Research Article

วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ
Journal of Organizational Innovation and Management
ISSN 3088–2850 (Online)
https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM

ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

The Relationship Between Job Crafting and Innovative Work Behavior of Public Sector Employees in Bangkok

ณชกนก พุ่มสุวรรณ[1*], เอกสิทธิ์ สนามทอง[2]
Nachakanok Phumsuwan[1*], Ekkasit Sanamthong[2]
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง[1*, 2], ประเทศไทย
Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University[1*, 2], Thailand

Received: May 4, 2026 **Revised**: June 9, 2026 **Accepted**: June 21, 2026 **Published**: July 19, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับของการปรับงานและระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร จำนวน 288 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับงานและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของการปรับงาน ($\overline{X}$ = 4.09) และระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ($\overline{X}$ = 4.08) ของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) การปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = .626, p < .01) โดยการปรับงาน ด้านการเพิ่มความท้าทายในงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด (r = .591, p < .01) ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการเพิ่มความท้าทายในงานของตนเอง เพื่อเป็นกระบวนการสำคัญที่จะขับเคลื่อนพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: การปรับงาน พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม บุคลากรภาครัฐ

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

Abstract

This research aimed to: (1) examine the levels of job crafting and innovative work behavior, and (2) determine the relationship between job crafting and innovative work behavior among public sector employees in Bangkok. The sample consisted of 288 employees from a public organization located in the Dusit district of Bangkok. The sample size was determined using Taro Yamane's formula, and participants were selected through convenience sampling. Data were collected using a questionnaire on job crafting and innovative work behavior. The data were analyzed using mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

The findings revealed that (1) the overall levels of job crafting ($\overline{\mathbf{X}}$ = 4.09) and innovative work behavior ($\overline{\mathbf{X}}$ = 4.08) among the respondents were high, and (2) job crafting had a moderate positive relationship with innovative work behavior at the .01 level of significance (r = .626, p < .01). Notably, increasing challenging job demands showed the strongest correlation with innovative work behavior (r = .591, p < .01). Based on these results, public sector organizations should grant employees autonomy to undertake challenging tasks, as this serves as a key driver of innovative work behavior within the workplace.

Keywords: Job Crafting, Innovative Work Behavior, Public sector employees

บทนำ

สภาวการณ์โลกในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีความซับซ้อน ภายใต้บริบทที่เรียกว่า BANI World (Brittleness, Anxiety, Non-linearity, Incomprehensibility) (Cascio, 2020) ซึ่งส่งผลให้สภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมมีความไม่แน่นอนยากต่อการคาดเดา รายงานประเมินทิศทางเศรษฐกิจโลกโดย World Economic Forum (2026) ระบุถึงแนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกควบคู่กับวิกฤตการณ์หนี้สาธารณะที่เพิ่มสูงขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวได้สร้างข้อจำกัดทางการคลังต่อภาครัฐทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย ทำให้การบริหารจัดการงบประมาณแผ่นดินต้องมุ่งเน้นความคุ้มค่าและประสิทธิภาพสูงสุด (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2569) ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรนี้ การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อยกระดับประเทศไปสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) จึงจำเป็นต้องอาศัยนวัตกรรมซึ่งอาจปรากฏในรูปของนโยบาย บริการ กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (คณะกรรมการขับเคลื่อนนวัตกรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ม.ป.ป.) เพื่อเข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชน ตลอดจนสร้างความยั่งยืนแก่องค์กรในสภาวะวิกฤตแม้ว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (2560) หมวด 16 ว่าด้วยการปฏิรูปประเทศ จะมุ่งเน้นการเสริมสร้างระบบราชการให้มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติการขับเคลื่อนนวัตกรรมในภาครัฐยังคงเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่มีความท้าทาย ทั้งในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อกำหนด ดังเช่นเงื่อนไขระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณที่เคร่งครัด ทำให้หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับโครงการระยะสั้นเพื่อลดความเสี่ยง มากกว่าโครงการลงทุนระยะยาว (Muthitacharoen et al., 2026) โครงสร้างที่เน้นการควบคุมกรอบการทำงานที่เข้มงวดนี้เป็นเสมือนกรงขังที่ลดทอนความเป็นอิสระและจำกัดบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน (Weber, 1930/2001) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อกระบวนการคิดค้นและปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ภายใต้บริบทที่มีข้อจำกัดทั้งในด้านงบประมาณและด้านโครงสร้างของภาครัฐ การจะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมได้นั้น จึงจำเป็นต้องใช้อาศัย

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

กระบวนการขับเคลื่อนในระดับบุคคล (Lidman et al., 2023) ผ่านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ของผู้ปฏิบัติงาน (Peng, 2018) แนวคิดที่สอดคล้องกับกระบวนการนี้คือ “การปรับงาน” (Job crafting) ซึ่งเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่บุคลากรเปลี่ยนบทบาทตนเองจากผู้รับคำสั่งไปสู่ผู้สร้างสรรค์งานเชิงรุก (Active crafters) โดยปรับเปลี่ยนมิติทางกายภาพ ความคิดและความสัมพันธ์ในงาน (Wrzesniewski & Dutton, 2001) รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างภาระงาน (Job demands) และทรัพยากรในงาน (Job resources) ตามกรอบทฤษฎี Job Demands-Resources Model (JD-R Model) (Tims & Bakker, 2010) กระบวนการดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative work behavior) ในระดับที่สูงขึ้น (Kim et al., 2025) และนำมาซึ่งนวัตกรรมที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร (NaNa & Zainal, 2024)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นบริบทที่ยังมีการศึกษาค่อนข้างจำกัด เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวทางสำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานภาครัฐ โดยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับงาน ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่บุคลากรและยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดคุณค่าสูงสุดทั้งต่อตนเอง องค์กรรวมถึงประชาชนผู้รับบริการต่อไป

