ ความสามารถ และสามารถดึงศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มาสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

6) **การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ (Creative Integrated)** เป็นการสนับสนุนให้พนักงานนำความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกในการแก้ปัญหาที่คิดไว้ นำมาลงมือปฏิบัติให้เกิดผลขึ้นจริงอย่างเป็นรูปธรรม (West and Farr, 1990; ประเวศ ชุ่มเกษรกุลกิจ และ ศจีมาจ ณ วิเชียร, 2561) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความรู้ต่าง ๆ ภายใต้ความหลากหลายและความซับซ้อนของสถานการณ์ภายนอกมาประยุกต์ในการทำงาน ปรับปรุงและพัฒนาให้งานดีขึ้น (Amabile, 1996; Zhou และ George, 2001; De Jong และ Den Hartog, 2008; ทศพร บุญวัชรากัย, 2558) จึงสรุปว่า การบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ การสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ปรับปรุง และการเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์ภายใต้ความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีความแตกต่างกันและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อน เพื่อนำความรู้มาพัฒนาสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพมากขึ้น และคิดค้นผลงานที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่งานและองค์กร

5. ประสิทธิภาพของนวัตกรรม (Innovation Effectiveness)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2559) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม ไว้ว่าหมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการเกิดนวัตกรรมในองค์กรอย่างแรกต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน จากนั้นจึงนำผลงานมาทำการพัฒนาต่อยอดให้มีประโยชน์มากขึ้น รวมทั้งคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ ศิวพันธ์ ศิวพิทักษ์ (2554) ยังกล่าวว่าสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานใหม่นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นการพัฒนาให้ดีขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สังคม และประเทศ

นฤมล จิตรเอื้อ และ วิโรจน์ เจริญลักษณ์

ประเภทของนวัตกรรม Johnes (1999) สรุปไว้มี 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ และ 3) นวัตกรรมด้านการตลาด ในขณะที่ Tidd และคณะ (2005) แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ 3) นวัตกรรมด้านตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และ 4) นวัตกรรมด้านกระบวนการทัศน์ ในส่วนของคิวนันท์ ศิวพิทักษ์ (2554) นำเสนอไว้ 4 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมด้านการบริการ 3) นวัตกรรมด้านกระบวนการ และ 4) นวัตกรรมองค์กร และสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2559) สรุปนวัตกรรมไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมด้านการบริการ 3) นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต และ 4) รูปแบบธุรกิจใหม่

ในการศึกษานี้กำหนดประสิทธิผลของนวัตกรรมเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) **นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)** หมายถึง การนำนวัตกรรมมาสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน หรือนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิมให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งขึ้น โดยผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่งในท้องตลาด จะเป็นทางเลือกใหม่สำหรับลูกค้าในขณะนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ (2559) ได้สรุปว่า การนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงสินค้าใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณสมบัติในการใช้งาน วิธีการใช้งาน ยืดอายุการใช้งาน การเก็บรักษา ในขณะที่ Zhou และ George (2001) กล่าวว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสถานการณ์ ทำให้สามารถแก้ปัญหาและเกิดแนวคิดที่สามารถผลิตงานที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง และงานวิจัยของ Cook (1998) อธิบายเพิ่มเติมว่า ความสำเร็จของนวัตกรรมสินค้าขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ในฐานะปัจจัยนำเข้า ถ้าปราศจากการสร้างความคิดที่มีคุณภาพและต่อเนื่ององค์การส่วนใหญ่จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ และ 2) **นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation)** หมายถึง การนำนวัตกรรมเข้ามาเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต และกระบวนการส่งมอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ (2559) กล่าวว่า เป็นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในด้านการใช้วัตถุดิบ ระยะเวลาในการผลิต อัตราการสูญเสีย การปล่อยของเสียจากการผลิตเป็นส่วนประกอบใหม่ที่นำมาใช้ในการผลิตขององค์การ และ Knudsen และ Cokpekin (2012) พบว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การส่งผลต่อนวัตกรรมโดยเฉพาะ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และส่งผลต่อนวัตกรรมด้านกระบวนการด้วย โดยนวัตกรรมด้านกระบวนการไม่ใช่ สินค้าหรือบริการโดยตรง แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการนำเอาสินค้าและบริการมาใช้ ในขณะที่ Hart (2000) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า นวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะส่งผลช่วยให้ผู้ประกอบการในการรักษาและสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ โดยผู้ประกอบการจะต้องสามารถวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในอรรถประโยชน์หลักในการใช้งานของตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการในสายตาของลูกค้า จนสร้างผลกำไรในระยะยาว และความได้เปรียบเชิงแข่งขันแก่องค์กร นอกจากนี้ สิริภักตร์ ศิริโท และคณะ (2560) กล่าวว่า เป็นปัจจัยสนับสนุนความเป็นองค์กรนวัตกรรมมี 2 ปัจจัย คือ ความคิดสร้างสรรค์ และความรู้ ซึ่งทั้งสองสิ่ง

เป็นสิ่งต้องผสมผสานกันเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ และเพื่อให้การทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จึงนำไปสู่ข้อเสนอการวิจัยได้ว่า

ข้อเสนอการวิจัย 1: การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลของนวัตกรรม

6. ผลดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ คือผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานขององค์กรจากการผลิตสินค้าหรือบริการ ในการวิจัยนี้กำหนดผลการดำเนินงานของธุรกิจแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) **ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance)** ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้า กำไรสุทธิ การเติบโตของยอดขาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งตลาด (Hult et al., 2004; ทศพร บุญวัชรภักย์, 2558; สมพร ปานยิทธิ, 2558) และ 2) **ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (non-Financial Performance)** ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร (Hult et al., 2004; ทศพร บุญวัชรภักย์, 2558) ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำหรือใช้บริการซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น (Jantana, 2010; สมพร ปานยิทธิ, 2558) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ระบิล พันภัย (2557) ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานทุกคนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ถือว่าช่วยต่อยอดองค์ความรู้ภายในองค์กร และทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ตลอดจนส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นรูปของความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันกับองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดี ตลอดจนผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ทั้งในรูปของรายได้ ค่าใช้จ่าย และผลกำไร พฤติกรรมด้านความร่วมมือ พนักงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ และงานวิจัยของ Rauch และคณะ (2009) อธิบายเพิ่มเติมว่า ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถวัดจากการรับรู้คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า การรับรู้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน และการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งความคิด จึงนำไปสู่ข้อเสนอการวิจัยว่า

