



Received: 24 March 2025

Revised: 11 June 2025

Accepted: 16 June 2025

ANTECEDENTS INFLUENCING THE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN LEADING COMPANIES IN THE INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY INDUSTRY

Monruetai INTONGSUK¹, Pashatai CHARUTAWEPHONNUKON^{1*} and Krisada CHIENWATTANASOOK²

1 Rangsit University, Thailand; monruetai.i62@rsu.ac.th (M. I.); pashatai.c@rsu.ac.th (P. C.)

(Corresponding Author)

2 Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand; krisada_c@rmutt.ac.th

Handling Editor:

Professor Dr.Duangduen BHANTHUMNAVIN

National Institute of Development Administration, Thailand

(This article belongs to the Theme 1: Humanities & Social Sciences for Sustainability)

Reviewers:

1) Assistant Professor Dr.Anan THAMCHALAI

North Bangkok University, Thailand

2) Dr.Napat LIMAROON

NEDA, Thailand

3) Dr.Parinya SIRIATTAKUL

North Bangkok University, Thailand

Abstract

This research investigates the influence of transformational leadership, knowledge sharing, and perceived organizational support on innovative work behavior among employees in the information and communication technology industry. A quantitative study was conducted with 450 employees from leading companies in the sector. Results indicate that transformational leadership has a significantly positive impact on innovative work behavior, mediated by knowledge sharing and perceived organizational support. Organizations should prioritize developing transformational leadership that emphasizes inspiration and change, fostering a culture of knowledge sharing and mutual support. This should not be limited to resources, but also create an environment that encourages open expression, experimentation, and learning from mistakes, thus promoting competitiveness in the digital era.

Keywords: Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Perceived Organizational Support, Innovative Work Behavior, Information and Communication Technology Industry

Citation Information: Intongsuk, M., Charutawephonnukoon, P., & Chienwattanasook, K. (2025). Antecedents Influencing the Innovative Work Behavior of Employees in Leading Companies in the Information and Communication Technology Industry. *Thai Interdisciplinary and Sustainability Review*, 14(2), Article 14. <https://doi.org/10.14456/tisr.2025.50>

บุพปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน บริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

มลฤทัย อินทร์ทองสุข¹, พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล^{1*} และ กฤษดา เขียววัฒนสุข²

1 มหาวิทยาลัยรังสิต; monruetai.i62@rsu.ac.th (มลฤทัย); pashatai.c@rsu.ac.th (พัชรหทัย) (ผู้ประพันธ์
บทความ)

2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี; krisada_c@rmutt.ac.th

บรรณาธิการผู้รับผิดชอบบทความ:

ศาสตราจารย์ ดร.ดุจเดือน พันธ์มนาวิน

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

(บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของหัวเรื่องที่ 1: มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เพื่อความยั่งยืน)

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้พิจารณาบทความ:

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ ธรรมชาลัย

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

2) ดร.นภัส ลิ้มอรุณ

สำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน (องค์การมหาชน)

3) อาจารย์ ดร.ปริญญ์ สิริอิตตะกุล

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ตรวจสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การแบ่งปันความรู้, และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำการศึกษาเชิงปริมาณกับพนักงาน 450 คน จากบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรม ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมี การแบ่งปันความรู้ และ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นตัวแปรต้นกลาง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลง, สนับสนุนวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้และการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ, โดยไม่จำกัดเพียงทรัพยากร แต่ควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็น, การทดลอง, และการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การแบ่งปันความรู้, การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน, อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ข้อมูลการอ้างอิง: มลฤทัย อินทร์ทองสุข, พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2568). บุพปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. *สหวิทยาการและความยั่งยืนปริทรรศน์ไทย*, 14(2), บทความที่ 14. <https://doi.org/10.14456/tisr.2025.50>

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขัน และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนการดำเนินธุรกิจและรูปแบบการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มผันผวนสูง ไม่แน่นอน ซับซ้อน และเป็นไปในทิศทางที่คลุมเครือทำให้คาดเดาได้ยาก (ธีรทัต ตรีศิริโชติ, 2564) ซึ่งส่งผลอย่างรุนแรงต่อหลายธุรกิจที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ภายใต้แนวคิด การทำลายล้างจากสิ่งเดิม (Disruption) ทำให้องค์กรมีความแตกต่างไปจากเดิมด้วยการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งโดยสิ้นเชิง การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ไม่เพียงแต่ต่อยอดจากสิ่งเดิมหรือพัฒนาสิ่งใหม่ เพื่อสร้างนวัตกรรม (Innovation) แต่จะต้องมองหาโอกาสใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย (Christensen et al., 2015)

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์กรในศตวรรษที่ 21 คือ ประเด็นที่เกี่ยวกับนวัตกรรมซึ่งมีความสำคัญมากในยุคนี้ ความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมของบุคลากร (Masumba, 2019) ซึ่งบุคลากรที่มีพฤติกรรมนวัตกรรม (Innovative Behavior) ในการทำงานจะผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมด้านนวัตกรรมเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่กระทำด้วยความตั้งใจเพื่อการพัฒนาหรือประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร (Al-Omari et al., 2019) ดังนั้น พฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญในการบริหารจัดการในปัจจุบันเป็นอย่างมากเพราะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยตรง (กรรณิกา กงกย และคณะ, 2561) นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรจะเกิดขึ้นอยู่กับการสร้างสรรค์ผลงานของบุคลากรภายในองค์กร (Srirahayu et al., 2023)

อย่างไรก็ตาม บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานนั้นมีหลากหลาย โดยรูปแบบภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมองค์กร (Reade & Lee, 2016) และหนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและส่งเสริมนวัตกรรมได้ดี คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (บุษกร คำโสม, 2562) เนื่องจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Messmann et al., 2022) การที่ผู้นำสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดงานที่สร้างสรรค์ เนื่องจากทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกกล้าทำสิ่งใหม่และกล้าลองผิดลองถูกเพื่อพัฒนางานและสิ่งนี้นำไปสู่พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน นอกจากนั้น การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน (Knowledge Sharing) ยังเป็นตัวแปรต้นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานอีกด้วย (Choi et al., 2016) โดยสิ่งนี้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและพนักงาน อย่างไรก็ตาม Choi et al. (2016) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) เป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานโดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไปทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวสูงขึ้น (Sulaiman et al., 2019)

ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีกิจกรรมเกี่ยวกับการให้บริการสื่อสารโทรคมนาคม และบริการด้านดิจิทัลครบวงจร ทั้งบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ บรอดแบนด์อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์ คอนเทนต์ รวมถึงแพลตฟอร์มและบริการด้านดิจิทัลอื่นๆ การผสานผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลายในการนำเสนอสินค้าและบริการด้านการสื่อสารโทรคมนาคมและดิจิทัลด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงสื่อดิจิทัลและคอนเทนต์คุณภาพสูงที่หลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการ และเพิ่มความผูกพันของลูกค้าต่อสินค้าและบริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานเนื่องจาก “คน” เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญขององค์กร การเตรียมพร้อมพนักงานในด้านต่างๆ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งในเรื่องการพัฒนาตนเอง เสริมความรู้และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)

และทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในปัจจุบันและอนาคต พร้อมกับนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรยังคงต้องมีการดูแลพนักงานให้มีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดี สร้างบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสมกับพนักงานทุกคน ตลอดจนการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน

ดังนั้นการวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแบ่งปันความรู้ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน ในแง่มุมการได้มาซึ่งรูปแบบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสร้างสรรคของพนักงานเพื่อเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินงานขององค์กร ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานและกระบวนการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีมีความรวดเร็ว โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญอันมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในหลายมิติ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเฉพาะตัวในการบริหารจัดการองค์กรด้วยพฤติกรรมและกระบวนการที่ใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิด และเสริมสร้างความสามารถของผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Susilo, 2018) นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) และพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovation Work Behavior) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำเสนอครั้งแรกโดย (Burns, 1978) ซึ่งเป็นนักประวัติศาสตร์การเมือง ซึ่งแต่งหนังสือชื่อว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership)” ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่สูงขึ้น ต่อมา (Bass & Avolio, 1994) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยรวมเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่า “โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership)” ซึ่งแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ในขณะที่ความรู้ (Knowledge) ยังคงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวอย่างยั่งยืนสำหรับทุกองค์กร ดังนั้น การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) จึงถูกมองว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญเพื่อการพัฒนา เนื่องจากแต่ละองค์กรต้องการสำรวจและรวบรวมความรู้ แนวคิด และแนวทางใหม่ๆ ด้านการพัฒนา เพื่อนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง และสามารถปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางความท้าทายที่หลากหลายได้ (Ali et al., 2019) โดยการแบ่งปันความรู้ หมายถึง กระบวนการสำคัญที่ทำให้ความรู้ถูกกระจายไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร การกระจายข้อมูลความรู้นี้เป็นปัจจัยหนึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กร (Andolšek, 2015) (Nonaka & Takeuchi, 1995) ได้แบ่งองค์ประกอบในการแบ่งปันความรู้ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้จากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) หรือรู้จักในวงจรความรู้ Knowledge Spiral หรือ SECI Model (Farnese et al., 2019) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทสำคัญให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เนื่องจากองค์ประกอบของการมุ่งเน้นการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งจะช่วยให้แต่ละบุคคลเกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันได้อย่างสร้างสรรค์

นอกจากนี้ การที่พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรจะส่งผลให้เกิดการรับรู้เชิงบวกต่อองค์กร โดย Eisenberger et al. (1986) ได้นำเสนอทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) ซึ่ง

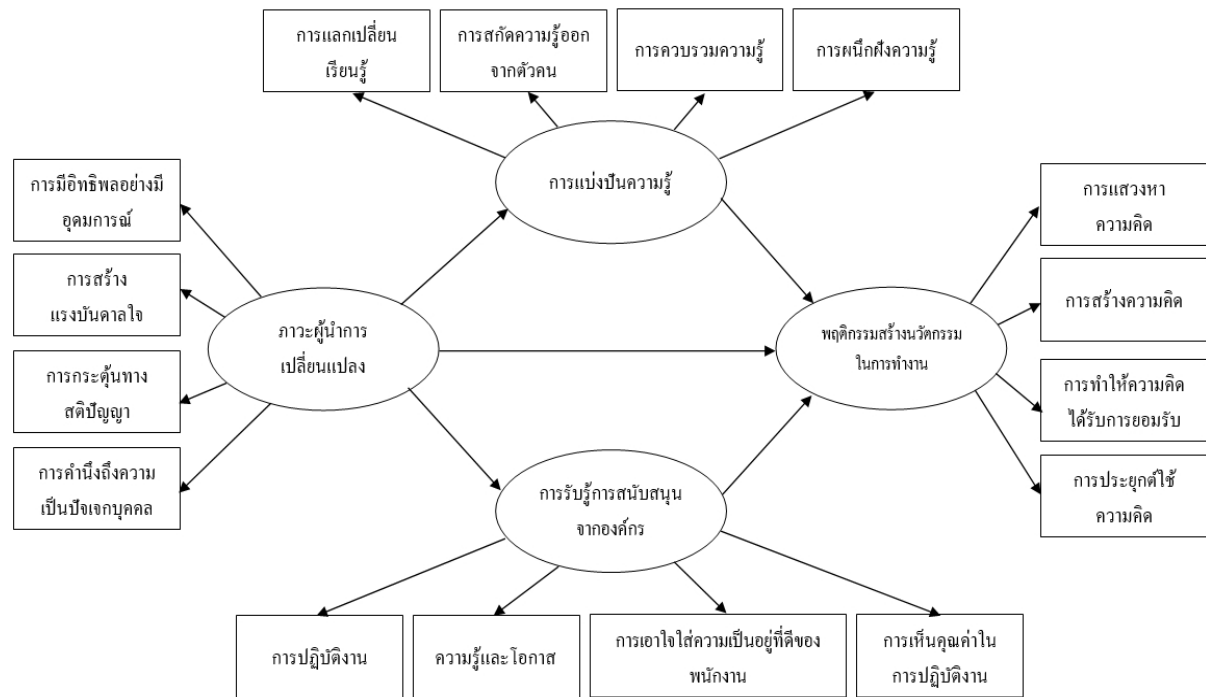
ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)

กล่าวถึงการที่บุคลากรรับรู้ถึงความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อผลงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การรับรู้ดังกล่าวมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มความสามารถในระยะยาว (Jing & Yan, 2022) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง การที่พนักงานเชื่อว่าตนเองได้รับการสนับสนุนและคุณค่าจากองค์กร โดยการสนับสนุนนี้รวมถึงการยอมรับและส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kurtessis et al., 2017) โดยองค์ประกอบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรตามแนวคิดของ Eisenberger et al. (1986) ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลโดยตรงต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เนื่องจากเป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นคนมากกว่างาน จึงทำให้ผู้นำแสดงออกถึงความใส่ใจ และสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน

ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วไม่เพียงเติมยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน หมายถึง การคิดค้นและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ อย่างมีเป้าหมาย ภายใต้บทบาทหน้าที่การทำงานของตนเอง กลุ่ม หรือองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ (Asurakkody & Shin, 2018) ซึ่งการเกิดนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความสามารถในการคิดค้นและพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ หรือที่เรียกว่านวัตกรรม (Innovator) ดังนั้น หากองค์กรต้องการเป็นองค์กรนวัตกรรม จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนมีพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovation Work Behavior) (Ordu & Sari, 2022) โดยแนวคิดนี้ถูกนำเสนอครั้งแรกโดย (West & Farr, 1990) ในหนังสือชื่อ *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* ที่กล่าวว่าพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานประกอบด้วย การตระหนักถึงปัญหาและหาทางออก การแสวงหาการสนับสนุนความคิด และการทำให้เกิดต้นแบบ นำมาสู่การกำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานที่แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความคิด (Idea Exploration) การสร้างความคิด (Idea Generation) การทำให้ความคิดได้รับการยอมรับ (Idea Championing) และการประยุกต์ใช้ความคิด (Idea Implementation) (de Jong & den Hartog, 2010)

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เนื่องจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถปลุกเร้าและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และยังมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ทำให้พนักงานมีศักยภาพในการขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมที่ยั่งยืนในการทำงาน อันจะเป็นหัวใจสำคัญในการเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จึงนำเสนอกลไกที่ใช้ในการอธิบายอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานผ่านการแบ่งปันความรู้ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ได้ดังภาพที่ 1

ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ คือ พนักงานบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามหลัก Rule of thumb ซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนพารามิเตอร์ในแบบจำลอง โดยการวิจัยนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ทั้งหมด 16 พารามิเตอร์ เมื่อพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าต่อพารามิเตอร์ (Hair et al., 2017) จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 320 ตัวอย่าง เพื่อสำรองความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นได้จากการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จึงต้องมีการสำรองข้อมูลอีกจำนวนร้อยละ 50 (นิสาชล รัตนมณี และ ประสพชัย พสุนนท์, 2562) จึงได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 480 ตัวอย่าง ซึ่งสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยแบ่งเก็บตามสัดส่วนของกลุ่มงาน แต่ภายหลังการเก็บรวบรวมได้แบบสอบถามคืนที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด 450 ชุด หรือร้อยละ 93.75 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 50 จึงถือว่ามียอัตรการตอบกลับในระดับสูงมาก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมในแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามฉบับนี้ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่ (1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\alpha = .779$) (3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ($\alpha = .750$) (4) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($\alpha = .809$) และ (5) พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ($\alpha = .713$) ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ได้ดำเนินการตรวจสอบทั้งความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ดำเนินการตรวจสอบผ่านการหาค่า Item Objective Congruence Index (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ซึ่งเมื่อดำเนินการพบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า IOC อยู่ระหว่าง .60-1.00 โดยมีค่ามากกว่า .50 ถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (สุพัฒน์ สุกมลสันต์, 2567) ในขณะที่การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) พบว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีค่า Cronbach's Alpha Coefficient อยู่ระหว่าง .713 ถึง .809 ซึ่งมากกว่า .70 จึงถือว่ามีความน่าเชื่อถือ (กัลยา วาณิชยปัญญา และ จิตา วาณิชยปัญญา, 2564)

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนา และสถิติอนุมาน โดยสถิติพรรณนาจะนำเสนอค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในขณะที่สถิติอนุมานใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural

ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)

Equation Model: SEM) ที่ประกอบไปด้วยแบบจำลองการวัดและแบบจำลองโครงสร้าง เพื่อยืนยันผลกระทบเชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 225 คน (ร้อยละ 50.00) มีอายุระหว่าง 35-44 ปี จำนวน 164 คน (ร้อยละ 36.44) มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 328 คน (ร้อยละ 72.89) มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 205 คน (ร้อยละ 45.55) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 39,001-46,000 บาท จำนวน 231 คน (ร้อยละ 51.33) และมีอายุงาน 5-10 ปี จำนวน 167 คน (ร้อยละ 37.11)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวแปร

ตัวแปรแฝง	องค์ประกอบ	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.23	0.358	มาก
	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.18	0.387	มาก
	การกระตุ้นทางสติปัญญา	4.25	0.323	มาก
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.19	0.382	มาก
การแบ่งปันความรู้	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.22	0.323	มาก
	การสกัดความรู้ออกจากตัวคน	4.24	0.320	มาก
	การรวบรวมความรู้	4.21	0.325	มาก
	การฝึกฝังความรู้	4.24	0.332	มาก
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	การปฏิบัติงาน	4.23	0.328	มาก
	ความรู้และโอกาส	4.19	0.371	มาก
	การเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	4.18	0.385	มาก
	การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน	4.21	0.346	มาก
พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน	การแสวงหาความคิด	4.25	0.303	มาก
	การสร้างความคิด	4.25	0.325	มาก
	การทำให้ความคิดได้รับการยอมรับ	4.25	0.29	มาก
	การประยุกต์ใช้ความคิด	4.26	0.318	มาก

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ตัวแปรแฝง	Standardized Factor Loading	R ²	CR	AVE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			.80	.50
- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	.66	.44		
- การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	.77	.59		
- การกระตุ้นทางสติปัญญา (IS)	.69	.48		
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	.70	.49		
การแบ่งปันความรู้			.84	.57
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS1)	.75	.56		
- การสกัดความรู้จากตัวคน (KS2)	.76	.58		

ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)

ตัวแปรแฝง	Standardized Factor Loading	R ²	CR	AVE
- การควบคุมความรู้ (KS3)	.74	.55		
- การฝึกฝนความรู้ (KS4)	.78	.61		
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร			.89	.67
- การปฏิบัติงาน (POS1)	.74	.55		
- ความรู้และโอกาส (POS2)	.84	.71		
- การเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (POS3)	.81	.66		
- การเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน (POS4)	.87	.76		
พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน			.80	.50
- การแสวงหาความคิด (IB1)	.66	.44		
- การสร้างความคิด (IB2)	.72	.52		
- การทำให้ความคิดได้รับการยอมรับ (IB3)	.70	.49		
- การประยุกต์ใช้ความคิด (IB4)	.74	.55		

Factor Loading $\geq$.50, CR $\geq$.70, AVE $\geq$.50

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ใช้ในแบบจำลองนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .66 ถึง .87 และมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนอยู่ระหว่าง .44 ถึง .76 โดยตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นโดยรวม (Composite Reliability: CR) อยู่ระหว่าง .80 ถึง .89 ซึ่งมีความมากกว่า 0.7 จึงถือว่ามีความเชื่อมั่น ในขณะที่มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) อยู่ระหว่าง .50 ถึง .67 ซึ่งมากกว่า .50 แสดงว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีตัวแปรสังเกตที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ (Henseler et al., 2016)

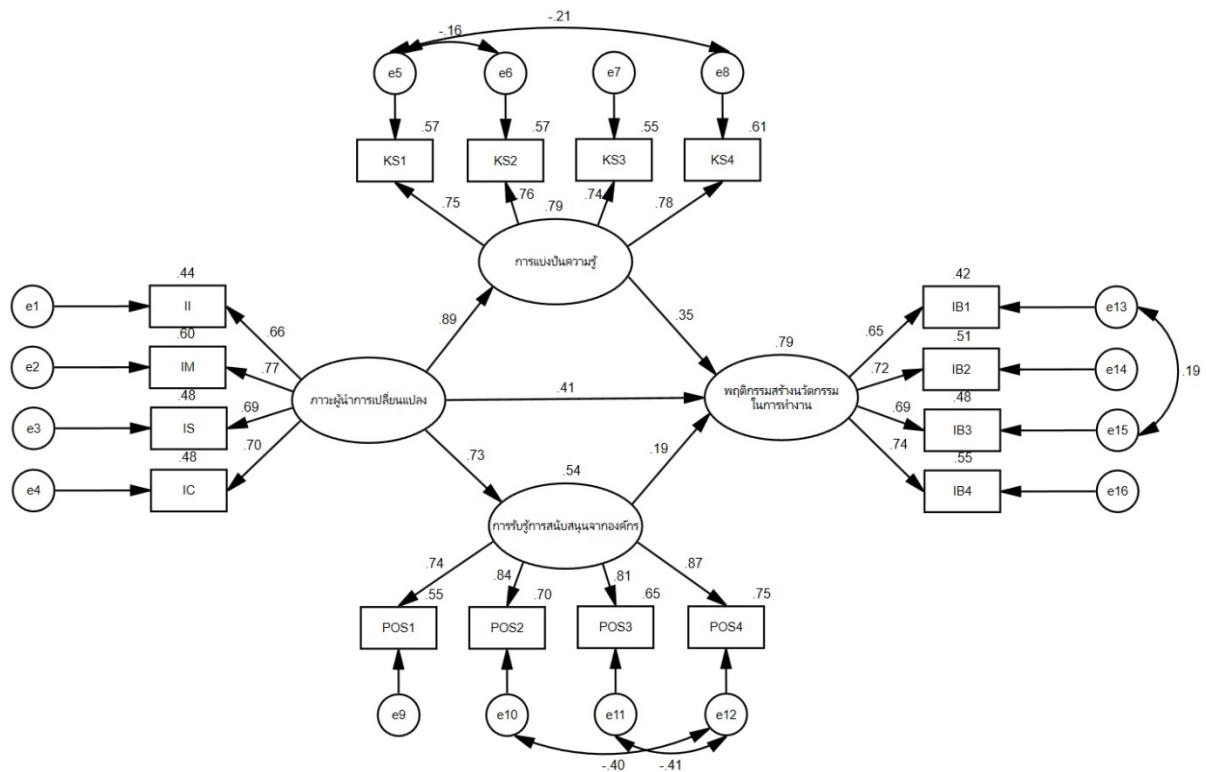
ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์ HTMT

ตัวแปรแฝง	TL	KS	POS	IWB
TL				
KS	.86			
POS	.68	.77		
IWB	.82	.86	.74	

TL = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, KS = การแบ่งปันความรู้, POS = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร, IWB = พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรแฝงแต่ละคู่มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก เนื่องจาก ค่าความสัมพันธ์ในแต่ละคู่มีน้อยกว่า .90 เป็นไปตามเกณฑ์ของ (Hair et al., 2017) จะกล่าวได้ว่า HTMT < .90 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรแฝงทั้งหมดไปทดสอบต่อในแบบจำลองโครงสร้าง

ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)



Chi-square = 245.59, df = 94, p-value = .000, Chi-square/df = 2.61, GFI = 0.94, AGFI = 0.91, NFI = 0.94, CFI = 0.96, TLI = 0.95, RMSEA = 0.06

ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

ตัวแปรสาเหตุ	ผลกระทบ	ตัวแปรผล		
		การแบ่งปันความรู้	การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	DE	.89*** (.058)	.73*** (.056)	.41** (.067)
	IE	-	-	.45**
	TE	.89***	.73***	.86**
การแบ่งปันความรู้	DE	-	-	.35** (.061)
	IE	-	-	-
	TE	-	-	.35**
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	DE	-	-	.19** (.056)
	IE	-	-	-
	TE	-	-	.19**

DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, TE = อิทธิพลโดยรวม, ตัวเลขในวงเล็บ = S.E.

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

ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แบบจำลองโครงสร้างหลังปรับเปลี่ยนจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี Chi-square เท่ากับ 245.59 และ $p < .001$ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การพิจารณาจากค่า Chi-square อย่างเดียวไม่เหมาะสมในกรณีที่แบบจำลองจำนวนตัวแปรแฝงมากหรือขนาดกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาจากค่าดัชนีอื่นๆ ประกอบตามที่กำหนดเกณฑ์ไว้ โดยพบว่า Chi-square/df เท่ากับ 2.61 (<3.00) GFI เท่ากับ .94 ($>.90$) AGFI เท่ากับ .91 ($>.90$) NFI เท่ากับ .94 ($>.90$) CFI เท่ากับ .96 ($>.90$) TLI เท่ากับ .95 ($>.90$) และ RMSEA เท่ากับ .06 ($<.08$) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทั้งหมด (Hair et al., 2017) และเมื่อพิจารณาผลกระทบของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($DE = .41, p < .01$) การแบ่งปันความรู้ ($DE = .35, p < .01$) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($DE = .19, p < .01$) มีผลทางตรงต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางตรงต่อการแบ่งปันความรู้ ($DE = .89, p < .001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($DE = .73, p < .001$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผ่านการแบ่งปันความรู้ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ($IE = .45, p < .01$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการแบ่งปันความรู้ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจากอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามนั้นยังมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ แต่มีส่วนสำคัญในการยกระดับอิทธิพลโดยรวมถึง .86 ($TE = .86, p < .01$)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลกระทบของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะเมื่อผ่านกลไกการแบ่งปันความรู้ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งช่วยอธิบายถึงกลไกหรือกระบวนการภายในที่ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และเน้นนวัตกรรมในที่ทำงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น โดยการวิเคราะห์พบว่าระดับอิทธิพลรวมของแบบจำลองนี้มีค่าสูงถึง .86 ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมด สอดคล้องกับแนวคิดของ (Bass & Avolio, 1994) ที่เสนอว่าการกระตุ้นทางปัญญาเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีบทบาทในการเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาแนวทางใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Kouzes & Posner, 2017) ที่เน้นย้ำว่าผู้นำควรเป็นแบบอย่าง ที่สร้างแรงบันดาลใจและชี้แนะทิศทางให้กับองค์กรด้วยวิสัยทัศน์อันชัดเจน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจยังปรากฏให้เห็นว่า ผู้นำสามารถใช้คำพูดและพฤติกรรมที่ปลุกเร้าให้พนักงานรู้สึกมั่นใจ มีเป้าหมายที่ท้าทาย และมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จ

ในขณะที่ การแบ่งปันความรู้ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรู้สึกว่าการองค์กรให้การสนับสนุน จะมีแนวโน้มในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และแปลงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติได้มากขึ้น โดยผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักแสดงออกถึงการสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบเปิดกว้าง การให้ความไว้วางใจต่อพนักงาน และการสร้างแรงบันดาลใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เมื่อผู้นำส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ พนักงานจะรู้สึกมั่นใจในการแสดงออกและพร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ตนมี ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนานวัตกรรมในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Nguyen et al., 2020) ที่พบว่า ผู้นำที่แสดงบทบาทของการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในระดับทีมและองค์กร โดยผ่านกลไกของความไว้วางใจ และการสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นเจ้าขององค์กร

ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2568)

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่มีความสามารถในการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน และเป็นแรงบันดาลใจให้กับพนักงานเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการรับรู้พนักงาน ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ทั้งในด้านทรัพยากร โอกาสในการพัฒนา และความเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของพนักงาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ ปลอดภัย และมีคุณค่าในสายตาดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สอดคล้องกับงานของงานวิจัยของ (Ahmad et al., 2019) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรนั้นมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาเชิงอารมณ์ของพนักงาน โดยเมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าเข้าใจความท้าทายของตน จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยมีการแบ่งปันความรู้และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรต้นกลางบางส่วน ในเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้และการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ การสนับสนุนดังกล่าวไม่ควรจำกัดเพียงการให้ทรัพยากรหรือสิ่งจูงใจทางวัตถุ แต่ควรรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปิดเผยความคิดเห็น การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลว องค์กรที่สามารถหลอมรวมปัจจัยเหล่านี้เข้าด้วยกันได้ จะสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เน้นการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจมีบทบาทเป็นตัวแปรต้นกลางหรือตัวแปรกำกับ (Moderator) ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม เช่น แรงจูงใจภายในของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อให้เข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ของพนักงานต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความรู้สึกที่ได้รับการสนับสนุน รวมถึงการศึกษาตามช่วงเวลาที่หลากหลาย (Longitudinal Study) เพื่อวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในระยะยาว ด้วยแบบสอบถามชุดนี้ซ้ำ หรือการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกในระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งจะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ที่มีความครอบคลุมและสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมในหลากหลายบริบทขององค์กรยุคใหม่

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา กงกวย, พรรัตน์ แสงหาญ, อภิญา อิงอาจ และ ปณิตดา จันเพชร. (2561). อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสามารถด้านนวัตกรรม โดยส่งผ่านพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของวิศวกรในอุตสาหกรรมยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. *วารสารศุภนิพนธ์*, 5(2), 256-270.
- กัลยา วาณิชยปัญญา และ จิตา วาณิชยปัญญา. (2564). *การใช้ SPSS for Windows: ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. พิมพ์ครั้งที่ 33. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ธีทัต ตริศิริโชติ. (2564). การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน*, 3(2), 62-72.
- นิศาชล รัตนมณี และ ประสพชัย พสุนนท์. (2562). อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 13(3), 181-188.
- บุษกร คำโฮม. (2562). บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 16(75), 1-6.
- สุพัฒน์ สุกมลสันต์. (2567). นานาวิธีในการหาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณและการเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม. *วารสารภาษาปริทัศน์*, 39, 75-102.

- Ahmad, I., Donia, M., & Shahzad, K. (2019). Impact of corporate social responsibility attributions on employees' creative performance: The mediating role of psychological safety. *Ethics & Behavior*, 29(6), 490-509.
- Ali, A., Selvam, D., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806-1837.
- Al-Omari, M., Choo, L., & Ali, M. (2019). Innovative work behavior: A review of literature. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 39-47.
- Andolšek, D. (2015). Knowledge sharing in an organization from the perspective of the individual. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 3(2), 65-76.
- Asurakkody, T., & Shin, S. (2018). Innovative behavior in nursing context: A concept analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237-244.
- Bass, B., & Avolio, B. (eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publications.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Choi, S., Kim, K., Ullah, S., & Kang, S. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). *What Is Disruptive Innovation?*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>.
- de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Innovative Work Behaviour: Measurement and Validation. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Farnese, M., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10, 2730.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed). California: Sage Publications Inc.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the effect of employees' perceived organizational support, psychological ownership, and turnover intention: A case of China's employee. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6016.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). New Jersey: Wiley.
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Masumba, D. (2019). *Leadership for innovation: Three essential skill sets for leading employee-driven innovation*. New York: Morgan James Publishing.

- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29-45.
- Nguyen, T., Malik, A., & Sharma, P. (2020). How transformational leadership facilitates knowledge sharing: A mediated moderation model. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1981-2001.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Ordu, A., & Sari, T. (2022). The role of innovative work behaviour in the relationship between organizational support and organizational happiness. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(4), 897-935.
- Reade, C., & Lee, H. (2016). Does ethnic conflict impede or enable employee innovation behavior?: The alchemic role of collaborative conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 199-224.
- Srirahayu, D., Ekowati, D., & Sridadi, A. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557.
- Sulaiman, M., Ragheb, M., & Wahba, M. (2019). Perceived organization support role in creating an innovative work behavior. *Open Access Library Journal*, 6, e5372.
- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: A style of motivating employees. *Management and Economics Journal*, 2(2), 109-116.
- West, M., & Farr, J. (1990). Innovation at work. In M. West, & J. Farr. (eds.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). New Jersey: Wiley.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2025 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).