



ISSN: 2774-0390 (Online)

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
Journal of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat
University

Homepage: <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/JMSSNRU>

e-mail: jmssnru@gmail.com



**ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร
กรอบความคิดแบบเติบโต กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมใน
การทำงาน: กรณีศึกษาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**
**Relationships between readiness for change, organizational commitment,
growth mindset and innovative work behavior: A case study of personnel
in the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education**

สรสิช พิศุทธิฤตดาการ^{1*}, รังสิมา หอมเศรษฐี²
Sorasich Phisutkritdakan^{1*}, Rangsim Homsettee²

^{1,2} หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

^{1,2} Master of Science Program in Psychology, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

*Corresponding author's e-mail: 6512672011@rumail.ru.ac.th^{1*}, rungsima@rumail.ru.ac.th²

Received: March 26, 2026

Revised: April 15, 2026

Accepted: April 29, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต 2) ศึกษาเปรียบเทียบ พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ เจเนอเรชั่น ระดับการศึกษา และอายุงาน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน และ 4) ศึกษาการทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน โดยมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต เป็นตัวทำนาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม 5 ตอน การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา สถิติเชิงอนุมาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

1) พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน มีความแตกต่างกันตามเจนเนอเรชั่น และตามอายุงาน ส่วนเพศ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน 2) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และกรอบความคิดแบบเติบโต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ในระดับสูง ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ร้อยละ 74.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกรอบความคิดแบบเติบโตสามารถทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ได้มากที่สุด รองลงมาคือ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน เท่ากับ .520, .360 และ .188 ตามลำดับ

คำสำคัญ: พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน, ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง, ความผูกพันต่อองค์กร, กรอบความคิดแบบเติบโต

ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) examine the levels of innovative work behavior, readiness for change, organizational engagement, and growth mindset; 2) compare innovative work behavior based on personal factors, namely gender, generation, educational level, and years of service; 3) analyze the relationships between readiness for change, organizational commitment, and growth mindset with innovative work behavior; and 4) investigate the prediction power of readiness for change, organizational commitment, and growth mindset in forecasting innovative working behavior. The sample consisted of 214 personnel working in the headquarters of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, Bangkok. The research instrument was a five-part questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, inferential statistics, and Pearson's correlation coefficient analysis. The findings revealed that: 1) innovative work behavior differed significantly in accordance with generation and years of service. The differences in gender and educational level yielded no statistically significant variations in innovative work behavior. 2) Readiness for change and growth mindset were positively and strongly correlated with innovative work behavior. Conversely, organizational commitment was negatively and weakly correlated with innovative work behavior, with both relationships being statistically significant at the .01 level. 3) Readiness for change, organizational commitment, and growth mindset jointly predicted 74.3 percent of the variance in the innovative work behavior of the personnel, at the statistically significant level of .01. Growth mindset was the strongest predictor of innovative work behavior followed in descending order by readiness for change and organizational commitment, with the standardized regression coefficient of .520, .360, and .188, respectively.

Keyword: innovative work behavior, readiness for change, organizational commitment, growth mindset

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ในยุคไร้ปกติใหม่ (never normal) ที่การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างฉับพลันและต่อเนื่องประกอบกับเทคโนโลยี ที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะ

กลไกหลัก ด้านนโยบายการศึกษา กำลังเผชิญกับความท้าทายเมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดคุณลักษณะทางจิตวิทยา และทักษะที่จำเป็นในการรองรับนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพปัญหาเชิงประจักษ์พบว่า กระบวนการทำงาน ยังคงยึดติดกับรูปแบบเดิม ขาดความคล่องตัว และมีช่องว่างสำคัญในการนำแนวคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติจริง ส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า ไม่เท่าทันต่อสถานการณ์ และเสี่ยงต่อการที่หน่วยงานจะไม่สามารถ ขับเคลื่อน นวัตกรรมมาใช้ได้จริง จนอาจทำให้ระบบการบริหารจัดการภาครัฐถดถอยกลับไปสู่ความล้าหลังแบบเดิม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องดำเนินวิจัยครั้งนี้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวและเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior: IWB) ของบุคลากร ตั้งแต่การสร้างความคิด การหาแนวร่วม สนับสนุน ความคิด และการทำความเข้าใจให้เป็นจริง (Janssen, 2004) เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอย่างยั่งยืน

การสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนเชิงจิตวิทยา และสภาพแวดล้อมที่สำคัญ เริ่มจาก ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (readiness for change) เพื่อลดแรงต้าน และเพิ่มความเชื่อมั่นในการปรับตัว (Holt et al., 2007) ควบคู่กับ ความผูกพันต่อองค์กร (organizational engagement) ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในที่ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและความกล้าในการริเริ่ม (Saks, 2006) โดยมี กรอบความคิดแบบเติบโต (growth mindset) เป็นรากฐานในการเผชิญอุปสรรคและเรียนรู้จากความผิดพลาด (Dweck, 2006) แม้ว่าที่ผ่านมา จะมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ มักเป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ แบบแยกส่วน (isolated factors) และส่วนใหญ่ยังคงอิงอยู่กับบริบทขององค์กร ในต่างประเทศหรือภาคธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งอาจไม่สามารถอธิบายพลวัตของพฤติกรรมนวัตกรรมในบริบทของ ส่วนราชการไทยที่มีโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นได้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงช่องว่างทางการวิจัยดังกล่าว และได้ บูรณาการปัจจัยทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เข้าด้วยกันเพื่อศึกษาในบริบทของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งยกระดับคุณภาพการศึกษาด้วยนวัตกรรม ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ ของปัจจัยเหล่านี้เพื่อกำหนดแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานแบบนวัตกรรมที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. เพื่อศึกษาการทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต อย่างน้อย 1 ตัวแปร เป็นตัวทำนาย

การทบทวนวรรณกรรม

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน (innovative work behavior)

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน (innovative work behavior) เป็นกระบวนการที่บุคลากรมีความตั้งใจในการริเริ่ม สร้างสรรค์ นำเสนอ และประยุกต์ใช้แนวคิด ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการทำงานที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยองค์ประกอบของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานประกอบด้วยขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการสร้างความคิด (idea generation) การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด (idea promotion) และการทำให้ความคิดให้เป็นจริง (idea realization) (Janssen, 2004)

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (readiness for change)

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (readiness for change) คือสภาวะทางจิตใจและการรับรู้ของบุคลากรที่สะท้อนถึงความเชื่อและความตั้งใจในการยอมรับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (Holt et al., 2007) ซึ่งสอดคล้องกับขั้นตอนการละลายพฤติกรรมที่ช่วยลดแรงต้านและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สถานะใหม่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) ความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) 2) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (management support) 3) ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคล (change efficacy) และ 4) ผลประโยชน์ส่วนบุคคล (personally beneficial) ทั้งนี้ ความสำเร็จในการสร้างความพร้อมยังขึ้นอยู่กับ การสื่อสารเพื่อชี้ให้เห็นช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับเป้าหมาย (discrepancy) และการสร้างความคาดหวังเชิงบวกเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Weiner, 2009)

ความผูกพันต่อองค์กร (organization engagement)

ความผูกพันต่อองค์กร (organizational engagement) เป็นสภาวะทางจิตวิทยาเชิงบวกที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเททั้งทางร่างกาย ความคิด และอารมณ์ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Schaufeli & Bakker, 2004) โดยแนวคิดของบริษัท Gallup ได้ขยายความเข้าใจในเชิงปฏิบัติการผ่านองค์ประกอบ 12 ประการ (Q12) ที่วัดระดับความกระตือรือร้นและความผูกมัดทางจิตใจของบุคลากร ซึ่งจัดความต้องการออกเป็น (hierarchy of engagement) 4 มิติ ได้แก่ ความต้องการพื้นฐาน (basic needs) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (management support) การทำงานร่วมกัน (teamwork) และความก้าวหน้าในงาน (growth) การตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้อย่างเป็นระบบไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมความรู้สึกรักงานมีคุณค่าและความปลอดภัยทางจิตใจตามเงื่อนไขทางจิตวิทยาพื้นฐาน แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลิตภาพ การรักษามูลค่าบุคลากร และความสำเร็จในผลดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน (วิฑูรย์ โชตนะพันธ์, 2563)

