

## บทความวิจัย

# ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน จากมุมมองผู้ประกอบการ

เพ็ญพร ปุกหุด<sup>1</sup>

ญัฐพันธ์ ปัญญโรจน์<sup>2</sup>

พรทิพย์ ปุกหุด<sup>3</sup>

(Received: May 2, 2025; Revised: July 22, 2025; Accepted: August 8, 2025)

## บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา<sup>1</sup> มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน โดยพัฒนากรอบแนวคิดเบื้องต้นจากการทบทวนทฤษฎีฐานทรัพยากร ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ประกอบการและผู้นำคลัสเตอร์ระดับจังหวัด 5 ราย ที่คัดเลือกแบบเจาะจง ข้อมูลที่ได้ถูกวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยจัดกลุ่มประเด็นและเชื่อมโยงของข้อมูลเพื่อสรุปผล พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ (1) บทบาทของผู้นำ (2) ระบบและนโยบายองค์กร (3) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (4) คุณลักษณะของบุคลากร และ (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์

<sup>1</sup> อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา

E-mail: tuesday.p@hotmail.com (Corresponding Author)

<sup>2</sup> อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา น่าน

E-mail: nattapanpanyaroj@gmail.com

<sup>3</sup> อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขอนแก่น

E-mail: pukahuta.p@gmail.com

และนวัตกรรมของบุคลากร ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถปรับแนวทางการใช้  
ทรัพยากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรได้ดี

**คำสำคัญ:** หัตถกรรมเครื่องเงิน พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรม

## RESEARCH ARTICLE

# Factors Influencing Changes in Creative and Innovative Behaviors of Personnel in the Silver Handicraft Business from the Perspective of Entrepreneurs

Penporn Pukahuta<sup>1</sup>

Nattapan Panyaroj<sup>2</sup>

Pornthip Pukahuta<sup>3</sup>

## Abstract

This qualitative case study aims to explore the factors that influence creative and innovative behavior among employees in the silver handicraft industry. A preliminary conceptual framework was developed based on a review of the Resource-Based View (RBV) theory, which served as a foundation for designing semi-structured interview questions. Key informants consisted of five purposefully selected participants, including entrepreneurs and provincial cluster leaders. The data collected was analyzed using content analysis, involving thematic grouping and relational interpretation to conclude. The study revealed five key factors that influence creative and innovative behavior such as (1) leadership roles, (2) organizational systems and policies, (3) organizational atmosphere

---

<sup>1</sup> Lecturer, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Isan, Nakhon Ratchasima, E-mail: tuesday.p@hotmail.com (Corresponding Author)

<sup>2</sup> Lecturer, Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna, Nan, E-mail: nattapanpanyaroj@gmail.com

<sup>3</sup> Lecturer, Faculty of Nursing, Northeastern University, Khon Kaen, E-mail: pukahuta.p@gmail.com

and culture, (4) employee characteristics, and (5) the work environment. These factors collectively shape employee behavior and innovation capacity. The findings provide valuable insights for entrepreneurs to align resource utilization with employee needs, thereby enhancing organizational innovation and competitiveness.

**Keywords:** Silverware Handicraft, Creative Behavior, Innovative

## บทนำ

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทย ได้รับการยอมรับในฐานะเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะประเทศคู่ค้าหลัก เช่น อินเดีย อิตาลี ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร (Thailand Textile Institute, 2025) ที่ให้การยอมรับในความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยสะท้อนถึงความเป็นมรดกทางศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และวิถีชีวิตแบบดั้งเดิม ตัวผลงานยังแสดงทักษะฝีมือของบุคลากรที่มีความประณีตในการสร้างสรรค์ผลงานที่ได้รับการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น และมีวิธีการออกแบบลวดลายที่วิจิตรบรรจงและลอกเลียนแบบได้ยาก โดยความสำเร็จนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากร (Distinctive Capabilities) ในการประยุกต์ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ร่วมกับทักษะเชิงเทคนิค (Creative Thinking and Technical Skills) ถือเป็นบุคลากรที่มีคุณค่า (Valuable) มีลักษณะหายาก (Rare) และยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable) (Panyaroj, Rattanawiboonsom, and Chayathatto, 2023) ซึ่งสอดคล้องกับหลักของ Resource-Based View ที่ว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการมีทรัพยากรภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Barney and Clark, 2007) ส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

ในบริบทธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน (Silverware Handicraft) มีมูลค่าทางเศรษฐกิจและมีเอกลักษณ์ที่มีคุณค่า โดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดสุโขทัย และจังหวัดสุรินทร์ (The Gem and Jewelry Institute of Thailand, 2019) สถานประกอบการเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบครอบครัวหรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้เผชิญกับข้อจำกัดในด้านการส่งเสริมความคิดเชิงสร้างสรรค์ และด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมผลิต เช่น ขาดการส่งเสริมแนวคิดใหม่ในองค์กร การลงทุนและใช้เทคโนโลยีที่จำกัด การถ่ายทอดความรู้ที่จำกัดเฉพาะในครอบครัว อาจทำให้บุคลากรที่อยู่ในตลาดแรงงานไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างทั่วถึง เกิดปัญหาการขาดแรงงานฝีมือรุ่นใหม่ (Panyaroj et al. 2023; Kunharming, Boonanont, Sangngam, & Thongthammachart, 2023; The Gem and

