



ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร
และสหกรณ์การเกษตร

Factors Affecting Employees Innovation Behavior Bank for Agriculture
and Agricultural Cooperative

ภพร ภัทรกุล^{1*} และธิดารัตน์ พงษ์วชิรินทร์²

Phathon Phattharakun^{1*} and Tidarat Pongvachirint²

¹นักศึกษานิเทศศาสตร์โท กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

²อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

^{1*}Master Student of Business Administration University of the Thai Chamber of Commerce

²Lecturer from the Faculty of International School of Management University of the Thai Chamber of Commerce

*Corresponding Author Email: 2431131611020@live4.utcc.ac.th

Received: 6 September 2025 Revised: 12 September 2025 Accepted: 14 September 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และ 3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 393 คน ที่มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร ทาโร่ ยามาเน่ (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 และทำการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 48.5 ($R^2 = 0.501$, Adjusted $R^2 = 0.485$, $F = 31.809$, $p < 0.01$) ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวก ได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย ($Beta = 0.331$, Sig. = 0.000) การได้รับการยอมรับ ($Beta = 0.176$, Sig. = 0.019) และตำแหน่งงาน ($Beta = 0.358$, Sig. = 0.000) ในขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพกลับมีผลเชิงลบ ($Beta = -0.227$, Sig. = 0.006) และนโยบายการบริหารของธนาคารมีค่าไถ่ระดับนัยสำคัญ ($Beta = 0.146$, Sig. = 0.066) 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 43.7 ($R^2 = 0.442$, Adjusted $R^2 = 0.437$, $F = 76.947$, $p < 0.01$) โดยมีมิติที่มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญ ได้แก่ การมุ่งความสำเร็จ



(Beta = 0.389, Sig. = 0.000) และการมุ่งสัจจะการแห่งตน (Beta = 0.300, Sig. = 0.000) ส่วนมิติด้านมุ่งบุคคลและมิติที่สัมพันธ์ไม่พบอิทธิพลเชิงนัยสำคัญ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 37.8 ($R^2 = 0.385$, Adjusted $R^2 = 0.378$, $F = 60.681$, $p < 0.01$) โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Beta = 0.504, Sig. = 0.000) ขณะที่องค์ประกอบอื่น ๆ ไม่พบอิทธิพลเชิงนัยสำคัญ

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This research consists purposes were 1. to examine the work motivation of employees that influences the innovative behavior of employees of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC) 2. to investigate the creative organizational culture that affects the innovative behavior of BAAC employees and 3. to study transformational leadership that influences the innovative behavior of BAAC employees. This research employed a quantitative design. The research instrument was a questionnaire. The sample consisted of 393 BAAC employees, determined using Taro Yamane's (1973) formula with a margin of error of 0.05, and selected through convenience sampling. The collected questionnaire data were analyzed using descriptive statistics percentage, mean and standard deviation and multiple regression analysis with a significance level of 0.05. Research Findings 1) Work Motivation Work motivation had a significant influence on employees' innovative behavior. The model explained 48.5% of the variance ($R^2 = 0.501$, Adjusted $R^2 = 0.485$, $F = 31.809$, $p < 0.01$). Positive predictors were Challenging work characteristics (Beta = 0.331, Sig. = 0.000) Recognition (Beta = 0.176, Sig. = 0.019) Job position (Beta = 0.358, Sig. = 0.000) A negative effect was found for career advancement (Beta = -0.227, Sig. = 0.006). Bank management policy approached significance (Beta = 0.146, Sig. = 0.066) 2) Creative Organizational Culture Creative organizational culture had a significant influence on employees' innovative behavior. The model explained 43.7% of the variance ($R^2 = 0.442$, Adjusted $R^2 = 0.437$, $F = 76.947$, $p < 0.01$). Significant positive predictors were Achievement orientation (Beta = 0.389, Sig. = 0.000) Self-actualization orientation (Beta = 0.300, Sig. = 0.000) The dimensions of humanistic-encouraging and affiliative culture showed no significant effects and 3) Transformational Leadership Transformational leadership had a significant influence on employees' innovative behavior. The model explained 37.8% of the variance ($R^2 = 0.385$, Adjusted $R^2 = 0.378$, $F = 60.681$, $p < 0.01$). The strongest predictor was intellectual stimulation (Beta = 0.504, Sig. = 0.000), while other components showed no significant effects.