กรอบความคิดแบบเติบโต (growth mindset)

กรอบความคิดแบบเติบโต (growth mindset) คือความเชื่อว่าสติปัญญาและความสามารถเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ผ่านความพยายามและการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและแรงจูงใจในการดำเนินชีวิต โดย Dweck (2006) ได้จำแนกมิติต่างต่างระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโตและแบบยึดติด (fixed mindset) ไว้ใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านความท้าทาย (challenges) บุคคลจะกล้าเปิดรับสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง 2) ด้านอุปสรรค (obstacles) มีความพยายามยืนหยัดและไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว 3) ด้านความพยายาม (effort) มองว่าเป็นหนทางสำคัญสู่ความสำเร็จ 4) ด้านคำวิจารณ์ (criticism) พร้อมเรียนรู้และนำคำติชมมาปรับปรุงแก้ไข และ 5) ด้านความสำเร็จของผู้อื่น (success of others) ที่มองว่าเป็น

แรงบันดาลใจและบทเรียนในการก้าวไปสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น การมีกรอบความคิดเช่นนี้จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยยกระดับศักยภาพของบุคลากรและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร กรอบความคิดแบบเติบโต กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน : กรณีศึกษาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตัวแปรอิสระ คือ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Holt et al. (2007) ความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของบริษัท Gallup กรอบความคิดแบบเติบโต ตามแนวคิดของ Dweck (2006) และตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ตามแนวคิดของ Janssen (2004) โดยกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 15 หน่วยงาน ส่วนกลาง ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร โดยมีจำนวนบุคลากรรวมกันทั้งหมด 460 คน (กลุ่มอัตรากำลัง กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2567) และสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่ม กลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามอัตราส่วนอย่างง่าย จำนวน 214 คน คำนวณขนาดของกลุ่ม โดยใช้สูตร Yamane (1967) เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อน ผู้วิจัยได้ทำการเก็บกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีกจำนวนร้อยละ 20 จากขนาดของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้นกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 260 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล มีลักษณะข้อคำถามแบบเลือกตอบ ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนที่ 5 เกี่ยวกับการรอบความคิดแบบเติบโต โดย ส่วนที่ 2 – 5 มีลักษณะข้อคำถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาเพื่อหาค่าดัชนีความ สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ซึ่งผลการตรวจสอบแบบสอบถามหลังแก้ไขปรับปรุงข้อคำถามแล้วมีค่าดัชนี ความสอดคล้องอยู่ที่ 1.00 จากนั้นทำการทดลองใช้ (tryout) กับบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ไม่ใช่กลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) ด้วยการคำนวณหา ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (correlation item-total correlation) ซึ่งผลการตรวจสอบมีค่าอำนาจจำแนก รายข้อ ตั้งแต่ .201 – .828 และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการคำนวณหาความสอดคล้อง ภายใน (internal consistency) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของ Cronbach (Cronbach's alpha coefficient) โดยผลการตรวจสอบมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .201 – .828

3. เก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มจากการขอหนังสืออนุมัติศึกษาวิจัยจากภาคิวิชาจิตวิทยา คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อประสานงานขออนุญาตและชี้แจงวัตถุประสงค์ต่อสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ จากนั้นดำเนินการจัดเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ตามสัดส่วน พร้อมทั้งชี้แจงจริยธรรมการวิจัยเกี่ยวกับการรักษาความลับและสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม และในขั้นตอน สุดท้ายได้ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบความถูกต้อง และคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ ผลด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .05 สำหรับสถิติที่ใช้ประกอบด้วย 1) สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ การหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทางประชากรศาสตร์และระดับของตัวแปรที่ศึกษา 2) สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) เพื่อทดสอบความแตกต่างของตัวแปรตามปัจจัยส่วนบุคคลด้วยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) 3) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อ องค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน และ 4) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple regression analysis) เพื่อทดสอบอำนาจการทำนาย โดยมีการ

ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเรื่องความเป็นอิสระของค่าความคลาดเคลื่อนด้วยค่าสถิติ Durbin-Watson ให้อยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ (1.5 – 2.5) เพื่อยืนยันความถูกต้องของแบบจำลอง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป จำนวน 214 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 มีเจเนอเรชัน Z จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 35 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 และมีอายุงาน 1 – 5 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7

2. การวิเคราะห์ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร กรอบความคิดแบบเติบโต และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้ผลดังนี้

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มตัวอย่าง

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง	4.34	.51	สูง
การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร	2.66	.58	ปานกลาง
ความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง	4.51	.43	สูงมาก
การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล	4.29	.65	สูง
ภาพรวม	3.95	.37	สูง

จากตาราง 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยรวม อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายมิติของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 มิติ พบว่ามิติความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นมิติความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง มิติการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ตามลำดับ และมิติการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์กร ของกลุ่มตัวอย่าง

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	3.29	.40	ปานกลาง
การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	2.57	.87	ปานกลาง
การทำงานร่วมกัน	4.38	.50	สูง
ความก้าวหน้าในงาน	3.79	.41	สูง
ภาพรวม	3.50	.34	ปานกลาง

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายมิติของความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 4 มิติ พบว่ามิติการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นมิติความก้าวหน้าในงาน มิติการตอบสนองขั้นพื้นฐาน ตามลำดับ และมิติการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน กรอบความคิดแบบเติบโต ของกลุ่มตัวอย่าง

กรอบความคิดแบบเติบโต	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ความท้าทาย	4.38	.48	สูง
อุปสรรค	4.18	.39	สูง
ความพยายาม	4.51	.44	สูงมาก
คำวิจารณ์	4.25	.55	สูง
ความสำเร็จของผู้อื่น	4.20	.61	สูง
ภาพรวม	4.30	.44	สูง

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีกรอบความคิดแบบเติบโตโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณา รายมิติของกรอบความคิดแบบเติบโต ทั้ง 5 มิติ พบว่ามีมิติความพยายาม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นมิติความท้าทาย มิติคำวิจารณ์ มิติความสำเร็จของผู้อื่น ตามลำดับ และมีมิติอุปสรรค มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง

พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
การสร้างความคิด	3.95	.52	สูง
การหาแนวร่วมสนับสนุนความคิด	4.25	.53	สูง
การทำความเข้าใจเป็นจริง	3.94	.37	สูง
ภาพรวม	4.04	.42	สูง

จากตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายมิติของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ทั้ง 3 มิติ พบว่ามีมิติการหาแนวร่วมสนับสนุน ความคิด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาเป็นมิติการสร้างความคิด และมีมิติการทำความเข้าใจเป็นจริง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเงินเดือน (F = 43.146** และ P-value = .000) และช่วงอายุงาน (F = 23.608** และ P-value = .000) แตกต่างกัน ในภาพรวมจะมีระดับของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ (F = .681 และ P-value = .507) และระดับการศึกษา (F = .824** และ P-value = .482) แตกต่างกัน ในภาพรวม จะมีระดับของพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต มีความสัมพันธ์ กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้การวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ได้ผลดังนี้

ตาราง 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมในการทำงาน	การแปลผล
ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง	.808**	สูง
การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร	.090	ต่ำ
ความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง	.498**	ปานกลาง
การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล	.714**	ค่อนข้างสูง
ภาพรวม	.763**	ค่อนข้างสูง

**p < .01

จากตาราง 5 พบว่า ในภาพรวมของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า มิติความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง มิติการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกรองลงมา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มิติความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนมิติการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 6 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง

ความผูกพันต่อองค์กร	พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมในการทำงาน	การแปลผล
1. การตอบสนองขั้นพื้นฐาน	-.323**	ค่อนข้างต่ำ
2. การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร	-.625**	ค่อนข้างสูง
3. การทำงานร่วมกัน	.463**	ปานกลาง
4. ความก้าวหน้าในงาน	.308**	ค่อนข้างต่ำ
ภาพรวม	-.237**	ค่อนข้างต่ำ