สมมุติฐานการวิจัย

การปรับงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของการปรับงานและระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การปรับงาน หมายถึง พฤติกรรมเชิงรุกในการริเริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการ และขอบเขตการทำงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลและสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนความต้องการของตนเองมากขึ้น โดยในการศึกษาครั้งนี้ วัดจากพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่

1.1 การเพิ่มทรัพยากรด้านโครงสร้าง หมายถึง การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ และมีอิสระในการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุดด้วยตนเอง

1.2 การเพิ่มทรัพยากรทางสังคม หมายถึง การแสวงหาการสนับสนุนในการทำงาน โดยการขอคำปรึกษา การชี้แนะ การขอคำแนะนำ หรือการเปิดรับการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Feedback) จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

1.3 การเพิ่มความท้าทายในงาน หมายถึง การอาสาเข้าร่วมโครงการที่น่าสนใจ การเป็นผู้บุกเบิกทดลองทำสิ่งใหม่ มีความยินดีที่จะรับผิดชอบงานเพิ่มเติมโดยไม่มุ่งหวังค่าตอบแทน รวมถึงมีความพยายามในการทบทวนและเชื่อมโยงขั้นตอนการทำงาน เพื่อออกแบบงานของตนเองให้มีความท้าทายและน่าสนใจ

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

1.4 การลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรค หมายถึง การจัดการภาระงานเพื่อลดความตึงเครียดทางสมองและจิตใจ การหลีกเลี่ยงการติดต่อกับบุคคลที่ส่งผลกระทบเชิงลบหรือมีความคาดหวังสูงเกินจริง

2. พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมในการมุ่งมั่นริเริ่ม ค้นหา นำเสนอ และผลักดันแนวคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเป็นพฤติกรรมต่อเนื่องที่ครอบคลุมตั้งแต่การริเริ่มแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 การสำรวจความคิด หมายถึง การตระหนักรู้และแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงงาน สังเกตข้อบกพร่อง ตั้งคำถามท้าทายกระบวนการทำงานเดิม และมีการปรับเพิ่มแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2.2 การสร้างความคิด หมายถึง การมุ่งมั่นแสวงหาวิธีการ เทคนิคใหม่ๆ และคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจัดระบบเพื่อสร้างทางเลือกใหม่ในการทำงาน

2.3 การนำเสนอความคิด หมายถึง การนำเสนอข้อมูล โน้มน้าว ชี้แจงเพื่อให้เกิดความเข้าใจและแสวงหาการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันแนวคิดใหม่

2.4 การนำความคิดไปใช้ หมายถึง การผลักดันแนวคิดหรือวิธีการใหม่ให้ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ การนำทางเลือกไปทดลองปฏิบัติ ประเมินผล และบูรณาการให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ

ประโยชน์ที่คาดว่าได้รับ

1. ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ซึ่งสามารถนำมาเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสนับสนุนในการนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยส่งเสริมสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกล้าที่จะปรับงาน เช่น การเปิดโอกาสให้เสนอวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ หรือการสนับสนุนการเรียนรู้ทักษะที่หลากหลายซึ่งจะเป็นการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของการปรับงาน และสามารถนำไปเป็นแนวทางเพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการทำงาน ภายใต้ข้อจำกัดของระบบราชการ ซึ่งจะช่วยดึงศักยภาพสร้างแรงจูงใจภายใน อันนำไปสู่การสร้างความหมายและคุณค่าในงานของตนเอง โดยไม่ต้องรอคำสั่งเพียงอย่างเดียว

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับงาน

การปรับงาน (Job crafting) เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมเชิงรุกที่บุคคลริเริ่ม ปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือลักษณะงานให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ และศักยภาพของตนเอง เพื่อสร้างความหมายและคุณค่าให้กับการทำงาน (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Petrou et al., 2015) สำหรับรูปแบบและองค์ประกอบของการปรับงาน มีการอธิบายผ่านแนวคิดที่สอดคล้องกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กรอบแนวคิดหลัก (Zhang & Parker, 2019) คือ (1) กรอบแนวคิดที่พิจารณาเกี่ยวกับมิติของการปฏิบัติหน้าที่ ได้แก่ การปรับขอบเขตของภารกิจ (Task crafting) การปรับมุมมองหรือการรู้คิดที่มีต่องาน (Cognitive crafting) และการปรับความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relational crafting) (Wrzesniewski & Dutton, 2001) และ (2) กรอบแนวคิดที่อธิบายผ่านทฤษฎีความต้องการในงานและทรัพยากรในงาน (JD-R Model) โดยความต้องการในงาน (Job demands) เป็นปัจจัยที่บุคคลต้องทุ่มเทความพยายามและพลังงานทั้งทางร่างกาย จิตใจ ในขณะที่ทรัพยากรในงาน (Job resources) เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในการทำงาน บรรเทาความเครียดจากภาระงาน และส่งเสริมการเติบโต (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007) ซึ่งแนวคิดการปรับงานภายใต้ทฤษฎีนี้ได้อธิบายว่า การปรับงาน