Keywords: Work Motivation, Constructive Organizational Culture, Transformational Leadership

บทนำ

ในปัจจุบัน นวัตกรรมและเทคโนโลยีถูกมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แทนที่จะอาศัยเพียงข้อได้เปรียบด้านต้นทุนหรือทรัพยากรแบบดั้งเดิม องค์กรที่สามารถพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องย่อมมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน การบูรณาการนวัตกรรมเข้ากับกระบวนการดำเนินงานจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Tidd and Bessant, 2020, อ้างถึงในพยัต วุฒิณรงค์, 2565) นอกจากนี้ นวัตกรรมยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องและซับซ้อน (Damanpour and Aravind, 2012; อ้างถึงในพยัต วุฒิณรงค์, 2565)

กระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการปัจจัยหลายด้าน โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ วัฒนธรรมลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนการริเริ่มสิ่งใหม่ และยอมรับความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ องค์กรประกอบดังกล่าวถือเป็นรากฐานสำคัญของบรรยากาศที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Schein, E. H, 2010) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และผลักดันให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สำหรับ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภาคการเกษตรและเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ การพัฒนานวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานถือเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง การเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กรไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังทำให้ธนาคารสามารถตอบสนองความต้องการของเกษตรกรและประชาชนได้ตรงตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2567) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม พ.ศ. 2567–2571 ได้สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของธนาคารในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและแนวคิดใหม่มาใช้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับคุณภาพการให้บริการ (สำนักวิจัยและพัฒนานวัตกรรม, 2568)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนานวัตกรรมในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยภายในที่สำคัญสามประการ ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแรงจูงใจในการทำงานช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทและภาคภูมิใจในงานที่ทำ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดและการทดลองสิ่งใหม่ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์องค์กรกับศักยภาพของบุคลากร ผลลัพธ์ของการผสมผสานทั้งสามปัจจัยนี้คือการก่อให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่ยั่งยืน

ดังนั้น การวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงาน ธ.ก.ส. จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและการปฏิบัติ เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบาย การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของธนาคารและการสนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากของประเทศอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

การทบทวนวรรณกรรม

1. แรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นพื้นฐานสำคัญที่อธิบายพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดย Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B. (1959) ได้นำเสนอ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory หรือ Motivation-Hygiene Theory) ซึ่งแบ่งแรงจูงใจออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในอาชีพ และความรับผิดชอบ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับเนื้องานและก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งไม่ได้ก่อให้เกิดแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แนวคิดนี้ถูกทบทวนและย้ำอีกครั้งโดย Herzberg, F. (2011) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายใน เช่น งานที่มีความหมายและความท้าทาย ซึ่งยังคงเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในงาน ซึ่งในบริบทของประเทศไทย นักวิชาการหลายท่าน เช่น ธนัญพร สุวรรณคม (2559) และรัฐพล วงศาโรจน์ (2565) ได้ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานมีผลโดยตรงต่อความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน รวมถึงช่วยให้พนักงานมีความสุขและทำงานได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้สะท้อนว่าการสร้างแรงจูงใจต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายใน เช่น ความสำเร็จและการยอมรับ และปัจจัยภายนอก เช่น ค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร Schein, E. H (2010) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรคือรูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้และยึดถือร่วมกันในการเผชิญกับปัญหาทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่เป็นแนวทางการคิดและการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) จะมุ่งเน้นการสนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดรับแนวคิดใหม่ การทำงานร่วมกัน และการยอมรับความล้มเหลวเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และ Cooke, R. A., and Lafferty, J. C. (1989) ได้พัฒนา แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Organizational Culture Inventory: OCI) โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) 2) มิติเน้นสัจจะการแห่งตน (Self-Actualizing) 3) มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) และ 4) มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliation) ทั้งหมดนี้สะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุน

ความพึงพอใจ ความร่วมมือ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในบริบทไทย สิริภพ กุดสระ (2560) และขวัญชนก คำไข และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565) ต่างยืนยันว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในของบุคลากร ส่งผลให้เกิดการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์และการเริ่มสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass, B. M. (1985) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้คือการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเพื่อยกระดับแรงจูงใจและมาตรฐานทางจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ผู้ตามสามารถทำงานได้เกินกว่าที่คาดหมายไว้ ภายใต้แนวคิดนี้ Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994) ได้เสนอองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และรัตติกรณ จงวิศาล (2554) และธัญญธณภัสร์ วรเวชวิทยา (2566) อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และแรงจูงใจของผู้ตามให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น ขณะที่ ชญานุช เรือนนุช (2567) ย้ำว่าผู้นำลักษณะนี้ช่วยสร้างความผูกพันในงาน กระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดและริเริ่มสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์คือการยกระดับทั้งประสิทธิภาพและนวัตกรรมในองค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญต่อการสร้างพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร

4. พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม

แนวคิดเรื่องพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior: IWB) มุ่งเน้นการอธิบายพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในการริเริ่ม พัฒนา และนำแนวคิดใหม่มาใช้ในการกระบวนการทำงาน Roger และ Shoemaker (1971; อ้างถึงในพยัต วุฒิรงค์, 2565) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่าเป็นความคิดหรือวิธีการใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองหรือแก้ปัญหา และสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กรและสังคม ต่อมา นักวิชาการหลายท่าน เช่น รัฐพล วงศาโรจน์ (2565) ที่ยืนยันว่าพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่เพียงแต่ครอบคลุมถึงการคิดค้นสิ่งใหม่ แต่ยังรวมถึงการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยในมิติของความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability) นักวิชาการเห็นตรงกันว่าองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดแสดงความคิดริเริ่ม เปิดพื้นที่ให้ทดลอง และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากขึ้น (สุชาติ ไตรภพสกุล และชาคริต พิษญาภูกร, 2567) พฤติกรรมลักษณะนี้ครอบคลุมทั้งการแสวงหาโอกาส การนำเสนอแนวคิดใหม่ การพัฒนาและทดลอง รวมถึงการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ดังนั้น การเข้าใจพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อการวางนโยบายและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานได้ให้ข้อมูลสำคัญที่สะท้อนบทบาทของแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของสิริภพ กุดสระ (2560) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความร่วมมือระหว่างบุคลากร ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ นอกจากนี้ ขวัญชนก คำไข และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565) ยังยืนยันว่าองค์กร

ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนบุคลากร จะสามารถเสริมสร้างพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ด้านแรงจูงใจ ธนัญพร สุวรรณคาม (2559) ศึกษาพบว่าแรงจูงใจภายใน เช่น ความภูมิใจในงานและการได้รับการยอมรับมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานและการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร ในขณะที่รัฐพล วงศาโรจน์ (2565) ระบุว่าแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกต่างมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในส่วนของภาวะผู้นำ รัตติกรณ จงวิศาล (2554) และธัญญ์ธนภัทร์ วรเวชวิทยา (2566) ต่างพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาผู้ตาม และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการริเริ่มนวัตกรรม และการทำงานเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร ขณะเดียวกัน ชญานุช เรือนนุช (2567) ย้ำว่าผู้นำลักษณะนี้ช่วยสร้างความตระหนักในเป้าหมายและส่งเสริมให้พนักงานพร้อมที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสะท้อนว่าแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 20,248 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จำนวน 393 คน

กำหนดตามสูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย คำถามปลายปิดเป็นหลัก (Closed-Ended Questions) และใช้แบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1961) ในการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบสำหรับคำถามที่เกี่ยวกับตัวแปรในการศึกษา รายละเอียดโครงสร้างของแบบสอบถามมี 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ 1) นำแบบสอบถามพบที่ปรึกษาและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ 2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยหาค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 โดยเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ความสอดคล้องที่ต้องอยู่ระหว่าง 0.5 - 1.00 จึงสามารถนำแบบสอบถามมาใช้ทดสอบและรวบรวมข้อมูลได้ และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีของ Cronbach โดยปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม มีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.7 ในทุกปัจจัย ดังนั้น แบบสอบถามนี้จึงมีความน่าเชื่อถือเพียงพอให้นำไปเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัยครั้งนี้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ (Document Research) อาทิ หนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา 2) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และรวมทั้งสถิติเชิงอนุมาน โดยเฉพาะการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลของแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของพนักงาน

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านงานที่ท้าทาย การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มแรงจูงใจภายใน (Motivator Factors) ตามแนวคิดของ Herzberg (1959) นอกจากนี้ ปัจจัยด้าน (Hygiene Factors) เช่น ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน ก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ช่วยลดความไม่พอใจและเอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 48.5 ($R^2 = 0.501$, Adjusted $R^2 = 0.485$, $F = 31.809$, $p < 0.01$) ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวก ได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย ($Beta = 0.331$, Sig. = 0.000) การได้รับการยอมรับ ($Beta = 0.176$, Sig. = 0.019) และตำแหน่งงาน ($Beta = 0.358$, Sig. = 0.000) ในขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพกลับมีผลเชิงลบ ($Beta = -0.227$, Sig. = 0.006) และนโยบายการบริหารของธนาคารมีค่าใกล้เคียงระดับนัยสำคัญ ($Beta = 0.146$, Sig. = 0.066)

2. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสรค์สรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของ ธ.ก.ส. โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การมุ่งความสำเร็จ (Achievement) และการมุ่งสัจจะการแห่งตน (Self-Actualizing) แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีบรรยากาศที่เน้นการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การทำงานอย่างมีคุณภาพ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน มิติด้านไมตรีสัมพันธ์ (Affiliation) และการสนับสนุนบุคลากร (Humanistic-Encouraging) ก็อยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงความร่วมมือและความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และผลการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสรค์สรค์มีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 43.7 ($R^2 = 0.442$, Adjusted $R^2 = 0.437$, $F = 76.947$, $p < 0.01$) โดยมีมิติที่มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญ ได้แก่ การมุ่งความสำเร็จ ($Beta = 0.389$, $Sig. = 0.000$) และการมุ่งสัจจะการแห่งตน ($Beta = 0.300$, $Sig. = 0.000$) ส่วนมิติด้านมุ่งบุคคลและมิติที่สัมพันธ์ไม่พบอิทธิพลเชิงนัยสำคัญ

3. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ธ.ก.ส. อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่โดดเด่นคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ซึ่งหมายถึงความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์และค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ที่ช่วยปลุกพลังและสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ขณะที่การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ก็มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุน และผลการวิเคราะห์การถดถอยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 37.8 ($R^2 = 0.385$, Adjusted $R^2 = 0.378$, $F = 60.681$, $p < 0.01$) โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา ($Beta = 0.504$, $Sig. = 0.000$) ขณะที่องค์ประกอบอื่น ๆ ไม่พบอิทธิพลเชิงนัยสำคัญ อีกทั้ง ด้านพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่า พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ธ.ก.ส. อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการเสนอแนวคิดใหม่ (Idea Generation) และการพัฒนาวิธีการทำงาน (Idea Implementation) ที่สะท้อนถึงความสามารถของพนักงานในการคิดและนำแนวคิดไปปฏิบัติจริงได้ ขณะเดียวกัน การแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) และการทดลอง (Experimentation) ก็อยู่ในระดับน่าพอใจ ซึ่งบ่งชี้ถึงศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 48.5 ($R^2 = 0.501$, Adjusted $R^2 = 0.485$, $F = 31.809$, $p < 0.01$) ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวก ได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย ($Beta = 0.331$, $Sig. = 0.000$) การได้รับการยอมรับ ($Beta = 0.176$, $Sig. = 0.019$) และตำแหน่งงาน ($Beta = 0.358$, $Sig. = 0.000$) ในขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพกลับมีผลเชิงลบ ($Beta = -0.227$, $Sig. = 0.006$) และนโยบายการบริหารของธนาคารมีค่าใกล้ระดับนัยสำคัญ ($Beta = 0.146$, $Sig. = 0.066$)

2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 43.7 ($R^2 = 0.442$, Adjusted $R^2 = 0.437$, $F =$

76.947, $p < 0.01$) โดยมีมิติที่มีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญ ได้แก่ การมุ่งความสำเร็จ ($\text{Beta} = 0.389$, $\text{Sig.} = 0.000$) และการมุ่งสัจจะการแห่งตน ($\text{Beta} = 0.300$, $\text{Sig.} = 0.000$) ส่วนมิติด้านมุ่งบุคคลและไม่ตรีสัมพันธ์ไม่พบอิทธิพลเชิงนัยสำคัญ

3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 37.8 ($R^2 = 0.385$, Adjusted $R^2 = 0.378$, $F = 60.681$, $p < 0.01$) โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ การกระตุ้นทางปัญญา ($\text{Beta} = 0.504$, $\text{Sig.} = 0.000$) ขณะที่องค์ประกอบอื่น ๆ ไม่พบอิทธิพลเชิงนัยสำคัญ

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรม โดยเฉพาะด้านลักษณะของงานที่สร้างสรค์และท้าทาย การได้รับการยอมรับนับถือ และตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ทั้งนี้เพราะงานที่มีความหมายและความท้าทายสามารถสร้างความพึงพอใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ขณะที่การได้รับการยอมรับเป็นแรงเสริมทางจิตใจให้พนักงานมั่นใจและกล้าแสดงออกต่อความคิดสร้างสรค์ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ที่ชี้ว่าแรงจูงใจภายในมีผลโดยตรงต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และสนับสนุนงานวิจัยของธนัญพร สุวรรณคาม (2559) และรัฐพล วงศาโรจน์ (2565) ที่พบว่า แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานและพฤติกรรมการแสดงออกเชิงสร้างสรค์ของพนักงาน

2. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรค์ โดยเฉพาะมิติการมุ่งความสำเร็จและมุ่งสัจจะการแห่งตน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จและการพัฒนาตนเอง ทำให้บุคลากรมีแรงกระตุ้นที่จะเรียนรู้ ทดลอง และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ อยู่เสมอ อีกทั้งยังทำให้พนักงานกล้าที่จะนำเสนอความคิดเห็นโดยไม่กังวลต่อความล้มเหลว ส่งผลให้เกิดการริเริ่มนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Schein (2010) ที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรคือกรอบสมมติฐานร่วมที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากร และสอดคล้องกับแบบจำลองวัฒนธรรมเชิงสร้างสรค์ของ Cooke, R. A., and Lafferty, J. C. (1989) รวมถึงงานวิจัยของสิริภพ กุดสระ (2560) และขวัญชนก คำไข และสุทธิพงศ์ บุญผดุง (2565) ที่ยืนยันว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมเอื้อต่อการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมสร้างสรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ

3. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งและมองปัญหาจากมุมมองใหม่ จะช่วยเปิดโอกาสให้เกิดการสร้างสรค์วิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม อีกทั้งการมีผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้ตามยังทำให้บุคลากรกล้าที่จะนำเสนอและทดลองความคิดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับ Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบสำคัญในการสร้างแรง

บันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญา สนับสนุนผลการวิจัยของรัตติกรณ จงวิศาล (2554), ธัญญธณภัทร์ วรเวชวิทยา (2566) และชญา นุช เรือนนุช (2567) ที่ยืนยันว่าผู้นำลักษณะนี้สามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มและการพัฒนานวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ไม่ได้เกิดจากปัจจัยเพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นผลจากการผสมผสานของ แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. แรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความท้าทายของงาน การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในอาชีพ ช่วยผลักดันให้พนักงานเกิดความพยายามและแสดงศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ออกมา
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ในมิติการมุ่งความสำเร็จและมุ่งสัจจะการแห่งตน ช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทดลอง และนำเสนอแนวคิดใหม่ โดยไม่ถูกจำกัดด้วยโครงสร้างการทำงานแบบดั้งเดิม
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกระตุ้นทางปัญญา มีบทบาทเป็นตัวเร่งสำคัญที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดในมิติใหม่ และกล้าเสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถปรับใช้ได้จริงในองค์กร