**p < .01

จากตาราง 6 พบว่า ในภาพรวมของความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติของความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มิติการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

มิติความก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มิติการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร มีความสัมพันธ์ทางลบมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมิติการตอบสนองขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์ทางลบน้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 7 ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดแบบเติบโต กับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง

กรอบความคิดแบบเติบโต	พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมในการทำงาน	การแปลผล
1. ความท้าทาย	.797**	ค่อนข้างสูง
2. อุปสรรค	.479**	ปานกลาง
3. ความพยายาม	.571**	ปานกลาง
4. คำวิจารณ์	.774**	ค่อนข้างสูง
5. ความสำเร็จของผู้อื่น	.831**	สูง
ภาพรวม	816**	สูง

**p < .01

จากตาราง 7 พบว่า ในภาพรวมของกรอบความคิดแบบเติบโต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติของกรอบความคิดแบบเติบโต พบว่า มิติความสำเร็จของผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง มิติความท้าทาย และมิติคำวิจารณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกรองลงมา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมิติความพยายาม และมิติอุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple regression analysis) ได้ผลดังนี้

ตาราง 8 การหาอำนาจของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และกรอบความคิดแบบเติบโต ในการร่วมกันทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปรทำนาย	B	SE	β	t	P-value
ค่าคงที่	1.108	.222		4.992**	.000
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	.401	.062	.360	6.470**	.000
ความผูกพันต่อองค์กร	-.227	.043	-.188	-5.323**	.000
กรอบความคิดแบบเติบโต	.496	.053	.520	9.312**	.000
R = .862, R ² = .743, Adj. R ² = .740, SE = .21151, Durbin-Watson = 1.937, F = 202.874**, P-value = .000					

**p < .01

จากตาราง 8 พบว่า ตัวแปรอิสระ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และการอบความคิดแบบเติบโต ไม่มีความสัมพันธ์กันภายในตัวเอง เนื่องจากค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน มีค่าเข้าใกล้ 2 และอยู่ระหว่าง 1.5 – 2.5 และจากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณในภาพรวม พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กร และการอบความคิดแบบเติบโต สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างได้ โดยมีอำนาจในการร่วมกันทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ได้ร้อยละ 74.3 และเมื่อพิจารณาเป็นแยกเป็นรายตัวแปรอิสระ พบว่า กรอบความคิดแบบเติบโต สามารถทำนายได้มากที่สุด โดยส่งผลเชิงบวก รองลงมาคือ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถทำนายได้โดยส่งผลเชิงบวก และความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายได้น้อยที่สุด โดยส่งผลเชิงลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสามารถสร้างเป็นสมการในการทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างในรูปคะแนนดิบ โดย Y_{IWB} หมายถึง พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน Y_{RC} หมายถึง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง Y_{OE} หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กร Y_{GM} หมายถึง กรอบความคิดแบบเติบโต ได้ดังนี้

$$Y_{IWB} = 1.108 + .401Y^{**}_{RC} - .188Y^{**}_{OE} + .496Y^{**}_{GM}$$

การอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรอบความคิดแบบเติบโต และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมในการทำงาน ในระดับสูง โดยมีจุดแข็งสำคัญที่ ความเชื่อมั่นในความสามารถส่วนบุคคล ความมุ่งมั่นทุ่มเทและการหาแนวร่วมสนับสนุนความคิดซึ่งเป็นต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีมติการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือฝ่ายบริหาร ในทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สะท้อนถึงช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ มิติด้านการทำความคิดให้เป็นจริงมีระดับต่ำ ซึ่งให้เห็นว่าอุปสรรคสำคัญของการขับเคลื่อนนวัตกรรมไม่ได้อยู่ที่การขาดแคลนแนวคิด แต่เกิดจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและกลยุทธ์สนับสนุนที่ไม่เอื้อต่อการนำไอเดียไปสู่การปฏิบัติงานจริงอย่างเป็นรูปธรรม

