

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน  
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความหลงใหล  
ในงานแบบกลมกลืน

พิมพ์ลภัส มาแก้ว<sup>1</sup>

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.กฤตกร นวกิจไพฑูรย์

อาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 22 มิถุนายน 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 11 สิงหาคม 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 11 สิงหาคม 2565

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่ศึกษาในกลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กในประเทศไทย และได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 457 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับของบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานอยู่ในระดับสูง และ 2) ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ส่งผลเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพนักงานธนาคารทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ทั้งนี้ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงนโยบายที่ส่งเสริมบรรยากาศการสร้างนวัตกรรมและความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

**คำสำคัญ :** พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน, บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรม, ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน

<sup>1</sup> Corresponding Author E-mail : Pimlapat.mak@stu.nida.ac.th

**The Relationship between Organizational Innovation Climate and Innovative Work Behavior of Thai Commercial Bank Employees: The Mediating Role of Harmonious Work Passion**

**Pimlapat Makaew**

Graduate Student in Master of Science, Human Resource and Organization Development, National Institute of Development Administration

**Associate Professor Kritkorn Nawakitphaitoon, Ph.D.**

Associate Professor at Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

Received : June 22, 2022  
Revised : August 11, 2022  
Accepted : August 11, 2022

**Abstract**

This research aims to 1) study the level of organizational innovation climate, harmonious work passion and innovative work behavior and 2) study the mediating role of harmonious work passion on the relationship between organizational innovation climate and innovative work behavior of Thai commercial bank employees. This quantitative research collects data from 457 employees of large, medium, and small commercial banks in Thailand. The results of this study show that 1) the level of organizational innovation climate, harmonious work passion and innovative work behavior are high and 2) harmonious work passion partially mediates the relationship between organizational innovation climate and innovative work behavior. The findings indicate that organizational innovation climate has a significant influence on Thai commercial bank employees' innovative work behavior both directly and indirectly. As a result, Thai commercial banks can use the study's findings to improve their human resource management practices and foster an environment where creativity is valued and a spirit of harmony embraces the workplace, thereby enhancing employees innovative work behavior.

**Keywords:** Innovative work behavior, Organizational innovation climate, Harmonious work passion

## บทนำ

เนื่องจากโลกของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มนุษย์จึงต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และหมายรวมถึงการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยี โดยที่ผ่านมามาตราการแห่งประเทศไทย (ธปท.) ก็มีนโยบายที่มุ่งส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Technology) มาพัฒนาบริการทางการเงินที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากขึ้น (Bank of Thailand, 2019) ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ตั้งแต่ปี 2563 จนถึงปัจจุบัน เว็บไซต์ของ KPMG (2020) ได้ระบุว่าธนาคารถูกกระตุ้นให้หันมาพัฒนาระบบการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อตอบสนองความต้องการความสะดวกในการใช้บริการและเพื่อสร้างการบริการที่ประทับใจแก่ผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเว้นระยะห่างทางสังคมกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ในการดำเนินชีวิต (Economics Observatory, 2020) ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงานของใช้บริการเริ่มมีการปรับตัวสู่ยุคใหม่ (New Normal) โดยผลสำรวจพบว่า จำนวนผู้ใช้บริการดิจิทัล (Digital Service Consumers) ของประเทศไทยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 เพิ่มขึ้น และผู้ใช้บริการในปัจจุบันจำนวนร้อยละ 95 มีแนวโน้มที่จะใช้บริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลในรูปแบบต่างๆ ต่อไป (Mahattanalai, 2021)

ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมถึงเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างธนาคารและบริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจธนาคารประสบความสำเร็จ ทั้งนี้นวัตกรรมในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมของพนักงานจากหลายภาคส่วน พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior) จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งสร้างสรรค์ แนะนำ หรือประยุกต์ใช้แนวทางใหม่ในการสร้างผลิตภัณฑ์ พัฒนากระบวนการหรือใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของตนเอง ทีมงานและความสำเร็จขององค์กร (Janssen, 2000) หากพนักงานมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานเพิ่มขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Nasir et al., 2019) และผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นด้วย (Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, & Farrell, 2017)

พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานถือเป็นผลมาจากแรงจูงใจของพนักงานซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Akram, Lei, Haider, & Hussain, 2018) โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร (Organizational Innovative Climate) ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานในองค์กรรับรู้เกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการทำงาน การบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุน และยอมรับการสร้างแนวคิดใหม่หรือนวัตกรรมภายในองค์กร (Ibrahim, Mohamad, & Shah, 2018; Liu, Chow, Zhang, & Huang, 2019; Luo, Cao, Yin, Zhang, & Wang, 2018) ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานมีกลไก (Mechanism) ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินทางความคิดและความรู้สึกของพนักงาน จากการรับรู้บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร หากผลของการประเมินดังกล่าวเป็นความรู้สึกเชิงบวกและความสุขในการทำงาน จะทำให้พนักงานเกิดความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน (Harmonious Work Passion) (Peyton & Zigarmi, 2021) คือ การที่พนักงานมีความชอบและหลงใหลในการทำงาน

อันเกิดจากการได้เลือกทำงานที่แสดงถึงอัตลักษณ์แห่งตน ซึ่งพนักงานจะเกิดการรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมตนเองและยอมรับว่างานเหล่านั้นมีความสำคัญต่อตนเอง ทำให้พนักงานทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ โดยยังสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานกับการดำเนินชีวิตในด้านอื่นได้อย่างลงตัว (Vallerand, 2012) และนำไปสู่พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานตามมา (Jan & Zainal, 2020)