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

คือ การที่พนักงานสร้างสมดุลระหว่างสองสิ่งนี้ โดยแสดงออกผ่านการแสวงหาและเพิ่มทรัพยากรทั้งด้านโครงสร้างและสังคม การแสวงหาความท้าทายเพื่อพัฒนาศักยภาพ และการลดความต้องการหรือปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความเครียด (Petrou et al., 2015; Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012) ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการปรับงานได้ถูกพัฒนาและบูรณาการทั้งสองกรอบแนวคิดข้างต้นเข้าด้วยกันในรูปแบบโครงสร้างลำดับชั้น 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับทิศทาง (Direction) แบ่งเป็นการปรับงานแบบเข้าหา (Approach) เพื่อเพิ่มมุมมองเชิงบวกในงาน และการหลีกเลี่ยง (Avoidance) เพื่อลดมุมมองเชิงลบ (2) ระดับรูปแบบ (Form) เป็นการปรับงานซึ่งทำได้ทั้งผ่านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral) และการปรับเปลี่ยนทางความคิด (Cognitive) และ (3) ระดับเนื้อหา (Content) ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลเลือกที่จะเข้าไปปรับเปลี่ยนคือทรัพยากรในงาน (Job resources) หรือความต้องการในงาน (Job demands) โดยการประกอบกันของโครงสร้างทั้ง 3 ระดับนี้ ทำให้เกิดรูปแบบการปรับงานที่ครอบคลุมถึง 8 มิติซึ่งสะท้อนถึงพฤติกรรมเชิงรุกที่ละเอียดขึ้น (Lopper et al., 2024)

แนวคิดการปรับงานเหล่านี้สะท้อนถึงการบริหารจัดการงาน ที่มีลักษณะเป็นการออกแบบงานแบบกึ่งกำหนด (Semi-tailored approach) กล่าวคือ องค์กรจะกำหนดโครงสร้างพื้นฐานของงานไว้ระดับหนึ่ง ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับรายละเอียดของงานให้เหมาะสมกับตนเองได้ในภายหลัง (Baker, 2020) สามารถดำเนินได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล (Individual crafting) และในระดับความร่วมมือ (Collaborative crafting) ที่อาศัยการปรับเปลี่ยนกระบวนการร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (Teng, 2019) โดยพฤติกรรมนี้มีคุณลักษณะสำคัญคือ ต้องเกิดจากความตั้งใจในการค้นหาโอกาสและแนวทางด้วยตนเอง ซึ่งขับเคลื่อนจากแรงจูงใจภายใน เช่น ความต้องการใช้ศักยภาพหรือสร้างสุขภาวะที่ดีทั้งทางกายและจิตใจ มากกว่าการมุ่งหวังผลตอบแทนภายนอก อีกทั้งยังต้องดำเนินการภายใต้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อผู้อื่น (Peng, 2018) ทั้งนี้ การปรับงานไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานหลีกเลี่ยงภาระงานที่ได้รับมอบหมาย แต่เป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งเสริมให้พนักงานสามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รอบตัว มาผนวกเข้ากับศักยภาพของตนเองได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งส่งผลดีในหลายมิติ เช่น เป็นการพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่สนับสนุนให้พนักงานสามารถมองเห็นคุณค่าในงานของตนเอง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มความสุขในการทำงาน ตลอดจนสร้างความผูกพันต่องานรวมถึงองค์กร (Franke & Schreier, 2010; Kohll, 2018; พิมพ์ชนก เครือสุคนธ์ และคณะ, 2566) ยิ่งไปกว่านั้น การปรับงานยังสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งการรับรู้คุณค่าของผลงาน การมีอิสระในการเลือกการได้ใช้ทักษะความสามารถและการได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ได้รับการยอมรับ (Wiederman, 2022)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative work behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความตั้งใจของบุคคลในการริเริ่ม สร้างสรรค์ นำเสนอ และประยุกต์ใช้แนวคิด ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อมุ่งแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง กลุ่มงาน และองค์กร (West & Farr, 1989; Farr & Ford, 1990; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2010; แก้วตา ศรอดิศักดิ์, 2560) แนวคิดดังกล่าวแตกต่างจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทั่วไป เนื่องจากไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการสร้างแนวคิดใหม่ที่มีคุณค่าเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการผลักดันและลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นรูปธรรม (De Jong & Den Hartog, 2010) ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่ในระดับสากลหรือระดับโลก แต่เป็นความใหม่ในบริบทของการประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งครอบคลุมทั้งนวัตกรรมทางเทคนิคและการบริหารจัดการ (West & Farr, 1989) โดยพฤติกรรมเหล่านี้ไม่ได้จำกัดขอบเขตอยู่แค่เพียงบทบาทหน้าที่ปกติของบุคคลเท่านั้นแต่ยังสามารถขยายผลไปสู่ระดับทีมหรือองค์กรได้ (วัทธิกร โพธิ์ชัย, 2565)