ข้อเสนอการวิจัย 2: การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อเสนอการวิจัย 3: ประสิทธิผลของนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

7. ความรุนแรงในการแข่งขัน (Competitive Intensity)

ความรุนแรงในการแข่งขัน หมายถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ สามารถรับรู้ได้จากระดับความเข้มข้นของการแข่งขันที่ขึ้นกับจำนวนและขนาดของคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม และความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการศึกษาที่กำหนดความรุนแรงในการแข่งขันขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) **โครงสร้างทางการแข่งขัน** เป็นจำนวน ขนาด องค์กร และความพร้อมทางด้านทรัพยากรของคู่แข่งภายใน อุตสาหกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Weijun He และ Ming Nie (2008) พบว่า อิทธิพลของนวัตกรรม ความได้เปรียบตำแหน่งทางการตลาด

และผลการดำเนินงานของบริษัทมีความสัมพันธ์กับความรุนแรงในการแข่งขัน เมื่อองค์การเผชิญกับความรุนแรงทางการแข่งขันสูง ส่งผลให้องค์การต้องเพิ่มการค้นคว้านวัตกรรม และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้สูงขึ้น และ 2) **เงื่อนไขความต้องการของลูกค้า** เป็นพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเมื่อลูกค้ามีความต้องการเพิ่มมากขึ้นความรุนแรงในการแข่งขันจะเพิ่มตามสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhou (2006) พบว่า ในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง องค์การควรติดตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะไม่เปลี่ยนใจไปเลือกคู่แข่ง รวมทั้งองค์การควรใช้การจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดความยืดหยุ่น และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา งานวิจัยของสมพร ปานยีนดี (2558) อธิบายว่า ความรุนแรงในการแข่งขันเป็นการรับรู้ระดับความรุนแรงการแข่งขันที่องค์การต้องเผชิญ ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ความพร้อมทางด้านทรัพยากรของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับงานวิจัยของทศพร บุญวัชรภักย์ (2558) กล่าวว่า ความรุนแรงในการแข่งขันวัดได้จากความเข้มข้นของพฤติกรรมการแข่งขัน ทรัพยากรทางการแข่งขัน และความสามารถในการสร้างความแตกต่าง ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ และสำรวจตลาดใหม่เพื่อหาหนทางแข่งขันใหม่ ในขณะที่ Teece (1984) สรุปว่า การพัฒนาองค์การให้มีการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง ปรับเปลี่ยนตัวเองเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ และอยู่รอดอย่างยั่งยืน นอกจากนั้น Tsai และ Hsu (2014) พบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือข้ามแผนก การบูรณาการความรู้กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ จึงนำไปสู่ข้อเสนอการวิจัยได้ว่า

ข้อเสนอการวิจัย 4: ความรุนแรงในการแข่งขันมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

8. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้นำที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่ยึดติดการทำงานในแบบแผนเดิม ๆ มีทัศนคติเชิงบวก มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นผู้มีทักษะในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา เชื่อมมั่นในศักยภาพของตนเองและของผู้อื่น สามารถสนับสนุนให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้พนักงานมองเห็นทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ Bennis (2002) สรุปไว้ ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือ 2) วิสัยทัศน์ และ 3) ความยืดหยุ่น ในส่วนของ Parker และ Begnaud (2004) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) ความยืดหยุ่น และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับ กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) สรุปว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ 1) จินตนาการ 2) ความยืดหยุ่น 3) วิสัยทัศน์ ทำนองเดียวกับสมชาย รุ่งเรือง และ ชีรวัดน์ จันทิก (2559) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) จินตนาการ 2) ความยืดหยุ่น 3) วิสัยทัศน์ และ 4) การแก้ปัญหา ในขณะที่ Mungkasem (2001) สรุปคุณลักษณะไว้ 5 ประการ คือ 1) ความเป็นผู้นำเชิงรุก 2) การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม 3) การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม 4) การมีทัศนคติเชิงบวก และ 5) การมีความสามารถในการปรับตัว งานวิจัยของกาญจนา ศิลา (2556) มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) การทำงานเป็นทีม 3) การเจรจาต่อรอง 4) การไว้วางใจ 5) การบริหาร

เวลา 6) การสื่อสาร และ 7) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และนเรศ บุญช่วย และ คณะ, 2555 มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความสามารถในการปรับตัว การมีความรู้และความสามารถทางเชาว์ปัญญา การมีบุคลิกภาพ ที่ดี และการมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งนี้ในการศึกษานี้กำหนดองค์ประกอบของผู้นำเชิงสร้างสรรค์มี 5 คุณลักษณะ ประกอบด้วย

1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและตั้งใจอย่างแน่วแน่ มีความสามารถในการสื่อสารที่ดีแก่พนักงาน เพื่อให้ทุกคนมองเห็นทิศทางและมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ร่วมกัน (Bennis, 2002; กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์, 2555)

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การสนับสนุนให้พนักงานตระหนักถึงปัญหา และกระตุ้นให้พนักงานหาแนวทางที่สามารถจัดปัญหาที่เผชิญได้ รวมทั้งผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ เพื่อให้พนักงานได้หามุมมองที่แตกต่างในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยตนเอง (คิวพันธ์ ศิวพิทักษ์, 2554; ทศพร บุญวัชรากย์, 2558)