ในบริบทของประเทศไทย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน และกลไกในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมกับพฤติกรรมนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจธนาคารยังมีค่อนข้างน้อย ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมากขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยด้านความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ในบริบทของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งถือเป็นแบบอย่างที่จะต้องพัฒนาพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานอยู่เสมอ ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยมีส่วนแบ่งการตลาดกว่าร้อยละ 90 ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ (Kasikornbank, 2021) แสดงให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์กลุ่มนี้เป็นกลุ่มธนาคารที่มีสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก

ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้ ถือเป็นการศึกษาทั้งปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคล คือ ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน ซึ่งถือว่าครอบคลุมปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในตัวบุคคล ทั้งนี้งานวิจัยในอนาคตสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการศึกษาบริบทธุรกิจอื่น ๆ เพื่อทดสอบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมหรือไม่ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในประเทศไทยต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย
2. เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ( Innovative Work Behavior)

Janssen (2000) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior) โดยให้ความหมายของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมว่าเป็นความตั้งใจของพนักงานในการสร้างและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเอง กลุ่ม หรือองค์กร แบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความคิด (Idea Generation) หมายถึง การรับรู้ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างความคิดแปลกใหม่และมีประโยชน์ต่อกระบวนการทำงานและการออกแบบผลิตภัณฑ์ 2) การสนับสนุนความคิด (Idea Promotion) หมายถึง การแสวงหาและชักชวนเพื่อนร่วมงานหรือผู้มีอำนาจในองค์กรเพื่อให้สนับสนุนความคิดใหม่ที่สร้างขึ้น และ 3) การทำความคิดให้เป็นจริง (Idea Realization) หมายถึง การประยุกต์ใช้ความคิดใหม่ใน

กระบวนการทำงานและการออกแบบผลิตภัณฑ์ของกลุ่มงานหรือองค์การทั้งหมดให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้รับความนิยมนำมาเป็นแนวทางการศึกษาพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สำหรับการศึกษาในครั้งนี้จะศึกษาพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งสร้างสรรค์ แนะนำหรือประยุกต์ใช้แนวทางใหม่ในการสร้างผลิตภัณฑ์ พัฒนากระบวนการหรือใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของตนเอง ที่มงานและความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Janssen (2000)

## 2. บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การ (Organizational Innovation Climate)

Schneider and Reichers (1983) ได้ระบุว่าบรรยากาศภายในองค์การเป็นบริบทที่ค่อนข้างกว้าง การศึกษาบรรยากาศในองค์การโดยไม่ระบุประเด็นในการศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์มากนัก นักวิจัยที่สนใจศึกษาบรรยากาศภายในองค์การจึงมักจะระบุประเด็นในการศึกษาให้ชัดเจนขึ้น เพื่อเจาะจงเฉพาะบริบทของบรรยากาศภายในองค์การที่สนใจศึกษา โดยอ้างอิงจากความหมายของบรรยากาศในองค์การเป็นรากฐานในการศึกษา สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษา “บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การ (Organizational Innovation Climate)” ซึ่งหมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การเกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการทำงาน การบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากรที่สนับสนุนและยอมรับการสร้างแนวคิดใหม่หรือนวัตกรรมภายในองค์การ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (Luo et al., 2018) ได้แก่ 1) ปรัชญาองค์กร (Organizational Philosophy) 2) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Leadership Support) 3) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Team Support) 4) การสนับสนุนด้านทรัพยากร (Resource Support) และ 5) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Job Flexibility)

จากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 3 คู่ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานจะรับรู้ว่าการทุ่มเทความพยายามจะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานที่ดีกับรางวัลหรือผลตอบแทน โดยพนักงานจะเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนจากองค์การ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลหรือผลตอบแทนกับเป้าหมายส่วนบุคคล โดยพนักงานจะรับรู้คุณค่าของสิ่งตอบแทนที่จะได้ จากการประเมินว่าสิ่งเหล่านั้นตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลหรือเป้าหมายของพนักงานได้ จึงสามารถอธิบายว่าพนักงานจะพยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมเมื่อต้องการให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยที่พนักงานรับรู้ว่าการปฏิบัติงานดังกล่าวจะนำไปสู่การตอบแทนจากองค์การที่พึงปรารถนา เช่น ผลการประเมินงานที่ดี การสนับสนุน รางวัลหรือผลตอบแทนจากองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังและให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า หากพนักงานรับรู้การสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรมจากองค์การทั้งการสนับสนุนในการคิด การสร้างและการประยุกต์ใช้ภายในงาน พนักงานจะเกิดความคาดหวังว่าพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกที่ตนเองปรารถนา จึงมีแนวโน้มที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานเมื่อรับรู้บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การ

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ได้แก่ Ren and Zhang (2015) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดในงานบรรยากาศการสนับสนุนนวัตกรรมในองค์การกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานใน 4 เมืองของประเทศจีน และการศึกษาของ Ibrahim et al. (2018) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของวิศวกรในโรงงานประเทศมาเลเซีย ต่างก็พบว่าบรรยากาศการ

ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อีกทั้งการศึกษาของ Luo et al. (2018) ยังพบว่าองค์ประกอบของบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรทั้ง 5 ด้านได้แก่ ปรัชญาองค์การ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนด้านทรัพยากรและงานที่ยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานด้วย