2. ผลการศึกษาพบว่า เจเนอเรชันและอายุงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ นวัตกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มเจเนอเรชันซี ที่มีอายุน้อย (1-5 ปี) โดดเด่นด้านการริเริ่มแนวคิดและความคล่องตัวทว่ากลับมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ เนื่องจากระยะเวลาปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอต่อการสร้างสายสัมพันธ์เชิงลึก (Ng & Feldman, 2010) ในขณะที่เพศและระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ Amabile (1996) ที่ว่านวัตกรรมขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจภายในและความเชี่ยวชาญ เฉพาะบุคคลมากกว่าคุณลักษณะทางประชากรพื้นฐาน

3. ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ พบว่า

3.1 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Sengupta et al.(2023) ที่ระบุว่าความพร้อมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด โดยมีมิติที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านความเหมาะสม เนื่องจากบุคลากรที่ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงจะมีความมุ่งมั่นในการริเริ่มสิ่งใหม่สูงขึ้นตามทฤษฎีของ Weiner (2009) รองลงมาคือ ด้านผลกระทบส่วนบุคคล ที่สะท้อนว่าโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแรงจูงใจสำคัญสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Lee & Kim (2024) และ ด้านความสามารถของบุคคล

ที่ช่วยให้บุคลากรกล้าเสนอแนวคิดภายใต้โครงสร้างระบบราชการ อย่างไรก็ตาม ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร กลับไม่พบความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งให้เห็นว่าในบริบทภาครัฐ การสนับสนุนเชิงนโยบายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่ต้องอาศัยการสร้าง ความเข้าใจถึงความเหมาะสมและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตัวบุคลากรควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมอย่างแท้จริง

3.2 ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ในภาพรวม ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีของ Saks (2006) แต่สอดคล้องกับบริบทระบบราชการที่มีโครงสร้างลำดับชั้นเข้มงวด โดยบุคลากรที่มีความผูกพันสูงอาจเน้นการปฏิบัติตามระเบียบเพื่อรักษาความมั่นคงมากกว่าการริเริ่มสิ่งใหม่ ที่เสี่ยงต่อความแน่นอน สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Lee & Kim (2024) เมื่อพิจารณารายมิติพบว่า ด้านการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง โดยแรงสนับสนุนจากทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่เปลี่ยนแนวคิดสู่การปฏิบัติจริง และด้านความก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับต่ำซึ่งเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะตามแนวคิดของ Amabile (1996) ในทางตรงข้าม ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร กลับมีความสัมพันธ์เชิงลบระดับปานกลาง สะท้อนว่าการกำกับควบคุมที่มากเกินไปในระบบราชการอาจจำกัดเสรีภาพทางความคิด สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Fernandez & Moldogaziev (2013) เช่นเดียวกับ ด้านการตอบสนองขั้นพื้นฐาน ที่มีความสัมพันธ์เชิงลบระดับต่ำ เนื่องจากบุคลากรที่มุ่งเน้นความมั่นคงและแรงจูงใจภายนอกมักขาดแรงขับเคลื่อนภายในในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ตามทฤษฎีของ Amabile (1996) ข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ในภาครัฐจำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการลองผิดลองถูกและลดการควบคุมเชิงตึงเพื่อกระตุ้นศักยภาพเชิงนวัตกรรมอย่างแท้จริง