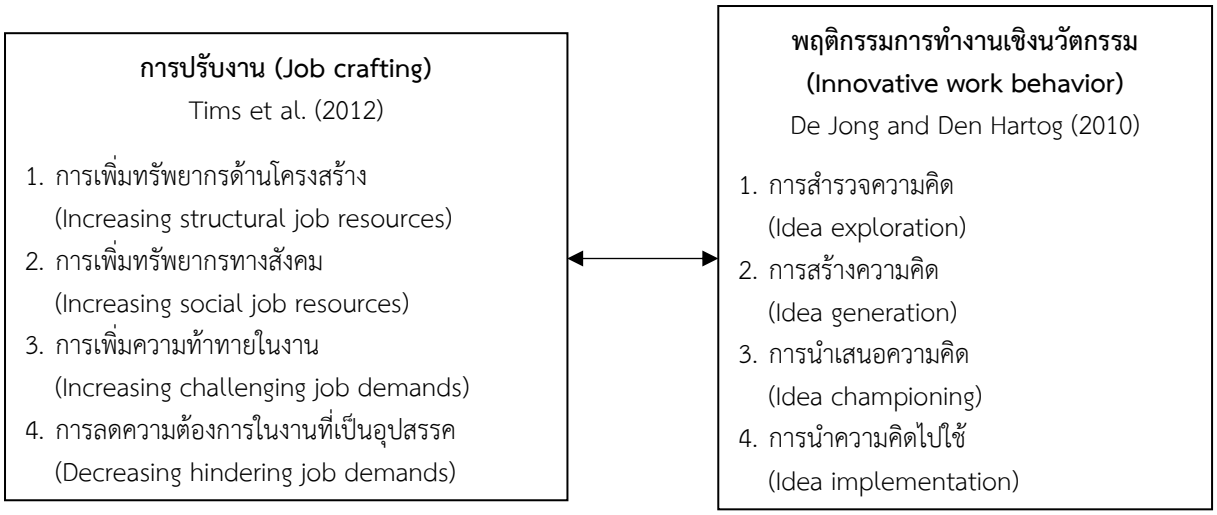
*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

มีการอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ผ่านแนวคิดที่สอดคล้องกันว่าพฤติกรรมนี้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Scott & Bruce, 1994) จากการเปรียบเทียบแนวคิดสามารถสังเคราะห์ขั้นตอนของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมออกเป็น 3 ระยะหลัก ได้แก่ (1) การสำรวจและสร้างความคิด (Idea exploration and generation) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่บุคคลตระหนักถึงปัญหา สังเกตเห็นช่องว่าง หรือโอกาสในการพัฒนางาน แล้วจึงคิดค้นทางเลือกใหม่ ๆ (2) การนำเสนอและสนับสนุนความคิด (Idea championing or promotion) เป็นขั้นตอนของการแสวงหาแนวร่วม โน้มน้าว และสร้างเครือข่ายจากบุคคลรอบข้างเพื่อให้แนวคิดได้รับการยอมรับ และ (3) การนำความคิดไปปฏิบัติจริง (Idea implementation or realization) คือการนำแนวคิดมาทดลอง ลงมือทำ และบูรณาการให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2003; De Jong & Den Hartog, 2010) แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมาอย่างต่อเนื่อง แต่แนวคิดที่เป็นรากฐานและได้รับการอ้างอิงมากที่สุดในระดับสากลยังคงเป็นแนวคิดดั้งเดิมในยุคแรก เช่น แนวคิดของ West and Farr (1989), Scott and Bruce (1994) อย่างไรก็ตาม มีการระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมสำหรับบริบทขององค์กรภาครัฐโดยเฉพาะ โดยแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) (2) ปัจจัยระดับองค์การ (Organizational factors) และ (3) ปัจจัยภายนอก (External factors) เช่น การสนับสนุนจากครอบครัวและสังคม (Srirahayu et al., 2023) การที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมได้อย่างเต็มศักยภาพ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนที่สอดคล้องกัน ทั้งปัจจัยส่วนบุคคล เช่น การมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience) บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive personality) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) (Robbins & Judge, 2018; พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์, 2561; พิมพ์ลภัส มาแก้ว, 2564) ควบคู่ไปกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น การให้อิสระในการทำงานหรือการตัดสินใจ (Autonomy) บรรยากาศที่ให้ความปลอดภัยในการมีส่วนร่วม (Participative safety) การมีเครือข่ายติดต่อกับภายนอกที่สามารถเป็นแหล่งข้อมูล แรงบันดาลใจหรือทรัพยากรสำหรับการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการมีรูปแบบผู้นำที่สนับสนุนและกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) ควบคู่กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange--LMX) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ดีที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน (Chatzi & Nikolaou, 2008; De Jong & Den Hartog, 2010; Volmer et al., 2012; Afsar & Umrani, 2019; โชติกา จันทร์อุ่ย, 2562; นงนุช หอมเนียม, 2563)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ได้ว่าการปรับงานเป็นปัจจัยเชิงรุกที่สำคัญซึ่งส่งผลในทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในหลายบริบทองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำข้อค้นพบดังกล่าวนี้มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร จำนวน 1,018 คน (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2569) คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และกำหนดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 288 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับงาน มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating scale) ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดและแบบวัด Job Crafting Scale (JCS) ของ Tims et al. (2012) ประกอบด้วย 4 ด้าน จำนวน 19 ข้อ ได้แก่ การเพิ่มทรัพยากรด้านโครงสร้าง (5 ข้อ) การเพิ่มทรัพยากรทางสังคม (5 ข้อ) การเพิ่มความท้าทายในงาน (5 ข้อ) และการลดความต้องการงานที่เป็นอุปสรรค (4 ข้อ)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating scale) ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดและแบบวัดของ De Jong and Den Hartog (2010) ประกอบด้วย 4 ด้าน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ การสำรวจความคิด (5 ข้อ) การสร้างความคิด (5 ข้อ) การนำเสนอความคิด (5 ข้อ) และการนำความคิดไปใช้ (5 ข้อ)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถามและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) รวมถึงความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ปรากฏว่ามีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ได้รวม 39 ข้อ โดยได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6-1.0

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

2. ตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (try-out) กับบุคลากรภาครัฐที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติคำนวณโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, 1951) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับงานและพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เท่ากับ 0.91 และ 0.96 ตามลำดับ และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร โดยวิธีการส่งลิงก์ (Link) แบบสอบถามออนไลน์ (Google forms) เมื่อได้รับข้อมูลกลับคืนมา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและรวบรวมจนครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ก่อนนำไปเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการปรับงานและระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง การปรับงาน/พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง การปรับงาน/พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง การปรับงาน/พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง การปรับงาน/พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง การปรับงาน/พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรและทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Hinkle et al., 1998) ดังนี้