### 3. ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน (Harmonious Work Passion)

คำว่า “Passion” หมายถึง ความหลงใหลในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ๆ สำหรับบุคคล โดยจะทุ่มเทเวลาและความพยายามอย่างมากเพื่อให้ตนเองสำเร็จในกิจกรรมดังกล่าว (Frijda, Mesquita, Sonnemans, & Van Goozen, 1991) ผู้ที่มีความหลงใหลจะมีความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและพยายามทำสิ่งเหล่านั้นให้สำเร็จ (Lucas, 1999) หากกล่าวถึงแนวคิดความหลงใหลในงาน อันเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ หนึ่งในนั้นคือการศึกษาของ Vallerand et al. (2003) ที่อธิบายความหลงใหลในงานด้วยแนวคิด The Dualistic Model of Passion (DMP) ซึ่งแบ่งความหลงใหลในงานเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความหลงใหลแบบกลมกลืน (Harmonious Passion) หมายถึง การที่บุคคลมีความชอบและหลงใหลในการทำงาน อันเกิดจากการที่บุคคลยอมรับว่างานที่ทำกลายเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์แห่งตน ซึ่งบุคคลจะเกิดการรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมตนเองและยอมรับว่างานเหล่านั้นมีความสำคัญต่อตนเอง ทำให้บุคคลทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ โดยยังสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานกับการดำเนินชีวิตในด้านอื่นได้อย่างลงตัว (Vallerand, 2012) จึงนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและลดความรู้สึกเชิงลบได้ (Vallerand, Paquet, Philippe, & Charest, 2010) และ 2) ความหลงใหลแบบหมกหมุ่น (Obsessive Passion) หมายถึง การที่บุคคลมีความชอบและหลงใหลในการทำงานอย่างมาก จนนำไปสู่การทำงานที่เข้มงวดและหมกหมุ่นอยู่กับการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งกับการดำเนินชีวิตในด้านอื่นๆ และนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่ลดลงและผลกระทบเชิงลบต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ความหลงใหลในงานทั้ง 2 ประเภทมีลักษณะที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง บุคคลจึงมีลักษณะของความหลงใหลในงานเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งเท่านั้น (Vallerand, 2015)

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาความหลงใหลแบบกลมกลืน โดยใช้คำว่า “ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน (Harmonious Work Passion)” เพื่อมุ่งเน้นความหลงใหลของบุคคลในบริบทของการทำงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งหมายถึง การที่พนักงานมีความชอบและหลงใหลในการทำงาน อันเกิดจากการที่พนักงานยอมรับว่างานที่ทำกลายเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์แห่งตน ซึ่งพนักงานจะเกิดการรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมตนเองและยอมรับว่างานเหล่านั้นมีความสำคัญต่อตนเอง ทำให้พนักงานทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ โดยยังสามารถรักษาสมดุลระหว่างการทำงานกับการดำเนินชีวิตในด้านอื่นได้อย่างลงตัว

จากแบบจำลอง Employee Work Passion Appraisal Model (EWPA) (Peyton & Zigarmi, 2021) อธิบายถึงปัจจัยด้านองค์การ ลักษณะของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรมีอิทธิพลต่อการประเมินทางความคิดและความรู้สึกของพนักงาน ก่อให้เกิดความหลงใหลในงาน นำไปสู่ความตั้งใจในการทำงานและพฤติกรรมด้านการเป็นสมาชิกขององค์กรและพฤติกรรมในการทำงาน หากพิจารณาจากแบบจำลองตามตัวแปรในการศึกษานี้สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานจะรับรู้เป้าหมายขององค์การ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและทรัพยากรที่เพียงพอ รวมถึงด้านลักษณะงานที่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระในงานซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเอื้อต่อการทำงาน พนักงานจะเกิดการประเมินทางความคิดและความรู้สึกตามการรับรู้การสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร ทำให้พนักงานมี

ความรู้สึกเชิงบวกและความสุขในการทำงาน หรือที่เรียกว่าความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่ภายในตัวบุคคล นำไปสู่พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในที่นี้ คือ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานผ่านความหลงใหลในงานของพนักงาน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kang, Matusik, Kim, and Phillips (2016) ที่ศึกษาในกลุ่มผู้จัดการจำนวน 105 คนและประธานกรรมการบริหารจำนวน 39 คน ที่มีอายุการทำงานประมาณ 10 ปี ซึ่งทำงานในบริษัทขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกา พบว่าความหลงใหลในการสร้างสิ่งใหม่ (Passion for Inventing) เป็นตัวแปรสื่อแบบสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ทั้งนี้ความหลงใหลในการสร้างสิ่งใหม่ที่ได้รับการศึกษาเป็นความหลงใหลที่เฉพาะเจาะจงในบริบทของกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติการผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เมื่อพิจารณาถึงความหมายและลักษณะของความหลงใหลดังกล่าวพบว่ามีลักษณะใกล้เคียงกับความหลงใหลแบบกลมกลืน

### สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1:** บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน

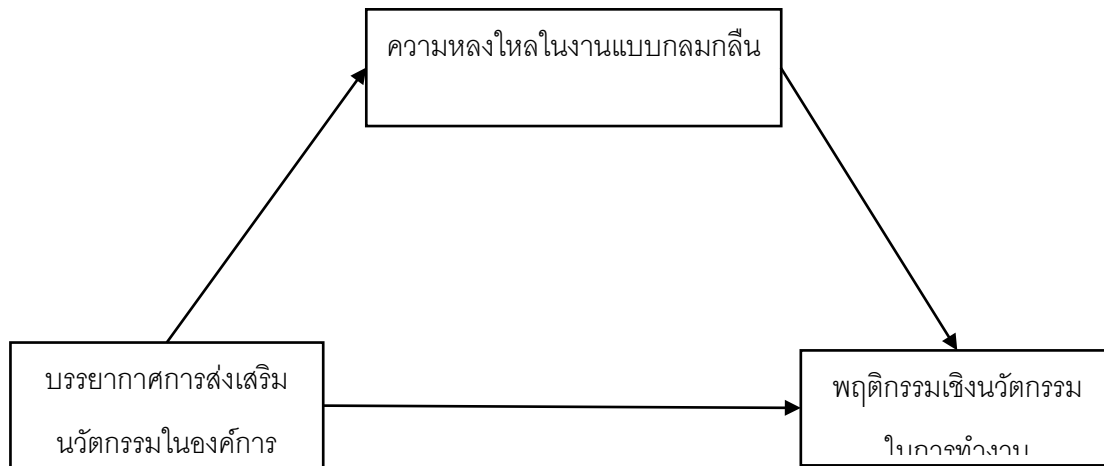
**สมมติฐานที่ 2:** บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน

**สมมติฐานที่ 3:** ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน

**สมมติฐานที่ 4:** ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย





### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจำนวน 13 แห่ง โดยเก็บข้อมูลในเดือน กุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม 2565 ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ใน Google Form และแบบสอบถามเป็นชุดเอกสาร ตามความสะดวกในการเก็บข้อมูลของแต่ละธนาคาร ซึ่งผู้วิจัยส่งให้ตัวแทนฝ่ายทรัพยากรบุคคลในแต่ละธนาคารเป็นผู้กระจายแบบสอบถามให้พนักงานกลุ่มตัวอย่าง และให้พนักงานทำแบบสอบถามตามความสมัครใจ ซึ่งได้รับการตอบกลับมาจำนวน 457 คน โดยผู้วิจัยมีการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับแล้ว ถือว่าสมบูรณ์และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

#### 2. การพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง

โครงการวิจัยนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2565 (COE No. 2022/0002) และผู้วิจัยได้อธิบายวัตถุประสงค์ในการวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทราบ พร้อมทั้งแจ้งสิทธิ์ในการปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัย รวมถึงการรับรองว่าการเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน และความปลอดภัยในชีวิตของผู้เข้าร่วมวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานใดเด็ดขาด รวมถึงการปกปิดตัวตนของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องระบุชื่อ รหัสพนักงานหรือข้อมูลใดๆที่สามารถระบุตัวตนของผู้ตอบแบบสอบถามได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยจะจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวไว้ในคอมพิวเตอร์ส่วนตัวเป็นไฟล์ Excel ซึ่งจะตั้งรหัสผ่านไว้ และจะมีการลบออกจากคอมพิวเตอร์ส่วนตัวหลังจากการตีพิมพ์ผลงานวิจัยแล้ว 1 ปี

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ อายุงาน ธนาคารที่ทำงาน สายงาน และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของ Janssen (2000) จำนวน 9 ข้อ (ระดับมาตรวัดจาก 1 ถึง 7) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .957

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรของ Liu (2011, as cited in Luo et al., 2018) จำนวน 19 ข้อ (ระดับมาตรวัดจาก 1 ถึง 5) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .942



ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนของ Vallerand et al. (2003) จำนวน 7 ข้อ (ระดับ มาตราวัดจาก 1 ถึง 5) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .919

ทั้งนี้แบบสอบถามส่วนที่ 2 - 4 ได้ผ่านกระบวนการแปลแบบย้อนกลับ (Backward Translation) (Brislin, 1970) โดยเริ่มจากการแปลแบบสอบถามจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย โดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษา แล้วนำมา พิจารณาและปรับปรุงข้อคำถามให้ตรงตามบริบทของการทำงานในธุรกิจธนาคาร จากนั้นนำแบบสอบถามภาษาไทยที่ได้ จากการแปลข้างต้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอีกท่านหนึ่ง ทำการแปลย้อนกลับเป็นภาษาอังกฤษอีกครั้ง และสุดท้าย ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ท่านร่วมกันพิจารณาเปรียบเทียบข้อคำถามระหว่างแบบสอบถามต้นฉบับกับแบบสอบถาม ภาษาอังกฤษที่ได้รับการแปล

#### 4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmative Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อหาความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของตัวแปร พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน บรรยายภาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรและความหลงใหลในงานแบบ กลมกลืนโดยพิจารณาค่าดัชนีที่ใช้ในการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (CMIN/DF) < 3.00, ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (CFI) > .09 , ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ ของ Tucker and Lewis (TLI) > .09 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) < .08 (Rangsunnoen, 2011) โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน บรรยายภาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร และความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนมีค่า CMIN/DF เท่ากับ 2.179, CFI เท่ากับ .955, TLI เท่ากับ .950 และ RMSEA เท่ากับ .051 ถือว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัว มีความตรงเชิงจำแนกสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) พบว่าตัวแปรพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานมีค่า AVE เท่ากับ .820 บรรยายภาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรมีค่า AVE เท่ากับ .662 และความหลงใหลใน งานแบบกลมกลืนมีค่า AVE เท่ากับ .662 ซึ่งเกินกว่า .5 ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Sakulsriprasert, 2013) จึงถือว่า โมเดลการวัดตัวแปรแต่ละตัวมีความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) ที่ดี

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 5.1. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การ และความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
- 5.2. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient:  $r$ ) เพื่อแสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปจนเกิดภาวะ Multicollinearity
- 5.3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วย PROCESS macro Model 4 ของ Hayes (2017) ในโปรแกรม SPSS ในการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ

## ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ อยุ่ งาน ธนาคาร ที่ทำงาน สายงาน ตำแหน่งงาน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่ (Frequency)	ร้อยละ (Percentage)
<b>ธนาคาร</b>		
ธนาคารขนาดใหญ่	289	63.3
ธนาคารขนาดกลาง	77	16.8
ธนาคารขนาดเล็ก	91	19.9
<b>รวม</b>	<b>457</b>	<b>100.0</b>
<b>เพศ</b>		

	ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่ (Frequency)	ร้อยละ (Percentage)
	ชาย	167	36.5
	หญิง	290	63.5
	<b>รวม</b>	<b>457</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	0.6
	ปริญญาตรี	258	56.5
	สูงกว่าปริญญาตรี	196	42.9
	<b>รวม</b>	<b>457</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>			
	18 - 30 ปี	81	17.7
	31 - 40 ปี	161	35.3
	41 - 50 ปี	128	28.0
	51 - 59 ปี	87	19.0
	<b>รวม</b>	<b>457</b>	<b>100</b>
<b>อายุงานในธนาคาร</b>			
	0 ขึ้นไป - 4 ปี	85	18.6
	4 ขึ้นไป - 10 ปี	133	29.1
	10 ปีขึ้นไป	239	52.3
	<b>รวม</b>	<b>457</b>	<b>100</b>
<b>สายงาน</b>			
	สายงานการตลาดและบริการลูกค้า	155	34.0
	สายงานปฏิบัติการงานธนาคาร	156	34.1
	สายงานสนับสนุนธุรกิจ	146	31.9
	<b>รวม</b>	<b>457</b>	<b>100</b>
<b>ตำแหน่งงาน</b>			
	กลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่อาวุโส	296	64.8
	กลุ่มผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป	161	35.2
	<b>รวม</b>	<b>457</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 457 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดเป็นเพศหญิงจำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 และเพศชายจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 โดยผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3

ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานในธนาคารขนาดใหญ่จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 63.3 ธนาคารขนาดกลางจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 และธนาคารขนาดเล็กจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 โดยผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดมีอายุงานในธนาคารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดอยู่ในสายงานปฏิบัติการงานธนาคารจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 รองลงมาเป็นสายงานการตลาดและบริการลูกค้าจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 และสายงานสนับสนุนธุรกิจจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดเป็นกลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่อาวุโสจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 และกลุ่มผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2

2. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรและความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความหมายค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรและความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1) พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน	5.34	1.10	ระดับสูง
2) บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร	3.83	0.59	ระดับสูง
3) ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน	3.95	0.66	ระดับสูง

(n=457)

จากตารางที่ 2 พบว่าพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีระดับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน ( $\bar{X}$  = 5.34, SD=1.10) บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.83, SD=0.59) และความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน ( $\bar{X}$  = 3.95, SD=0.66) อยู่ในระดับสูง

3. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r) เพื่อแสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปจนเกิดภาวะ Multicollinearity

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดังแสดงในตารางที่ 2 พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนเท่ากับ .727 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.8 (Rangsunngoen, 2011) ผู้วิจัยจึงได้นำไปวิเคราะห์ค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริง (Variance Inflation Factor: VIF) ของตัวแปรอิสระ พบว่าค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริงมีค่าเท่ากับ 2.198 และ 2.163 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 4 ตามเกณฑ์ที่ Garson (2012) ได้ระบุไว้จึงถือว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปจนเกิดภาวะ Multicollinearity ผู้วิจัยจึงสามารถดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานขั้นต่อไป

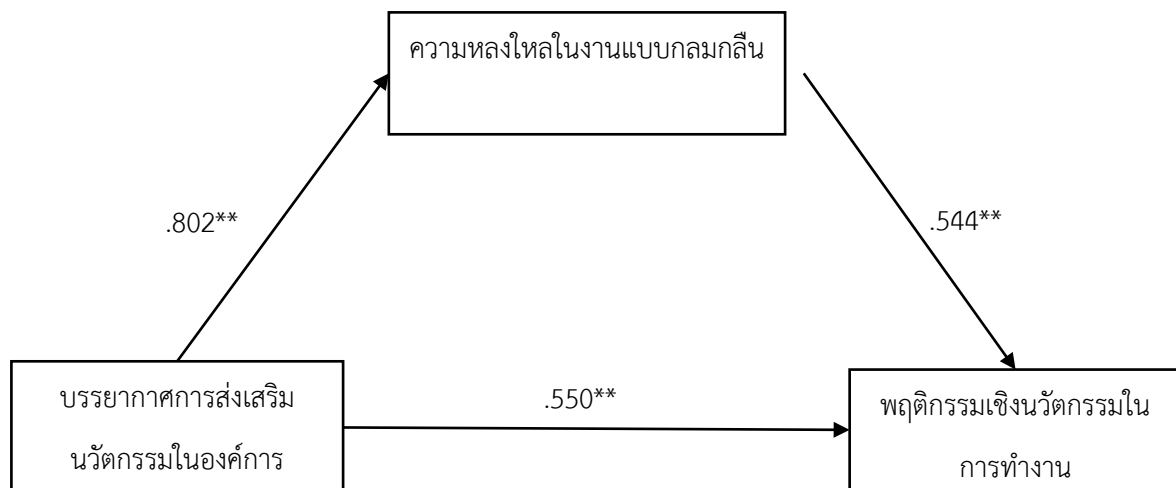
**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน

ตัวแปร	1	2	3
1) พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน	1		
2) บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร	.573**	1	
3) ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน	.568**	.727**	1

\*\* $p < 0.01$ , (n=457)

#### 4. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 วิจัยได้ใช้ PROCESS macro Model 4 ของ Hayes (2017) ในโปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับการส่งเสริมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน โดยผลการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดตามภาพที่ 1 ดังนี้



**ภาพที่ 1** โมเดลบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับการส่งเสริมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน: ตัวแปรด้านขนาดของธนาคาร สายงาน ตำแหน่งงาน เพศ อายุ อายุงานและการศึกษาเป็นตัวแปรควบคุม

- 1) บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .550 จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1
- 2) บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .802 จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2
- 3) ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .544 จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3
- 4) บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานผ่านความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม (ab) เท่ากับ .436

โดยบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect), ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลโดยรวม (Total Effect: TE) ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานดังแสดงในตารางที่ 4 ดังนี้

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE), ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และค่าอิทธิพลโดยรวม (Total Effect: TE) ของบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน

ตัวแปร	ตัวแปร					
	ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน			พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การ	.802**	-	.802**	.550**	.436**	.986**
ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน	-	-	-	.544**	-	.544**

หมายเหตุ: ตัวแปรด้านขนาดของธนาคาร สายงาน ตำแหน่งงาน เพศ อายุ อายุงานและการศึกษาเป็นตัวแปรควบคุม

เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางอ้อมเพื่อทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมโดยวิธี Nonparametric Bootstrapping Analysis (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007) พบว่าค่าอิทธิพลทางอ้อมอยู่ในช่วงความเชื่อมั่น (CI) ระหว่าง .275 ถึง .615 ซึ่งมีความน่าจะเป็นต่ำมากที่ค่าอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวจะมีค่าเท่ากับ 0 จึงสามารถสรุปได้ว่าความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

## อภิปรายผล

**ประเด็นที่ 1** บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน

จากผลการวิจัยที่พบว่าบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย สามารถอธิบายในบริบทของการทำงานในธนาคารซึ่งถือว่าเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในยุคปัจจุบัน เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยเปิดโอกาสทางการแข่งขันให้ภาค

การเงินสามารถใช้เทคโนโลยี ข้อมูล และช่องทางดิจิทัล เพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งช่วยลดช่องว่างการเข้าถึงบริการทางการเงิน โดยจัดตั้งให้ธนาคารพาณิชย์สามารถให้บริการบนช่องทางดิจิทัลและขยายโอกาสให้สถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารทำธุรกิจได้หลากหลายและเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานด้วยต้นทุนที่เหมาะสม (Bank of Thailand, 2022) ทำให้ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจะต้องปรับตัวโดยพัฒนานวัตกรรมในการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้า เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์และกลุ่มสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร การสร้างสรรค์นวัตกรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จและนำไปสู่ผลการปฏิบัติที่ดีของพนักงานและองค์กรด้วย ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์หลายแห่งต่างก็มีการส่งเสริมนวัตกรรมในการทำงานผ่านค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อให้พนักงานตระหนักว่าธนาคารมีการสนับสนุนพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน มีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆในการทำงาน จึงมีการส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น และองค์กรมีการให้รางวัลหรือชื่นชมพนักงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานของหน่วยงานหรือองค์กร โดยมีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรมของพนักงาน รวมถึงโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลหรือทรัพยากรที่จำเป็น สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กร และรับรู้ว่าการส่งเสริมเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ธนาคารคาดหวัง ดังนั้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ดีและจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของตนเอง จึงสนับสนุนผลการศึกษาที่ว่า บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยสามารถอธิบายด้วยทฤษฎีความคาดหวัง ของ Vroom (1964) ที่อธิบายได้ว่า พนักงานจะพยายามสร้างสรรค์นวัตกรรมเมื่อต้องการให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยที่พนักงานรับรู้ว่าการปฏิบัติงานดังกล่าวจะนำไปสู่การตอบแทนจากองค์กร โดยสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่พนักงานให้คุณค่าและปรารถนาที่จะได้รับ ซึ่งอาจเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นสิ่งของ การยอมรับ หรือการสนับสนุนจากองค์กร ดังนั้นจึงถือว่าทฤษฎีความคาดหวัง ของ Vroom (1964) ยังสามารถนำมาอธิบายพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานที่ทำงานในบริบทของประเทศไทยได้

ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับการวิจัยในประเทศจีนของ Luo et al. (2018) ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรทั้ง 5 ด้านได้แก่ ปรัชญาองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนด้านทรัพยากรและงานที่ยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานด้วย และ Liu et al. (2019) ที่ได้ศึกษาในบริบทพนักงานที่ทำงานในประเทศจีนเช่นกัน ก็พบว่าบรรยากาศการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน รวมถึง Ibrahim et al. (2018) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานของวิศวกรในโรงงานประเทศมาเลเซีย ก็พบว่าบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรด้านการสนับสนุนนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ประเด็นที่ 2** ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน

จากผลการวิจัยที่พบว่าความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน สะท้อนให้เห็นว่า ตัวแปรด้านความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในตัวพนักงานแต่ละคน เป็นตัวแปรสื่อกลางที่สำคัญในการเชื่อมโยงการรับรู้บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน



ทำงานของพนักงาน ตามแบบจำลอง Employee Work Passion Appraisal Model (EWPA) (Peyton & Zigarmi, 2021) สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานจะมีการรับรู้ว่าองค์กรมีการส่งเสริมนวัตกรรมในการทำงาน เมื่อได้รับการอำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์ในนวัตกรรมด้านทรัพยากรและเวลาที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงลักษณะงานที่มีความยืดหยุ่น และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างเหมาะสม จึงก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกของพนักงาน โดยจะยอมรับว่างานที่ทำกลายเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์แห่งตน จากการรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมตนเองและยอมรับว่างานเหล่านั้นมีความสำคัญต่อตนเอง ทำให้เกิดความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน และนำไปสู่พฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ คือ การทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ และหนึ่งในการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ คือ การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

หากพิจารณาถึงบริบทการทำงานในธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าธนาคารต่าง ๆ มีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร โดยการนำเสนอค่านิยมองค์กร เพื่อให้พนักงานเรียนรู้และซึมซับค่านิยมเหล่านั้นจนกลายเป็นค่านิยมหลักของตนเอง ผ่านการสนับสนุนจากธนาคารในด้านการจัดโครงการสนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรมของพนักงาน โดยมีการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมให้สำเร็จ และการให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบการพัฒนาและปรับปรุงงาน กระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณค่าของงานที่ทำ การมีอิสระในการตัดสินใจในงานและได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนของธนาคารในด้านการสนับสนุนจากองค์กร การสนับสนุนด้านทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พนักงานจะมีการประเมินทางความคิดและความรู้สึกกลายเป็นความรู้สึกเชิงบวก คือ ความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานซึ่งเป็นเป้าหมายในการทำงานของตนเองและธนาคารด้วย ดังนั้นการเป็นตัวแปรสื่อของความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคาร จึงสามารถอธิบายด้วยแบบจำลอง Employee Work Passion Appraisal Model (EWPA) (Peyton & Zigarmi, 2021) ได้ว่า เมื่อพนักงานธนาคารมีการรับรู้สนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่มีความท้าทายและได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากงานที่ทำ รวมถึงการมีอิสระในการตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบ จะก่อให้เกิดความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน ซึ่งเป็นความรักในการทำงานและต้องการทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานสำเร็จ และความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานต่อไป

อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาที่พบว่า ความหลงใหลในงานจะเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย สะท้อนให้เห็นว่าบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมยังมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานถือเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการและพนักงานรับรู้ว่าการสร้างสรรค์นวัตกรรมจะเป็นประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในงานของตนเอง แม้ว่าพนักงานจะมีระดับความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนที่ไม่สูงมากนัก แต่ก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมเมื่อมีการรับรู้บรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กรเช่นกัน

ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวแตกต่างกับงานวิจัยของ Kang et al. (2016) ที่ศึกษาในกลุ่มผู้จัดการจำนวน 105 คน และประธานกรรมการบริหารจำนวน 39 คน ที่มีอายุการทำงานประมาณ 10 ปี ซึ่งทำงานในบริษัทขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกา พบว่าความหลงใหลในการสร้างสิ่งใหม่ (Passion for Inventing) เป็นตัวแปรสื่อแบบสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน เนื่องจาก

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้เป็นพนักงานในระดับกลุ่มพนักงาน/เจ้าหน้าที่อาวุโส และกลุ่มผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป ซึ่งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เมื่อธนาคารมีเป้าหมายในการสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงส่งผลให้พนักงานมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง หน่วยงานและองค์กร แต่ในส่วนของการศึกษาของ Kang et al. (2016) ได้ทำการศึกษาในกลุ่มผู้จัดการและประธานกรรมการบริหารของบริษัทขนาดเล็ก ดังนั้นการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรเพียงอย่างเดียวจึงไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้ จึงต้องอาศัยความหลงใหลในการสร้างสิ่งใหม่เป็นตัวแปรสื่อกลางที่สำคัญระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในงาน และสามารถบริหารธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ให้สำเร็จได้

ดังนั้นจึงถือได้ว่าการศึกษานี้มีคุณค่านำในด้านทฤษฎี (Theoretical contribution) ที่สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีจากต่างประเทศ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (1964) และแบบจำลอง Employee Work Passion Appraisal Model (EWPA) มาสนับสนุนการศึกษาในบริบทของธนาคารพาณิชย์ไทย และนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมกับพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานองค์กรอื่น ๆ ในประเทศไทย เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่แก่วงการวิชาการต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าความหลงใหลในงานเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ธนาคารจึงควรส่งเสริมบรรยากาศการสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กรควบคู่กับการส่งเสริมความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน เพื่อเพิ่มแนวโน้มของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานดังนี้

- 1) ธนาคารควรส่งเสริมบรรยากาศการสนับสนุนนวัตกรรมในธนาคาร โดยการจัดโครงการประกวดนวัตกรรมหรือการปรับให้ผลงานด้านนวัตกรรมเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เริ่มจากให้พนักงานสำรวจจากประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และเสนอแนวทางที่จะพัฒนากระบวนการหรือผลิตภัณฑ์เหล่านั้นด้วยตนเอง เพื่อสร้างการรับรู้ของพนักงานว่าธนาคารมีการสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆในการทำงาน สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก และได้รับรางวัลจากการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทั้งนี้ธนาคารควรมีการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น เงินทุน อุปกรณ์ เครื่องมือ เวลาในการสร้างนวัตกรรม การเข้าถึงการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมดังกล่าว ทั้งนี้สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน คือ การปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรต้องเป็นต้นแบบด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเคารพและยอมรับความเห็นต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนความคิดในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รวมถึงเป็นสนับสนุนและผลักดันให้ความคิดเชิงนวัตกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานและธนาคารได้จริง
- 2) ธนาคารควรส่งเสริมความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน โดยสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผังกระบวนการทำงานภายในธนาคาร (Process Flow) ซึ่งเป็นผังงานที่เชื่อมโยงกันของแต่ละหน่วยงาน ส่งต่องานกันเป็นลำดับขั้นตอนของทุกหน่วยงานในธนาคาร เพื่อให้พนักงานรับรู้ว่าการที่ตนเองรับผิดชอบจะถูกส่งต่อไปให้หน่วยงานใด และสามารถเชื่อมโยงความสำคัญของงานที่ทำกับผลงานของธนาคาร รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับผิดชอบ

กระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพรวมของงานที่ตนได้รับมอบหมาย และได้ค้นพบทักษะหรือความรู้ใหม่ๆในการทำงาน ซึ่งธนาคารสามารถมอบหมายให้พนักงานตัดสินใจในงานตามความเหมาะสมภายใต้คำแนะนำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความหลงใหลในงานแบบกลมกลืนสำหรับพนักงานที่ต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะพนักงานจะเกิดประสบการณ์ที่ท้าทายในการทำงาน ได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เมื่อพนักงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานที่ทำจะส่งผลให้เกิดความตั้งใจและทุ่มเทการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยหนึ่งในแนวทางที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพได้ คือ การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

- 3) ธนาคารยังสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีความร่วมมือกันการทำงาน โดยให้รางวัลการทำงานจากการประเมินจากผลงานของทีม เพื่อให้พนักงานมีการแบ่งปันความคิด การทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกันในโครงการและงานต่างๆ พนักงานจะรับรู้ได้ว่าเมื่อตนเองต้องการพัฒนางานหรือต้องการทรัพยากรที่เป็นประโยชน์เพื่อให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ พนักงานจะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นอกจากการทำงานเป็นทีมแล้ว สิ่งหนึ่งที่สามารถทำควบคู่กัน คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานเพื่อปรับปรุงแนวทางการทำงานให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างสมาชิกในทีม ผู้บังคับบัญชาหรือการเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานแบบเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาประกอบการประเมินประโยชน์และความสำเร็จของนวัตกรรมที่สร้างขึ้นได้

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

- 1) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross-Sectional Research) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงครั้งเดียว ทำให้ผลสรุปของงานวิจัยไม่สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ได้ การวิจัยครั้งต่อไปควรออกแบบการวิจัยแบบระยะยาว (Longitudinal Research) คือ การศึกษาและเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดิมเป็นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยจะได้เห็นถึงกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานตั้งแต่ต้นจนจบ รวมถึงได้มีการประเมินประโยชน์ของนวัตกรรมที่พนักงานได้สร้างขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้นด้วย
- 2) การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งหมดด้วยตนเอง (Self-report) อาจทำให้เกิดปัญหาความเอนเอียงจากการใช้ระเบียบวิธีร่วม (Common Method Bias) ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดในการอธิบายผลการวิจัย การวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง เช่น การประเมินระดับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถนำคำตอบของพนักงานและผู้บังคับบัญชามาเปรียบเทียบเพื่อหาความตรงเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น
- 3) จากผลการวิจัยที่พบว่าความหลงใหลในงานเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จึงสะท้อนให้เห็นว่าอาจจะมีตัวแปรอื่น ๆ ที่มีบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว ในการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มเป็นตัวแปรสื่อเพิ่มเติม เช่น การแบ่งปันการเรียนรู้ (Knowledge Sharing) หรือทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital) เป็นต้น

## รายการอ้างอิง

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China. *International Business Research, 11*(3), 186-194.
- Bank of Thailand. (2019). phāp ruām FinTech kap rabop kānngōēn khōng Thai [FinTech overview in Thai financial system]. *BOT Magazine, 3*, 4-7.
- Bank of Thailand. (2022). sarup khwāmkhithen thī dai chāk kānpætrap fang tō næō nayobāi phūm that mai phāk kānngōēn Thai phūa sēthakit dichithan læ kāntōēptō yāng yangyūn [Summary of Feedback on BOT Consultation Paper “Relocation of Thailand’s Financial Sector for a Sustainable Digital Economy”]. Retrieved from <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2022/Pages/n1565.aspx>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology, 1*(3), 185-216.
- Economics Observatory. (2020). How is coronavirus affecting the banking sector? Retrieved from <https://www.economicsobservatory.com/how-coronavirus-affecting-banking-sector>
- Frijda, N. H., Mesquita, B., Sonnemans, J., & Van Goozen, S. (1991). The duration of affective phenomena or emotions, sentiments and passions. In *International Review of Studies on Emotion* (pp. 187-225): Wiley.
- Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. *Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing*, 51.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: Guilford publications.
- Ibrahim, H. I., Mohamad, W. M. W., & Shah, K. A. M. (2018). Organizational innovative climate as a predictor of innovative behaviour among engineers in the electrical and electronic manufacturing industry. *Review of Integrative Business and Economics Research, 7*, 1-14.
- Jan, G., & Zainal, S. R. M. (2020). Linking Cooperative Psychological Climate, Harmonious Passion, and Servicing Empowerment with Innovative Work Behaviour. *Asian Academy of Management Journal, 25*(2), 189–213.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology, 73*(3), 287-302.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T.-Y., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing, 31*(6), 628-642.
- Kasikornbank. (2021). bāp sadæng raikān khōmūn pračham pī læ raingān pračham pī sōngphanhārojhoksipsī [Annual Registration Statement and Annual Report 2021]. Kasikornbank

- KPMG. (2020). COVID-19: Impact on the banking sector. *Global banking M&A outlook H2 2020*. Retrieved from <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/07/covid-19-impact-on-banking-m-and-a-2020.html>
- Liu, F., Chow, I. H.-S., Zhang, J.-C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science, 13*(4), 771-789.
- Lucas, J. R. (1999). *The passionate organization: Igniting the fire of employee commitment*: American Management Association New York, NY.
- Luo, Y., Cao, Z., Yin, L., Zhang, H., & Wang, Z. (2018). Relationship between extraversion and employees' innovative behavior and moderating effect of organizational innovative climate. *NeuroQuantology, 16*(6), 186-194.
- Mahattanalai, T. (2021). *næonôm thurakit / 'utsahakam pī soṅgphanhārōjhoksi - soṅgphanhārōjhoksihok : thurakit boṛikān dichithan læ soṅpwæ* [Industry Outlook 2021-2023: Digital Services and Software]. Retrieved from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Services/digital-software/IO/io-digital-software-21>
- Nasir, N., Halimatussakdiah, H., Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani, M. (2019). *How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance*. Paper presented at the 1st Aceh Global Conference (AGC 2018).
- Peyton, T., & Zigarmi, D. (2021). Employee perceptions of their work environment, work passion, and work intentions: A replication study using three samples. *BRQ Business Research Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1177/23409444211002210>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research, 42*(1), 185-227.
- Rangsunghoen, G. (2011). *kān wikhroṅ patchai duāi SPSS læ AMOS phuā kānwichai* [Factor Analysis with SPSS and AMOS for Research]. Bangkok: SE-Education Public Company Limited.
- Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal, 27*(1), 16-23.
- Sakulsriprasert, C. (2013). *kān wikhroṅ 'ongprakōp choēng yūnyan* [Confirmatory factor analysis]. *Journal of Clinical Psychology, 44*(1), 1-16.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology, 36*(1), 19-39.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior, 100*, 67-77.

- Vallerand, R. J. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 53(1), 42.
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model*: Series in Positive Psychology.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., . . . Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756.
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of personality*, 78(1), 289-312.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*: Wiley.