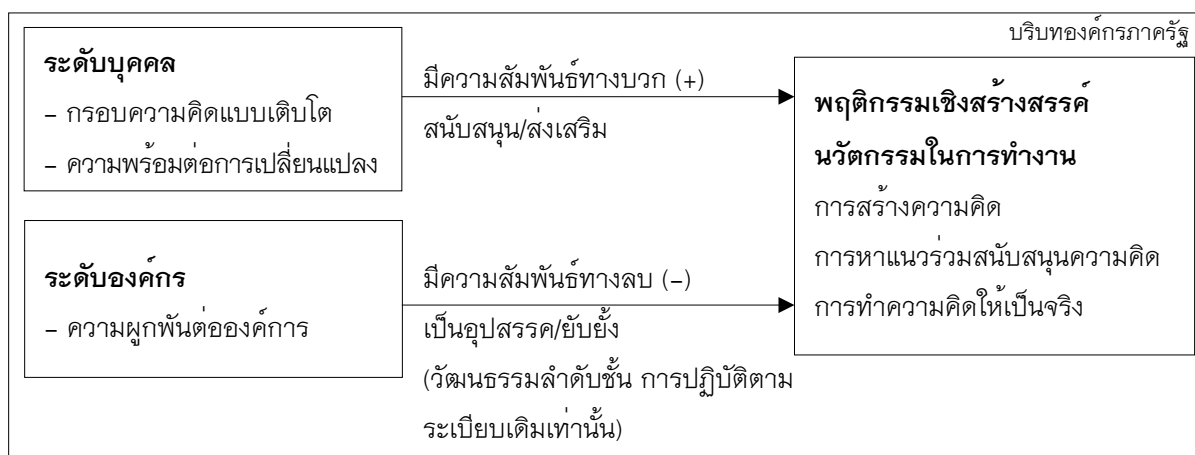
3.3 กรอบความคิดแบบเติบโต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Liu & Tong (2022) รวมถึง Yu et al. (2024) ที่ระบุว่าทัศนคติที่มุ่งเน้นการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานสำคัญของการออกแบบงานเชิงนวัตกรรมและการบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืนในภาครัฐ เมื่อพิจารณารายมิติพบว่า ด้านความสำเร็จของผู้อื่น ความท้าทาย และคำวิจารณ์ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่สุด เนื่องจากบุคลากรที่มองความสำเร็จของผู้อื่นเป็นแรงบันดาลใจและเปิดรับคำวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จะมีแนวโน้มในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและริเริ่มแนวคิดใหม่เพื่อก้าวข้ามขีดจำกัด สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Xu et al. (2024) ขณะที่ ด้านความพยายามและอุปสรรค มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง สะท้อนว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทและการมองอุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้เป็นปัจจัยสนับสนุนให้บุคลากรไม่ยอมแพ้และพยายามค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ยืนยันว่าการปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโตเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรภาครัฐให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

4. กรอบความคิดแบบเติบโต ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์การ สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย กรอบความคิดแบบเติบโต เป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดและส่งผลเชิงบวก เนื่องจากเป็นรากฐานทางความคิดที่กระตุ้นให้บุคลากรกล้าเผชิญความล้มเหลวเพื่อการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Dweck (2006) และข้อค้นพบของ Liu & Tong (2022) รองลงมาคือ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลเชิงบวกในการเปิดรับแนวคิดใหม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Holt et al. (2007) ในทางตรงกันข้าม ความผูกพันต่อองค์การ กลับมีอำนาจการทำนายต่ำสุดและส่งผลเชิงลบ ซึ่งสะท้อนบริบทเฉพาะของระบบราชการไทยที่โครงสร้างลำดับชั้นและการกำกับควบคุมที่เข้มงวดอาจทำให้บุคลากรที่มีความผูกพันสูงเลือกแสดงความรักดีผ่านการปฏิบัติตามระเบียบมากกว่าการริเริ่มสิ่งใหม่ ที่เสี่ยงต่อความมั่นคง สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Janssen (2004) และ Fernandez & Moldogaziev

(2013) ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานของไทยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมนวัตกรรมของบุคลากร

องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานในบริบทสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแต่เกิดจากการบูรณาการต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกคือกรอบความคิดแบบเติบโตที่เข้มแข็งและการมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถชนะข้อจำกัดเชิงโครงสร้างได้ในระดับการริเริ่มแนวคิด แต่ข้อค้นพบสำคัญของงานวิจัยค้นพบ ว่าบุคลากรรุ่นใหม่ (เจนซี) มีศักยภาพสูงในการสร้างนวัตกรรมแต่มีพันธะผูกพันต่ำ ขณะที่ระบบราชการแบบลำดับชั้นที่เข้มงวดและมีการสนับสนุนจากผู้บริหารที่เน้นการควบคุมจะจำกัดอิสระทางความคิด ซึ่งไปยับยั้งการนำไอเดียไปปฏิบัติจริงส่งผลให้บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรที่สูง จึงเน้นการรักษาจารีตและการปฏิบัติตามระเบียบเพื่อความมั่นคงมากกว่าการริเริ่มความเปลี่ยนแปลงและอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการสร้างพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน ดังนั้นองค์ความรู้ใหม่คือ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาที่ผสานระหว่างประสบการณ์ของคนรุ่นเก่าและพลังความคิดของคนรุ่นใหม่ได้อย่างเป็นระบบจึงจะเป็นสูตรสำเร็จในการขับเคลื่อนนวัตกรรมภาครัฐไทยอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า แม้ระบบราชการจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่บ้าง แต่กลับไม่ส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น และการกำกับดูแลที่เคร่งครัด องค์กรจึงควรเร่งปรับเปลี่ยนบทบาทผู้บริหาร สู่การเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่เน้นการสนับสนุนทรัพยากรและอำนวยความสะดวกแก่การสั่งการ

1.2 ควรสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา และสนับสนุนงบประมาณเฉพาะ เพื่อให้บุคลากรกล้าทดลองแนวคิดใหม่ โดยปราศจากความกลัวต่อความผิดพลาด

1.3 ควรสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมที่มีการสื่อสารสองทาง การวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ และการถอดบทเรียนจากความสำเร็จของผู้อื่น เพื่อปรับทัศนคติให้มองอุปสรรคเป็นโอกาส และกระตุ้นแรงจูงใจภายในในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

1.4 เพื่อลดช่องว่างระหว่างนโยบายและการปฏิบัติงานองค์กร ต้องบริหารจัดการความหลากหลายผ่านระบบที่เลี้ยงที่เชื่อมโยงประสบการณ์ของบุคลากรอาวุโสเข้ากับความคิดสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่ควบคู่ไปกับการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าและระบบรางวัลที่ยึดตามผลงานนวัตกรรมมากกว่าลำดับอาวุโส

1.5 ควรมีการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่ตอบโจทย์ความต้องการแต่ละช่วงวัย เพื่อรักษามูลค่าบุคลากร กลุ่มศักยภาพสูงและกระตุ้นพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 สำหรับการศึกษาในระยะต่อไป ควรมีการขยายขอบเขตประชากรไปยังบุคลากรในส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนเพื่อให้เห็นความแตกต่างของบริบทเชิงองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน

2.3 ในด้านระเบียบวิธีวิจัยควรบูรณาการระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนปรากฏการณ์จริงควบคู่ไปกับการเก็บข้อมูลซ้ำอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงของผลการวิจัย

2.4 ควรเพิ่มการศึกษาตัวแปรอิสระอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ และความมีอิสระในการทำงาน เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยเชิงสาเหตุที่หลากหลาย และสามารถนำข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมพฤติกรรมนวัตกรรมภายใต้บริบทและสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

วิฑูรย์ โชตนะพันธ์. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสากล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2020/TU_2020_6202010051_13087_13278.pdf.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780429501234>.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506.

<https://doi.org/10.1111/puar.12049>.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.

<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215. <https://doi.org/10.1002/job.238>.

- Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: The role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1378217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>.
- Liu, Q., & Tong, Y. (2022). Employee growth mindset and innovative behavior: The roles of employee strengths use and strengths-based leadership. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 814154. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814154>.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 63*(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P., & Prikshat, V. (2023). Innovative work behavior driving Indian startups go global: The role of authentic leadership and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management, 36*(1), 162–179. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0156>.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*, Article 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>.
- Xu, Y., Liao, C., Huang, L., Li, Z., Xiao, H., & Pan, Y. (2024). The positive side of stress: Investigating the impact of challenge stressors on innovative behavior in higher education. *Acta Psychologica, 246*, 104255. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104255>.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed). Harper & Row.
- Yu, T., He, L., Ying, H., Liu, J., Wu, Y., Wang, Y., & Pan, X. (2024). Growth mindset and job crafting: A trait activation perspective with the moderating role of job autonomy. *Behavioral Sciences, 14*(12), 1221. <https://doi.org/10.3390/bs14121221>.