0.90 - 1.00 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.70 - 0.90 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50 - 0.70 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30 - 0.50 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 - 0.30 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.29 มีอายุระหว่าง 25-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.87 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 63.89 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 82.29 และมีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.75

1. ผลการศึกษาระดับของการปรับงานและระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ดังตาราง 1 ดังนี้

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการปรับงานของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานครในภาพรวมและรายด้าน

การปรับงาน	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1. ด้านการเพิ่มทรัพยากรด้านโครงสร้าง	4.22	0.48	มาก
2. ด้านการเพิ่มทรัพยากรทางสังคม	4.06	0.56	มาก
3. ด้านการเพิ่มความท้าทายในงาน	3.96	0.53	มาก
4. ด้านการลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรค	4.10	0.50	มาก
รวม	4.09	0.38	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับของการปรับงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการเพิ่มทรัพยากรด้านโครงสร้าง ($\overline{X}$ = 4.22) รองลงมาคือ ด้านการลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรค ($\overline{X}$ = 4.10) และด้านการเพิ่มทรัพยากรทางสังคม ($\overline{X}$ = 4.06) ตามลำดับ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการเพิ่มความท้าทายในงาน ($\overline{X}$ = 3.96)

ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานครดังตาราง 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม	$\overline{X}$	SD	ระดับ
1. ด้านการสำรวจความคิด	4.11	0.45	มาก
2. ด้านการสร้างความคิด	4.12	0.52	มาก
3. ด้านการนำเสนอความคิด	4.06	0.54	มาก
4. ด้านการนำความคิดไปใช้	4.04	0.53	มาก
รวม	4.08	0.41	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร มีระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างความคิด ($\overline{X}$ = 4.12) รองลงมาคือ ด้านการสำรวจความคิด ($\overline{X}$ = 4.11) และด้านการนำเสนอความคิด ($\overline{X}$ = 4.06) ตามลำดับ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการนำความคิดไปใช้ ($\overline{X}$ = 4.04)

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุป ดังตาราง 3 ดังนี้

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

การปรับงาน (X)	พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Y)				
	Y1	Y2	Y3	Y4	รวม (Y)
X_1	.372**	.316**	.285**	.295**	.388**
X_2	.248**	.354**	.334**	.425**	.424**
X_3	.345**	.432**	.522**	.596**	.591**
X_4	.439**	.372**	.278**	.334**	.434**
รวม (X)	.465**	.500**	.489**	.569**	.626**

N = 288, **$p < .01$

จากตารางที่ 3 พบว่า การปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r_{XY} = .626) ดังนั้น จากผลการศึกษานี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการปรับงานเป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (*r*) อยู่ระหว่าง .388 ถึง .591 ได้แก่ ด้านการเพิ่มความท้าทายในงาน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (r_{X3Y} = .591) ในขณะที่อีก 3 ด้านมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการลดความต้องการในงานที่เป็นอุปสรรค (r_{X4Y} = .434) ด้านการเพิ่มทรัพยากรทางสังคม (r_{X2Y} = .424) และด้านการเพิ่มทรัพยากรด้านโครงสร้าง (r_{X1Y} = .388)

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับงานกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การปรับงานของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งพบว่าการปรับงานเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้ในทุกบริบท ไม่จำกัดเฉพาะองค์กรประเภทใดประเภทหนึ่ง ดังเช่นการศึกษาของกฤติมา เอี่ยมบรรณพงษ์และวงศ์ลัดดา วีระไพบูลย์ (2566) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการสร้างรูปแบบในการทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร และการศึกษาของ Lerthirunvibul et al. (2023) ที่ศึกษาอิทธิพลของมุมมองเวลาในอนาคตด้านอาชีพ อายุ และบุคลิกภาพเชิงรุกต่อการปรับงานของกลุ่มคนทำงานชาวไทย ซึ่งผลการศึกษาต่างพบว่าการปรับงานในกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชนและคนวัยทำงานทั่วไปอยู่ในระดับมากทั้งยังมีทิศทางเดียวกับการศึกษาของ Luu (2021) ที่ศึกษาพฤติกรรมการปรับงานในกลุ่มบุคลากรภาครัฐของหน่วยงานประเภทเขตการปกครองท้องถิ่นในประเทศเวียดนาม ผลการศึกษาที่สอดคล้องกันดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจะมีลักษณะการบริหารและระดับความยืดหยุ่นที่แตกต่างกัน แต่บุคลากรต่างก็ใช้การปรับงานมาเป็นกระบวนการสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตนเองเผชิญ ข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายเชื่อมโยงกับบริบทของระบบราชการได้ว่า ภายใต้โครงสร้างและกฎระเบียบที่ค่อนข้างเคร่งครัดของหน่วยงานบุคลากรจำเป็นต้องอาศัยพฤติกรรมเชิงรุกเพื่อสร้างความสมดุลให้กับชีวิตการทำงาน โดยปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับศักยภาพของตนเอง ซึ่งพฤติกรรมนี้สอดคล้องกับทฤษฎี JD-R Model (Demerouti et al., 2001) ที่อธิบายว่าบุคคลจะพยายามสร้างสมดุลระหว่างความต้องการในงาน (Job demands) และทรัพยากรในการทำงาน (Job resources) เพื่อลดความเครียด ป้องกันภาวะหมดไฟและรักษาแรงจูงใจ