3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความยืดหยุ่นทั้งในความคิด การตัดสินใจ และการกระทำ มีการมองทางออกของปัญหาหลายมุมมองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดี (กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์, 2555; Mungkasem, 2001)

4) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) หมายถึง มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดริเริ่มเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน ไม่ยึดติดกับแบบแผนเดิม ๆ ชอบความท้าทาย มองสิ่งต่าง ๆ ในแง่บวก มีพลังในการเอาชนะอุปสรรค และสามารถบูรณาการทักษะและความรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ (กิตต์กัญจน์ ปฏิพันธ์, 2555)

5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความเชื่อใจกัน เพื่อเกิดความเต็มใจการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ซึ่งการเรียนรู้แบบทีม และร่วมมือกันแก้ปัญหาร่วมกันทำให้สร้างสรรค์ผลงานที่ดีแก่องค์กรมากขึ้น (ประศาสน์ นิยม, 2555; กาญจนา ศิลา, 2556)

จากงานวิจัยของ Khan และคณะ, 2012; Afsar และคณะ, 2014 สรุปได้ว่า ผู้นำสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีที่ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน ยุติธรรมในการประเมินผล การให้คำตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ในที่สุด เช่นเดียวกับกระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์ (2560) การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่พนักงาน จะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในการทำงาน ทำนองเดียวกับ Vicari (1998) พบว่า องค์กรที่หัวหน้างานและพนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้ องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรระดับสูงขึ้น และTerje Slatten และ Mehmet Mehmetoglu (2011) พบว่า การสร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรได้ โดยเริ่มผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็น

ข้อเสนอแนะ ให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ และการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ จึงนำไปสู่ข้อเสนอการวิจัยได้

ข้อเสนอการวิจัย 5: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์

9. โครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่น (Flexible Organizational Structure)

โครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่น หมายถึง โครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เน้นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีการสื่อสารแบบสองทาง การออกแบบลักษณะงานที่เหมาะสม ตลอดจนบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ และสนับสนุนให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยงานวิจัยของ ระเบิด พันภัย (2557) สรุปว่า การแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน กำหนดสายการบังคับบัญชาที่สะดวกต่อการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนโครงสร้างองค์การเอื้อต่อการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ ในขณะที่ Hackman และ Oldham, 1980; ภูวนาถ วิสูตราการ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2558 กล่าวเพิ่มเติมว่า ควรมีการออกแบบลักษณะงานที่ความหลากหลายของทักษะ ความชัดเจนของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และมีผลสะท้อนกลับของงาน เพื่อเป็นการจูงใจสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้งานวิจัยหลายชิ้น พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์การในเรื่องบรรยากาศขององค์การแบบสนับสนุนนวัตกรรมจะทำให้พนักงานขององค์การมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากขึ้น เพราะบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนนวัตกรรมทำให้พนักงานมีการรับรู้ว่านวัตกรรมเป็นสิ่งที่องค์การคาดหวังไว้ พนักงานจึงพยายามแสดงพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในองค์การเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ (Imran และ, 2015; ตริทิพย์ บุญแย้ม, 2554; ศิวินันท์ ศิวพิทักษ์, 2554; ประเวศ ชุ่มเกษรกุลกิจ และ ศจีมาจ ณ วิเชียร, 2561) และงานวิจัยของ Hoy และ Miskel (2001); ธีรนทร์ มาลา (2557); ชวนพิศ เจยาคม และ อันธิกา ทิพย์จำนงค์ (2560); วิดีมา พูลเพชร และคณะ (2561) พบว่า วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานแบบให้ใช้ความคิดใหม่ ๆ สร้างค่านิยมการทำงานที่มุ่งความสำเร็จ รวมทั้งเน้นรูปแบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสนับสนุนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีการยอมรับและปรับตัวกับสิ่งใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงจน ทำให้องค์การมีความสามารถในการแก้ปัญหาและสร้างผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จากที่กล่าวมาในการศึกษานี้กำหนดโครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่นไว้ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Organization Design) เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน เน้นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีการสื่อสารแบบสองทาง 2) การออกแบบงาน (Job Design) การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีอิสระในการตัดสินใจ งานมีความท้าทาย งานมีคุณค่าและความสำคัญ มีข้อมูลย้อนกลับของงาน และ 3) บรรยากาศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Climate) วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะบรรยากาศแบบเปิด ส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นทำงานเป็นทีม มีการเปิดกว้างทางด้านความคิดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จึงนำไปสู่ข้อเสนอการวิจัยได้ว่า

ข้อเสนอการวิจัย 6: โครงสร้างองค์การเชิงยืดหยุ่นมีอิทธิพลทางบวกต่อการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์

10. ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Readiness)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ระบบคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานที่นำมาใช้ภายในองค์กร ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล เครือข่ายโทรคมนาคม รวมถึงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และสารสนเทศระหว่างพนักงาน โดยงานวิจัยของ ระบิล พันภัย (2557) กล่าวถึงการสนับสนุนเทคโนโลยี ว่าเป็นการให้ความสำคัญและจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่มีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกในการจัดทำฐานข้อมูลภายในองค์กร (Database) ระบบคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (Intranet) และโปรแกรมสำเร็จรูป (Software) เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีการเข้าถึงข้อมูลง่าย จนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแก่พนักงาน ในขณะที่ ประศาสน์ นิยม และคณะ (2559) สรุปว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีบทบาทสำคัญช่วยในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถจัดเก็บ ค้นหาความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่องค์กรควรมีได้แก่ ระบบสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ระบบการจัดการความรู้ และระบบสนับสนุนการสื่อสาร และ กุลทิพย์ ศาสตรระจุ, 2558 กล่าวว่า ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและการสื่อสาร พัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากร นำมาต่อยอดองค์ความรู้ในการทำงานในเชิงสร้างสรรค์ ยกระดับธุรกิจในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม นอกจากนี้ระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์ (2560) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรต้องจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีให้เพียงพอและมีความทันสมัย เนื่องจากอุปกรณ์เครื่องมือมีผลกระทบโดยตรงต่อการลงมือผลิตงาน และการขาดแคลนเครื่องมืออุปกรณ์ในบางครั้งจะกลายเป็นอุปสรรค ทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามต้องการได้

การศึกษานี้กำหนดความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ **1) ระบบจัดการฐานข้อมูล (Data Management System)** โปรแกรมหรือซอฟต์แวร์ที่ทำหน้าที่ในการจัดการฐานข้อมูลโดยจะเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ใช้และโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในฐานข้อมูล **2) ระบบสนับสนุนการสื่อสาร (System Supports Communication)** เช่น อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์องค์กร การประชุมทางไกล และ **3) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System)** เป็นระบบที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของแต่ละบุคคลหรือเป็นกลุ่ม และกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่ข้อเสนอการวิจัยได้ว่า

ข้อเสนอการวิจัย 7: ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางบวกต่อการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์

สรุป

การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นบทความวิชาการมุ่งการสร้างกรอบแนวคิดและข้อเสนอการวิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ 1) ทฤษฎีฐานทรัพยากร เน้นอธิบายความสามารถในการสร้างความได้เปรียบด้วยการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานสร้างสรรค์ในฐานะความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอันเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและความสามารถขององค์กร 2) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต มาอธิบายความสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมขององค์กร และ 3) ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ มาอธิบายความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้้องค์กรเกิดประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่ดี โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ได้แก่ การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย การสร้างความคิดที่แตกต่าง เปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือในการพัฒนา การจัดการความหลากหลาย และการบูรณาการความรู้สร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลของนวัตกรรม ผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โครงสร้างองค์กรเชิงยืดหยุ่น ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีตัวแปรกำกับ คือ ความรุนแรงในการแข่งขัน ที่มีบทบาทต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร

ประโยชน์จากการศึกษา

การศึกษานี้เป็นบทความวิชาการที่นำเสนอในเรื่องการสร้างกรอบแนวคิดและข้อเสนอการวิจัยเรื่อง การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อนำไปศึกษาวิจัยในประเด็นดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ประโยชน์เชิงการจัดการ (Management Contributions for Research)

1. ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำรูปแบบการส่งเสริมพฤติกรรมทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรนี้ ไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งนำไปประยุกต์ใช้ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน การฝึกอบรม และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และสามารถดึงศักยภาพความรู้ความสามารถที่โดดเด่นและแตกต่างของพนักงานมาเพิ่มคุณค่าแก่กระบวนการทำงาน และนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่องค์กร

2. ผู้บริหารองค์กรสามารถนำไปปรับรูปแบบการบริหารของหัวหน้างานบริหารงานที่ให้ความสำคัญทั้งงานและทุกคน ให้คำแนะนำ สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจพนักงานให้เกิดความคิดริเริ่ม

วิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ให้การยอมรับและให้ผลสะท้อนกลับความคิดของพนักงานเสมอ มีการจัดกิจกรรมที่ทำให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมีขวัญและกำลังใจในการสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3. เป็นแนวทางในการบริหารจัดการพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนได้ ซึ่งผู้บริหารองค์กรสามารถนำไปปรับรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดสรรทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เพียงพอแก่บุคลากร ตลอดจนการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกได้อย่างเหมาะสมกับการเกิดนวัตกรรมใหม่ได้ อันนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ได้

ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions for Research)

การศึกษาเรื่อง การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงวิชาการในการประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ 1) ทฤษฎีฐานทรัพยากร 2) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต และ 3) ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ ที่องค์การนำมาปรับรูปแบบการดำเนินงานที่ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของพนักงาน และทำให้สามารถนำไปต่อยอดการวิจัยและพัฒนาอื่น ๆ เช่น นำแนวคิดทฤษฎีไปศึกษากับหน่วยงานที่มีบริบทที่แตกต่างกันไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต (Future Direction for Research)

การศึกษาเรื่อง การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นอุตสาหกรรมเดิม (First S-Curve) ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ อุตสาหกรรมเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร อุตสาหกรรมท่องเที่ยว หรืออุตสาหกรรมใหม่ (New S-Curve) ได้แก่ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ อุตสาหกรรมการบิน อุตสาหกรรมการแพทย์และการดูแลสุขภาพแบบครบวงจร อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ อุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้ประกอบการสามารถยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านการบูรณาการในแง่องค์ความรู้ ระบบการจัดการ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย เข้ามาร่วมสร้างมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ และพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจยุค 4.0 หรือประชากรที่ใช้ในการวิจัยอาจอยู่ในส่วนธุรกิจอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยว ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์และมีเดีย ธุรกิจการเงินการธนาคาร การประกันภัย การแพทย์และสุขภาพ ธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ เป็นอุตสาหกรรมที่กำลังตื่นตัวกับเรื่องดิจิทัลเข้ามาใช้เพิ่มศักยภาพ ตามนโยบายและแผนแม่บทด้าน ICT ในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและรายได้เข้าประเทศ

การศึกษาใช้หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์การ การเก็บข้อมูลกับผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการ/หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน ซึ่งเป็นการศึกษากับในระดับองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นลักษณะปลายปิด สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สมการเชิงถดถอย (Simple Regression Analysis) และการวิเคราะห์สมการเชิงถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) หรือใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) และมีการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล Lisrel หรืองานวิจัยอาจใช้วิธีวิทยาแบบผสมผสาน (Mix Methods) โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) เป็นการวิจัยที่แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ช่วงแรกเป็นการวิจัยหลักเป็นการวิจัยเชิงปริมาณก่อนเพื่อตอบปัญหาการวิจัย และต่อด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อช่วยในการอธิบายผลให้กระจ่างยิ่งขึ้น โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักคือเจ้าของบริษัท ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ และผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์/ผู้จัดการแผนกงานต่าง ๆ การเก็บรวบรวมใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

