

การทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานด้วยระดับความเป็นกิจวัตรของงาน
โดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านและบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

นาย กิตติพงษ์ อินทราพงษ์ รหัสประจำตัวนิสิต 5537402738

นาย พิษณุตม์ จุลศักดิ์ศรี รหัสประจำตัวนิสิต 5537438338

นาย ธนากร เรืองเดช รหัสประจำตัวนิสิต 5537429738

โครงการจิตวิทยาเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิต

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

PREDICTING EMPLOYEE CREATIVITY BY TASK ROUTINE
WITH INTRINSIC MOTIVATION AS A MEDIATOR
AND CLIMATE FOR INNOVATION AS A MODERATOR

Mr. Kittiphong Intraphong ID 5537402738

Mr. Pichayut Jullasaksri ID 5537438338

Mr. Thanakorn Ruengdech ID 5537429738

A Senior Project in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Bachelor of Science in Psychology

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

หัวข้อโครงการทางจิตวิทยา

การทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานด้วยระดับความเป็น
กิจวัตรของงานโดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านและ
บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

โดย

กิตติพงษ์ อินทราพงษ์

ธนากร เรืองเดช

พิชณุตม์ จุลศักดิ์ศรี

สาขาวิชา

จิตวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาหลัก อาจารย์ ดร. ทิพย์นภา หวนสุริยา

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาร่วม อาจารย์ สักกพัฒน์ งามเอก

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับโครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิต

..... คณบดีคณะจิตวิทยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์มงคล มณีศรี)

คณะกรรมการสอบโครงการทางจิตวิทยา

.....อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาหลัก

(อาจารย์ ดร. ทิพย์นภา หวนสุริยา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาร่วม

(อาจารย์ สักกพัฒน์ งามเอก)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรรณิการ์ นลราชสุวรรณ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชูพงศ์ ปัญจมะวัต)

กิตติพงษ์ อินทราพงษ์, ธนากร เรืองเดช, พิษณุตม์ จุลศักดิ์ศรี : ชื่อหัวข้อ การทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานด้วยระดับความเป็นกิจวัตรของงานโดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านและบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ (PREDICTING EMPLOYEE CREATIVITY BY TASK ROUTINE WITH INTRINSIC MOTIVATION AS A MEDIATOR AND CLIMATE FOR INNOVATION AS A MODERATOR)

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการงานทางจิตวิทยาหลัก : อาจารย์ ดร. ทิพย์นภา หวนสุริยา, 41 หน้า.

จุดประสงค์ของการทำงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรในงาน แรงจูงใจภายใน บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร และความคิดสร้างสรรค์ โดยศึกษาอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในงานที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ โดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวส่งผ่านและมีบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับอิทธิพล กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวนทั้งสิ้น 232 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ มาตรฐานความเป็นกิจวัตรในงาน มาตรฐานแรงจูงใจภายใน มาตรฐานบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร และมาตรฐานความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้ Conditional Process Model พบอิทธิพลของความเป็นกิจวัตรในงานที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ โดยถูกส่งผ่านแรงจูงใจภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (อิทธิพลทางอ้อม, $\beta = -.33$; $p < .01$) โดยแรงจูงใจในงานมีอิทธิพลส่งผ่านโดยสมบูรณ์ (full mediation) กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้ว่างานที่ทำมีความเป็นกิจวัตรสูง ก็มักมีแรงจูงใจภายในลดลง และแรงจูงใจภายในที่ลดลงนั้นก็ส่งผลให้ความคิดสร้างสรรค์ลดลง ส่วนบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมนั้น ไม่มีผลกำกับอิทธิพลของความเป็นกิจวัตรในงานต่อความคิดสร้างสรรค์ และอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์

คำสำคัญ: ความเป็นกิจวัตรในงาน (Routinization) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Climate for Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

สาขาวิชา.....จิตวิทยา.....ลายมือชื่อนิสิต.....

ปีการศึกษา.....2555.....ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่อ อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการงานทางจิตวิทยาหลัก.....

ลายมือชื่อ อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการงานทางจิตวิทยาร่วม.....

5537402738, 5537429738, 5537438338: MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORDS: CLIMATE FOR INNOVATION / CREATIVITY / INTRINSIC MOTIVATION / ROUTINIZATION

KITTIPHONG INTRAPHONG, THANAKORN RUENGDECH, PICHAYUT JULLASAKSRI:
 PREDICTING EMPLOYEE CREATIVITY BY TASK ROUTINE WITH INTRINSIC MOTIVATION AS A
 MEDIATOR AND CLIMATE FOR INNOVATION AS A MODERATOR

ADVISOR: LECTURER DR. THIPNAPA HUANSURIYA, 41 PP.

The purpose of this study was to examine the effect of task routine on creativity and the mediating effect of intrinsic motivation and moderating effects of climate for innovation. Data were collected from 232 employees of private organizations in Bangkok. Participants responded to the measures of perceived task routine, intrinsic motivation, climate for innovation, and employee creativity. Data analysis was conducted using conditional process model. The findings confirmed the hypothesis that intrinsic motivation fully mediated the relationship between task routine and employee creativity (Indirect Effect, $\beta = -.33$; $p < .01$) such that participants who perceived that their task was highly routinized also tend to have lower intrinsic motivation and then lower creativity. On the other hand, climate for innovation did not have significant moderating effect either on the relationship between task routine and employee creativity, or on the relationship between intrinsic motivation and employee creativity. The Implications of the findings for improving employee creativity are discussed.

Field of Study: Psychology Student's Signature.....

Academic Year: 2015 Student's Signature.....

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

Co-Advisor's Signature.....

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
2.1 ความคิดสร้างสรรค์	3
2.2 ความเป็นกิจวัตรในการทำงาน	5
2.3 แรงจูงใจภายใน	7
2.4 บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร	9
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	12
3.1 กลุ่มตัวอย่าง	12
3.2 เครื่องมือที่ใช้	12
3.3 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล	15
บทที่ 4 ผลการวิจัย	16
4.1 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	16
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	17
บทที่ 5 อภิปรายผลการวิจัย	20
5.1 การนำไปประยุกต์ใช้	22
5.2 ข้อจำกัดในงานวิจัย	23
รายการอ้างอิง	25
ภาคผนวก	32

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ค่าสหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยคะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ	17

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 โมเดลทางสถิติ และค่าอำนาจในการทำนายต่าง ๆ	18

การทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานด้วยระดับความเป็นกิจวัตรของงาน
โดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่าน
และบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

ความคิดสร้างสรรค์ในพนักงานเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นก้าวแรกที่จะก่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมภายในองค์การ (Shalley, Zhou, และ Oldham, 2004) เมื่อเกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์การแล้ว นวัตกรรมเหล่านี้ก็จะส่งผลให้องค์การมีการเจริญเติบโตที่มากขึ้น (Han, Kim, และ Srivastava, 1998) องค์การต่าง ๆ ให้ความสนใจในการสร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์การ เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันลำพังแค่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนอาจจะไม่เพียงพอต่อการเติบโตขององค์การ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์การได้ ความหมายของนวัตกรรมนั้นหมายถึงผลของการนำแนวคิดอันสร้างสรรค์ไปผลิตให้เกิดเป็นสินค้าหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ (Saroghi, Libaers, และ Burkemper, 2014) ดังนั้นหากองค์การต้องการสร้างนวัตกรรมขึ้นมา สิ่งที่จะละเลยไม่ได้คือการทำให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นนั่นเอง

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานคือ การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน, ขั้นตอนปฏิบัติงาน, สินค้า หรือบริการที่มีความสดใหม่และมีประโยชน์ต่อองค์การ (Oldham, และ Cummings, 1996; Shalley et al., 2004) จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ในองค์การพบว่า มีสองปัจจัยหลักที่สำคัญในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์การได้คือ ปัจจัยจากบริบทแวดล้อม และปัจจัยส่วนบุคคลจากตัวพนักงานเอง (Jing, Zhou, และ Hoever, 2014)

ปัจจัยจากบริบทแวดล้อมหมายถึง “มิติของสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นภายในองค์การ โดยปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยทางด้านบุคคล” (Shalley et al., 2004) มีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนว่าปัจจัยจากบริบทสิ่งแวดล้อมมีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ เช่น ความคาดหวังของหัวหน้าที่มีต่อพนักงาน (Pamela และ Steven, 2004) การสนับสนุนในด้านความคิดสร้างสรรค์ของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Madjar, Oldham, และ Pratt, 2002) การรับรู้การสนับสนุนขององค์การในด้านความคิดสร้างสรรค์

(De Stobbeleir, Ashford, และ Buyens, 2011) และหัวหน้าที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Shin และ Zhou, 2003) เป็นต้น

ส่วนปัจจัยที่มาจากตัวพนักงาน มีงานวิจัยจำนวนมากที่พบอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลต่อความคิดสร้างสรรค์ เช่น ลักษณะทางบุคลิกภาพแบบเชิงรุก (Gong, Cheung, Wang, และ Huang, 2012) การรับรู้ความสามารถในด้านความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง (Janssen และ Huang, 2008; Tierney และ Farmer, 2002; 2011) อารมณ์ทางบวก (Amabile, Barsade, Mueller, และ Staw, 2005) การมองโลกในทางบวกและการมีความหวัง (Rego, Sousa, Marques, และ Cunha, 2012) ตลอดจนความผูกพันต่อกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ (Zhang และ Bartol, 2010)

ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาตัวแปรบริบทแวดล้อมสองตัว ได้แก่ ระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงาน (Task Routine) และบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร (Climate for innovation) และปัจจัยที่มาจากตัวพนักงาน คือ แรงจูงใจภายในของพนักงาน (Intrinsic Motivation)

ตัวแปรด้านบริบทแวดล้อมตัวแรกที่งานวิจัยชิ้นนี้สนใจศึกษาคือ ระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงาน (Task Routine) ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสงสัยถึงอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานว่าจะส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผ่านกลไกใด โดยคาดว่า ระดับความเป็นกิจวัตรในงาน อาจมีผลกระทบต่อปัจจัยในตัวพนักงาน คือ แรงจูงใจภายในของพนักงาน (Intrinsic Motivation) เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น จึงส่งผลให้พนักงานเหล่านี้มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงมีข้อสันนิษฐานว่า แรงจูงใจภายในของพนักงานอาจทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ในบรรดางานวิจัยที่ศึกษาระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงาน (task routine) บางกรณีพบว่าอิทธิพลเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Ohly, Sonnentag, และ Pluntke, 2006) แต่บางกรณีก็ลดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Ford และ Gioia, 2000) แต่ยังไม่ม้งานวิจัยที่ให้ข้อสรุปที่แน่ชัดว่า ความเป็นกิจวัตรในงานมีอิทธิพลทางลบหรือทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน อาจเป็นไปได้ที่อิทธิพลของความเป็นกิจวัตรในงานนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรในบริบทอื่น ๆ ด้วย ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าตัวแปรบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร (climate for innovation) นั้น อาจจะเป็นตัวแปรที่กำกับความสัมพันธ์ดังกล่าว มีงานวิจัยจำนวนมากพบว่าตัวแปรการรับรู้บรรยากาศประเภทต่าง ๆ ภายในองค์กรเองมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ขององค์กร (Zhang และ Liu, 2010) เช่น องค์กรที่

มีการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ (Kangis, Gordon, และ Williams, 2000) และ บรรยากาศขององค์การใน ด้านการสนับสนุนความปลอดภัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเกิดอุบัติเหตุภายในองค์การ (Christian, Bradley, Wallace, และ Burke, 2009; Clarke, 2006) ผู้วิจัยจึงมีข้อสันนิษฐานว่า ระดับความเป็น กิจวัตรในงานจะมีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานในองค์การรับรู้ บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การหรือไม่ด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงาน (Task routine) ต่อ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Employee creativity) โดยมีแรงจูงใจภายในของพนักงาน (Intrinsic motivation) เป็นตัวแปรส่งผ่านและมีการรับรู้บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ (Climate for innovation) เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลระหว่างระดับกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงาน และกำกับอิทธิพลระหว่างแรงจูงใจภายในของพนักงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เพื่อให้องค์การได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และนำองค์ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปปรับปรุงองค์การหรือเสริมสร้างและส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้องค์การเหล่านั้นมีอัตราการเติบโตที่มากขึ้นไปด้วยเช่นกัน

ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Creativity)

ในการวิจัยเชิงพฤติกรรมองค์การมักถูกกำหนดให้เป็นผลลัพธ์ของแนวคิดที่ออกมาจากบุคคล อาจเป็นเพียงแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน หรือจะเป็นสินค้า, บริการ, โมเดลธุรกิจ, ขั้นตอนการ ทำงาน, หรือกระบวนการจัดการที่มีความใหม่และมีประโยชน์ก็ได้ (Amabile, 1988; Shalley et al., 2004; Woodman, Sawyer, และ Griffin, 1993) การที่นักวิจัยนิยามว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นผลลัพธ์ที่ ออกมา ไม่ใช่เป็นกระบวนการทางปัญญาจึงทำให้นักวิจัยสามารถวัดค่าของความคิดสร้างสรรค์ออกมาได้ (Amabile, 1996) อย่างไรก็ตามในการวัดความคิดสร้างสรรค์โดยใช้ผลลัพธ์ที่ออกมาก็ยังมีความแตกต่าง กันในแต่ละการศึกษา เช่น การประเมินความคิดสร้างสรรค์จากความสดใหม่และประโยชน์ของแนวคิดที่ ออกมา (Amabile, 1988; Oldham et al., 1996; Tierney, Farmer, และ Graen, 1999; Zhou และ George, 2001) การวัดความคิดสร้างสรรค์ในแง่ของความสดใหม่ ความคล่องแคล่ว ความยืดหยุ่น และ ความเป็นต้นฉบับ (Shalley และ Zhou, 2008) และการวัดความคิดสร้างสรรค์ที่จัดทำในห้องปฏิบัติการ

โดยการใช้ “กรรมกร” เพื่อประเมินความสดใหม่และความเป็นต้นฉบับของแนวคิด (Zhou และ Shalley, 2011)

เนื่องจากนิยามด้านความคิดสร้างสรรค์ของ Amabile (1988) ได้ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์อยู่เป็นจำนวนมาก (Amabile, 1988; Oldham et al., 1996; Tierney et al., 1999) กลุ่มของผู้วิจัยจึงเลือกใช้ใช้นิยามด้านความคิดสร้างสรรค์ของ Amabile ในงานวิจัยชิ้นนี้เช่นกัน Amabile (1988) ได้นิยามความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า “ความคิดสร้างสรรค์คือ ผลของการผลิตแนวคิดที่มีความสดใหม่และมีประโยชน์” โดยเป็นแนวคิดทั่วไปที่เกี่ยวกับการทำงาน หรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสินค้า บริการ โมเดลธุรกิจ ขั้นตอนการทำงาน หรือกระบวนการจัดการ (Amabile, 1988; Shalley et al., 2004; Woodman et al., 1993)

มีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันถึงปัจจัยทางด้านบุคคลที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เช่น งานวิจัยของ Tierney และ Farmer (2002) พบว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองในด้านความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางบวกต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ ที่น่าสนใจก็คือ หนึ่งในสององค์การที่เก็บข้อมูลมานั้น พบว่าตัวแปรการรับรู้ความสามารถในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลระหว่างสองตัวแปรนี้ อีกด้วย หมายความว่าผลของการรับรู้ความสามารถของตนเองในด้านความคิดสร้างสรรค์จะมีอิทธิพลทางบวกต่อระดับความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เมื่อบุคคลนั้นมีการรับรู้ความสามารถในงานที่สูง ในทางกลับกัน ผลของการรับรู้ความสามารถของตนเองในด้านความคิดสร้างสรรค์จะมีอิทธิพลทางบวกต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ลดลง เมื่อบุคคลนั้นมีการรับรู้ความสามารถในงานต่ำ นอกจากนี้งานวิจัยของ Grant และ Berry (2011) ได้พบว่าผลของแรงจูงใจภายในต่อระดับความคิดสร้างสรรค์นั้นถูกกำกับอิทธิพลด้วยแรงจูงใจในการช่วยเหลือ (Prosocial Motivation) ของบุคคล นั่นคือผลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์จะมีอิทธิพลมากขึ้นเมื่อแรงจูงใจในการช่วยเหลือมีสูง ในทางกลับกันแรงจูงใจภายในจะไม่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์เมื่อแรงจูงใจในการช่วยเหลือมีต่ำ และงานวิจัยของ Mueller and Kamdar (2011) ก็แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในนั้นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์โดยมีตัวแปรการแสวงหาความช่วยเหลือ (Help Seeking) เป็นตัวแปรที่ส่งผ่านอิทธิพลระหว่างแรงจูงใจภายในกับความคิดสร้างสรรค์ด้วย

นอกจากปัจจัยทางด้านบุคคลแล้ว ยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่พบปัจจัยด้านบริบทแวดล้อมที่ส่งผลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานด้วย เช่น คุณลักษณะของงานทั้งห้า ได้แก่ ความ

หลากหลายของทักษะที่ใช้ ความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการทำงาน การได้รับผล
ป้อนกลับ และความมีอิสระในการทำงาน (Raja และ Johns, 2010) ระดับของรางวัลที่ได้รับ (George
และ Zhou, 2002) รูปแบบของผู้นำและพฤติกรรมการกำกับดูแลพนักงาน (Shin และ Zhou, 2003; Q.
Zhou, Hirst, และ Shipton, 2012) ความกดดันทางด้านเวลา (Baer และ Oldham, 2006) ลักษณะของ
เครือข่ายทางสังคม (Baer, 2010) บรรยากาศในองค์กร (Wang และ Rode, 2010) และการรับรู้การ
สนับสนุนทางด้านความคิดสร้างสรรค์ (Madjar et al., 2002) ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อระดับ
ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กร

จะเห็นได้ว่าทั้งปัจจัยด้านบริบทแวดล้อมและปัจจัยด้านบุคคลล้วนมีอิทธิพลต่อการเกิดความคิด
สร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรทั้งสิ้น ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาปัจจัยด้านบริบทแวดล้อม
ที่อาจส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นหลัก โดยศึกษาตัวแปรระดับความเป็นกิจวัตรในการ
ทำงาน เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่แล้วยังมีการทำงานที่มีความเป็นกิจวัตรอยู่มากซึ่งอาจจะส่งผลต่อ
ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับผลของระดับความเป็นกิจวัตรใน
การทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานยังมีความไม่ชัดเจนมากนัก ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาตัวแปร
เพื่อทำความเข้าใจถึงอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของ
พนักงานให้มากขึ้น

ระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงาน (Routinization)

ความเป็นกิจวัตร หมายถึง การทำพฤติกรรมอย่างเป็นอัตโนมัติ โดยลักษณะของพฤติกรรม
อัตโนมัติในที่นี้คือการทำพฤติกรรมโดยไม่ได้ตั้งใจ และไม่ได้เกิดจากการควบคุมของบุคคล (Bargh,
1994) ความเป็นกิจวัตรพัฒนาขึ้นมาจากการทำพฤติกรรมแบบเดิมซ้ำไปซ้ำมา (Betsch, Haberich,
Glockner, Haar, และ Fiedler, 2001; Ouellette และ Wood, 1998; Weiss และ Ilgen, 1985) หรือการ
พัฒนาทักษะผ่านการฝึกฝน (Anderson, 2000; VanLehn, 1996) ในระหว่างกระบวนการพัฒนาทักษะ
นั้น ความเร็วในการทำพฤติกรรมจะเริ่มเร็วขึ้น (Wickens และ Hollands, 2000) และมีการใช้ทรัพยากร
ทางปัญญาของผู้ทำพฤติกรรมน้อยลง ทำให้ภาระในการคงความใส่ใจของบุคคลจะลดลง (Kanfer และ
Ackerman, 1989) นอกจากนี้จะมีการใช้กระบวนการประมวลผลในระดับจิตสำนึกน้อยลงเช่นกัน
(Norman และ Bobrow, 1975)

จากความหมายของคำว่ากิจวัตรข้างต้น จึงสรุปนิยามของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานได้นั้นก็คือ กระบวนการทำงานที่มีลักษณะซ้ำไปซ้ำมา (Hall, 1977) มีวิธีในการทำงานแต่ละชิ้นคล้ายกัน โดยสามารถคาดเดาผลของการทำงานได้ (Thompson, 1967) ในทางกลับกัน งานที่มีลักษณะไม่เป็นกิจวัตรนั้น จะมีกระบวนการทำงานที่มีลักษณะซ้ำเดิมน้อยกว่า นอกจากนี้ยังมีความไม่แน่นอนสูงกว่างานที่มีลักษณะแบบเป็นกิจวัตร (Van de Ven, Andrew, Delbecq, และ Koenig, 1976)

งานวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานยังมีสองแนวคิดที่ขัดแย้งกัน คือแนวคิดที่เห็นว่าการทำงานอย่างเป็นกิจวัตรเป็นสิ่งที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลลดลง (Ford และ Gioia, 2000) และยังมีผลเสียต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรอีกด้วย (Pierce และ Delbecq, 1977) เนื่องจากการทำงานอย่างเป็นกิจวัตรจะทำให้มุมมองในการทำงานของพนักงานมีความแคบลง รวมไปถึงงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน ผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรสามารถอธิบายได้จากประโยคดังต่อไปนี้ “การคิดแบบอัตโนมัติ นั้น เกิดขึ้นมาจากนิสัย, ความเคยชิน, การยึดมั่นในกฎเกณฑ์, การใช้เหตุผลและตรรกะ หรือการทำพฤติกรรมเป็นกิจวัตร ผู้ปฏิบัติงานจะแก้ปัญหาโดยมีกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ตั้งไว้เป็นหลักยึด ซึ่งจะส่งผลให้มีโอกาสที่จะเกิดการแก้ปัญหาแบบอนุรักษ์นิยมได้” (Scott และ Bruce, 1994 หน้า 587)

ในทางตรงกันข้าม ได้มีงานวิจัยที่เสนอแนวคิดว่าการทำงานแบบเป็นกิจวัตรอาจส่งผลดีต่อความคิดสร้างสรรค์ได้เช่นกัน (Ohly, Sonnentag, และ Pluntke, 2006) เนื่องจากการทำงานอย่างเป็นกิจวัตรทำให้พนักงานทำพฤติกรรมและตัดสินใจได้อย่างเป็นอัตโนมัติ จึงส่งผลให้พนักงานเกิดการประหยัดทรัพยากรทางปัญญาและทำให้สามารถนำทรัพยากรทางปัญญาเหล่านั้นไปคิดถึงแง่มุมอื่นของการทำงานแทน (Ohly et al., 2006) ทำให้พนักงานมีโอกาสค้นพบปัญหาในการทำงานและนำไปสู่การค้นพบวิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน การทำงานอย่างเป็นกิจวัตรทำให้พนักงานมีเวลาในการคิดเกี่ยวกับงานมากขึ้นและช่วยให้พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานได้ (Jehn, 1995)

จากข้อมูลข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ในการยืนยันถึงอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลของระดับการทำงานอย่างเป็นกิจวัตรต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานว่า การทำงานอย่างเป็นกิจวัตรจะส่งผลทางลบต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เนื่องจากตัวงานที่มี

ลักษณะเป็นกิจวัตรจะมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำเดิมและมีวิธีการทำงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยทำ ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานแบบเป็นกิจวัตรจะมีพฤติกรรมการทำงานซ้ำไปซ้ำมาและคาดเดาได้ ส่งผลให้เกิดความเคยชินในการทำงาน เมื่อพนักงานเกิดความเคยชินในการทำงานแล้วก็อาจลดความใส่ใจในงานนั้นๆ ลงไป ทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่เกิดพฤติกรรมหรือกระบวนการทางปัญญาใหม่ๆ ที่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์นั่นเอง

ทั้งนี้อิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ อาจสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแรงจูงใจภายในของพนักงาน เนื่องจากการทำงานแบบเป็นกิจวัตรอาจส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจภายในต่อการทำงานลดลง และเมื่อแรงจูงใจภายในต่อการทำงานของพนักงานลดลงก็จะส่งผลให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานลดลง กลุ่มผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแรงจูงใจภายในของพนักงานโดยกำหนดให้เป็นตัวแปรที่ใช้อธิบายอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

มีที่มาจากทฤษฎีการจูงใจด้วยการกำหนดเอง หรือ Self-determination theory (Deci และ Ryan, 2000) ซึ่งเสนอว่าประเภทของแรงจูงใจสามารถแบ่งได้ตามที่มาของเจตนาในการทำพฤติกรรมว่าเกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระหรือเกิดขึ้นจากการถูกควบคุม แรงจูงใจภายในนอกเป็นเจตนาในการทำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการถูกควบคุม เช่น ถูกกดดันในการทำพฤติกรรม หรือ มีความรู้สึกที่ “ต้อง” ทำพฤติกรรมนั้นๆ (Gagné และ Deci, 2005) ในขณะที่แรงจูงใจภายในเป็นเจตนาในการทำพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระ บุคคลจะทำพฤติกรรมเนื่องจากพบว่าพฤติกรรมนั้น ๆ มีความน่าสนใจ พวกเขาจึงทำพฤติกรรมทั้งหมดด้วยความสมัครใจ

ความหมายของตัวแปรแรงจูงใจภายในคือ ความต้องการที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลในการแสดงออกซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองเพื่อที่จะได้รับความพึงพอใจจากการทำกิจกรรมนั้น (Deci, Connell, และ Ryan, 1989) จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจภายในเป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นเองภายในตัวบุคคล (Gagné และ Deci, 2005) บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในสูงจะทำงานเนื่องจากพวกเขาพบว่างานของเขานั้นมีความสนุกและมีความน่าสนใจ (Deci และ Ryan, 1985) นอกจากนี้ยังพบว่าเพียงแค่มีส่วนร่วมในงานก็ถือเป็นการให้รางวัลแก่ตนเองแล้ว จากเหตุผลเหล่านี้ทำให้ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในสูงมีแนวโน้มที่จะมองหาความท้าทายและสิ่งใหม่ๆ ในงานเพื่อที่จะขยายขอบเขตของการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น (Deci และ Ryan, 2000) Gagné and Deci (2005) ได้เสนอความเห็นว่างานที่มีแรงจูงใจภายในจะมีส่วนร่วมในการ

ทำงานมากกว่า และแสดงออกซึ่งความพยายามในการทำงานและความพยายามไปสู่เป้าหมายมากกว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในน้อย

เมื่อแรงจูงใจภายในส่งผลให้พนักงานมีความพยายามในการทำงานมากขึ้นและแสวงหาความท้าทายใหม่ๆ ในงาน (Gagné และ Deci, 2005) ดังนั้นแล้วแรงจูงใจภายในอาจส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ ซึ่งผลปฏิบัติงานที่ดีนั้นอาจรวมไปถึงการเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นด้วย เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เริ่มมาจากการที่พนักงานมีความสนใจในตัวปัญหาของงาน จากนั้นจึงหาวิธีการที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นจนเสร็จสิ้น แรงจูงใจภายในของพนักงานจะเป็นตัวที่คอยควบคุมความตั้งใจของพนักงานให้จดจ่ออยู่กับประเด็นปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้น (Woodman et al., 1993) แรงจูงใจภายในจึงเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน ให้ริเริ่มและดำรงไว้ซึ่งความพยายามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้คงอยู่เป็นเวลานาน (Amabile, 1988) นอกจากนี้งานวิจัยของ de Jesus, Rus, Lens, และ Imaginário (2013) ได้วิเคราะห์หือภิมาน (Meta-analysis) งานวิจัยจำนวน 15 ชิ้นที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในกับความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงผลผลิตที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (เช่นผลิตภัณฑ์) โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 6,345 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบความสัมพันธ์ทางบวกของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์ จึงสันนิษฐานได้ว่าแรงจูงใจภายในสามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้

นอกจากแนวคิดและงานวิจัยที่ใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานข้างต้นแล้ว ทางกลุ่มผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าแรงจูงใจภายในอาจเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ของระดับการเป็นกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ได้เช่นกัน จากทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job characteristics theory) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ประเภทของงานที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Hackman และ Oldham, 2005) หนึ่งในองค์ประกอบก็คือความหลากหลายของทักษะที่ใช้ (Skill variety) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะงานที่มีความหลากหลายไม่ซ้ำเดิมและมีการใช้ทักษะและความสามารถในงานอย่างหลากหลาย (Hackman และ Oldham, 2005) จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในงานมีความหมายตรงกันข้ามกับนิยามระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงาน (Task routine) ถ้าการได้ทำงานที่มีความหลากหลายของทักษะที่ใช้สามารถช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจภายในงานมากขึ้นแล้ว ระดับความเป็นกิจวัตรของงานที่สูงอาจส่งผลตรงกันข้ามนั่นก็คือมีผลให้พนักงานลดแรงจูงใจภายในลงนั่นเอง เมื่อมี

แรงจูงใจภายในที่ลดลงแล้ว พนักงานอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสนุกในการทำงานลดลงและไม่สนใจในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานลดลงด้วยเช่นกัน

ข้อมูลข้างต้นจึงเป็นที่มาของข้อสันนิษฐานว่า แรงจูงใจภายในอาจเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายได้ว่าทำไมระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานจึงมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้ อิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในงานต่อความคิดสร้างสรรค์โดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านจะมากหรือน้อยนั้น อาจขึ้นอยู่กับกระบวนการรับรู้บรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของการรับรู้บรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมว่ามีผลอย่างไรต่อความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้ด้วย

บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Climate for Innovation)

ตัวแปรบรรยากาศมีนิยามแตกต่างกันไปตามบริบทที่ศึกษา (Rousseau, 1988). แต่ความหมายโดยรวมของบรรยากาศ คือการรับรู้ หรือความเชื่อเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความคาดหวัง ผลลัพธ์ (James, James, และ Ashe, 1990; Parker et al., 2003; Schneider และ Reichers, 1983). ส่วนบรรยากาศในองค์กรนั้น หมายถึง สัญญาณที่บุคคลได้รับเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์กรในด้านพฤติกรรม และผลลัพธ์ของพฤติกรรม โดยบุคคลจะใช้สัญญาณต่าง ๆ ได้รับมาคิดตีความหาความคาดหวังขององค์กร (James, Hartman, Stebbins และ Jones, 1997) อีกทั้งบุคคลจะตอบสนองต่อความคาดหวังนั้น ๆ โดยการควบคุมพฤติกรรม เพื่อที่จะได้ประเมินตัวเองในทางบวก ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจในตนเอง และ ความภาคภูมิใจในตนเอง (Bandura, 1988) หรือสรุปก็คือ เป็นการรับรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งมีผลต่อความเชื่อเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ว่ามีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ พฤติกรรมเช่นไร และให้การสนับสนุนต่อสิ่งใด (Denison, 1996) นักวิจัยจำนวนมากที่กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศในองค์กรที่เหมาะสมจะส่งผลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, และ Herron, 1996; Ekvall, 1996; Hunter, Bedell, และ Mumford, 2007; Isaksen, Lauer, Ekvall, และ Britz, 2001; West, 2002). อีกทั้งยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ในการจำแนกระหว่างบริษัทที่มีประสิทธิภาพ และด้อยประสิทธิภาพ (Litwin และ Stringer, 1968) เห็นได้จากการที่บรรยากาศโดยรวมขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพขององค์กร (Kangis, Gordon และ Williams, 2000).