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

ในการปฏิบัติงานให้คงอยู่ ยิ่งไปกว่านั้น การให้อิสระตนเองในการออกแบบงาน ยังช่วยเติมเต็มความต้องการพื้นฐานด้านการรับรู้คุณค่าและสร้างความภาคภูมิใจในผลงานของตน (Wiederman, 2022) ตลอดจนช่วยให้บุคลากรทุกระดับสามารถปรับมุมมองเพื่อให้งานมีความหมายมากยิ่งขึ้น (Wrzesniewski & Dutton, 2001) ดังนั้น การปรับงานจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้บุคลากรภาครัฐปรับตัวต่อบริบทและก้าวข้ามข้อจำกัดของหน่วยงาน พร้อมทั้งสนับสนุนการสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยที่ผ่านมาในบริบทของหน่วยงานภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ดังเช่นการศึกษาของ ภาวรินทร์ พุ่มประสพและคณะ (2569) ที่ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการศึกษาของ ฤๅชุตา เทพยากุล และจิรพงษ์ อินทรัศมี (2567) ที่ศึกษาเรื่องการให้อำนาจบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรในเทศบาลเมืองสิงหนคร จังหวัดสงขลา ตลอดจนการศึกษาของเกษสุดา บูรณศักดิ์สถิตและชวนชื่น อัคคะวณิชชา (2562) ที่ศึกษาพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ซึ่งผลการศึกษาต่างพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบที่สอดคล้องกันเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรภาครัฐมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เมื่อได้รับโอกาสและการสนับสนุนที่เหมาะสม แม้ในหน่วยงานภาครัฐที่มีบริบทการทำงานแตกต่างกันก็ตาม ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อบุคลากรภาครัฐตระหนักถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและต้องเผชิญกับความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงไม่สามารถปฏิบัติงานตามรูปแบบเดิมได้เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนให้มีความคล่องตัวมากขึ้น พฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ De Jong and Den Hartog (2010) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมักมีจุดเริ่มต้นมาจากการรับรู้ถึงปัญหาหรือช่องว่างในการทำงาน นำไปสู่การพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ นอกจากนี้ ยังสอดรับกับแนวคิดของ West and Farr (1989) ที่นิยามว่านวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่ในระดับสากลแต่ครอบคลุมถึงการริเริ่มหรือการประยุกต์ใช้แนวคิด เทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น ผลการศึกษาในครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในระบบราชการ ไม่ได้เกิดจากการปฏิบัติงานตามกรอบเดิม แต่เกิดจากความพยายามของบุคลากรที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองต่อข้อจำกัดและความท้าทายของการทำงาน โดยการริเริ่มและประยุกต์ใช้แนวทางใหม่ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดริเริ่ม เพื่อให้นวัตกรรมระดับบุคคลสามารถขยายผลสู่ระดับองค์กรต่อไปได้

3. การปรับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรภาครัฐในเขตกรุงเทพมหานครในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการศึกษาของ Mawaddah et al. (2025) ที่ศึกษาอิทธิพลของบุคลิกภาพเชิงรุกและการปรับงานที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยมีความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรคั่นกลางในเจ้าหน้าที่รัฐของประเทศอินโดนีเซีย และ Kim et al. (2025) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการปรับงานที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในบริบทขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งผลการศึกษาต่างพบว่าการปรับงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมในกลุ่มเจ้าหน้าที่รัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรภาครัฐ ที่แม้จะมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างและกฎระเบียบ แต่หากเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถปรับงานได้ ก็จะส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมที่เด่นชัดกว่าภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม สาเหตุที่ความสัมพันธ์

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

ในการศึกษาครั้งนี้ไม่ได้อยู่ในระดับสูง สามารถอธิบายได้ด้วยข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบราชการ กล่าวคือ แม้บุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการปรับงานและริเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ ได้ในระดับบุคคล แต่การจะผลักดันแนวคิดเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับหน่วยงาน ยังต้องเผชิญกับการบริหารแบบลำดับชั้นและกระบวนการอนุมัติที่ซับซ้อน ข้อจำกัดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Scott and Bruce (1994) และ De Jong and Den Hartog (2008) ที่อธิบายว่า พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเป็นกระบวนการหลายขั้นตอน แม้การสำรวจและสร้างแนวคิดใหม่จะเกิดขึ้นได้ด้วยศักยภาพส่วนบุคคล แต่ในขั้นของการนำความคิดไปใช้ (Implementation) ล้วนต้องอาศัยทรัพยากร ความร่วมมือ และแรงสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ประกอบกับแนวคิดของ Manstead (2000) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลย่อมได้รับอิทธิพลของบรรทัดฐานและความคาดหวังทางสังคม ดังนั้น การเกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบจึงไม่อาจพึ่งพาความตั้งใจในการปรับงานของบุคลากรเพียงอย่างเดียวแต่จำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและแรงสนับสนุนจากองค์กรที่เอื้ออำนวยควบคู่กันไป

นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังมีข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ แม้การปรับงานด้านการเพิ่มความท้าทายในงานจะมีระดับการปฏิบัติจริงน้อยที่สุด แต่กลับมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมสูงที่สุด ในทางตรงกันข้าม ด้านการเพิ่มทรัพยากรด้านโครงสร้างซึ่งบุคลากรปฏิบัติกันมากที่สุด กลับมีค่าความสัมพันธ์ต่ำที่สุด ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า หากหน่วยงานต้องการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างแท้จริง การมุ่งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ซึ่งถือเป็นการเพิ่มทรัพยากรด้านโครงสร้างให้แก่บุคลากร แม้จะเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ง่ายตามแผนงาน แต่อาจไม่เพียงพอที่จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมได้เท่ากับการที่บุคลากรกล้าเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม การที่บุคลากรจะริเริ่มเพิ่มความท้าทายในงานของตนเองได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับการศึกษาของฤาชุตา เทพยากุลและจิรพงษ์ อินทรัศมี (2567) ที่ชี้ให้เห็นว่าการให้อำนาจแก่บุคลากร (Empowerment) เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ตลอดจนสอดคล้องกับการศึกษาของ Ramadhani et al. (2025) ที่ยืนยันว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการปรับวิธีการทำงานและตัดสินใจด้วยตนเอง (Autonomy) คืออีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้เกิดการก้าวข้ามกรอบการทำงานเดิม และนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรจากการบรรยายเป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ หรือมอบหมายโครงการที่ท้าทาย เช่น การใช้ระบบพี่เลี้ยง และการถอดองค์ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองผ่านประสบการณ์การทำงาน

2. ผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยสนับสนุนการให้คำปรึกษา การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Feedback) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการสนับสนุนทางสังคมที่จำเป็นต่อการปรับงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม

3. ผู้บริหารควรลดความซับซ้อนของการควบคุมตามสายบังคับบัญชาและให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โดยอาจเริ่มต้นจากงานที่มีความเสี่ยงต่ำ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเองมากขึ้น

4. ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทดลองสิ่งใหม่และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) โดยผู้บังคับบัญชาควรปรับบทบาทจากผู้ควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนและให้คำปรึกษาพร้อมทั้งปรับปรุงขั้นตอนการทำงานและลดภาระหรือข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความคล่องตัวในการปรับวิธีการทำงาน กล้าริเริ่มแนวคิด

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

ใหม่และสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรอื่นเพิ่มเติม ในฐานะตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรควบคุม เช่น ความผูกพันต่องาน ความพึงพอใจในงาน หรือภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกลไกความสัมพันธ์ที่มากยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังประชากรกลุ่มอื่น เช่น หน่วยงานภาครัฐส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อเปรียบเทียบว่าความแตกต่างด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองแตกต่างจากส่วนกลางหรือไม่

3. ควรดำเนินการควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในหน่วยงานภาครัฐที่มีผลงานนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อทำความเข้าใจถึงกระบวนการและเทคนิคการปรับงานที่นำมาใช้ก้าวข้ามข้อจำกัดด้านโครงสร้างของระบบราชการ

4. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรพิจารณาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Stratified sampling) หรือการกำหนดโควตา (Quota sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีความเป็นตัวแทนของประชากรมากยิ่งขึ้น และช่วยเพิ่มความชัดเจนในการวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย

บรรณานุกรม

กฤติมา เอี่ยมบรรณพงษ์และวงศ์ลัดดา วีระไพบูลย์. (2566). อิทธิพลของการสร้างรูปแบบในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, *25*(3), 118–130.

เกษสุดา บูรณศักดิ์สถิตย์ และชวนชื่น อัคคะวณิชชา. (2562). พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, *12*(6), 138–152.

แก้วตา ศรอดิศักดิ์. (2560). *ปัจจัยเหตุและผลของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ เขตจังหวัดนครปฐม* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร). คลังปัญญามหาวิทยาลัยศิลปากร.

คณะกรรมการขับเคลื่อนนวัตกรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (ม.ป.ป.). *ระดับความสำเร็จของการมีนวัตกรรมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา.* สืบค้นจาก https://web.parliament.go.th/view/55/about_innovation/TH-TH ค้นเมื่อ 24 มกราคม 2569

โชติกา จันทร์อุ่ย. (2562). *พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานเจนเนเรชั่นวาย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์). คลังปัญญามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นงนุช หอมเนียม. (2563). แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพในวิชาชีพการพยาบาล. *วารสารการแพทย์โรงพยาบาลอุดรธานี, 28*(2), 244–253.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10 ฉบับปรับปรุงใหม่). สุวีริยาสาส์น.

พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2561). *แรงจูงใจในการทำงาน* [คำบรรยาย]. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พิมพ์ชนก เครือสุคนธ์, พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ และรุจน์ อัจฉริยาภรณ์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับแต่งเติมงานและความผาสุกทางใจในการทำงานของพนักงานสูงอายุ: บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของการรับรู้งานที่มีความหมายและทัศนคติต่อการเป็นผู้สูงอายุ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์, 15*(3), 122–135.

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

พิมพ์ลภัส มาแก้ว. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์การกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์). คลังปัญญา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาวรินทร์ พุ่มประสพ, สนิทเดช จินตนา และสุพิศ บุญลาภ. (2569). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, *15*(1), 1–20.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560). *ราชกิจจานุเบกษา*. *134*(40ก), 1–90.

ฤๅชุตา เทพยากุล และจิรพงษ์ อินทรัศมี. (2567). การให้อำนาจบุคลากรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของบุคลากรในเทศบาลเมืองสิงหนคร จังหวัดสงขลา. *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, *17*(2), 109–122. https://doi.org/10.55164/ecbajournal.v17i2.273918

วัทธิกร โพธิ์ชัย. (2565). *แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior)*. สืบค้นจาก https://phd.mbuisc.ac.th/Literature%20reviews/Watthikorn.docx ค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2569

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)*. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/wordpress/wp-content/uploads/2025/06/Masterplan-66-80.pdf ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2569

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2569). *ประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2568 และ 2569*. (ฉบับที่ 7/2569). สืบค้นจาก https://share.google/cyevEXL0uFUj3jhad ค้นเมื่อ 27 มกราคม 2569

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management, 23*(3), 402-428. https://doi.org/10.1108/ejim-12-2018-0257

Baker, R. (2020). *Personalization at work: How HR can use job crafting to drive performance, engagement and wellbeing*. Kogan Page.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos: Introducing the BANI framework*. Retrieved April 30, 2026, from https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d

Chatzi, S. C., & Nikolaou, I. (2008). Validation of the four-factor team climate inventory in Greece. *International Journal of Organizational Analysis, 15*(4), 341–357. https://doi.org/10.1108/19348830710900142

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555.