จากการสังเคราะห์ผลดังกล่าว สามารถนำเสนอเป็น โมเดล “3C-Innovation Synergy” ประกอบด้วย

- 1) Challenge (แรงจูงใจจากงานที่ท้าทาย) เป็นการจุดประกายให้บุคลากรกล้าเผชิญความยากและแสวงหาวิธีใหม่
- 2) Culture (วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์) ที่หล่อหลอมบรรยากาศที่เปิดรับความคิดใหม่และการเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) Change Leadership (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ทำหน้าที่เป็นกลไกเร่ง (Catalyst) ที่เชื่อมโยงแรงจูงใจและวัฒนธรรม ให้พนักงานสามารถเปลี่ยนความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติจริง

เมื่อปัจจัยทั้งสามทำงานร่วมกัน จะก่อให้เกิด พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) ที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ต่อยอดว่า นวัตกรรมไม่ใช่ผลจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เกิดจากระบบการจัดการที่ผสมปัจจัยภายในบุคคล วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำเข้าด้วยกันอย่างสมดุล

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูง ธ.ก.ส. สามารถใช้กำหนดกลยุทธ์ HR และนโยบายสร้างแรงจูงใจภายใน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะสาขาภูมิภาค แสดงออกเชิงนวัตกรรมมากขึ้น
- 1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธ.ก.ส. สามารถใช้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และการประเมินผลที่เน้นนวัตกรรม ตรงกับพนักงานทุกสายงาน
- 1.3 ผู้จัดการสาขา/ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง ใช้ปรับวิธีบริหารทีม โดยเน้นบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติภารกิจและริเริ่มสิ่งใหม่



1.4 พนักงาน ธ.ก.ส. สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาตนเอง เข้าใจบทบาทของแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการทำงานเชิงสร้างสรรค์

1.5 หน่วยงานกำกับ เช่น กระทรวงการคลัง และ สคร. ใช้ผลวิจัยเป็นข้อมูลเชิงนโยบาย สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านการเงิน เพื่อตอบโจทย์เกษตรกรและเศรษฐกิจฐานราก

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

แม้ว่างานวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ยังมีข้อจำกัดที่ควรได้รับการพิจารณาในการวิจัยครั้งต่อไป เช่น การใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอธิบายกลไกเชิงลึกได้ ดังนั้น ควรมีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจและประสบการณ์จริงของพนักงาน อีกทั้ง ควรมีการทดสอบซ้ำในบริบทองค์กรประเภทอื่น เช่น ภาคเอกชนหรือสตาร์ทอัพ เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์และตรวจสอบความทั่วไปของทฤษฎีและโมเดลที่นำมาใช้

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญชนก คำไข และสุทธิพงศ์ บุญผดุง. (2568). วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารสถานศึกษา. *การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 18 วันที่ 3 มีนาคม 2568*, โอซาก้า. ญี่ปุ่น.
- ชญานุช เรือนนุช. (2567). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์ นวัตกรรมของพนักงานบริษัทเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 6(5), 1062-1072.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2567). *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม*. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2568, จาก https://www.baac.or.th/th/content-about.php?content_group_sub=0003
- ธัญญ์ธนภัทร์ วรเวชวิทยา. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เขตพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนัญพร สุวรรณคาม. (2559). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. (งานวิจัยส่วนบุคคลศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พยัต วุฒิรงค์. (2565). *การจัดการนวัตกรรมจากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัฐพล วงศาโรจน์. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐที่ส่งผลให้เกิดสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกรณีศึกษาสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.



- สิริภพ กุดสระ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และการเสริมสร้าง อำนาจด้านจิตใจในนักฟุตบอลอาชีพไทย*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ไตรภพสกุล และชาคริต พิษณุางกูร. (2567). *การจัดการนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม. (2568). *แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2568*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยฯ.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cooke, R. A., and Lafferty, J. C. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. (2nd ed.). NY: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (2011). *Motivation-Hygiene Theory*. In J. S. Ott, S. J. Parkes, and R. B. Simpson (Eds.), *Classic Readings in Organizational Behavior* (4th ed., pp. 82–92). Wadsworth.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Wiley.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.