แต่ก็มีนักวิจัยส่วนหนึ่งได้ศึกษาตัวแปรบรรยากาศไปในทิศทางที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น (Baer และ Frese, 2003; Schneider และ Reichers, 1983; Schneider, Wheeler, และ Cox, 1992) เช่น บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริการ บรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดริเริ่ม รวมถึงบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ โดยมีตัวแปร หรือมิติต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ภายใต้ขอบเขตนั้น ๆ (Cooke และ Rousseau, 1988)

สำหรับการศึกษาคั้งนี้มุ่งความสนใจไปที่บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร โดยจากการศึกษาที่ผ่านมาได้มีกรอบทฤษฎีต่าง ๆ มากมายที่แสดงให้เห็นว่าตัวแปรบรรยากาศต่าง ๆ นั้นมีอิทธิพลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีแรงจูงใจภายในจากงาน (Intrinsic Task Motivation) ของ Amabile (Amabile และ Conti, 1999; Amabile, Conti, Coon, Lazenby และ Herron, 1996; Amabile และ Grykiewicz, 1989) ที่กล่าวว่าอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น บรรยากาศ จะส่งผลให้ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเพิ่มขึ้น โมเดลงานวิจัยทางอารมณ์ (Dispositional Model) ของ Ekvall และ คณะ (Ekvall, 1986; Ekvall และ Ryhammer, 1999; Isakson และ Lauer, 2002; Isaksen, Lauer, Ekvall, และ Britz, 2001) ที่ระบุว่าบรรยากาศในองค์กรจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น สำหรับทางกลุ่มของผู้ทำการศึกษาก็ได้เลือกใช้ตัวแปรบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร โดยองค์การที่มีบรรยากาศเอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรนั้น คือองค์การให้การสนับสนุนพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดใหม่ ๆ (Kanter, 1983; Siegel และ Kaemmerer, 1978), ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และความหลากหลายในเรื่องของความคิด และวิธีการในการทำงาน (Siegel และ Kaemmerer, 1978). อีกทั้งยังมีการสนับสนุนทางนวัตกรรมด้วยทรัพยากร และเวลาที่เพียงพอ (Amabile, 1988; Angle, 1989; Taylor, 1963)

บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรนั้นก็มีอิทธิพลทางบวกกับระดับความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน (Jung, Chow และ Wu, 2003). ซึ่งชี้ให้เห็นถึงผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะของวัฒนธรรม และบรรยากาศ ว่าส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ โดยสรุปก็คือ ยิ่งบุคคลรับรู้บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรทางบวกมากเท่าใดก็ยิ่งส่งผลให้มีความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมมากยิ่งขึ้นนั่นเอง อีกทั้งยังมีรายงานว่า การสนับสนุนทางนวัตกรรมที่พอเพียง จะทำให้การรับรู้ถึงความพอเพียงของทรัพยากร และการสนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อภาวะทางจิตใจของพนักงาน โดยทำให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณค่าภายในของภาระงาน

ที่ตนได้รับมอบหมาย (Amabile et al., 1996) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจ ตั้งใจ และทุ่มเทให้กับการแสดงออก หรือนำความคิดสร้างสรรค์นั้น ๆ ของตนออกมาประยุกต์ใช้ (Eisenbeiss et al., 2008) ในทางกลับกัน ถ้าหากขาดการสนับสนุนทางวัฒนธรรมแล้ว ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานก็มีแนวโน้มที่จะถูกแสดงออกมาให้เห็นเป็นผลงานน้อยลง จากงานวิจัยเรื่องขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงความเป็นกิจวัตรของอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง พบว่าความคาดหวังทางอารมณ์ และสังคมมีความสำคัญ และส่งอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานที่มีความเป็นกิจวัตรไปสู่งานที่มีความแปลกใหม่ หรือความคิดสร้างสรรค์ได้ทั้งในส่วนของเนื้อหา และส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน (Hoeve, Aimée, Nieuwenhuis และ Loek FM, 2006).

ดังนั้น จากหลักฐานเบื้องต้นที่กล่าวมา ซึ่งพบว่าบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรมีส่วนสนับสนุนแรงจูงใจภายในให้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น อีกทั้งบรรยากาศในองค์กรยังมีส่วนสนับสนุนให้ระดับความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานต่อความคิดสร้างสรรค์ลดลงอีกด้วย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า แรงจูงใจภายในสามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ โดยมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรเป็นอิทธิพลกำกับ และความเป็นกิจวัตรของงานสามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ โดยมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมเป็นอิทธิพลกำกับ

จากผลการวิจัยและการทบทวนวรรณกรรมถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของตัวแปร จึงสรุปเป็นสมมติฐานในงานวิจัยชิ้นนี้ว่า

สมมติฐานที่ 1 ระดับความเป็นกิจวัตรของงานมีผลทางลบต่อระดับความคิดสร้างสรรค์

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างระดับความเป็นกิจวัตรของงานกับระดับความคิดสร้างสรรค์

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรต่อความคิดสร้างสรรค์

สมมติฐานที่ 4 บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมเป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์

ระเบียบวิธีวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ มีการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเก็บข้อมูลตามสะดวก จากพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครโดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 238 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดแบบสอบถามออกเป็นจำนวน 6 ฉบับเนื่องจากมีข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์จากการที่กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่ครบทุกข้อ หรือทำการดึงแบบสอบถาม จึงมีกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ทั้งสิ้น 232 คน คิดเป็นเพศชายทั้งหมด 89 คน คิดเป็น 38.4 เปอร์เซ็นต์ และคิดเป็นเพศหญิงทั้งหมด 143 คน คิดเป็น 61.6 เปอร์เซ็นต์ กลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 21 ถึง 60 ปี และมีค่าเฉลี่ยของอายุเท่ากับ 29.72 ปี ($SD = 6.92$)

เครื่องมือที่ใช้

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบไปด้วย แบบสอบถามคุณลักษณะเชิงประชากร จำนวน 5 ข้อ และมาตรวัดทางจิตวิทยาจำนวน 4 ชุด ดังต่อไปนี้

แบบสอบถามคุณลักษณะเชิงประชากร เพื่อที่จะนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ผลทางสถิติ ประกอบกับการวิจัย ผู้วิจัยจึงต้องการข้อมูลเบื้องต้นของผู้ทำแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ได้ทำงานมาแล้วในตำแหน่งปัจจุบัน และชื่อขององค์กรที่ทำงานอยู่

มาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน. ผู้วิจัยใช้มาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน จากงานวิจัยของ Yan, Davison, และ Mo (2013) มาแปลเป็นภาษาไทย โดยมาตรต้นฉบับได้ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Tierney, Farmer, and Graen (1999) และ Ettlle และ O'Keefe (1982) ซึ่งใช้นิยามความคิดสร้างสรรค์ของ Amabile (1988) ในการสร้างข้อกระทง โดยมีข้อกระทง 4 ข้อที่นำมาจากมาตรวัดของ Ettlle และ O'Keefe (1982) ส่วนข้อกระทงที่เหลือถูกพัฒนาโดย Yan และคณะ (2013) จากนิยามของตัวแปรและการเก็บข้อมูลทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 8 ข้อ ได้มีการวิเคราะห์ผลทางสถิติได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) ของมาตรต้นฉบับเท่ากับ .95

ผู้วิจัยแปลมาตรวัดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานของ Yan และคณะ (2013) เป็นภาษาไทย โดยกำหนดให้มีระดับการประเมิน 7 ระดับ ตามลักษณะการวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ตไล่ตั้งแต่ 1 คือ “ไม่เห็นด้วยอย่างมาก” ไปจนถึง 7 คือ “เห็นด้วยอย่างมาก” แต่ละข้อของแบบวัดจะแสดงถึงการรับรู้ตัวเองในด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในการผลิตซึ่งแนวคิดที่สดใหม่และมีประโยชน์ ยกตัวอย่าง

เช่น “ฉันสร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงในที่ทำงาน” โดย คะแนนสูงของกลุ่มตัวอย่างหมายถึง มีระดับความคิดสร้างสรรค์สูงและคะแนนต่ำหมายถึงมีระดับความคิดสร้างสรรค์ต่ำ

เมื่อแปลมาตรเป็นฉบับภาษาไทยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรฉบับภาษาไทยให้อาจารย์ที่ปรึกษา โครงการวิจัยตรวจสอบภาษาของมาตรวัดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ และปรับแก้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงของมาตร ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) เท่ากับ .92 โดยมีค่า สหสัมพันธ์ระหว่าง ข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตร (CITC) ของแต่ละข้อกระทง อยู่ในช่วงระหว่าง .62 - .83 แสดงว่าทุก ข้อกระทงมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับข้ออื่น ๆ ในมาตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < .05$ จึงไม่ได้มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ทิ้งไป

มาตรวัดระดับความเป็นกิจวัตรในงาน. ผู้วิจัยใช้มาตรวัดระดับความเป็นกิจวัตรในงานมาจาก งานวิจัยของ González-Gómez และ Richter (2015) ซึ่งปรับปรุงมาจากงานวิจัยของ Jehn (1995) มา แปลเป็นภาษาไทย ซึ่งมาตรวัดระดับความเป็นกิจวัตรในงานประกอบไปด้วยข้อกระทงทั้งสิ้น 20 ข้อ จาก งานศึกษาข้างต้นได้มีการวิเคราะห์ผลทางสถิติได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) ของมาตรต้นฉบับเท่ากับ .83

ผู้วิจัยแปลมาตรวัดความเป็นกิจวัตรในงานเป็นภาษาไทย โดยกำหนดให้มีระดับการประเมิน 7 ระดับ ตามลักษณะการวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ต โดยมีระดับไล่ตั้งแต่ 1 คือ “ไม่ใช้ที่สุด” ไปจนถึง 7 คือ “ใช้ที่สุด” แต่ละข้อกระทงแสดงถึงระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงาน, ความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในการทำงาน, และความหลากหลายของงานที่ได้ทำ ยกตัวอย่างเช่น “งานของคุณมีความหลากหลาย” และ “งานของคุณต้องใช้ทักษะที่หลากหลายในการแก้ปัญหา” คะแนนสูงของกลุ่มตัวอย่างหมายถึงมี ระดับความเป็นกิจวัตรในงานสูง และคะแนนต่ำหมายถึงมีระดับความเป็นกิจวัตรในงานต่ำ

เมื่อแปลมาตรเป็นฉบับภาษาไทยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรฉบับภาษาไทยให้อาจารย์ที่ปรึกษา โครงการวิจัยตรวจสอบภาษาของมาตรวัดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ และปรับแก้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำมาตรวัดความเป็นกิจวัตรของงานฉบับแปลเป็นภาษาไทยไปเก็บข้อมูลทดสอบกับ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ .85 อย่างไรก็ตาม มีข้อกระทงทั้งหมด 3 ข้อคือข้อที่ 5, 14, 19 ที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตร (CITC) เป็นลบซึ่งหมายความว่าข้อกระทงเหล่านี้มีความสัมพันธ์