รายการอ้างอิง

- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. 2555. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัย-ขอนแก่น.
- กุลทิพย์ ศาสตระรุจิ. 2558. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการขับเคลื่อนประชาคมอาเซียน. วารสารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรม นิต้า. ปีที่ 2. ฉบับที่ 2. กรกฎาคม-ธันวาคม. 25-42.
- กาญจนา ศิลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. สารนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คัชพล จันเพชร และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 2559. อิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกและความรู้ความเข้าใจ. วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ปีที่ 11. ฉบับที่ 1. มกราคม-มิถุนายน. 125-135.
- ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์. 2559. นวัตกรรมบริการ: กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการ. วารสารการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ 14. ฉบับที่ 2. เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม. 13-24.

- ชวนพิศ เจยาคม และ อันธิกา ทิพย์จำนงค์. 2560. ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การและ
ความสามารถทางการบริหารจัดการ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลภายใต้การ
แข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC). วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร.
ปีที่ 14. ฉบับที่ 1. มกราคม-มิถุนายน. 137-158.
- จิตติมา พูลเพชร, วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข. 2561. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและ
ผลลัพธ์ของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การหลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงงานผลิต
ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับสิทธิ BOI ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น. ปีที่ 12. ฉบับที่ 1. มกราคม-มีนาคม. 139-155.
- ตรีทิพย์ บุญแย้ม. 2554. ปัจจัยเชิงสาเหตุพระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม
ระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมระดับกลุ่มงานในบริษัทเอกชนของ
ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทศพร บุญวัชรากย์. 2558. ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและผล
การดำเนินงานของธุรกิจ: ปรัชญาการณเชิงประจักษ์ของโรงแรมบูติกไทย.
วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธรินทร์ มาลา. 2557. การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงาน
บริษัทเอกชนเขตสาทร กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ประศาสตร์ นิยม. 2555. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ใน
ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจคุณวุฒิบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตย.
- ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ และ ศจีมาจ ณ วิเชียร. 2561. พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน:
แนวคิด ปัจจัยเชิงสาเหตุ ความท้าทาย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา. ปีที่
10. ฉบับที่ 1. มกราคม. 26-41
- พรทิพย์ ไชยฤกษ์ และ ขวัญกมล ดอนขาว. 2557. ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิง
สร้างสรรค์ของบุคลากร สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน). วารสารเทคโนโลยี
สุรนารี. ปีที่ 8. ฉบับที่ 2. ธันวาคม. 61-69.
- พรพรรณ บัวทอง. 2557. สถานการณ์ในการทำงาน และลักษณะทางจิตที่เกี่ยวข้องกับ
พฤติกรรมการทำงานวิจัยอย่างสร้างสรรค์ของนักวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่ม
รัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- นเรศ บุญช่วย, ภิเชก จันทรเอี่ยม และ บุญเชิด ภิญโญนนท์ตพงษ์. 2555. แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์**. ปีที่ 6. ฉบับที่ 3. กันยายน-ธันวาคม. 155-166.
- ภูวนาด วิสุทธากร และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 2558. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากร สายสนับสนุนการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ**. ปีที่ 8. ฉบับที่ 1. มกราคม-เมษายน. 1012-1031.
- ระบิล พันภัย. 2557. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร: ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ระวีวรรณ ทรัพย์อินทร์. 2560. ความคิดสร้างสรรค์กับผลิตรายการโทรทัศน์ที่มีคุณภาพ. **วารสารวิชาการ Verodian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**. ปีที่ 10. ฉบับที่ 3. กันยายน-ธันวาคม. 1039-1049.
- วสันต์ สุทรวาส และ ประสพชัย พสุนนท์. 2558. ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**. ปีที่ 8. ฉบับที่ 1. มกราคม-เมษายน. 530-545.
- ศิวพันธ์ ศิวพิทักษ์. 2554. การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน. ดุษฎีนิพนธ์ บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- สมชาย รุ่งเรือง และ ชีระวัฒน์ จันทิก. 2560. รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ**. ปีที่ 10. ฉบับที่ 1. มกราคม-เมษายน. 29-46.
- สมพร ปานยีนดี. 2558. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิริภักดิ์ ศิริโท, รัตติญา ละเต็บชัน และ วิวัฒน์ กิตติพงศ์โกศล. 2560. ความเป็นองค์กรนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย. **วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร**. ปีที่ 14. ฉบับที่ 1. มกราคม-มิถุนายน. 159-177.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2559. นวัตกรรม. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.nia.or.th/spring/index.php?page=faq>

- Afsar, Bilal.; Badir, Yuosre. F. and Saeed, Bilal. B. 2014. Transformational Leadership and Innovative WorkBehavior. **Industrial Management and Data Systems**. Vol. 114. No. 8. 1270-1300.
- Afsar, Bilal. and Masood. M. 2017. Transformational Leadership, Creative Self-efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. **The Journal of Applied Behavioral Science**. Vol. 54. No. 1. June. 1–26
- Amabile, Teresa. M. 1996. **Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity**. Boulder, CO: West-view Press.
- Amabile, Teresa. M. 2012. **Componential Theory of Creativity** . [online] Available at <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-096.pdf>
- Åmo, Bjørn. W. 2005. **Employee Innovation Behavior**. Thesis of Doctor Oeconomia, Regional University. Norway. Graduate School of Business.
- Barney, Jay. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. Vol. 17. No. 1. 99-120.
- Barney, Jay. B., Wright, Patrick. M., and Ketchen, David. J. 2001. The Resource-based View of The Firm: Ten Years After 1991. **Journal of management**. Vol. 27. No. 6. 625-641.
- Benner, Mary. J., and Tushman, Michael. L. 2003. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. **Academy of Management Review**. Vol. 28. No. 2. 238-56.
- Bennis, W. 2002. **Creative Leadership**. [ABI]. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Carimali, Abraham. and Spreitzer, Gretchen. M. 2009. Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. **Journal of Creative Behavior**. Vol. 43. No. 3. 169-191.
- Cerne, Matej.; Hernaus, Tomislav., Dysvik, Anders. and Skerlavaj. Miha. 2017. The role of Multilevel Synergistic Interplay among Team Mastery Climate, Knowledge Hiding, and Job Characteristics in Stimulating Innovative Work Behavior. **Human Resources Management Journal**. Vol. 27. No. 2. 281-299.
- Cook, Peter. 1998. The Creativity Advantage is your Organization The Leader of the Pack?. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 30. No. 5. 179-184.
- Daniel, Elizabeth. M. and Wilson, Hugh. N. 2003. The Role of Dynamic Capabilities in E-business Transformation. **European Journal of Information Systems**. Vol. 12. No. 4. 282- 296.

- De Jong, Jeroen P.J. and Den Hartog, D. N. 2008. **Innovative Work Behavior: Measurement Validation**. EIM Business and Policy Research. Zoetermeer The Netherlands.
- De Jong, Jeroen P.J. and Den Hartog, D. 2010. Measuring innovative Work Behaviour. **Creativity and Innovation Management**. Vol. 19. No. 1. 23–36.
- De Spiegelaere, S.; Gyes, Guy. V. and Greet, Van. H. 2012. The Innovative Work Behaviour Concept: Definition and Orientation. **Gedrag & Organisatie** . Vol. 27. No. 2. 139-156.
- Dunphy, Dexter.; Dennis Turner. and Michael Crawford. 1997. Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies. **Journal of Management Development**. Vol. 16. No. 4.232-244.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Martin, Jeffrey. A. 2000. Dynamic Capabilities: What are They. **Strategic Management Journal**. Vol. 21. No. 1. 1105–1121.
- Hackman, Richard. J. and Oldham, Greg. R. 1980. **Work Redesign**. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hart, D. A. 2000. **Innovation Clusters: Ket Concepts**. Working Paper Department of Land Management and Development, School of Planning Studies, The Universit of Reading, United Kingdom. [online] Available at <http://www.reading.ac.uk/LM/LM/fulltxt/0600.pdf>
- Hitt, Michael. A.; Hoskisson, Robert. E. and Kim Hicheon, Kim H. 1997. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms. **Academy of Management Journal**. Vol. 40. No. 4. August. 767-798.
- Hoy, Wayne. K. and Miskel, Cecil. G. 2001. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Hu, H.; Gu, Q. and Chen, J. 2012. Organizational Creativity and Innovation?: Critical Review and Future. **Review of Business Research**. Vol. 15. No. 5. 26-35.
- Hult, Tomas.; Hurley, Robert. and Knigst, Gary. A. 2004 . Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. **Industrial Marketing Management**. Vol. 33. No. 5. 429-438.
- Imran, R.; Saeed, T. M.; Anis-ul-Haq, M. and Fatima, A. 2015. Organizational Climate as a Predictor of Innovative Work Behavior. **African Journal of Business Management**. Vol. 4. No. 15. 3337-3343.

- Isaksen, Scott. G.; Lauer, Kenneth. J.; Ekvall, Goran, and Britz, Alexander. 2000. Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. **Creativity Research Journal**. Vol. 13. No. 2. 171-184.
- Janssen, Onne. 2000. Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 73. No. 3. 287-302.
- Janssen, Onne. 2004. How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 25. No. 2. 201–215.
- Janssen, Onne. 2005. The joint impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 78. No. 4. 573–579.
- Jantana Sansook. 2010. **Strategic Customer Relationship Management Capabilities and Market Performance: An Empirical Study of Private Hospitals in Thailand**. The Doctor of Philosophy Dissertation (Management). Mahasarakham University.
- Johne, Axel. 1999. Successful market innovation. **European Journal of Innovation Management**. Vol. 2. No. 1. 6-11.
- 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.
- Khan, M. J.; Aslam, N. and Riaz, Muhammad. N. 2012. Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. **Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology**. Vol. 10. No. 1. 17-22.
- Kleysen Robert .F. and Street Christopher T. 2001. Toward a Multidimensional Measure of Individual Innovative Behavior. **Journal of Intellectual Capital**. Vol. 2. No. 3. 284-296.
- Knudsen, Mette. P. and Cokpekin, Ozge. 2012. Does Organizational Creativity Really Lead to Innovation. **Creativity and Innovation Management**. Vol. 21. No. 3. 304-314.
- Koall, Iris. 2011. Managing Complexity: Using Ambivalence and Contingency to Support Diversity in Organizations. Equality Diversity and Inclusion: An International Journal. Vol. 30. No. 7. 572-588.

- Kocoglu, D.; Dmamoglu, S. Z.; Dnce, H. and Keskin, H. 2011. The Effect of Supply Chain Integration on Information Sharing: Enhancing the Supply Chain Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 24. 1630-1649.
- Kor, Yasemin. Y.; Mahoney. Joseph, T. and Michael. Steven C. 2007. Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. **Journal of Management Studies**. Vol. 44 No. 7. 1187-1212.
- Krause, Diana E. 2004. Influence-based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-related Behaviors: An Empirical Investigation. *The Leadership Quarterly*. Vol. 15. No. 1. 79-102.
- Lin Liang-Yang.; Wu, Se-Hwa. and Lin, Binshan. 2008. An Empirical Study of Dynamic Capabilities Measurement on R&D Department. **International Journal of Innovation and Learning**. Vol. 5. No. 3. 217-240.
- Lueeke, R. and Katz, R. 2003. **Managing Creativity and Innovation**. Boston: Harvard Business School Press.
- Luthans, Fred. and Stewart, Todd. I. 1977. A General Contingency Theory of Management. **Academy of Management Journal**. Vol. 2. No. 2. 181-195.
- McLeod, Poppy. L.; Lobel, Sharon. A. and Cox, Taylor. H. 1996. Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups. **Small Group Research**. Vol. 27. No. 2. 248-264.
- Menon, Adwaita. G. 2008. Revisiting Dynamic Capability. **IIMB Management Review**. Vol. 20. No. 1. 22-33.
- Montani, F.; Odoardi, C. and Battistelli, A. 2014. Individual and Contextual Determinants of Innovative work Behaviour: Proactive Goal Generation Matters. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 87. No. 4. 645-670.
- Mungkasem, U. 2001. **The experimental Chief Executive officer**. A Dissertation Presented to The Graduate School Technical University of the Philippines.
- Nijenhuis, K. 2015. **Impact Factors for Employee Innovative Work Behavior in the Public Sector The Case of the Dutch Fire Department**. Master's thesis, University of Twente. School Of Management and Governance.
- Nisula, Anna-Maija. 2013. **Building Organizational Creativity-A Multittheory and Multilevel Approach for Understanding and Stimulating Organizational Creativity**. Doctoral Thesis, Economics and Business Administration. Lappeenranta University of Technology.

- Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation." **Long Range Planning: International Journal of Strategic Management**. Vol. 33. No. 1. 5–34.
- Parker, J. P. and Begnaud, L.G. 2004. **Developing Creative Leadership**. Portsmouth, NH.: Teacher Ideas Press.
- Parker, Sharon. K.; Williams, Helen. M. and Turner, N. 2006. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 9. No. 3. 636-652.
- Parnes, Sidney. J. and Noller, Ruth. B. 1973. Applied Creativity: The Creative Studies Project: Part IV – Personality Findings and Conclusions. **Journal of Creative Behavior**. Vol. 7. No. 1. 15-36.
- Parzefall, M.; Seeck, H. and Anneli, L. 2008. Employ Innovativeness in Organizations: A Review Of the Antecedents. **Finnish Journal of Business Economics**. Vol. 2. No. 8. 165-182.
- Peteraf, Margaret A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage." **Strategic Management Journal**. Vol. 14. No. 3. 179-191.
- Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G. and Frese, M. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Vol. 33. No. 3. 761–787.
- Richard, Orlando C.; B. P. Murthi. and Kiran Ismail. 2007. The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-term Performance: The Moderating Role of Environmental Context." **Strategic Management Journal**. Vol. 28. No. 12. 1213-1233.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. **Management**. 11th ed. (Global Edition) New Jersey: Prentice Hall International.
- Schermerhorn, John R.; Hunt, James G. and Osborn, Richard N. 2010. **Organizational Behavior**. 11st ed. Hoboken: NJ Wile.
- Scott, Susane. G. and Bruce, Reginald. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. **Academy of Management Journal**. Vol. 37. No. 3. 580–607.
- Senge, Peter M. 1990. **The fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Setabutr, T. 2012. A Study of Competency Needs of Human Resource Staff for Industry Sector. **Veridian E-Journal**. Vol. 5. No. 2. May-August. 426-448.

- Simon, Herbert. A. 1979. **Administrative Behavior. A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations.** New York: The Free Press.
- Tarique, Ibraiz. and Schuler Randall S. 2010. Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. **Journal of World Business.** Vol. 45. No. 2. 122-133.
- Teece, David J. 1984. **The Competitive Challenge.** Boston, M.A.: Bollinger.
- Teece, David J. 2000. Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. **Long Range Planning.** Vol. 33. 1. February. 35-54.
- Terje Slatten and Mehmet Mehmetoglu. 2011. Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees: A Study from The Hospitality Industry. **Managing Service Quality: An International Journal.** Vol. 21. No. 1. 88-107.
- Tidd, J.; Bessant, John. R. and Pavitt, K. 2005. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational change.** 3rd ed. Chichester: John Wiley and Son.
- Tsai, Kuen-Hung. and Hsu, Teresa Tiaojung. 2014. Cross-Functional Collaboration, Competitive Intensity, Knowledge Integration Mechanisms, and New Product Performance: A Mediated Moderation Model. **Industrial Marketing Management Journal.** Vol. 43. No. 2. 293–303.
- Tsoukas, Haridimos. and Chia, Robert. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. **Organization Science.** Vol. 13. No. 5. 567-582.
- Vicari, Salvatore. 1998. **La creativita dell'impresa: Tra cas e necessita.** Creativity: A Case of Necessity). Milano, Italy: Etas Libri.
- Wang, Catherine L. and Ahmed, Pervaiz K. 2007. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews.** Vol. 9. No. 1. March. 31-51.
- Weijun, He. and Ming, Nie. 2008. The Impact of Innovation and Competitive Intensity on Positional Advantage and Firm Performance." **The Journal of American Academy of Business Cambridge.** Vol. 14. No. 1. September. 205-209.
- Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-Based View of the Firm." **Strategic Management Journal.** Vol. 5. 272-280.
- West, Michael. A. and Farr, James. L. 1990. **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies.** Oxford: John Wiley & Sons.

- Wu, Chia-Huei.; Parker, Sharon. K. and De Jong, Jeroen. P. J. 2011. Need for Cognition as an Antecedent Individual Innovation Behavior.” **Journal of Management**. Vol. 40. No. 6. 1511-1534.
- Young, Linn. D. 2012. How to Promote Innovative Behavior at Work? The Role of Justice and Support within Organizations. **Journal of Creative Behavior**. Vol. 46. No. 3. 220–243.
- Zablah, Alex R.; Bellenger, Danny. N. and Johnston, Wesley. J. 2004. An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. **Industrial Marketing Management**. Vol. 33. No. 6. 475-489.
- Zhou, K. Z. 2006. Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case of China. **Marketing Management**. Vol. 35. No. 3. 394-404.
- Zhou, J. and George, J. M. 2001. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression Voice. **Academy of Management Journal**. Vol. 44. No. 4. 682–696.

รายการอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai Reference)

- Patipan, K. 2012. **A Structural Equation Model of Creative Leadership for Vocational College Administrators**. Doctoral Dissertation in Educational Administration. Khon Kaen University. (In Thai)
- Satararaju, K. 2015. Information technology and the driving force of ASEAN community. **Journal of Communication and Innovation NIDA**. Vol. 2. No. 2. July-December. 25-42. (In Thai)
- Sila, K. 2013. **The Study of Formative Leadership of School Principals in The School Under the Bangkok Metropolis, Administrative Office of Bangkok Disdriect**. Master of Education Degree in Educational Administration. Srinakharinwirot University. (In Thai)
- Janpetch, K and Jadesadalug, v. 2016. The Influence of Transformational Leadership Perceptions Affecting The Creative Working Through Affect and Cognition Based trust. **Phranakhon Rajabhat Research Journal (Humanities and Social Sciences)**. Vol. 11. No.1. January-June. 125-135. (In Thai)

- Songsunthornwong, C. 2016. Service Innovation: A Strategy that Create a Competitive Advantage of The Service Business Organization. **Modern Management Journal**. Vol. 14. No. 12. July-December. 13-24. (In Thai)
- Jeyakom, C and Thipjumnong, A. 2017. The Effects of Organizational Culture and Administrative Capability On the Personal Management Efficiency in the Competitive circumstance in the ASEAN Economic Community (AEC). **MUT Journal of Business Administration**. Vol. 14. No. 1. January–June. 137-158. (In Thai)
- Pulpetch, T.; Jadesadalug, V. and Sansook, J. 2018. The Causal Relationship and Effect of Construction Innovative Culture in Organization: An Empirical Evidence of Electronics Part Factories of BOI Promoted Phra Nakhon Sri Ayutthaya Province. **FEU Academic Review**. Vol. 12. No. 1. January-March. 139-155. (In Thai)
- Boonyam, T. 2011. **The Multi-Level Causal Factors Influencing Individual and Group Innovative Behavior for Making Product Innovations in Thai Private Companies**. Doctoral Dissertation in Applied Behavioral Science Research. Srinakharinwirot University. (In Thai)
- Boonvatcharapai, T. 2015. **Organizational Creativity for Service Innovation and Business Performance: an Empirical Phenomenon of Thai Boutique Hotel**. Doctoral Dissertation in Management. Silpakorn University. (In Thai)
- Mala, T. 2014. **A Study of Organizational Culture, Working Environment, and Human Resource Management Affecting Quality of Work Life of Company Workers in The Sathorn District, Bangkok**. Independent Study in Master of Business Administration. Bangkok University. (In Thai)
- Niyom, P. 2012. **Factors Affecting Knowledge Sharing of Large Business Firms in Thailand**. Doctoral Dissertation in Business Administration Program. Dhurakij Pundit University. (In Thai)
- Chumkesornkulkit, P. and Na Wichian, S. 2018. Innovative work Behavior: Concept, Antecedents and Challenges. **Journal of Behavioral Science for Development (JBSD)**. Vol.10. No.1. January. 26-41. (In Thai)
- Charerk, P and Donkwa, K. 2014. Employee Engagement and Innovative Behavior of Staff Members at Synchrotron Light Research Institute (Public Organization). **Suranaree Journal of Social Science**. Vol. 8. No. 2. December. 61-69. (In Thai)

- Buathong, P. 2014. **Work Situations and Psychological Characteristics Correlate of Innovative Research Behaviors of Researcher in Rajabhat University in Rattanakosin Group**. Master thesis, Master of Science in Applied Behavioral Science Research Srinakharinwirot University. (In Thai)
- Boonchuay, N.; Jun-eam,P and Pinyoanantapong, B. 2012. Strategic Plan for Developing Creative Leadership Suitable for School Administrators. **Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University**. Vol. 6. No. 3. September-December. 155-166. (In Thai)
- Wisutthakorn, P. and Jadesadalug, V. 2015. Development of Creative Thinking to Create Innovative Work Performance Results of Teaching Support Staff of Kanchanaburi Rajabhat University. **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)**. Vol. 8. No. 1. January-April. 1012-1031. (In Thai)
- Ponphai, R. 2014. **The Causal Relationship and Effect of Employees' Knowledge Sharing Capability in Organization: An Empirical Phenomenon of Thai Commercial Banks**. Doctoral Dissertation in Management. Silpakorn University. (In Thai)
- Sap-in, R. 2017. Creative thinking in quality TV programs production. **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)**. Vol. 10. No. 3 September-December. 1039-1049. (In Thai)
- Sutthawart, W. and Pasunon, P. 2015. Factors Affecting Individual Innovative Behavior in The Office of Basic Education Commission. **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)**. Vol. 8. No. 1. January-April. 530-545. (In Thai)
- Sivapitak, S. 2011. **Innovation Management of Business Organization Affecting Employees' Innovative Work Behavior**. Doctoral Dissertation in Business Administration. Dhurakij Pundit University.
- Rungreung, S and Chantuk, T. 2017. Model Developing Leader to Enhance Creativity. **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)**. Vol. 10. No. 1 January-April. 29-46. (In Thai)
- Panyindee, S. 2015. The Causal Relationship and Effect of Diversity Management Capability: An Empirical Evidence of Food Industry Business in Thailand. Doctoral Dissertation in Management. Silpakorn University. (In Thai)
- National Innovation Agency. 2016. **Innovation**. [online] Available at <http://www.nia.or.th/spring/index.php?page=faq> (In Thai)

- Siritho, S; Latepsun, R. and Kittiphongkosol, V. 2017. The Innovation Organization of The Higher Education Institutions in Thailand. **MUT Journal of Business Administration**. Vol. 14. No. 1. January–June. 137-158. (In Thai)