Jewelry Institute of Thailand, 2019) และขาดการสนับสนุนในการออกแบบร่วมสมัย การมีตลาดที่จำกัดและรูปแบบที่ไม่หลากหลาย ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยผลงานวิจัยของ Kunharming et al. (2023) ชี้ให้เห็นว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์เครื่องเงินจากความสวยงามเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ความเป็นเอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ ประโยชน์การนำไปใช้ และความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ตามลำดับ

แม้ว่า ในปัจจุบันจะมีการรับงานตามคำสั่งของลูกค้า (Made-to-Order) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและความสามารถของผู้ผลิตในการออกแบบและปรับเปลี่ยนผลงานให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ แต่ในอีกด้านหนึ่งอาจสร้างต้นทุนเสียโอกาสในการจัดการเวลาและข้อจำกัดปริมาณการผลิต ส่งผลให้ผู้ผลิตบางรายไม่รับคำสั่งทำ ย่อมส่งผลให้การออกแบบเชิงสร้างสรรค์อยู่ในขอบเขตที่จำกัด (Anusil, 2021) ก่อให้เกิดการขาดแรงสนับสนุนและขาดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องเงินเชิงสร้างสรรค์ให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

อีกทั้ง ในการศึกษาได้กำหนดความหมายของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการคิดค้นและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ที่มีความโดดเด่น มีเอกลักษณ์ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะสะท้อนในรูปแบบของการกระทำหรือแสดงออก เช่น แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม คิดหาทางปรับปรุงหรือต่อยอดผลงานเดิม ออกแบบผลงานใหม่ให้หลากหลาย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และปรับใช้เทคโนโลยีร่วมกับวิธีการผลิต สอดคล้องกับ Donkwa (2016) ที่อธิบายว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์เป็นการแสดงความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ ใช้งานได้จริง และเชื่อมโยงความรู้กับสิ่งต่าง ๆ การมองเห็นโอกาสและการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน ขณะเดียวกัน De Jong and Den Hartog (2010) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การแสวงโอกาส (2) การริเริ่มความคิด (3) การเป็นผู้นำความคิด และ (4) การประยุกต์ใช้แนวคิดในการปฏิบัติงานจริง

จากข้อความข้างต้น คณะผู้วิจัยต้องการทำความเข้าใจและทราบว่า ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงินจากมุมมองของผู้ประกอบการและผู้นำคัสเตอร์ระดับจังหวัด เพื่อให้สถานประกอบการสามารถปรับแนวทางการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน

### ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เน้นไปที่ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการทำความเข้าใจถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ โดย Barney and Clark (2007) กล่าวว่าความสำเร็จขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับการบริหารและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่จะต้องเป็นสิ่งที่มีความค่า (Value: V) หายาก (Rare: R) ลอกเลียนแบบยาก (Inimitable: I) และทดแทนไม่สมบูรณ์ (Not-Substitutable: N) รวมการจัดการที่ดีภายในองค์กร (Organization: O) แสดงการเชื่อมโยงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงความได้เปรียบทางการแข่งขันยั่งยืนภายใต้ทฤษฎี RBV  
ที่มา: Barney and Clark (2007)

สำหรับในบริบทของธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน “ช่างฝีมือ” ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก (Valuable and Rare) โดยเฉพาะ “ช่างเงิน” เป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะและมีทักษะในการผลิต ออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องประดับเงินที่สะสมมาจากประสบการณ์หรือได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ความรู้ และทักษะเหล่านี้ไม่สามารถฝึกอบรมได้ในระยะสั้น (Not-Substitutable) รวมทั้งมีความสามารถเฉพาะในการสร้างสรรค์อัตลักษณ์ผลงาน (Inimitable) ผ่านการออกแบบลวดลาย เทคนิคการลงยา การแกะสลัก ตลอดจนมีความละเอียด ประณีต และอารมณ์ศิลป์สูง ซึ่งคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ของช่างเงินเหล่านี้จะสะท้อนถึงหลัก VRIN หรือ VRIO Resource ของทฤษฎี RBV ได้อย่างชัดเจน

ต่อมาได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจ โดย Donkwa (2016) ให้ความหมายของพฤติกรรมสร้างสรรค์ว่าเป็นการแสดงความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ สามารถใช้งานได้จริงและเป็นความรู้ที่มีความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การมองเห็นโอกาส และมีความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีแก่องค์กร ขณะเดียวกัน De Jong and Den Hartog (2010) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ 4 ด้าน ได้แก่ (1) การแสวงหาโอกาส เป็นการสำรวจและค้นหาวิธีการใหม่ที่สามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น (2) การริเริ่มความคิด เป็นการคิดหาวิธีการใหม่ หรือการคิดเพื่อแก้ปัญหา โดยการมองจากสิ่งที่แตกต่างจากที่เคยเป็น (3) การเป็นผู้นำความคิด เป็นการนำแนวคิดที่เกิดจากการแสวงหาโอกาสและการริเริ่มความคิด มาพัฒนาขั้นตอนการทำงาน โดยเน้นการเป็นผู้นำทางความคิดเพื่อชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และ (4) การประยุกต์ใช้ เป็นการนำความคิดที่ได้จากกระบวนการต่าง ๆ มาปรับใช้ในงานกิจวัตรประจำวัน ติดตามผล และปรับปรุงเพื่อให้กระบวนการดีขึ้น และสอดคล้องกับ Kleysen and Street (2001) ที่เน้นบทบาทของพฤติกรรมสร้างสรรค์ในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจ

ดังนั้น ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรและ

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ จากการสนับสนุนของผู้บริหารเชิงนวัตกรรม แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม และบรรยากาศการสร้างสร้งสรรค์ นวัตกรรมองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย (Iadmak, Sukno, Daengmuean, Wongngam, Boripan, and Langthaekul (2018) สอดคล้องกับ Srimanee (2018) พบว่า ปัจจัยการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศนวัตกรรมในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อการสร้งสร้งสรรค์นวัตกรรมในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย สอดรับกับ Proyanont (2012) ที่ว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์ในงานของบุคลากรในธุรกิจที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยมในปี 2552 ขณะที่ ผลงานวิจัยของ Baer and Frese (2003) พบว่า บุคลากรบางรายมีความสามารถในการสร้งสร้งสรรค์ผลงาน แต่หากองค์กรยังยึดติดระบบโครงสร้างแบบเดิมหรือไม่เปิดรับความคิดใหม่ อาจทำให้ไม่สามารถขยายผลองค์ความรู้ได้

นอกจากนี้ เมื่อทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับธุรกิจเครื่องเงินยังพบปัญหาและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ เช่น (1) แรงงานฝีมือที่มีจำนวนจำกัดส่งผลกระทบต่อกำลังการผลิตหัตถกรรม (2) รูปแบบของหัตถกรรมมีรูปแบบเดิม ไม่มีความหลากหลาย (3) ราคาเม็ดเงิน มีราคาสูงและขึ้นอยู่กับความผันผวนตามราคาทองคำ (4) ผู้บริโภคนิยมสินค้าแบรนด์เนมจากต่างชาติ (The Gem and Jewelry Institute of Thailand, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับ Kunharming et al. (2023) ที่ระบุว่า ช่างทำเครื่องเงินและสมาชิกกลุ่มหัตถกรรมเครื่องเงินชาวเขาส่วนใหญ่ผลิตเครื่องประดับ เครื่องใช้สอยในชีวิตประจำวัน และมีการใช้ลวดลายดั้งเดิมที่เลียนแบบธรรมชาติ ขณะที่กลุ่มลูกค้าต้องการลวดลาย รูปทรง และสีสันสวยงามเป็นที่สนใจแก่ผู้พบเห็น และควรเพิ่มสินค้าให้หลากหลายสามารถสวมใส่ในชีวิตประจำวันได้ จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้คณะผู้วิจัยทราบว่าผู้ประกอบการยังคงขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีความต้องการรูปแบบ

สินค้าแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจควรเน้นการพัฒนาผลิตสินค้า  
หัตถกรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจต่อไปได้

สุดท้ายนี้ได้ประยุกต์ทฤษฎี RBV ในกำหนดแนวทางการใช้ปัจจัย  
ทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการสิ่งสนับสนุนหรือทรัพยากรที่เอื้อต่อการ  
พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เพื่อให้ผลงานหัตถกรรมประดามีคุณค่า

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจ  
หัตถกรรมเครื่องเงิน (Case Study) ที่มุ่งพัฒนาปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรม  
เชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากร โดยเริ่มพัฒนารอบแนวคิดเบื้องต้น  
จากการทบทวนทฤษฎีฐานทรัพยากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลทุติยภูมิ  
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากนั้น  
ทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม  
2568 ด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้ากับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

**พื้นที่การวิจัย** เลือกพื้นที่วิจัย 3 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ (จังหวัดน่าน  
จังหวัดเชียงใหม่) ภาคกลาง (จังหวัดสุโขทัย) และภาคอีสาน (จังหวัดสุรินทร์)  
เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีชื่อเสียงและมีผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน  
จำนวนมาก ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลสำคัญจากผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ  
โดยตรงในกลุ่มธุรกิจ (The Gem and Jewelry Institute of Thailand, 2019)

**ผู้ให้ข้อมูลหลัก** เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 5 ราย จาก  
ตัวแทนคณะกรรมการกลุ่มคัลสเตอร์เครื่องเงินระดับจังหวัด ผู้ผลิตและจัด  
จำหน่ายเครื่องเงินที่มีชื่อเสียงในระดับจังหวัด ซึ่งได้รับการรับรองคุณภาพ เช่น  
รางวัล OTOP 5 ดาว และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มี  
ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจ และให้ความยินยอมในการเข้าร่วม  
โครงการวิจัยโดยสมัครใจ

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดย  
แนวทางการสัมภาษณ์อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากรและงานวิจัยที่  
เกี่ยวข้อง ประยุกต์ข้อคำถามจาก Panyaroj (2022), Martinaityte, Sacramento,

and Aryee (2019), Jituea and Jadesadalug (2019), Barney and Ckark (2007) ในประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร มีแนวคำถาม 10 ข้อ โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

แนวคำถามการสัมภาษณ์ ได้แก่

1. ในมุมมองของท่าน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในธุรกิจ
2. ปัจจัยใดที่ท่านคิดว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในธุรกิจ
3. ท่านเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการสร้างสรรค์ผลงานในธุรกิจอย่างไร
4. ท่านคิดว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในธุรกิจอย่างไร
5. องค์กรมีการใช้เทคโนโลยี/เครื่องมือใดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผลงานในธุรกิจ
6. ในฐานะผู้บริหาร/หัวหน้างาน ท่านมีวิธีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรอย่างไร
7. ท่านเห็นว่างค์กรมีการสนับสนุนในด้านใดที่ช่วยส่งเสริมนวัตกรรม เช่น ลงทุนการวิจัยและพัฒนา (R & D)/สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์
8. ท่านคิดว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการปรับปรุงในกระบวนการผลิตที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ผลงานอย่างไร
9. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ในบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร
10. ท่านเคยพบอุปสรรคใดในการใช้ทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ (หากมี) มีแนวทางอย่างไรในการจัดการอุปสรรคเหล่านั้น

**การวิเคราะห์ข้อมูล** นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจาก (1) การถอดข้อความหรือประโยคเพื่อจับประเด็นสำคัญ (2) กำหนดรหัสในแต่ละข้อความหรือประโยคด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ (3) ในแต่ละหมวดหมู่ให้รวมประเด็นย่อย ๆ ที่คล้ายคลึงเข้าไว้ด้วยกัน (4) สรุปและตั้งชื่อประเด็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร (Suksan, 2021) และ (5) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของการบรรยายเชิงพรรณนา

**การรับรองจริยธรรมการวิจัย** การวิจัยถูกรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา ออกเอกสารรับรองการยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยมีรหัสโครงการ HEC-01-67-085 และได้รับการอนุมัติในวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2568

## ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้นำคัสเตอร์ระดับจังหวัด ในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน เริ่มต้นจากการถอดข้อความจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 ราย โดยมีการกำหนดรหัสโดยแยกข้อความที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกันเข้าไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน จากนั้นนำผลจากการจัดกลุ่มมาตั้งชื่อประเด็นที่ศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน มี 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) บทบาทของผู้นำ (2) ระบบและนโยบายองค์กร (3) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (4) คุณลักษณะของบุคลากร และ (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้ ดังแสดงตารางที่ 1

## ตารางที่ 1

### การกำหนดรหัสและจัดกลุ่มหัวข้อจากการสัมภาษณ์ (ตัวอย่าง)

| ข้อความจากผู้ให้ข้อมูล                                                                                                                                                                          | รหัส                                 | ประเด็นหลัก                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| “เราเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น แล้วก็ปรับวิธีการทำงานให้เหมาะกับแต่ละคน มันจะช่วยให้เกิดไอเดียใหม่ ๆ แล้วผลงานที่ออกมา ก็ดีเห็น จะมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 3) | เปิดโอกาสให้<br>แสดงความ<br>คิดเห็น  | บทบาทของ<br>ผู้นำ           |
| “พอคนทำงานได้รับการสนับสนุนที่ดี เขาก็จะกล้า เสนอไอเดียใหม่ ๆ เช่น การปรับสายเครื่องเงินให้ ดูทันสมัยมากขึ้นอะไรแบบนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 1)                                                    | สนับสนุนให้<br>เสนอวิธีใหม่          | บทบาทของ<br>ผู้นำ           |
| “องค์กรที่เปิดใจรับฟัง แล้วก็สนับสนุนไอเดียใหม่ มักจะเติบโตได้ดีกว่า เพราะเดี๋ยวนี้ตลาดเค้า ต้องการอะไรแปลกใหม่ตลอดเวลา” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 1)                                                    | รับฟังและ<br>ส่งเสริมความคิด<br>ใหม่ | บทบาทของ<br>ผู้นำ           |
| “ถ้าบริหารจัดการดี ๆ อย่างดูแลคุณภาพช่วงเงิน ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม แล้วก็ไม่หยุดพัฒนาสินค้า ธุรกิจก็มีโอกาสไปได้ไกลในระยะยาวแน่นอน” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 5)                                        | บริหารมุ่ง<br>คุณภาพ<br>ใช้เทคโนโลยี | ระบบและ<br>นโยบาย<br>องค์กร |
| “องค์กรควรจัดวางคนให้เหมาะสมกับงานตาม ทักษะ ถ้าใครถนัดทำลายละเอียดให้ทำส่วนนั้น ใครถนัดขัดเงาก็ให้ทำเฉพาะงานขัด จะทำให้ได้ผล งานเร็วและดี” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 5)                                  | จัดคนตรงทักษะ<br>และเหมาะกับ<br>งาน  | ระบบและ<br>นโยบาย<br>องค์กร |
| “การจัดทีมให้เหมาะสมกับงาน ทำให้ผลิดงานเร็ว ของเสียลดลง และยังได้คุณภาพตามมาตรฐาน” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 5)                                                                                          | จัดทีมงาน<br>คุณภาพ                  | ระบบและ<br>นโยบาย<br>องค์กร |

## ตารางที่ 1

การกำหนดรหัสและจัดกลุ่มหัวข้อจากการสัมภาษณ์ (ตัวอย่าง) (ต่อ)

| ข้อความจากผู้ให้ข้อมูล                                                                                                                                                                                                                                                    | รหัส                                         | ประเด็นหลัก                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------|
| “เรามึงบให้ทดลองทำลวดลายใหม่ ถ้าเวิร์กก็ค่อย<br>ผลิตจริง ช่วยลดความเสี่ยงและเปิดโอกาส<br>สร้างสรรค์” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 4)                                                                                                                                                  | งบทดลอง<br>นวัตกรรม                          | ระบบและ<br>นโยบาย<br>องค์กร       |
| “ให้ทีมงานเข้าฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก<br>โดยเน้นเฉพาะเรื่องที่ทำเป็นและใช้ได้จริง และเน้น<br>ให้ทีมแบ่งปัน ต่อยอดร่วมกัน เพราะเสียเวลานาน<br>และกำลังคนในการอบรมต้องเกิดความคุ้มค่าและ<br>ได้ประโยชน์กลับคืน” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 3)                                       | อบรมเฉพาะ<br>จำเป็น<br>แลกเปลี่ยน<br>ความรู้ | ระบบและ<br>นโยบาย<br>องค์กร       |
| “หลังอบรมเรื่องการออกแบบร่วมสมัย พนักงาน<br>มีไอเดียปรับลายเครื่องเงินให้เข้ากับยุคใหม่ ขาย<br>ได้ดีขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 2)                                                                                                                                             | ผลอบรม<br>ออกแบบร่วม<br>สมัย                 | คุณลักษณะ<br>ของบุคลากร           |
| “การอบรมช่วยให้พนักงานรู้วิธีใช้เครื่องมือใหม่<br>ทำงานเร็วขึ้น ต้นทุนลดลง” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 4)                                                                                                                                                                           | อบรมใช้<br>เทคโนโลยี<br>ลดต้นทุน             | คุณลักษณะ<br>ของบุคลากร           |
| “คนมีสำนึกมากในการผลิต ต้องมีความรู้ ความ<br>ชำนาญ และมีอารมณ์ร่วมกับงาน เพื่อให้งาน<br>ออกมาดี มีคุณค่า” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 1, 2)                                                                                                                                          | ความชำนาญ<br>และอารมณ์ร่วม                   | คุณลักษณะ<br>ของบุคลากร           |
| “เวลามีโปรเจกต์ใหม่ เราให้ช่างช่วยเสนอไอเดีย<br>เป็นรูปร่างเครื่องประดับที่ผ่านใจให้แกลูกค้าและ<br>ตัวสินค้า คนทำงานจะรู้ดีที่ควรปรับตรงไหนให้<br>เหมาะกับการผลิตจริง ทำให้งานออกมาตรงกับ<br>ความต้องการ และพนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของ<br>ผลงานมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 3) | ช่างเสนอไอเดีย<br>ในโปรเจกต์                 | บรรยากาศ<br>และวัฒนธรรม<br>องค์กร |

## ตารางที่ 1

การกำหนดรหัสและจัดกลุ่มหัวข้อจากการสัมภาษณ์ (ตัวอย่าง) (ต่อ)

| ข้อความจากผู้ให้ข้อมูล                                                                                                                                                                                      | รหัส                                | ประเด็นหลัก                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| “เราจัดเวิร์กชอปปีละครั้ง ให้ช่างออกแบบลายตามใจ ไม่ต้องคำนึงถึงขายได้หรือไม่ บางไอเดียได้ใช้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 2)                                                                                       | เวิร์กชอป<br>ออกแบบอิสระ            | บรรยากาศ<br>และวัฒนธรรม<br>องค์กร |
| “องค์กรใช้วิธีเปิดกว้าง ไม่ปิดกั้นความคิด ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบ นำเสนอ ลวดลาย และไปเรียนรู้นอกองค์กรด้วยการฝึกอบรมหรือเข้าร่วมประกวด ประสบการณ์มาต่อยอดและแบ่งปันกันในทีม” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 1, 2) | เปิดกว้างเรียนรู้<br>แบ่งปันความรู้ | บรรยากาศ<br>และวัฒนธรรม<br>องค์กร |
| “การใช้เครื่องเลเซอร์ทำให้งานเร็วขึ้น รายละเอียดคมชัดขึ้น ช่วยเพิ่มมูลค่าให้สินค้า” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 1)                                                                                                     | เลเซอร์เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพ         | สภาพแวดล้อม<br>การทำงาน           |
| “เครื่องแกะลายระบบ CNC ช่วยออกแบบลายใหม่ โดยไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูก” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 5)                                                                                                                | CNC ออกแบบ<br>รวดเร็ว               | สภาพแวดล้อม<br>การทำงาน           |
| “มีการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ช่วยทำการค้าและการตลาด” (ผู้ให้ข้อมูลที่ 5)                                                                                                                             | ไอทีสนับสนุน<br>การตลาด             | สภาพแวดล้อม<br>การทำงาน           |

## บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้นำคัสเตอร์ระดับจังหวัด พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 5 ด้านที่มีผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากร (ดังแสดงภาพที่ 2)

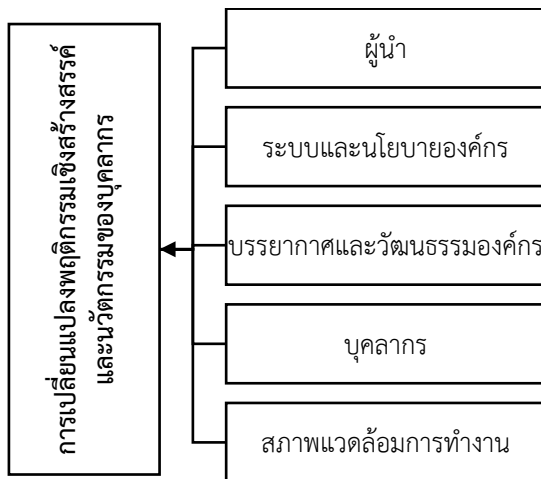
1. ด้านบทบาทของผู้นำ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากร โดยมีการเปิดกว้างทางความคิด เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สนับสนุนให้มีการเสนอวิธีการผลิตในรูปแบบใหม่ ๆ และรับฟังความคิดที่สร้างสรรค์

2. ด้านระบบและนโยบายองค์กร เช่น การกำหนดโครงสร้างการบริหารที่เน้นคุณภาพ การปรับใช้เทคโนโลยีการผลิต การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะของบุคลากร การจัดการฝึกอบรมเชิงเทคนิคเฉพาะทาง การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสนับสนุนงบประมาณสำหรับทดลองนวัตกรรมล้วนเป็นสิ่งสนับสนุนที่เอื้อต่อความคิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กร

3. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวคิดในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ การจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมการเรียนรู้จากแหล่งภายนอก เช่น การเข้าร่วมฝึกอบรม การประกวดแข่งขัน และการศึกษาดูงาน เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และนำความรู้มาต่อยอดผลงานเชิงสร้างสรรค์และปรับใช้นวัตกรรมใหม่

4. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร บุคลากรหรือช่างเครื่องเงินที่มีความชำนาญเฉพาะทาง มีอารมณ์ร่วมกับงานที่ทำ สามารถเรียนรู้และปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพัฒนารูปแบบลวดลายให้ทันสมัยและตอบโจทย์ลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสรรค์ผลงานใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการยอมรับและใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สนับสนุนการสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนานวัตกรรมใหม่ในองค์กร โดยเฉพาะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น เครื่องเลเซอร์ เครื่องแกะลายระบบ CNC รวมทั้งการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในกระบวนการออกแบบ การผลิต และทำการตลาดออนไลน์



ภาพที่ 2 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน

ที่มา: การสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ ยังพบประเด็นสำคัญดังนี้

1. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI-Assisted Design) พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มองไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัจจุบันการนำระบบ AI เข้ามาช่วยในการทำงานหัตถกรรมเครื่องเงิน เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับและเริ่มถูกนำมาใช้ในหลายขั้นตอน เช่น ใช้ AI ในการออกแบบและการสร้างสรรค์ลวดลาย การสร้างแบบจำลอง 3 มิติ (3D Printer models) การวางแผนการผลิตและควบคุมคุณภาพ ซึ่งช่วยเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ยังคงเห็นด้วยที่ว่า ระบบ AI ไม่สามารถทดแทนงานหัตถกรรมเครื่องเงินที่ต้องอาศัยฝีมือ ประสบการณ์ และจิตวิญญาณของช่างฝีมือได้ โดยเฉพาะในส่วนของ การลงรายละเอียดงาน การกำกับความงามเฉพาะตัว และการถ่ายทอดเอกลักษณ์ของชุมชน ซึ่งเป็นเสน่ห์สำคัญที่ทำให้หัตถกรรมเครื่องเงินแตกต่างจากการผลิตเชิงอุตสาหกรรม

2. ข้อจำกัดด้านกำลังแรงงาน (ขาดแคลนช่างเงิน) เนื่องจากช่างเงินรุ่นเก่าทยอยเลิกประกอบอาชีพหรือเกษียณอายุ ขณะที่คนรุ่นใหม่ไม่ให้ความสนใจในการสืบทอดงานหัตถกรรมเครื่องเงิน เนื่องจากมองว่าเป็นงานที่ต้องใช้เวลา ความอดทน และมีรายได้ไม่แน่นอน ประกอบกับการแข่งขันจากสินค้าสำเร็จรูปและสินค้านำเข้าที่มีราคาถูกกว่า ส่งผลให้ธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงินขาดกำลังผลิตที่มีคุณภาพ

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรในธุรกิจหัตถกรรมเครื่องเงิน พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ (1) บทบาทของผู้นำ (2) ระบบและนโยบายองค์กร (3) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (4) คุณลักษณะของบุคลากร และ (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ที่มองว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าหายาก ยากลอกเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney and Clark, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับ Panyaroj et al. (2023) ซึ่งให้เห็นว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงธุรกิจเกิดจากสมรรถนะในการจัดการการผลิต (Production Management Competency) ที่อาศัยทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากร โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญของช่างเงิน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรทางปัญญาที่มีคุณค่า และมีฝีมือที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ หากมีการจัดการทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ รวมทั้ง มีการพัฒนาศักยภาพและระบบการบริหารงานคุณภาพ เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน พร้อมสนับสนุนด้านทรัพยากรที่มีความพร้อมและที่โดดเด่นนำไปใช้จริง จนก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ (Pukahuta, 2020)

นอกจากนี้ยังพบว่า ความสามารถทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะการผสมผสานของทักษะฝีมือของช่างเงินกับเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การใช้ระบบ AI เครื่อง CNC และ 3D Printing ในการออกแบบและผลิตสินค้า ช่วยเพิ่มความรวดเร็ว ความแม่นยำ และตอบสนองต่อความ

ต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงถึงความสามารถขององค์กร ในการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ ผ่านการจัดการอย่างสร้างสรรค์และ ยืดหยุ่น ดังผลงานวิจัยของ Donkwa (2016) ที่เสนอการส่งเสริมพฤติกรรม สร้างสรรค์ในองค์กร ขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) การให้ข่าวสารอย่างโปร่งใส (2) การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ (3) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ ริเริ่มสิ่งใหม่ (4) การสนับสนุนจากผู้นำที่ส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ และ (5) การ เสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจของบุคลากร ซึ่งช่วยยกระดับประสิทธิภาพการ ทำงานและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ Mutonyi, Slåtten and Lien (2020) ที่ชี้ว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรมีผลโดยตรงต่อความคิด สร้างสรรค์กับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากร โดยความคิดสร้างสรรค์ของ แต่ละบุคคลยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) ในการ เชื่อมโยงของบรรยากาศองค์กรและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็น ว่า บรรยากาศในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีผลต่อความสามารถในการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกับการปรับใช้ทรัพยากรทางกายภาพและเทคโนโลยีได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทำนองเดียวกับ Jituea and Jadesadalug (2019) ชี้ให้เห็นว่า การ ส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยจากการสร้าง แนวคิดที่แตกต่าง การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเชิงรุก การเรียนรู้และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือในการพัฒนา การจัดการกับความหลากหลาย และ การบูรณาการองค์ความรู้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผล ของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเหล่านี้อย่าง สอดคล้องกับแนวคิด 7-S Framework ของ Peters and Waterman (2015) ระบุไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน ค่านิยมร่วม ทักษะ สมรรถนะ และ สไตล์การบริหาร จะเห็นได้ว่า การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุม ทั้งปัจจัยที่จับต้องได้และปัจจัยที่เป็นนามธรรมโดยเฉพาะทางวัฒนธรรมและ พฤติกรรมภายในองค์กร อีกทั้งพบว่า ผู้บริหารสามารถกระตุ้นพฤติกรรมเชิง นวัตกรรมของพนักงานได้ด้วยการลงทุนในด้านการแบ่งปันข้อมูล การส่งเสริม

การดูแลจากผู้บังคับบัญชา และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร (Bos-Nehles and Veenendaal, 2017)

อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการบางกลุ่มที่เสนอผลการวิจัยในทิศทางที่แตกต่าง เช่น งานวิจัยของ Martinaityte et al. (2019) ซึ่งอ้างอิงจากทฤษฎีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (Self-Determination Theory: SDT) ที่ชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในความต้องการพื้นฐานของบุคคล ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์ มีบทบาทต่อการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ในระดับบุคคล ยกเว้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์ แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับว่าเอื้อต่อการพัฒนาพฤติกรรมในระดับบุคคล แต่ผลวิจัยกลับพบว่าการมีส่วนร่วมไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมดังกล่าว

ดังนั้น จากการศึกษาของ Martinaityte et al. (2019) คณะผู้วิจัยยังทราบว่าการปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมพฤติกรรมสร้างสรรค์ในระดับบุคคลยังมีหลายปัจจัยที่ต้องพิจารณา เช่น บริบทของการศึกษา และสภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมในแต่ละองค์กรธุรกิจ ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อผลการวิจัยและการตีความข้อมูลในแต่ละกรณี โดยกรณีของการมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์ของบุคลากรในแต่ละองค์กรธุรกิจ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ประเภทการประกอบธุรกิจ และสภาพแวดล้อมภายในที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในชีวิตประจำวัน

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การระบุถึง 5 ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในธุรกิจ ทำให้คณะผู้วิจัยกำหนดแนวทางการปรับปรุงองค์กร ได้ดังนี้

1. การเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และเป็นแบบอย่างในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การมอบหมายงานที่ท้าทายแต่เป็นไปได้ จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิดและลงมือทำ
2. การพัฒนาระบบและนโยบายภายในองค์กร เช่น การกำหนดเป้าหมายนวัตกรรมที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรและเวลาเพื่อพัฒนาบุคลากร

และสนับสนุนกิจกรรมสร้างสรรค์ รวมถึงการพัฒนาระบบประเมินผลที่ทำให้คุณค่า  
แก่ความคิดริเริ่ม จะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรกล้านำเสนอไอเดียใหม่ ๆ

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความคิดใหม่และส่งเสริม  
การเรียนรู้ เช่น จัดกิจกรรมระดมสมองสม่ำเสมอ สร้างเวทีแสดงผลงาน  
สนับสนุนให้บุคลากรกล้าทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาด

4. การพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดอบรมออกแบบและเทคนิค  
การผลิตที่ทันสมัย การส่งเสริมการตลาดดิจิทัล และการมีระบบพี่เลี้ยงถ่ายทอด  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น จัดสรรพื้นที่  
สะดวกสบายและสร้างแรงบันดาลใจ ลงทุนเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม  
รวมถึงสนับสนุนการศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพ

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาผลกระทบ  
ของการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการออกแบบ การผลิต และ  
การตลาดของผลิตภัณฑ์หัตถกรรมเครื่องเงิน เพื่อทำความเข้าใจแนวทางการ  
ปรับตัวของธุรกิจในยุคดิจิทัล

### ข้อจำกัดการวิจัย

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้ดำเนินช่วงเดือนกุมภาพันธ์จนถึงเดือน  
มีนาคม 2568 เป็นเวลา 2 เดือน อาจส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับสะท้อนระดับทัศนคติ  
มุมมอง และพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลในช่วงเวลานั้น

### กิตติกรรมประกาศ

บทความฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพ  
กลุ่มผู้ประกอบการงานหัตถกรรมเครื่องเงินของประเทศไทย รับการสนับสนุน  
โครงการวิจัย ประเภททุนสนับสนุนงานมูลฐาน จากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์  
วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

## เอกสารอ้างอิง

- Anusil, S. (2021). The development of silverware and goldware cultural products in the rattanakosin era increased to create added value of products. *Sripatum Chonburi Journal*, 17(3), 32-43.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2017). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 1-23.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Donkwa, K. (2016). A model of factors in creative economics and innovative behavior affecting the long-run AEC strategies of Thailand. *Silpakorn University e-Journal (Social Sciences, Humanities, and Arts)*, 38(1), 207-232.
- Iadmak, K., Sukno, K., Daengmuean, J., Wongngam, S., Boripan, W., & Langthaekul, S. (2018). Innovative behavior of university personnel in Songkhla province. *Walailak Procedia*, 2018(1), ss186.
- <https://wjst.wu.ac.th/index.php/wuresearch/issue/view/102>

- Jituea, N., & Jadesadalug, V. (2019). Promoting the creative work behavior to innovation effectiveness and organizational performance. *MUT Journal of Business Administration*, 16(1), 200–229.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Kunharming, Y., Boonanont, R., Sangngam, C., & Thongthammachart, Y. (2023). Upgrading and adding value to the silver handicraft businesses from local wisdom to a high-value creative economy of Ban Khlong Toei, Khlong Lan District, Kamphaeng Phet Province. *Journal of Management Science Pibulsongkram Rajabhat University*, 6(3), 1–15.
- Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: creativity-oriented high performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 45(2), 728–751.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615–631.
- Panyaroj, N. (2022). *Effect of distinctive competencies on competitive advantage and firm performance of silverware business in Thailand* (Doctoral dissertation). Naresuan University, Phitsanulok.
- Panyaroj, N., Rattanawiboonsom, V., & Chayathatto, M. (2023). Important factors and characteristics of the distinctive

- competencies of the silverware business in Thailand.  
*Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(8), 299–312.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2015). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. (Profile Business Classics ed.). Profile Books.
- Proyanont, S. (2012). Leader Behaviors and Work Environment that affect Creativity at Work: A Case Study of Thailand's Most Innovation Companies 2009. *NIDA Development Journal*, 52(3), 193–214.
- Pukahuta, P. (2020). *The success in the operational performance under the salient logistic resource and Thailand logistics service business capacities* (Doctoral dissertation). Naresuan University, Phitsanulok.
- Srimanee, P. (2018). *Factors affecting individual Innovative behavior: The case of support staff in prince of Songkla University (Hat Yai Campus)* (Master's thesis). Songkla University, Songkla.
- Suksan, S. (2021). *An oral health behavior change model of Hmong elderly people in the health region 2* (Doctoral dissertation). Naresuan University, Phitsanulok.
- Thailand Textile Institute. (2025). *Export situation of Thai gems and jewelry: January–February 2025*. Retrieved April 30, 2025, from <https://www.thaitextile.org/th/insign/detail.4556.1.0.html>
- The Gem and Jewelry Institute of Thailand. (2019). *Research and development report on gems and jewelry in Thailand*. Bangkok: The Gem and Jewelry Institute of Thailand (Public Organization).