ตรงกันข้ามกับข้อกระทงที่เหลือ เมื่อตรวจสอบเนื้อหาของข้อกระทงทั้ง 3 ข้อแล้วพบว่าไม่มีผลกระทบต่อความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยจึงตัดข้อกระทงทั้ง 3 ข้อออกไปส่งผลให้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของ Cronbach's α เพิ่มขึ้นเป็น .91 และมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตร (CITC) ของแต่ละข้อกระทงอยู่ในช่วงระหว่าง .26 – .82

มาตรวัดแรงจูงใจภายใน. ผู้วิจัยแปลมาตร Intrinsic Motivation Inventory (IMI) ของ Ryan and Frederick (1997) เป็นภาษาไทย ซึ่งมาตรต้นฉบับนั้นประกอบไปด้วย 7 มิติย่อย อย่างไรก็ตามมีเพียงมิติย่อยในด้านความสนใจและความเพลิดเพลินในการทำงานเท่านั้นที่เป็นการวัดแรงจูงใจภายในของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงใช้เฉพาะข้อกระทงที่มาจากมิติย่อยในด้านความสนใจและความเพลิดเพลินในการทำงานในงานวิจัยชิ้นนี้ มาตรวัดแรงจูงใจภายในประกอบไปด้วยข้อกระทงทั้งสิ้น 7 ข้อโดยกำหนดให้มีระดับการประเมิน 7 ระดับ ตามลักษณะการวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ตไล่ตั้งแต่ 1 คือ “ไม่ถูกที่สุด” ไปจนถึง 7 คือ “ถูกที่สุด” แต่ละข้อกระทงแสดงถึงความสนใจและความเพลิดเพลินในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น “งานที่ฉันทำเป็นสิ่งที่น่าสนุก” และ “ฉันสามารถบอกได้ว่างานที่ฉันทำมีความน่าสนใจ” คะแนนสูงของกลุ่มตัวอย่างหมายถึงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานสูง และคะแนนต่ำหมายถึงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานที่ต่ำ

เมื่อแปลมาตรเป็นฉบับภาษาไทยแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาตรฉบับภาษาไทยให้อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิจัยตรวจสอบภาษาของมาตรวัดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ และปรับแก้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จากนั้นได้นำมาตรวัดแรงจูงใจภายในฉบับภาษาไทยไปเก็บข้อมูลทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อตรวจสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของ Cronbach's α ของมาตร ซึ่งได้ค่าเท่ากับ .95 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตร (CITC) ของแต่ละข้อกระทง อยู่ในช่วงระหว่าง .64 - .89 แสดงว่าทุกข้อกระทงมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับข้ออื่น ๆ ในมาตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $p < .05$ จึงไม่ได้มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ทิ้งไป

มาตรวัดการรับรู้บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร. ผู้วิจัยใช้มาตรการรับรู้บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรมาจากงานวิจัยของ Scott, Susanne, Bruce, และ Reginald, (1994). มาแปลเป็นภาษาไทย โดยมาตรนี้เป็นมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับ โดยเรียงลำดับจากระดับที่ 1 คือ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง 5 คือ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับการรับรู้ต่อบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมของกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับด้านเนื้อหาของมาตร ประกอบไปด้วยสององค์ประกอบ โดยองค์ประกอบแรก (16 ข้อ กระทบ) คือ การสนับสนุนสำหรับนวัตกรรม วัดการรับรู้ระดับของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ สนับสนุนความคิดใหม่ ๆ จากพนักงาน และยอมรับได้ต่อความแตกต่างของพนักงาน ส่วนองค์ประกอบที่สอง (6 ข้อกระทบ) คือ ทรัพยากรสนับสนุน วัดระดับของการสนับสนุนนวัตกรรมด้วยทรัพยากร และเวลา จากงานศึกษาข้างต้น ได้มีการวิเคราะห์ผลทางสถิติได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) ของมาตรต้นฉบับเท่ากับ .89, ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) ของบรรยายภาคที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม มิติสนับสนุนนวัตกรรม เท่ากับ .92 และ ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) ของบรรยายภาคที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม มิติทรัพยากรสนับสนุน เท่ากับ .77

เมื่อแปลมาตรเป็นภาษาไทยแล้ว ผู้จัดทำได้นำมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิจัยตรวจสอบ ภาษาของมาตรวัดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ และปรับแก้ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จากนั้นจึงนำมาเก็บข้อมูล ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) ของบรรยายภาคที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์การ มิติสนับสนุนนวัตกรรมเท่ากับ .93 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตร (CITC) ของแต่ละข้อกระทบอยู่ระหว่าง .25 - .81 และ ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's α) ของบรรยายภาคที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม มิติทรัพยากร สนับสนุนเท่ากับ .82 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตร (CITC) ของแต่ละข้อ กระทบอยู่ระหว่าง .34 - .85 แสดงว่าทุกข้อกระทบมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับข้ออื่น ๆ ในมาตรอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ $p < .05$ จึงไม่ได้มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ทิ้งไป

ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยส่งจดหมายขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังองค์การเอกชนจำนวนทั้งสิ้น 6 แห่ง ซึ่งมีองค์การ เอกชนที่ให้การตอบรับทั้งสิ้น 3 แห่งด้วยกัน โดยจำนวนของแบบสอบถามฉบับสำเนากระดาษที่ผู้วิจัย ส่งไปยังองค์การที่อนุญาตให้เก็บข้อมูลมีจำนวน 170 ฉบับ ซึ่งได้รับส่งกลับมาเป็นจำนวน 132 ฉบับ คิด เป็นร้อยละของการตอบกลับที่ 77.6 เปอร์เซ็นต์ และเนื่องจากผู้วิจัยต้องการจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม จึงสร้างแบบสอบถามออนไลน์ขึ้นมาเพื่อเก็บข้อมูลกับพนักงานในองค์การเอกชนที่ทำงานอยู่ในบริษัท อื่นๆ นอกเหนือจาก 3 องค์การข้างต้นอีกด้วย ผู้เข้าร่วมวิจัยที่ทำแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 106 คน

รวมเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 238 คน ซึ่งต่อมาผู้วิจัยได้คัดข้อมูลของผู้เข้าร่วมงานวิจัยที่ตอบแบบสอบถามไม่ครบสมบูรณ์ออก 6 คน ส่งผลให้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มีด้วยกันทั้งสิ้น 232 คน

ในการเก็บข้อมูลทั้งจากตัวแบบสอบถามฉบับสำเนากระดาษ และจากแบบสอบถามออนไลน์แบบสอบถามจะประกอบไปด้วย หน้าปกของแบบสอบถามที่ระบุจุดประสงค์ของการเก็บแบบสอบถาม และระบุว่าผู้ทำแบบสอบถามจะต้องตอบแบบสอบถามทั้งหมดกี่หัวข้อ, แบบสอบถามคุณลักษณะเชิงประชากรจำนวน 5 ข้อ และมาตรวัดทางจิตวิทยาจำนวนทั้งสิ้น 4 ชุด เมื่อได้แบบสอบถามคืนมาแล้วผู้วิจัยได้กำหนดหมายเลขให้แบบสอบถามแต่ละชุดที่ผู้ร่วมการวิจัยตอบกลับมา เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยเลขคณิตของคะแนนของแต่ละตัวแปร, ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, ค่าความเที่ยงภายใน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปร เพื่อดูทิศทางความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรว่าเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 จะเห็นว่า ระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับระดับความคิดสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -.40, p < .001$) ระดับแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความคิดสร้างสรรค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .60, p < .001$) และตัวแปรบรรยากาศในองค์การทั้งสองมิติคือ มิติด้านการสนับสนุน และมิติด้านทรัพยากรก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความคิดสร้างสรรค์เช่นเดียวกัน ($r = .41, p < .001$ และ $r = .41, p < .001$ ตามลำดับ) ซึ่งพบว่าทิศทางของความสัมพันธ์ข้างต้นนั้น มีความสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้

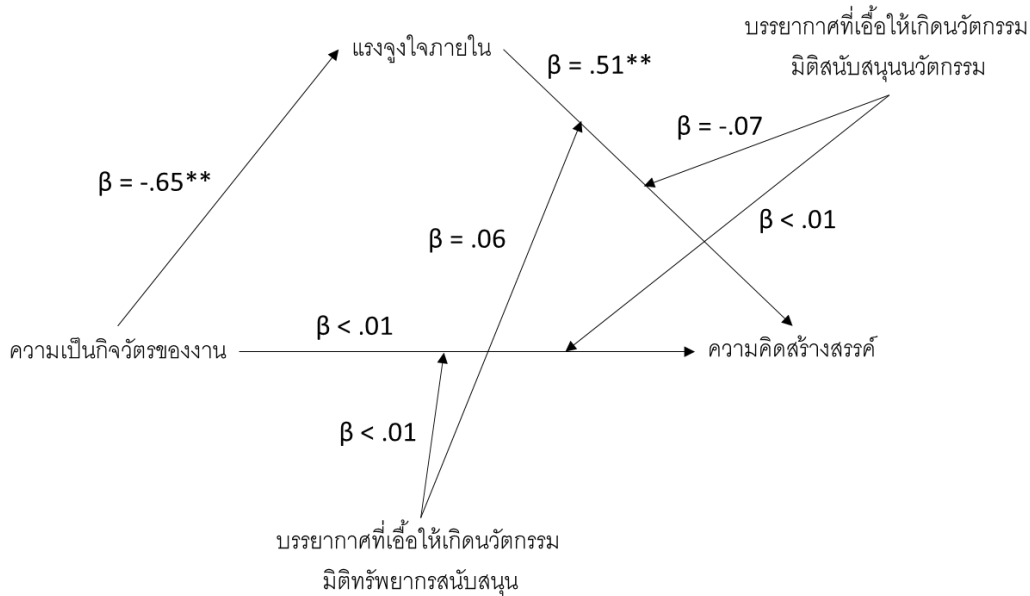
ตารางที่ 1

ค่าสหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยคะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ (N = 232)

	สร้างสรรค์	กิจวัตร	แรงจูงใจ	บรรยากาศ สนับสนุน	บรรยากาศ ทรัพยากร
สร้างสรรค์					
กิจวัตร	-.40**				
แรงจูงใจ	.60**	-.65**			
บรรยากาศสนับสนุน	.41**	-.58**	.58**		
บรรยากาศทรัพยากร	.41**	-.41**	.55**	.68**	
<i>M</i>	5.03	3.66	4.77	3.43	3.21
<i>SD</i>	1.01	.90	1.22	0.66	0.74
α	.92	.89	.93	.90	.80

** $p < .001$

จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลทางสถิติโดยใช้โปรแกรม SPSS 23.0 ผ่านวิธีการทางสถิติ Conditional Process Model จากแนวคิด Hayes (2013) ซึ่งผู้วิจัยใช้โมเดลที่ 17 โดยมีความเป็นกิจวัตรในงานเป็นตัวแปรต้น ทำนายความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของตัวแปรความเป็นกิจวัตรในงานไปยังความคิดสร้างสรรค์ และมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรเป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลของความเป็นกิจวัตรในงานต่อความคิดสร้างสรรค์ และอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์ ในการคำนวณอิทธิพลของแต่ละตัวแปรในการทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ในการวิเคราะห์ค่าอำนาจในการทำนายความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละตัวแปร ตามสมมติฐานที่ 1 ถึงสมมติฐานที่ 4 ที่ตั้งไว้ ผลการวิเคราะห์เป็นดังภาพที่ 1



**p < .01

ภาพที่ 1 แสดงโมเดลทางสถิติ Conditional Process Model 17 และค่าอำนาจในการทำนายต่าง ๆ

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ทั้ง 4 ข้อ ได้ผลดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: ระดับความเป็นกิจวัตรของงานมีผลทางลบต่อระดับความคิดสร้างสรรค์
 จากรูปที่ 1 ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรม Process แสดงให้เห็นว่า ระดับความเป็นกิจวัตรของงานไม่สามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta < .01$, $p = .99$) จึงสรุปได้ว่าผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าระดับความเป็นกิจวัตรของงานมีผลทางลบต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม เมื่ออ้างอิงจากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานกับความคิดสร้างสรรค์ที่พบความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ($r = -.40$, $p < .001$) ผู้วิจัยจึงมีข้อสันนิษฐานว่าการที่ระดับความเป็นกิจวัตรของงานไม่สามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานนั้น อาจเป็นเพราะมีการส่งผ่านอิทธิพลแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) ของตัวแปรซึ่งผู้วิจัยจะทำการทดสอบข้อสันนิษฐานเพิ่มเติมในส่วนของการอภิปรายผล

สมมติฐานที่ 2: แรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างระดับความเป็นกิจวัตรของงานกับระดับความคิดสร้างสรรค์ จากรูปที่ 1 ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรม Process แสดงให้เห็นว่า ระดับความเป็นกิจวัตรของงานสามารถทำนายแรงจูงใจภายในได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.65$, $p < .01$) และแรงจูงใจภายในก็สามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ($\beta = .51, p < .01$) โดยค่าอิทธิพลทางอ้อม ของระดับความเป็นกิจวัตรของงานต่อระดับความคิดสร้างสรรค์โดยมีแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.33, p < .05$) จึงสรุปได้ว่า ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ว่าแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรของงานกับระดับความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้แล้วยังสามารถอธิบายได้ว่าแรงจูงใจภายในนั้นเป็นตัวแปรส่งผ่านโดยสมบูรณ์ระหว่างระดับความเป็นกิจวัตรของงานกับความคิดสร้างสรรค์เช่นกัน

สมมติฐานที่ 3: บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรต่อความคิดสร้างสรรค์ จากรูปที่ 1 ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรม Process แสดงให้เห็นว่ามิติที่ 1 ของบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมคือ มิติด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ไม่สามารถกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรต่อความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta < .01, p = .97$) และมิติที่ 2 คือ ด้านทรัพยากรก็ไม่สามารถกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรต่อความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ($\beta < .01, p = .93$) จึงสรุปได้ว่า ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมสามารถกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรต่อความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ตัวแปรแรงจูงใจภายในทำหน้าที่เป็นตัวส่งผ่านอิทธิพลโดยสมบูรณ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรในงานต่อความคิดสร้างสรรค์แล้ว จึงทำให้ไม่เหลืออิทธิพลระหว่างสองตัวแปรที่ให้บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมในองค์การกำกับอีกต่อไป

สมมติฐานที่ 4: บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมกำกับอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์ จากรูปที่ 1 ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรม Process แสดงให้เห็นว่ามิติที่ 1 ของบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมคือ มิติด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ไม่สามารถกำกับอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.07, p = .41$) และมิติที่ 2 คือ ด้านทรัพยากรก็ไม่สามารถกำกับอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ($\beta = .06, p = .46$) จึงสรุปได้ว่า ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรต่อความคิดสร้างสรรค์

อภิปรายผลการวิจัย

จุดประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้คือการศึกษาถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของการทำงานที่เป็นกิจวัตรซึ่งอาจส่งผลทั้งทางตรงหรือทางอ้อมแก่ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงต้องการศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมด้านบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมขององค์การที่กำกับอิทธิพลของความเป็นกิจวัตรต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานด้วยเช่นกัน

ผลการวิจัยพบว่า งานที่มีความเป็นกิจวัตรสูงจะส่งผลทางอ้อมทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรลดลง เนื่องจากงานที่มีความเป็นกิจวัตรจะทำให้แรงจูงใจภายในของพนักงานลดลง ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่พนักงานต้องปฏิบัติงานในลักษณะที่มีความซ้ำเดิมอยู่เป็นประจำจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานและไม่สนุกไปกับการทำงาน การที่พนักงานรู้สึกเบื่อและไม่สนุกกับการทำงานนั้น เป็นการแสดงถึงระดับแรงจูงใจภายในของพนักงานที่ต่ำลง และเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจภายในต่ำลงจึงส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ลดลงนั่นเอง ข้อเสนอถึงผลทางลบของกิจวัตรในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของงานวิจัยชิ้นนี้จึงสามารถนำไปอธิบายกระบวนการภายในของแนวคิดและงานวิจัยที่สรุปว่าการทำงานอย่างเป็นกิจวัตรเป็นสิ่งที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลลดลง (Ford และ Gioia, 2000) โดยงานวิจัยชิ้นนี้ช่วยให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า การทำงานอย่างเป็นกิจวัตรจะทำให้ความคิดสร้างสรรค์ลดลงจริง แต่ไม่ใช่เป็นเพราะผลกระทบจากกิจวัตรของงานต่อความคิดสร้างสรรค์โดยตรง แต่เป็นการที่ความคิดสร้างสรรค์จะลดลงผ่านการที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่ำลงนั่นเอง

การที่อิทธิพลทางตรงของความเป็นกิจวัตรของงานไม่สามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้แม้ว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าอาจเนื่องมาจากการที่แรงจูงใจภายในทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยสมบูรณ์ (Full mediator) ของโมเดลงานวิจัยชิ้นนี้ จึงทำให้อิทธิพลทางตรงของความเป็นกิจวัตรของงานไม่สามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ได้อีกต่อไป เพื่อทดสอบข้อสรุปนี้ ผู้วิจัยทดสอบอิทธิพลของความเป็นกิจวัตรของงานที่มีผลกระทบต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าระดับความเป็นกิจวัตรของงานสามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.40$, $p < .001$) แต่เมื่อเพิ่มตัวแปรแรงจูงใจภายในเป็นตัวแปรส่งผ่านในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลพบว่าอิทธิพลทางตรงของระดับความเป็น

กิจกรรมของงานที่เคยมีความสามารถในการทำนายความคิดสร้างสรรค์ได้หายไปจนไม่มีอิทธิพลอีกต่อไป จึงอาจสรุปได้ว่าการที่ระดับความเป็นกิจกรรมในงานไม่สามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ในงานวิจัยชิ้นนี้นั้น มีสาเหตุเนื่องมาจากการที่แรงจูงใจภายในของพนักงานนั้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยสมบูรณ์แล้ว

จากผลของการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 พบว่า บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมไม่สามารถกำกับอิทธิพลระหว่างระดับความเป็นกิจกรรมในการทำงานต่อความคิดสร้างสรรค์ได้ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการที่แรงจูงใจภายในของพนักงานนั้นทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านโดยสมบูรณ์ (Full mediator) ระหว่างระดับความเป็นกิจกรรมของงานกับระดับความคิดสร้างสรรค์แล้ว จึงทำให้อิทธิพลโดยตรงของความเป็นกิจกรรมของงานไม่สามารถทำนายระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้อีกต่อไป เมื่อระดับความเป็นกิจกรรมของงานไม่สามารถทำนายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแล้ว จึงไม่เหลืออิทธิพลที่จะเปิดโอกาสให้บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลได้

ส่วนกรณีที่ปัจจัยด้านบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมไม่สามารถกำกับอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์นั้น ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าอาจมีสาเหตุเนื่องมาจากคุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจภายในสูงที่จะมีแนวโน้มมองหาความท้าทายและสิ่งใหม่ ๆ ในงานเพื่อที่จะขยายขอบเขตของการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น (Deci และ Ryan, 2000) การที่ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในมีแนวโน้มที่จะมองหาความท้าทายในงานในรูปแบบต่าง ๆ อาจหมายความว่า ไม่ว่าจะองค์กรจะมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรหรือไม่ มีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรก็ตาม พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในสูงก็ยังคงมีความคิดสร้างสรรค์เพราะผู้ที่มีแรงจูงใจภายในสูงอาจรับรู้ว่ามีบรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมเป็นหนึ่งในความท้าทายของงาน ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมไม่สามารถกำกับอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์ได้ งานวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้ความท้าทายของพนักงานในองค์กรที่กำกับอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานร่วมด้วย

นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังได้ตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ถึงแม้ว่าบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมอาจไม่สามารถกำกับอิทธิพลของแรงจูงใจภายในต่อความคิดสร้างสรรค์ได้ แต่บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมอาจมีบทบาทในการกำกับอิทธิพลของความเป็นกิจกรรมในงานต่อแรงจูงใจภายในของพนักงานก็เป็นได้ ซึ่งข้อสังเกตของผู้วิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Amabile (1988) ที่กล่าวถึงอิทธิพลของบริบทแวดล้อมที่

ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ว่า บริบทต่าง ๆ ในองค์การเช่น การกำหนดวันส่งงาน การกำหนดเป้าหมาย หรือความคาดหวังต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน อาจส่งผลต่อระดับแรงจูงใจภายในของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน (Amabile, 1988) ดังนั้นบรรยากาศขององค์การซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยในระดับองค์การอาจส่งผลในการกำกับอิทธิพลของความคิดสร้างสรรค์ได้เช่นกัน แต่เป็นการกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานต่อแรงจูงใจภายใน โดยผลทางลบของระดับความเป็นกิจวัตรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจภายในจะมีอิทธิพลลดลงเมื่อองค์การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม ในทางกลับกัน ผลทางลบของระดับความเป็นกิจวัตรในการทำงานที่ส่งผลต่อแรงจูงใจภายใน จะมีอิทธิพลมากขึ้นเมื่อองค์การไม่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม

เพื่อทดสอบข้อสังเกตนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพิ่มเติมโดยใช้ตัวแปรบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์การเป็นตัวแปรกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรในงานต่อแรงจูงใจภายใน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมในมิติด้านการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม สามารถกำกับอิทธิพลของระดับความเป็นกิจวัตรต่อแรงจูงใจภายในได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .12, p < .05$) ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของผู้วิจัย อย่างไรก็ตามบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรมในมิติด้านทรัพยากรไม่สามารถกำกับอิทธิพลของทั้งสองตัวแปรนี้เช่นเดิม ($\beta < .01, p = .96$) ซึ่งควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ต่อไปในอนาคต

งานวิจัยชิ้นนี้ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมถึงผลของการทำงานที่เป็นกิจวัตรที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ในองค์การได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานที่เป็นกิจวัตรจะส่งผลให้พนักงานในองค์การมีแรงจูงใจภายในต่อการทำงานลดลง วิธีที่ช่วยแก้ปัญหาได้ดีที่สุดก็คือการที่องค์กรควรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความเป็นกิจวัตรน้อยลง นั่นคือการเพิ่มความหลากหลายของงานให้มากขึ้น และให้พนักงานสามารถใช้อำนาจตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในบางตำแหน่งงานขององค์การที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีความหลากหลายมากขึ้นหรือไม่สามารถลดระดับความเป็นกิจวัตรของงานได้ องค์กรควรจะต้องให้ความสนใจกับการเพิ่มแรงจูงใจภายในของพนักงานให้มากขึ้น ซึ่งองค์การสามารถทำได้โดยใช้แนวคิดของ Malone และ Lepper (1987) ที่กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานได้เช่น การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทายในการทำงานมากขึ้น, การกระตุ้นความสนใจในการทำงานแก่พนักงาน, การให้อำนาจพนักงานในการควบคุมการทำงานให้มากขึ้น, การกระตุ้นพนักงานให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้มากขึ้น และการให้การยอมรับแก่พนักงาน เมื่อ

องค์การปรับเปลี่ยนปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้แล้ว ก็ส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นและทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น อีกทั้งผลจากงานวิจัยที่ได้ให้คำอธิบายถึงอิทธิพลกำกับของตัวแปรบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรระหว่างอิทธิพลทางบวกของตัวแปรความเป็นกิจวัตรของงานแรงจูงใจภายใน จึงทำให้รู้ได้ว่าองค์กรอาจจะไม่ต้องจ้างพนักงานที่มีประสบการณ์ และมีแรงจูงใจภายในสูงมาตั้งแต่แรก แต่สามารถที่จะทำบรรยากาศในองค์กรให้สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรมแล้วพนักงานจะมีระดับแรงจูงใจภายในสูงขึ้นตามมา

ถึงแม้ว่าผลของงานวิจัยจะช่วยให้สามารถนำมาปรับปรุง และพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรได้ แต่ก็มีข้อจำกัดบางประการในงานวิจัยที่เกิดขึ้น ประการแรกคือ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มาจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์อยู่แล้ว ทำให้มีแนวโน้มที่ค่าคะแนนความคิดสร้างสรรค์จะมีระดับที่สูงกว่าปกติ ไม้มีความหลากหลาย หรือแตกต่างได้

ประการที่สอง คือ จำนวนข้อคำถามทั้งหมดของแบบสอบถามมีจำนวนข้อมาก ซึ่งอาจทำให้ผู้ทำแบบสอบถามเกิดความเหนื่อยล้าทางปัญญา และร่างกายในการตอบแบบสอบถามได้ และสามารถส่งผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอีก เช่น การตอบแบบสอบถามโดยการเลือกข้อคำตอบที่ซ้ำกันมากเกินไป หรือการดึงแบบสอบถาม การตอบแบบสอบถามไม่ครบทุกข้อคำถาม ไม่อ่านใจหทัยของแต่ละข้อคำถามอย่างรอบคอบ และอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้คะแนนแบบสอบถามที่เกิดขึ้นไม่มีความเหมาะสมต่อการนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ หรือใช้งานได้ ดังนั้นแล้วในการศึกษาครั้งต่อ ๆ ไปจึงควรที่จะลดจำนวนข้อคำถามลงเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยไม่กระทบกับความตรงเชิงเนื้อหา และความเที่ยงของแบบสอบถาม ถึงแม้ว่าช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างจะมีความหลากหลายตั้งแต่วัยเริ่มทำงาน จนถึงผู้ที่ใกล้จะเกษียณ แต่ถ้ามองเชิงปริมาณแล้วจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงวัยระหว่าง 21 ถึง 35 ปีเท่านั้นซึ่งสามารถตีความได้ว่ามีความแตกต่างระหว่าง ตำแหน่ง ประสบการณ์ มุมมอง และค่านิยมต่าง ๆ ทำให้ข้อมูลที่ได้มาไม่มีความหลากหลาย และแตกต่างมากนัก ในการศึกษาครั้งต่อ ๆ ไปจึงควรที่จะเก็บจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลาย และกว้างมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้สามารถนำผลการศึกษาไปแผ่ขยายต่อไปได้อีกด้วย

นอกจากนี้เนื้อหาของข้อคำถามในตัวแปรต่าง ๆ ก็สามารถเหนี่ยวนำให้เกิดการตอบตามความปรารถนาของสังคมได้ และรูปแบบของข้อคำถามที่เป็นแบบประเมินตนเอง ก็เอื้อให้เกิดความลำเอียงในการตอบแบบสอบถามได้เช่นกัน ดังนั้นแล้ว จึงควรที่จะเลือกรูปแบบของวิธีการทำแบบสอบถามเป็นวิธีอื่น นอกเหนือจากการประเมินตนเอง เช่น ทำกิจกรรม ให้ผู้อื่นประเมิน หรือจะจัดให้มีผู้ประเมินที่ผ่านการฝึกมาแล้วก็ได้

รายการอ้างอิง

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to" the social psychology of creativity."*. Boulder, CO: Westview press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: a comprehensive examination and extension. *Journal of applied psychology*, 95(3), 592-601.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass BM (1998) *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Glöckner, A., Haar, T., & Fiedler, K. (2001). The effects of routine strength on adaptation and information search in recurrent decision making. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1), 23-53.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127.
- Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: a meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 315-327.

- de Jesus, S. N., Rus, C. L., Lens, W., & Imaginário, S. (2013). Intrinsic motivation and creativity related to product: A meta-analysis of the studies published between 1990–2010. *Creativity Research Journal*, 25(1), 80-84.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L. (86). 8: Ryan, RM (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York and London: Plenum*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Ettlie, J. E., & O'Keefe, R. D. (1982). INNOVATIVE ATTITUDES, VALUES, AND INTENTIONS IN ORGANIZATIONS [1]. *Journal of Management Studies*, 19(2), 163-182.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705-732.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697

- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- González-Gómez, H. V., & Richter, A. W. (2015). Turning shame into creativity: the importance of exposure to creative team environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 142-161.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., Smith, K. G., & Hitt, M. A. (2005). How job characteristics theory happened. *The Oxford handbook of management theory: The Process of Theory Development*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2005). How job characteristics theory happened. *The Oxford handbook of management theory: The Process of Theory Development*, 151-170.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of Marketing*, 30-45.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.
- Hoeve, A., & Nieuwenhuis, L. F. (2006). Learning routines in innovation processes. *Journal of Workplace Learning*, 18(3), 171-185.
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*, 34(1), 69-88.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657-690.
- Kangis, P., Gordon, D., & Williams, S. (2000). Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management decision*, 38(8), 531-540.
- Moss Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York [etc.]: Simon & Schuster Moss.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1009.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Mueller, J. S., & Kamdar, D. (2011). Why seeking help from teammates is a blessing and a curse: a theory of help seeking and individual creativity in team contexts. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 263-276.
- Norman, D. A., & Bobrow, D. G. (1975). On data-limited and resource-limited processes. *Cognitive Psychology*, 7(1), 44-64.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279.

- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ouellette, J. A., & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: the multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin*, 124(1), 54-74.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Raja, U., & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance, citizenship behaviors, and creativity. *human relations*.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 923-945.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 139-146.
- Boerner, S., & von Streit, C. F. (2005). Transformational leadership and group climate-empirical results from symphony orchestras. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 31-41.
- Saroghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-31). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administration*. NY: McGraw-Hill.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig Jr, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 322-338.
- VanLehn, K. (1996). Cognitive skill acquisition. *Annual review of psychology*, 47(1), 513-539.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105-1128.

- Weiss, H. M., & Ilgen, D. R. (1986). Routinized behavior in organizations. *Journal of Behavioral Economics*, 14(1), 57-67.
- Wickens, C. D., & Hollands, J. G. Engineering psychology and human performance. 2000. ISBN: 0-321-04711-7.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yan, Y., Davison, R. M., & Mo, C. (2013). Employee creativity formation: The roles of knowledge seeking, knowledge contributing and flow experience in Web 2.0 virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1923-1932.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research.
- Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Context matters: Combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus–employee creativity relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 894-909.

ภาคผนวก

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของโครงการทางจิตวิทยา เรื่องการศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ความเป็นกิจวัตรของงาน แรงจูงใจภายในต่อการทำงาน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ความเป็นกิจวัตรของงาน แรงจูงใจภายในต่อการทำงาน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กร
2. เพื่อเปรียบเทียบความเป็นกิจวัตรของงาน แรงจูงใจภายในต่อการทำงาน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมขององค์กรต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กร

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วย 5 ตอน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล มาตรวัดระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มาตรวัดความเป็นกิจวัตรของงาน มาตรวัดแรงจูงใจภายใน และมาตรวัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ขอให้ท่านสำรวจตนเองและประเมินว่าข้อความแต่ละข้อตรงกับตัวท่าน ประสบการณ์ หรือความรู้สึกของท่าน มากน้อยเพียงใด กรุณาตอบให้ครบทุกข้อและเลือกคำตอบที่เป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุด เนื่องจากคำตอบที่ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริงของท่านนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้เป็นความลับ และไม่มีการตัดสินว่าถูกหรือผิด โดยผู้วิจัยไม่มีการนำเสนอผลการวิจัยเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอเป็นภาพรวม และใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

นายกิตติพงษ์ อินทรพงษ์ นายธนากร เรืองเดช และนายพิชฌุฑม์ จุลศักดิ์ศรี

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรติดต่อ 083-7736605

แบบสอบถามชุดนี้เป็นไปเพื่อการศึกษาวิจัยของนิสิตระดับปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้น มิได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การแต่อย่างใด **

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องสี่เหลี่ยมที่ตรงกับตัวตน และ/หรือเติมข้อมูลลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. เพศ: ชาย หญิง
2. อายุ (ปี): _____
3. ตำแหน่งงาน: _____
4. อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน: __ ปี __ เดือน
5. บริษัทที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน: _____

ตอนที่ 2 มาตรการระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรุณาอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยละเอียดก่อนทาเครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างที่ ตรงกับตัวท่าน หรือ ประสิทธิภาพของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยบางส่วน (3)	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย พอๆกัน (4)	เห็นด้วยบางส่วน (5)	เห็นด้วย (6)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (7)
1. ฉันได้แสดงความคิดริเริ่มในงานที่ฉันทำ	1	2	3	4	5	6	7
2. ฉันได้เสี่ยงสร้างแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
3. ฉันได้ค้นพบวิธีใหม่ๆในการทำงานหรือการใช้เครื่องมือต่างๆที่ต่างไปจากวิธีหรือการใช้งานเดิมๆ	1	2	3	4	5	6	7
4. ฉันแก้ปัญหาที่สร้างความยากลำบากให้คนอื่นในที่ทำงานได้	1	2	3	4	5	6	7
5. ฉันทดลองใช้แนวคิดใหม่ๆ หรือกระบวนการใหม่ๆในการแก้ปัญหาในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
6. ฉันมองเห็นช่องทางสำหรับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ	1	2	3	4	5	6	7
7. ฉันสร้างแนวคิดใหม่ๆที่สามารถใช้งานได้จริงในที่ทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
8. ฉันเป็นแบบอย่างด้านความคิดสร้างสรรค์ให้ผู้อื่นในที่ทำงาน	1	2	3	4	5	6	7

ตอนที่ 3 มาตรการวัดความเป็นกิจวัตรของงาน

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจระดับความเป็นกิจวัตรในงาน กรุณาอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยละเอียดก่อนทำเครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างที่ ตรงกับตัวท่าน หรือ ประสบการณ์ของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ไม่ตรง ที่สุด (1)	ไม่ตรง (2)	ไม่ตรง บาง ส่วน (3)	ทั้งตรง และ ไม่ตรง พอๆกัน	ตรง บาง ส่วน (5)	ตรง (6)	ตรง ที่สุด (7)
1. งานในหน่วยงานที่ฉันทำมีลักษณะที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงเท่าใดนัก ดังนั้นพนักงานจึงทำงานในลักษณะเดิม ๆ แทบตลอดเวลา	1	2	3	4	5	6	7
2. ฉันได้พบกับความหลากหลายในทุกวันทำงานปกติของฉัน	1	2	3	4	5	6	7
3. ขั้นตอนต่าง ๆ ในงานของฉัน มีลักษณะคล้ายกันไปหมดในงานทุกแบบ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมใด ๆ	1	2	3	4	5	6	7
4. ในการทำงานของคุณ มีการกำหนด "วิธีที่ถูกต้อง" อย่างชัดเจนเจาะจงไว้มากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
5. งานของคุณมีการกำหนดมาตรฐานอย่างเจาะจงที่คุณต้องทำตามให้ได้มากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
6. งานของคุณมีความหลากหลายมากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
7. คุณรู้สึกว่างงานของคุณน่าเบื่อหน่ายแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
8. บ่อยครั้งแค่ไหนที่คุณสามารถคาดการณ์ได้ว่างานที่ทำจะใช้เวลาเท่าไรหรือจะเสร็จ	1	2	3	4	5	6	7

ข้อความคำถาม	ไม่ตรง ที่สุด (1)	ไม่ตรง (2)	ไม่ตรง บาง ส่วน (3)	ทั้งตรง และ ไม่ตรง พอๆกัน	ตรง บาง ส่วน (5)	ตรง (6)	ตรง ที่สุด (7)
9. งานของคุณต้องใช้ทักษะการแก้ปัญหาหลากหลายแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
10. งานของคุณมีความเป็นกิจวัตร (ซ้ำ ๆ เหมือนเดิม) มากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
11. งานของคุณมีลักษณะเป็นแบบแผนตายตัวมากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
12. บ่อยแค่ไหนที่คุณคิดว่างานของคุณง่าย ไม่ซับซ้อน	1	2	3	4	5	6	7
13. คุณคิดว่างานของคุณมีความท้าทายมากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
14. โดยทั่วไปในการทำงาน คุณใช้เวลาไปกับการ “คิด” เพื่อหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ มากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
15. คุณได้มีโอกาสได้ลงมือทำงานจริง ๆ (ไม่ใช่แค่วางแผน) มากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
16. ในงานทำงานแต่ละสัปดาห์ของคุณ มีงานที่ซ้ำและเป็นแบบแผนเดิมมากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
17. งานของคุณต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
18. คุณรู้สึกว่างงานของคุณน่าเบื่อหน่ายมากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
19. งานของคุณทำให้คุณรู้สึกว่าได้ทำอะไรสำเร็จมากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7
20. คุณรู้สึกว่าจำเป็นต้องทำงานแบบเดิมซ้ำแล้วซ้ำเล่ามากแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7

ตอนที่ 4 มาตรวัดแรงจูงใจภายใน

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจระดับแรงจูงใจภายในของพนักงาน กรุณาอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยละเอียดก่อนทาเครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างที่ ตรงกับตัวท่าน หรือประสบการณ์ของท่านมากที่สุด

ข้อคำถาม	ไม่ถูกเลย (1)	ไม่ถูกต้อง (2)	ไม่ถูก บางส่วน (3)	ทั้งถูกและ ไม่ถูก พอๆกัน (4)	ถูก บางส่วน (5)	ถูกต้อง (6)	ถูกที่สุด (7)
1. ฉันรู้สึกพึงพอใจใน การทำงานนี้อย่างมาก	1	2	3	4	5	6	7
2. งานที่ฉันทำเป็นสิ่งที่ น่าสนใจ	1	2	3	4	5	6	7
3. ฉันคิดว่างานของฉัน น่าเบื่อ	1	2	3	4	5	6	7
4. งานที่ฉันทำไม่ สามารถดึงดูดฉันได้	1	2	3	4	5	6	7
5. ฉันสามารถบอกได้ว่า งานที่ฉันทำมีความ น่าสนใจ	1	2	3	4	5	6	7
6. ฉันมีความเห็นว่างาน ที่ฉันทำนั้นมีความน่าพึง พอใจ	1	2	3	4	5	6	7
7. ฉันมักเกิดความรู้สึก สนุกในขณะที่ฉันกำลัง ทำงานอยู่	1	2	3	4	5	6	7

ตอนที่ 5 มาตรการบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม กรุณาอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยละเอียดก่อนทำเครื่องหมาย (X) ลงในช่องว่างที่ ตรงกับตัวท่าน หรือ ประสิทธิภาพของท่านมากที่สุด

ข้อความถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ทั้งเห็นด้วย และไม่เห็น ด้วยพอๆกัน (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. องค์การของฉันสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์	1	2	3	4	5
2. ผู้นำในองค์การนี้เคารพความสามารถในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ของพนักงาน	1	2	3	4	5
3. องค์การนี้เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองแก้ปัญหาเดิม ๆ ด้วยวิธีการที่แตกต่างออกไป	1	2	3	4	5
4. หน้าที่หลักของพนักงานในองค์การนี้คือทำตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายลงมาจากหัวหน้า	1	2	3	4	5
5. ในองค์การนี้ พนักงานที่ทำอะไรแตกต่างออกไป จะต้องเจอปัญหาในภายหลัง	1	2	3	4	5
6. องค์การนี้มีการยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	1	2	3	4	5
7. เมื่อพนักงานในองค์การนี้ทำอะไรแตกต่างออกไปก็จะมีคนรู้สึกไม่พอใจเสมอ	1	2	3	4	5
8. ทางที่ดีที่สุดในการปรับตัวเข้ากับองค์การนี้ คือคิดให้เหมือนกับที่คนอื่น ๆ เขาคิดกัน	1	2	3	4	5

ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ทั้งเห็นด้วย และไม่เห็น ด้วยพอๆกัน (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
9. องค์การนี้คาดหวังให้พนักงานใช้ วิธีการเดิม ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ	1	2	3	4	5
10. องค์การนี้เปิดรับ และตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5
11. ในองค์การนี้ หัวหน้ามักจะเอา ความคิดริเริ่มของพนักงานไปอ้างว่าเป็น ของตัวเอง	1	2	3	4	5
12. ในองค์การนี้ พนักงานมักใช้แต่ วิธีการทำงานที่เคยใช้มาแล้วจนมั่นใจว่า ถูกต้อง	1	2	3	4	5
13. ดูเหมือนในองค์การนี้ จะให้ ความสำคัญกับการคงสภาพเดิม ๆ มากกว่าการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5
14. องค์การนี้ให้ความช่วยเหลือแก่ พนักงานในการคิดริเริ่มวิธีการทำงาน ใหม่ ๆ	1	2	3	4	5
15. องค์การนี้มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อ การสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างเพียงพอ	1	2	3	4	5
16. ในองค์การนี้ พนักงานมีเวลามาก พอที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน	1	2	3	4	5
17. องค์การนี้มีปัญหาขาดแคลนเงินทุน ส่งเสริมกิจกรรมการคิดสร้างสรรค์ของ พนักงาน	1	2	3	4	5
18. จำนวนพนักงานที่มีไม่เพียงพอกับ งาน เป็นอุปสรรคขัดขวางการคิดริเริ่ม ของพนักงานในองค์การนี้	1	2	3	4	5

ข้อคำถาม	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	ทั้งเห็นด้วย และไม่เห็น ด้วยพอๆกัน (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
19. องค์การนี้จัดสรรเวลาว่างภายในช่วง วันทำการให้พนักงานได้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	1	2	3	4	5
20. ระบบการให้รางวัลในองค์การนี้ สนับสนุนให้คนคิดสร้างนวัตกรรม	1	2	3	4	5
21. องค์การนี้แสดงความชื่นชมพนักงาน ที่สร้างนวัตกรรม อย่างเปิดเผยต่อ สาธารณะ	1	2	3	4	5
22. ระบบการให้รางวัลในองค์การนี้ให้ รางวัลแก่คนที่ทำตามระบบ หรือวิธีการ ทำงานเดิม ๆ เป็นหลัก	1	2	3	4	5