De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research, 8*(1), 1–27.

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, *19*(1), 23–36. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/ 0021-9010.86.3.499

Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 63–80). John Wiley & Sons.

Franke, M., & Schreier, M. (2010). Why customers value self-designed products: The importance of process effort and enjoyment. *Journal of Product Innovation Management, 27*(7), 1020–1031. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00768.x

Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1998). *Applied statistics for behavioural sciences* (4th ed.). Rand McNally College Publishing.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 347–364. https://doi.org/10.1348/096317903769647210

Kim, J., Lim, D. H., Yoon, S. W., & Kim, H. (2025). Relationships among learning organization, resistance to change, job crafting, and innovative work behavior in South Korea: public vs. for-profit sectors. *Asia Pacific Education Review*, *26*, 955–971. https://doi.org/10.1007/s12564-024-09954-5

Kohll, A. (2018). *Could job crafting be a powerful tool for employee wellness?* Forbes. Retrieved April 11, 2026, from https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/04/11/could-job-crafting-be-a-powerful-tool-for-employee-wellness/

Lerthirunvibul, P., Sutaputra, P., Tanongsakmontri, N., & Jarunratanakul, P. (2023). Job crafting amongst the Thai workforce: The influences of occupational future time perspective, age, and proactive personality. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *44*, 675–682. https://doi.org/10.34044/j.kjss.2023.44.3.04

Lidman, L., Gustavsson, M., & Fogelberg Eriksson, A. (2023). Learning and employee-driven innovation in the public sector – The interplay between employee engagement and organisational conditions. *Journal of Workplace Learning*, *35*(9), 86–100. https://doi.org/10.1108/JWL-05-2022-0055

Lopper, E., Horstmann, K. T., & Hoppe, A. (2024). The Approach-Avoidance Job Crafting Scale: Development and validation of a measurement of the hierarchical structure of job crafting. *Applied Psychology*, *73*(1), 93–134. https://doi.org/10.1111/apps.12466

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

Luu, T. T. (2021). Activating job crafting in public services: The roles of discretionary HR practices and public values. *Public Management Review*, *23*(8), 1184–1216. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730942

Manstead, A. S. R. (2000). The role of moral norm in the attitude-behavior relation. In D. J. Terry & M. A. Hogg (Eds.), *Attitudes, behavior, and social context: The role of norms and group membership* (pp. 11–30). Lawrence Erlbaum Associates.

Mawaddah, I., Susita, D., & Sudiarditha, I. K. R. (2025). The influence of proactive personality and job crafting on innovative work behavior through work engagement as intervening: A study of the local manpower, transmigration and energy office of Jakarta Province. *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*, *4*(1), 79–87.

Muthitacharoen, A., Thongsathit, P., & Paiboonsin, T. (2026). *Efficiency at a cost: How a fiscal rule on disbursement timelines shifted public investment toward repairs.* Discussion Paper 246. Puey Ungphakorn Institute for Economic Research.

NaNa, L., & Zainal, S. R. B. M. . (2024). Transformational leadership and innovation work behavior: The role of perceived organizational support and knowledge sharing. *Journal of Ecohumanism*, *3*(2), 5301–5312. https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4639

Peng, C. (2018). A Literature Review of Job Crafting and Its Related Researches. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 6*(1), 1–7. https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.61022

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(4), 470–480. https://doi.org/10.1037/a0039003

Ramadhani, G. W. A., Suhariadi, F., Suyanto, B., Aldhi, I. F., Supriharyanti, E., Hardaningtyas, D., & Abbas, A. (2025). Forming innovative work behavior prospective police investigator through self-efficacy and job crafting in the post-COVID-19. *Discover Sustainability*, *6*(1), Article 21. https://doi.org/10.1007/s43621-025-00811-y

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th Ed.). Pearson Education Limited.

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. https://doi.org/10.2307/256701

Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon, 9*, e13557. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557

Teng, H. Y. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International Journal of Hospitality Management*, *81*, 34–42. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.013

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2). https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

*CONTACT Corresponding: 6714480004@rumail.ru.ac.th

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 173–186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 456–465. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005

Weber, M. (2001). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (T. Parsons, Trans.). Routledge. (Original work published 1930)

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior, 4*, 15–30.

Wiederman, M. W. (2022). *Are you quiet quitting? Try 'job crafting' instead.* Psychology Today. Retrieved April 18, 2026, from https://www.psychologytoday.com/us/blog/mindful-professional-development/202210/are-you-quiet-quitting-try-job-crafting-instead

World Economic Forum. (2026). *Chief economists outlook: January 2026.* https://www.weforum.org/publications/chief-economists-outlook-january-2026/

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26,* 179–201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146. https://doi.org/10.1002/job.2332

ข้อมูลติดต่อ

1. นางสาวณชกนก พุ่มสุวรรณ
   E-mail: 6714480004@rumail.ru.ac.th
   สังกัด คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง
   E-mail: ekkasit_san@ru.ac.th
   สังกัด คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง