

อิทธิพลของบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความมุ่งมั่น
ทุ่มเทในงานของกลุ่มและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจ SMEs
The Influence of Group Climate for Innovation and Transformational
Leadership on Group Work Passion and Group Innovative Work
Behavior in SMEs

ประสิทธิ์ชัย เดชขำ^{1*} และ กรรณิการ์ วัชรารณ²

Prasittachai Dechkham^{1*} and Kannika Watcharaporn²

^{1*}ดร. คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

²นักวิจัยอิสระ กรุงเทพฯ ประเทศไทย

Faculty of Business Administration, Lampang Inter-Tech College, Lampang, Thailand

Independent Researcher, Bangkok, Thailand

*Corresponding Author: prasittachai@lit.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม 2) พัฒนาและตรวจสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานในหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือทีมงานสร้างสรรค์นวัตกรรม จำนวน 413 คน และวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม อยู่ในระดับมากที่สุด 2) โมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี ($\chi^2 = 199.014$, $df = 56$, $p < .001$, $CFI = 0.981$, $TLI = 0.973$, $RMSEA = 0.079$, $SRMR = 0.022$) โดยพบว่า บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์ นอกจากนี้โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มได้ร้อยละ 80.80 และของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มได้ร้อยละ 89.10 จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการสั่งการมาสู่การสร้างระบบนิเวศการทำงานที่เอื้ออำนวยเพื่อปลูกฝังความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของทีม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ: บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม, พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม, ธุรกิจ SMEs

ABSTRACT

This quantitative research aims to: 1) examine the levels of team innovation climate, transformational leadership, team work engagement, and team innovative behavior; and 2) develop and validate a causal relationship model of team innovation climate, transformational leadership, and team work engagement affecting the innovative behavior of employees in small and medium-sized enterprises (SMEs). Data were collected via questionnaires from 413 employees working in Research and Development (R&D) departments or innovation creative teams. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM).

The research findings revealed that: 1) team innovation climate, transformational leadership, team work engagement, and team innovative behavior were all at the highest level. 2) The developed model demonstrated a good fit with the empirical data ($\chi^2 = 199.014$, $df = 56$, $p < .001$, CFI = 0.981, TLI = 0.973, RMSEA = 0.079, SRMR = 0.022). Specifically, team innovation climate and transformational leadership had a statistically significant direct effect on team work engagement at the 0.05 level. Furthermore, these factors exerted a statistically significant indirect effect on team innovative behavior through team work engagement at the 0.05 level, with team work engagement serving as a full mediator. Additionally, the model accounted for 80.80% of the variance in team work engagement and 89.10% of the variance in team innovative behavior. These results suggest that organizations should shift from a command-and-control approach toward fostering a supportive work ecosystem to catalyze team engagement, which serves as a critical mechanism for driving successful innovation.

Keywords: Group Climate for Innovation, Transformational Leadership, Group Work Passion, Group Innovative Work Behavior, SMEs

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วหลังการระบาดของโรคโควิด-19 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) ยังคงเป็นกระดูกสันหลังสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve) ที่สร้างรายได้มหาศาลจากการส่งออกและบริโภคในประเทศ ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2566) ระบุว่าผู้ประกอบการ SMEs กำลังเผชิญกับความท้าทายจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น การขาดแคลนแรงงานทักษะและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปสู่การบริโภคเพื่อสุขภาพเชิงรุก ดังนั้น การปรับตัวจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ราคาถูกไปสู่อุตสาหกรรมอาหารมูลค่าสูง (High Value Food) ด้วยนวัตกรรมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนนวัตกรรมใน SMEs ไม่ใช่เพียงการลงทุนในเทคโนโลยี แต่คือ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กร สำรวจ ค้นหา และนำแนวคิดใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Afsar & Umrani, 2019) โดยเฉพาะในธุรกิจอาหารที่มีความซับซ้อน นวัตกรรมมักไม่ได้เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นผลลัพธ์จากการทำงานร่วมกันในรูปแบบกลุ่มงานที่ต้องอาศัยการประสานงานและการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกำลังเผชิญกับความเฉื่อยชาทางนวัตกรรม (Innovation Inertia) เนื่องจากโครงสร้างองค์กรที่จำกัดและวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการสั่งการแบบบนลงล่างทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและไม่แสดงความคิดเห็น (Khin & Ho, 2019) การส่งเสริมนวัตกรรมต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Odoardi et al., 2022) งานวิจัย

ของ Pollack et al., (2020) พบว่า ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างปัจจัยสนับสนุนกับผลลัพธ์ แต่มักมองข้ามกลไกทางจิตวิทยา ที่เชื่อมโยงความรู้สึกของพนักงานเข้ากับงานในระดับกลุ่ม โดยเฉพาะแนวคิดเรื่อง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (Group work passion) ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตจากความหลงใหลรายบุคคลไปสู่พลังงานร่วมของทีม ความหลงใหลนี้เปรียบเสมือนเชื้อเพลิงที่ช่วยให้ทีมก้าวข้ามขีดจำกัดและอุปสรรคในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารมีความเสี่ยงสูงที่จะล้มเหลวในบริบทของไทย การศึกษาเรื่องความหลงใหลในงานระดับกลุ่มภายใน SMEs ภาคอุตสาหกรรมอาหารยังมีอยู่น้อยมาก โดยส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นไปที่ภาคบริการหรือบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความหลงใหลและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของทีมในธุรกิจ SMEs มุ่งหวังที่จะหาคำตอบหรือหาแนวทางในการ พัฒนารูปแบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ผลการศึกษาจะไม่เพียงแต่เผยให้เห็นถึงตัวแปรที่มาก่อนในการขับเคลื่อนทีม แต่จะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของพลังทางจิตวิทยาเชิงบวกในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม
2. เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของทีมของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหาร

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. **ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม** เป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตมาจากความหลงใหลในระดับบุคคล โดยหมายถึงสภาวะทางอารมณ์และความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดขึ้นร่วมกันของสมาชิกในทีม (Shared Positive Affect) ซึ่งมีรากฐานมาจากการประเมินคุณค่าและความหมายของงานร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มที่มีความหลงใหลจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน มีความสุขที่ได้ปฏิบัติงาน และมีความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม (Zigarmi et al., 2009; Vallerand et al., 2003) ซึ่งในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ความหลงใหลของกลุ่มเกิดจากการที่สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและได้รับการสนับสนุนจากบรรยากาศในองค์กร ทำให้เกิดเป็นพลังขับเคลื่อนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน (Baumgartner et al., 2008) ความสำคัญของความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative work behavior) แนวคิดของ Janssen (2000, 2004) อธิบายว่า เมื่อทีมงานมีความหลงใหลพลังงานทางอารมณ์จะถูกส่งผ่านไปยังกระบวนการสร้างนวัตกรรม 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1) ด้านการสร้างความคิด (Idea generation) เป็นความหลงใหลที่กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีความอยากรู้อยากเห็นและเปิดกว้างทางความคิดทำให้ทีมมองเห็นโอกาสและกล้าที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

1.2) ด้านการสนับสนุนความคิด (Idea promotion) เนื่องจากความหลงใหลเป็นพลังงานที่ส่งต่อกันได้ (Emotional Contagion) ทีมที่มีความหลงใหลสูงจะมีความกระตือรือร้นในการนำเสนอและหาพันธมิตร เพื่อสนับสนุนแนวคิดของกลุ่ม แม้จะต้องเผชิญกับแรงต้านทานพนักงานก็จะมีพลังใจที่เข้มแข็งในการผลักดันความคิดนั้น

1.3) ด้านการทำให้ความคิดเป็นจริง (Idea Realization) คือ ความหลงใหลในงานจะทำหน้าที่เป็นแหล่งพลังงานที่ทำให้ทีมมีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และพยายามสร้างต้นแบบหรือนำนวัตกรรมไปใช้ปฏิบัติจริงจนสำเร็จ (Luu, 2019)

ดังนั้น ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มจึงไม่ใช่แค่ความพึงพอใจ แต่เป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรกับความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมของทีม

2. ความหลงใหลในงานของกลุ่ม เป็นแนวคิดทางจิตวิทยาองค์กรในระดับกลุ่มงานที่ขับเคลื่อนนวัตกรรม แนวคิดของ Amabile (2016) ให้ความหมายว่า สภาวะอารมณ์เชิงบวกและพลังความรู้สึกที่เกิดขึ้นร่วมกันของสมาชิกในทีม ประกอบด้วย ความชอบ ความสนใจ และความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำงานร่วมกันในระยะยาว สมาชิกในกลุ่มที่มีความหลงใหลจะมีการรับรู้ร่วมกันถึงคุณค่าและความหมายของงาน ทำให้เกิดพลังร่วมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้เป้าหมายของทีมสำเร็จ แนวคิดของ Vallerand et al., (2003) เสนอว่า ในบริบทของกลุ่มสามารถจำแนกความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

2.1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มแบบกลมกลืน (Group Harmonious Passion) หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีความรู้สึกร่วมกันว่าพวกเขารักและทุ่มเทให้กับงานด้วยความเต็มใจ งานนั้นสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของทีมและไม่ขัดแย้งกับบทบาทด้านอื่น ๆ ส่งผลให้ทีมมีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงานร่วมกัน และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน

2.2) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มแบบหมกมุ่น (Group Obsessive Passion) หมายถึง สภาวะที่สมาชิกในทีมรู้สึกถูกกดดันหรือควบคุมให้ต้องทุ่มเทให้กับงานอย่างหนัก ไม่ว่าจะเกิดจากแรงกดดันภายนอกหรือความต้องการการยอมรับร่วมกัน ซึ่งแม้จะทำให้งานสำเร็จได้ แต่ก็อาจนำไปสู่ความเครียดและความขัดแย้งภายในทีมได้หากขาดความสมดุล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม สอดคล้องกับโมเดลของ Zigarmi et al. (2020) ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลักในระดับกลุ่ม ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านองค์กร เช่น การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรร่วมกัน และโอกาสในการเติบโตของทีม (2) ปัจจัยด้านงาน เช่น งานที่มีความหมายต่อทีม (Meaningful work) และความหลากหลายของงานที่ทีมรับผิดชอบและ (3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของระดับกลุ่ม ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่กระชับระหว่างสมาชิกในทีม ความร่วมมือช่วยเหลือกัน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน

เมื่อทีมได้รับปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้ จะส่งผ่านกระบวนการทางอารมณ์และความคิดร่วมกัน (Collective cognitive and affective processing) ก่อให้เกิดความอยู่ดีมีสุขและพลังความหลงใหลในระดับทีม ซึ่งผลจากการที่ทีมมีความหลงใหลในงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกที่สำคัญ คือ การเพิ่มขึ้นของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของทีม (Pollack et al., 2020) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Koednork and Sungsanit (2018) นอกจากนี้ การศึกษาล่าสุดในช่วงปีค.ศ. 2020-2025 ได้ขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับกลไกที่ความหลงใหลส่งผลต่อนวัตกรรม โดยความหลงใหลแบบกลมกลืนเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์แบบปฏิวัติหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ที่ฉีกกรอบเดิม ในขณะที่ความหลงใหลแบบหมกมุ่นมักส่งผลดีต่อความคิดสร้างสรรค์แบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental creativity) เท่านั้น (Yang et al., 2025) และงานวิจัยของ Wei et al., (2023) พบว่า ความหลงใหลของกลุ่มส่งผลต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมผ่านกระบวนการการไตร่ตรองสะท้อนคิดของทีม (Team reflexivity) กล่าวคือ ทีมที่มีความหลงใหลแบบกลมกลืนสูง จะมีพื้นที่ปลอดภัยในการร่วมกันทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเกิดนวัตกรรมที่ยั่งยืน ในขณะที่ทีมที่มีความหลงใหลแบบหมกมุ่นอาจยึดติดกับเป้าหมายจนละเลยการยืดหยุ่นและการเรียนรู้ระหว่างทาง (Uy et al., 2021) ในการศึกษาครั้งนี้ จึงกำหนดให้ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มเป็นตัวแปรหลักที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม

3. บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม เป็นโครงสร้างทางสังคมเชิงจิตวิทยา (Psychosocial structure) ที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยหมายถึง การรับรู้ร่วมกัน (Shared perception) ของสมาชิกในทีมที่มีต่อสภาพแวดล้อม นโยบาย และแนวปฏิบัติของกลุ่มงานว่าเอื้ออำนวยและสนับสนุนกระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพียงใด (Wei et al., 2023; Wen et al., 2025) บรรยากาศที่ดีเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาที่เปลี่ยนศักยภาพและแรงจูงใจภายในของบุคลากรให้กลายเป็นผลงานนวัตกรรมที่จับต้องได้ โดยทำหน้าที่ลดความรู้สึกเสี่ยงภัยจากความล้มเหลว (Risk of Failure) และสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์แม้ภายใต้สภาวะกดดัน (Lin et al., 2025; Yang et al., 2025) เพื่อให้เห็น

ภาพการทำงานของบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมที่ชัดเจนในปัจจุบัน สามารถจำแนกออกเป็น 4 มิติหลักตามแนวคิดของ Anderson and West (1998) ได้นำเสนอดังนี้

3.1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความชัดเจนและการรับรู้ร่วมกันถึงเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงทิศทางจากผู้นำเท่านั้น แต่เป็นจุดร่วมที่สร้างความหมายของงานและจุดประกายความหลงใหลร่วมกันในทีมเพื่อให้สมาชิกมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ (Wei et al., 2023)

3.2) ความปลอดภัยในการมีส่วนร่วม (Participative safety) สภาพแวดล้อมที่สมาชิกในกลุ่มรู้สึกถึงความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological safety) ในระดับสูง ทำให้กล้าแลกเปลี่ยนข้อมูลและนำเสนอแนวคิดที่แตกต่างโดยไม่ต้องกังวลต่อผลกระทบเชิงลบหรือการถูกตัดสิน ซึ่งเป็นปัจจัยวิกฤตที่ช่วยรักษาขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ของทีมไว้ได้แม้ในสถานะที่มีทรัพยากรจำกัด (Lin et al., 2025; Wen et al., 2025)

3.3) การมุ่งเน้นงาน (Task orientation) บรรยากาศที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศผ่านกระบวนการไตร่ตรองสะท้อนคิดของทีม (Team reflexivity) มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์และการควบคุมคุณภาพร่วมกันเพื่อผลักดันให้นวัตกรรมที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงการปรับปรุงเล็กน้อย (Incremental) แต่ไปถึงระดับที่สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (Radical innovation) (Wei et al., 2023; Yang et al., 2025)

3.4) การสนับสนุนนวัตกรรม (Support for innovation) การได้รับแรงสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรความรู้ และการสนับสนุนทางอารมณ์จากองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในบริบทของ SMEs นั้น การสนับสนุนในมิตินี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้พนักงานก้าวข้ามความรู้สึกท้อถอยจากการถูกปฏิเสธแนวคิด และยังคงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนานวัตกรรมต่อไป (Wen et al., 2025)

ดังนั้น บรรยากาศนวัตกรรมในกลุ่มมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (Group Work Passion) และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม (Pollack et al., 2020; Shanker et al., 2017) โดยบรรยากาศที่เปิดกว้างจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (Collective Ownership) และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมในยุคดิจิทัล (รัชพงษ์ ชัชวาลย์ และคณะ, 2561)

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมในยุคแห่งความผันผวน (VUCA World) โดยเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือการควบคุม เพื่อยกระดับเจตคติ ค่านิยม และแรงบันดาลใจของผู้ตามให้มองเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และทุ่มเทความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย (Bass & Riggio, 2005; Judge & Piccolo, 2004) ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1995) เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (The 4 I's) ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของทีม ได้แก่

4.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างที่น่าศรัทธามีจริยธรรม และสร้างความไว้วางใจให้แก่ทีม

4.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทรงพลัง สร้างความหวังและความหมายในการทำงานร่วมกัน

4.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การท้าทายกรอบความคิดเดิม การส่งเสริมให้ทีมคิดนอกกรอบ และมองปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้น ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) โดยตรง (Gong et al., 2009)

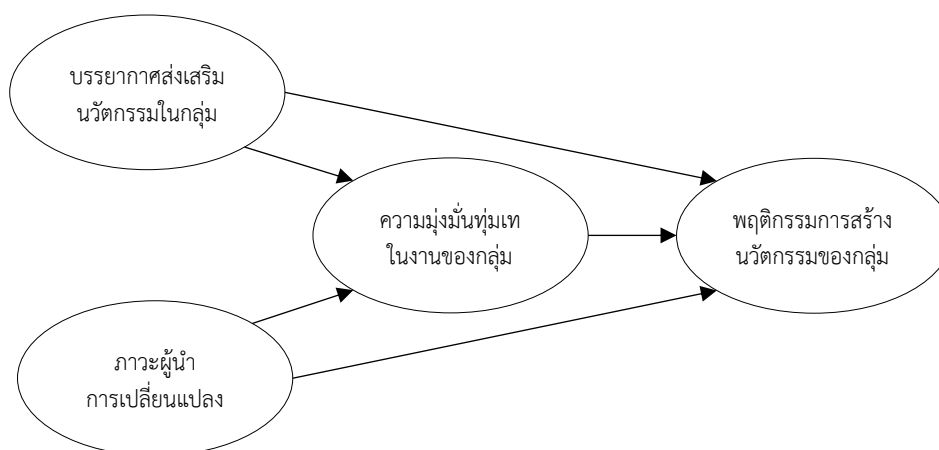
4.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) การใส่ใจ การรับฟัง และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนตามความเหมาะสม เพื่อให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าและพร้อมที่จะเติบโต

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Antecedent) ที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศนวัตกรรมและกระตุ้น ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (Houliart & Vallerand, 2013) โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะช่วยลดความไม่แน่นอน สร้างความมั่นใจ และเปลี่ยนความกดดันให้เป็นพลังขับเคลื่อนส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของทีมในธุรกิจ SMEs (Feng et al., 2016; Koh et al., 2019)

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสรุปได้ว่าการสร้างพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ในธุรกิจ SMEs จำเป็นต้องประสานพลังระหว่างปัจจัยนำเข้าและกลไกทางจิตวิทยาอย่างเป็นระบบ (Khin & Ho, 2019) โดยมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางและสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจผ่านการมีเป้าหมายร่วมกัน (Afsar & Umrani, 2019; Edmondson, 2019; Yan et al., 2026) ซึ่งจะมี ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มเป็นตัวแปรส่งผ่านหลักที่เปลี่ยนแรงสนับสนุนจากบริบทให้กลายเป็นพลังขับเคลื่อน นวัตกรรม (Annamalai et al., 2025; Pollack et al., 2020) ความหลงใหลแบบกลมกลืนทำหน้าที่เป็นทรัพยากร ทางจิตวิทยาที่ช่วยลดความวิตกกังวล สร้างความสัมพันธ์อันดี และช่วยให้ทีมก้าวข้ามอุปสรรคหรือสภาวะ ความเครียด (Wang et al., 2025; Lin et al., 2025; Kubo, 2026; Wen et al., 2025) และสภาวะความมุ่งมั่น ทุ่มเทเป็นกลไกที่เชื่อมโยงอิทธิพลของผู้นำและบรรยากาศองค์กรไปสู่พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (Odoardi et al., 2022; Mo et al., 2024)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระดับกลุ่มของพนักงาน SMEs ในอุตสาหกรรมอาหาร โดยสังเคราะห์องค์ความรู้จากทฤษฎีองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ของ Amabile (2016) ร่วมกับโมเดล ความหลงใหลในงาน ตามแนวคิดของ Vallerand et al., (2003) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) เพื่ออธิบายกลไกของสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของทีม โดยมีบรรยากาศส่งเสริม นวัตกรรมในกลุ่มตามแนวคิดของ Anderson and West (1998) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1995) เป็นตัวแปรพยากรณ์หลักที่จะส่งอิทธิพลผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม ซึ่งเป็นตัวแปรส่งผ่าน ทางจิตวิทยาและอารมณ์ร่วมของทีมตามโมเดล ตามแนวคิดของ Vallerand et al., (2003) และ Zigarmi et al., (2009) เพื่อเปลี่ยนแรงสนับสนุนให้เป็นพลังขับเคลื่อนสู่พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม ตามแนวคิด ของ Janssen (2000) ซึ่งเป็นตัวแปรตามปลายทางการศึกษา ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานว่าบรรยากาศส่งเสริม นวัตกรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางตรงต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม และส่งอิทธิพล ต่อเนื่องไปยังพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม ตามผลการศึกษาของ Pollack et al., (2020) และ Yang et al., (2025)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มได้รับอิทธิพลทางตรงจากบรรยากาศส่งเสริม นวัตกรรมในกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 3 พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ วิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมอาหาร โดยเลือกพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) จากวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูลผ่านแบบสอบถามในพื้นที่ภาคกลางที่ขึ้นทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage sampling) ดังนี้

1. การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยใช้จังหวัดในภาคกลางที่มีจำนวน SMEs ขนาดกลางตั้งแต่ 20 แห่งขึ้นไปเป็นชั้นภูมิ จากนั้นคำนวณจำนวนวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามสัดส่วนที่ปรากฏในแต่ละจังหวัด เพื่อให้ครอบคลุมทั้งขนาดกลางและขนาดย่อมในจำนวนที่เท่ากัน รวมทั้งสิ้น 96 แห่ง (แบ่งเป็นขนาดกลาง 48 แห่ง และขนาดย่อม 48 แห่ง)

2. การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ผู้วิจัยสุ่มเลือกพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) ที่มีความเต็มใจในการให้ข้อมูลจากวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดสัดส่วนการเก็บข้อมูลจากวิชากิจขนาดย่อมแต่ละ 3 คน และวิชากิจขนาดกลางแต่ละ 5 คน เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of analysis) งานวิจัยนี้กำหนดให้ กลุ่มงานหรือทีมงาน (Work group/team) เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ โดยมุ่งเน้นศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในระดับกลุ่ม (Group-level construct) ดังนั้น การออกแบบเครื่องมือวิจัยจึงใช้ ข้อคำถามเชิงอ้างอิงกลุ่ม (Group-referenced measures) เช่น การระบุว่า "สมาชิกในกลุ่มงานของท่าน..." หรือ "ในกลุ่มงานของท่าน..." เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรายบุคคลสามารถสะท้อนภาพรวมของบรรยากาศ ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจริงภายในกลุ่มงานของตนได้อย่างแม่นยำ ทั้งนี้เพื่อยืนยันความเหมาะสมในการรวมข้อมูลระดับบุคคลขึ้นสู่ระดับกลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าสถิติ พบว่า ค่าความสอดคล้องภายในกลุ่ม (r_{wg}) มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.84-0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ขณะที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ICC(1) มีค่าระหว่าง 0.34-0.61 และ ICC(2) มีค่าระหว่าง 0.61-0.82 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ทางสถิติ จึงสามารถใช้ค่าเฉลี่ยของกลุ่มงานเป็นตัวแทนในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในระดับกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

การคำนวณขนาดตัวอย่าง ผู้วิจัยคำนวณขนาดตัวอย่างโดยอ้างอิงเกณฑ์การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ตามแนวคิดของ Hair et al., (2010) ที่เสนอสัดส่วนจำนวนตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ในระดับ 10-20 เท่า งานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 15 ตัว จึงเลือกใช้สัดส่วนสูงสุดคือ 20 เท่า ($15 \times 20 = 300$) อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนจากแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ขยายขนาดตัวอย่างรวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 413 คน ครอบคลุมทั้ง 96 องค์กรที่คัดเลือกไว้ โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาและปรับปรุงจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทการวัดระดับกลุ่ม (Group level) ประกอบด้วย 4 ส่วน ซึ่งเป็นแบบประมาณค่า 6 ระดับ ได้แก่

1. แบบวัดบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม (Group climate for innovation) จำนวน 22 ข้อ ปรับปรุงจากแบบวัดของ Anderson and West (1998)

2. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จำนวน 46 ข้อ ปรับปรุงจากแบบวัดของ Bass and Avolio (1995)

3. แบบวัดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (Group work passion) จำนวน 12 ข้อ ปรับปรุงจากแบบวัดของ Vallerand et al., (2003)

4. แบบวัดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม (Group innovative work behavior) จำนวน 18 ข้อ ปรับปรุงจากแบบวัดของ Janssen (2000)

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่าข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดระดับกลุ่ม โดยพบว่า (1) แบบวัดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.817 (2) แบบวัดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.958 (3) แบบวัดบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.970 และ (4) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.978 จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลจริงที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของตัวแปรทุกตัวด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันคุณภาพของเครื่องมือวัดก่อนนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง ได้แก่ ค่า χ^2/df ไม่เกิน 5, ค่า $p > .05$, ค่า $RMSEA \leq 0.08$, ค่า $SRMR \leq 0.08$, ค่า CFI และ TLI ≥ 0.90 (Kline, 2005), ค่า $CR \geq 0.70$ (Hair et al., 2010) และ AVE ไม่น้อยกว่า 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ดัชนีความกลมกลืน	CR	AVE
ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม	0.58-0.83	$\chi^2 = 1.07$, $df = 1$, $p\text{-value} = 0.299$, $\chi^2/df = 1.07$, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = 0.013 และ SRMR = 0.005	0.81	0.630
บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม	0.75-0.87	$\chi^2 = 65.75$, $df = 75$, $p\text{-value} = 0.000$, $\chi^2/df = 0.88$, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = 0.055 และ SRMR = 0.016	0.933	0.676
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.79-0.87	$\chi^2 = 126.51$, $df = 35$, $p\text{-value} = 0.000$, $\chi^2/df = 3.61$, CFI = 0.976, TLI = 0.969, RMSEA = 0.080 และ SRMR = 0.021	0.944	0.706
พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม	0.65-0.91	$\chi^2 = 2.42$, $df = 2$, $p\text{-value} = 0.297$, $\chi^2/df = 1.21$, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = 0.023 และ SRMR = 0.008	0.851	0.678

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลใน 3 ส่วน คือ 1) วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ความถี่ และร้อยละ 2) การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม และ 3) การวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัยในการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อุตสาหกรรมอาหาร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 69.98) มีอายุระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 48.67) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 69.25) และมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,000-30,000 บาท (ร้อยละ 45.52) ในด้านบริบทการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉลี่ย 7.32 ปี (S.D.= 7.37) และมีจำนวนสมาชิกในกลุ่มงานเฉลี่ย 4.29 คน (S.D. = 1.61)

2. ระดับบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มและพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มของพนักงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อุตสาหกรรมอาหาร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	VIF	Tolerance
บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม	4.71	0.74	มากที่สุด	2.55	0.391
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.77	0.83	มากที่สุด	3.53	0.283
ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม	4.79	0.75	มากที่สุด	3.15	0.317
พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม	4.72	0.77	มากที่สุด	-	-

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของกลุ่มตัวอย่างในทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.79, S.D. = 0.75) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.77, S.D. = 0.83) และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม ($\bar{X}$ = 4.72, S.D. = 0.77) ส่วนบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}$ = 4.71, S.D. = 0.74) แต่ยังคงอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

ผลการทดสอบความเป็นพหุสัมพันธ์พบว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าระหว่าง 2.55 ถึง 3.53 ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ 5 และค่า Tolerance มีค่าระหว่าง 0.283 ถึง 0.391 สูงกว่าเกณฑ์ 0.20 แสดงว่าไม่มีปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

3. การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าแบบจำลองเริ่มต้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเพียงพอ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับปรุงแบบจำลองโดยพิจารณาจากค่าดัชนีปรับแก้ (MI) ร่วมกับความสมเหตุสมผลทางทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการปรับปรุงมุ่งเน้นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน (Error terms) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่อยู่ภายใต้ข้อบังคับเดียวกัน ได้แก่ คู่ของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (tl1-tl2) องค์ประกอบบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม (gci2-gci3) และองค์ประกอบพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม (iwb2-iwb3) ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าว ส่งผลให้ดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลองดีขึ้นและ

อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ($X^2 = 199.014$, $df = 56$, $p\text{-value} < .001$, $CFI = 0.981$, $TLI = 0.973$, $RMSEA = 0.079$, $SRMR = 0.022$) แบบจำลองที่ได้สามารถนำไปอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรสาเหตุที่มีผลต่อตัวแปรผลในแบบจำลองโครงสร้างความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน

ตัวแปรผล	WP			IWBg		
	TE	DE	IE	TE	DE	IE
ตัวแปรเหตุ						
GCI	.712**	.712**	-	.737**	0.137	.600**
TL	.233**	.233**	-	.167**	-0.029	.196**
WP	-	-	-	.842**	.842**	-
R ²		.808			.891	

หมายเหตุ: 1. TE = อิทธิพลรวม, DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม
2. * $p \leq .05$, ** $p \leq .01$

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม (GCI) และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (WP) และ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม (IWBg) พบว่า (1) บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม (GCI) มีอิทธิพลทางตรงต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (WP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.712 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม (IWBg) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.600 (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (WP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.233 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม (IWBg) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.196 และ (3) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (WP) มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม (IWBg) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.842 แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (WP) ในฐานะตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์ (Full Mediator) ที่มีอิทธิพลสูงต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม ทั้งนี้ แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (WP) ได้ร้อยละ 80.80 ($R^2 = 0.808$) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม (IWBg) ได้ร้อยละ 89.10 ($R^2 = 0.891$) ซึ่งอยู่ในระดับที่สูงมากและแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของแบบจำลองในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาบทบาทของความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (WP) ในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและพฤติกรรมนวัตกรรม สามารถสรุปผลการทดสอบอิทธิพลส่งผ่าน ดังตารางที่ 4

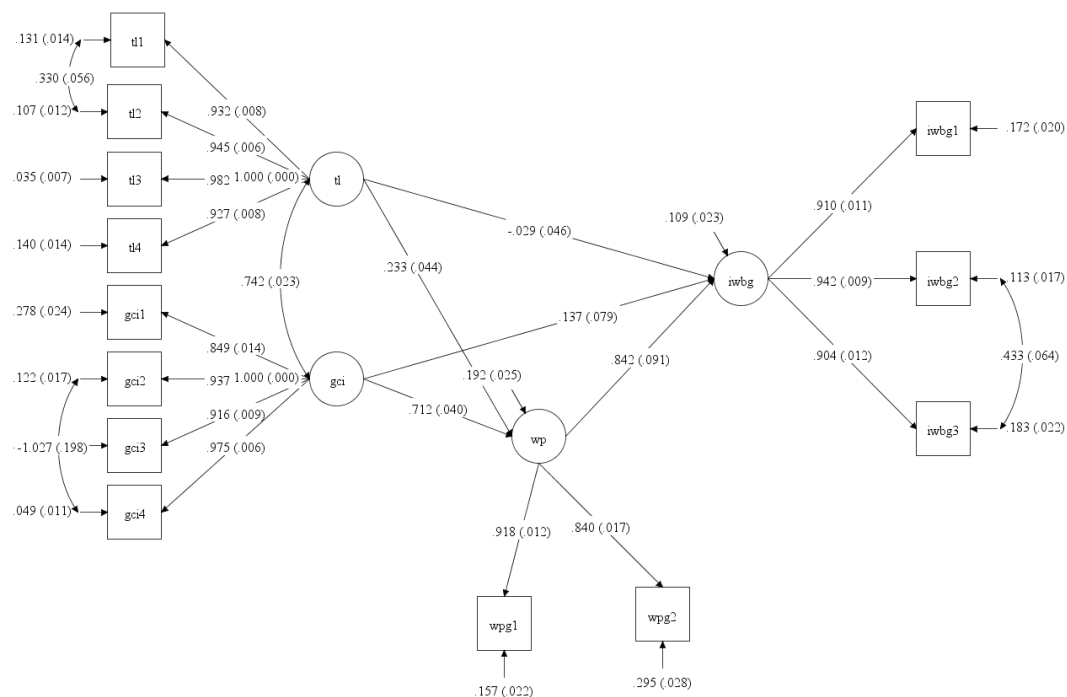
ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบอิทธิพลส่งผ่าน (Mediation Effect)

เส้นทางอิทธิพล (Path)	อิทธิพลทางตรง (DE)	อิทธิพลทางอ้อม (IE)	อิทธิพลรวม (TE)	ผลสรุป (Mediation Result)
GCI → WP → IWBg	0.137	0.600**	0.737**	ส่งผ่านสมบูรณ์ (Full Mediation)
TL → WP → IWBg	-0.029	0.196**	0.167**	ส่งผ่านสมบูรณ์ (Full Mediation)

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 การทดสอบอิทธิพลส่งผ่านพบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์ในทั้งสองเส้นทาง โดยพิจารณาจากเกณฑ์ที่ว่าอิทธิพลทางตรงของบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$) ในขณะที่อิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสองเส้นทางกล่าวคือ บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มผ่านความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มเท่ากับ 0.600 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.196 ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มโดยตรง หากแต่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มเป็นกลไกในการส่งผ่านอิทธิพล กล่าวคือ บรรยากาศที่เอื้ออำนวยและภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะนำไปสู่พฤติกรรมนวัตกรรมได้หากสามารถจูงใจให้ทีมงานเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานก่อน

ดังนั้น จากข้อมูลข้างต้นสามารถเขียนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม ดังนี้



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม

อภิปรายผล

1. ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อุตสาหกรรมอาหาร ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพและความพร้อมในระดับสูงของบุคลากรใน SMEs อุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งสะท้อนผ่านคุณลักษณะทางประชากรและระดับพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง 2 มิติ ดังนี้

1.1 มิติด้านคุณภาพของทุนมนุษย์และโครงสร้างทางสังคมของกลุ่ม (Human Capital and Group Social Structure) จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Gen Y) ที่มีการศึกษา

ระดับปริญญาตรีและมีประสบการณ์ทำงานยาวนานเฉลี่ยกว่า 7 ปี ซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพสูง (High quality human capital) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อบริษัทของ SMEs ที่ต้องการความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive flexibility) ในการแก้ปัญหา (Janssen, 2004) นอกจากนี้ ลักษณะการทำงานที่เป็นทีมขนาดเล็ก (เฉลี่ยประมาณ 4 คน) และมีความต่อเนื่องในการทำงานร่วมกันสูง เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่เอื้อต่อการสร้างความปลอดภัยในการมีส่วนร่วม (Participative safety) ตามแนวคิดของ Anderson and West (1998) ระบุว่าทีมที่มีขนาดเหมาะสมและมีความคุ้นเคยกันจะช่วยลดความรู้สึกเสี่ยงภัยทำให้สมาชิกกล้าที่จะนำเสนอไอเดียที่แตกต่างและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (Collective ownership) ได้ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างซับซ้อน

1.2 มิติด้านความพร้อมทางจิตวิทยาและพฤติกรรม (Psychological and behavioral readiness) ผลการประเมินตัวแปรทุกด้าน ได้แก่ บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มและพฤติกรรมนวัตกรรมของกลุ่มที่อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นประจักษ์พยานสำคัญที่ขัดแย้งกับภาพจำดั้งเดิมที่มักมองว่า SMEs ขาดความพร้อมในการพัฒนา ค่าเฉลี่ยที่สูงนี้สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (Group work passion) ที่เข้มข้น ซึ่งตามทฤษฎีของ Vallerand et al., (2003) อธิบายว่า นี่คือสภาวะที่สมาชิกมีพลังขับเคลื่อนร่วม (Collective energy) และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทุ่มเทเพื่อเป้าหมายของทีม ความพร้อมทางอารมณ์นี้ทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อน (Driving force) สำคัญที่เปลี่ยนศักยภาพของบุคลากรให้กลายเป็นพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม (Innovative work behavior) ทั้งในขั้นตอนการสร้างความคิดและการทำความคิดให้เป็นจริง (Janssen, 2000; Luu, 2019)

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มสูงถึง 0.712 ซึ่งสูงกว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.233) อย่างมีนัยสำคัญ ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นถึงพลวัตเฉพาะตัวขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

2.1 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมแนวราบในโครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก (Horizontal environment in small organizational structure) ในบริบทของกลุ่มตัวอย่างที่เป็น SMEs ซึ่งมีลักษณะการทำงานเป็นทีมขนาดเล็ก และมีความใกล้ชิดกันสูง อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมแนวราบ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนภายในทีม และความรู้สึกปลอดภัยในการนำเสนอความคิด ตามแนวคิดของ Anderson and West (1998) จึงมีผลต่อสภาวะทางอารมณ์และความรู้สึกทุ่มเทของพนักงาน โดยตรงและรุนแรงกว่าการสั่งการแนวตั้งจากผู้นำ สอดคล้องกับโมเดลของ Zigarmi et al., (2020) ระบุว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์เป็นหัวใจสำคัญที่ก่อให้เกิดความหลงใหลในระดับกลุ่ม กล่าวคือ เมื่อพนักงานรู้สึกสภาพแวดล้อมเปิดกว้างและเป็นพื้นที่ปลอดภัย พวกเขาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน พร้อมทั้งจะทุ่มเทใจให้กับงานมากกว่าการทำตามวิสัยทัศน์ของผู้นำเพียงอย่างเดียว (รัชพงษ์ ชีวาลัย และคณะ, 2561)

2.2 การหลอมรวมบทบาทผู้นำเข้ากับบรรยากาศของกลุ่ม (Integration of leadership into group climate) คำสัมประสิทธิ์ที่ต่างกันอย่างนี้ไม่ได้หมายความว่าภาวะผู้นำไม่มีความสำคัญ แต่อาจตีความได้ว่า ในบริบทของ SMEs ที่ทีมงานทำงานร่วมกันมายาวนาน (เฉลี่ยกว่า 7 ปี) อิทธิพลของผู้นำได้ถูกหลอมรวมหรือแทรกซึมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศในกลุ่มแล้ว ผู้นำในบริบทนี้อาจไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้สั่งการที่ยืนอยู่เหนือปัญหา แต่ทำหน้าที่เป็นผู้สร้างและอำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อนวัตกรรม เมื่อบรรยากาศดังกล่าวเกิดขึ้นแล้ว จึงกลายเป็นปัจจัยเชิงประจักษ์ที่สัมผัสได้ง่ายกว่าและส่งผลกระทบต่อความหลงใหลของพนักงานได้ชัดเจนกว่าตัวบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shanker et al., (2017) พบว่า บรรยากาศองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ไปสู่พฤติกรรมของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม

3. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างค้นพบข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ที่สำคัญ คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (Group work passion) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์ (Full mediator) เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต้น คือ บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปสู่พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่ม โดยผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลทางตรงจากบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมและภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงไปสู่ตัวแปรผลนั้นมีค่าน้อยมากหรือไม่ระบุนัยสำคัญ ในขณะที่อิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านความหลงใหลนั้นมีขนาดสูงมาก ดังนี้

3.1 ข้อจำกัดของปัจจัยภายนอกและบทบาทของแรงจูงใจภายใน (Limitations of external factors and the role of intrinsic motivation) การที่ความหลงใหลในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านสมบูรณ์สะท้อนให้เห็นว่า ลำพังเพียงการสร้างโครงสร้างทางกายภาพ บรรยากาศที่ดี หรือการมีผู้นำที่มีความสามารถ (ปัจจัยภายนอก) ยังไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้เกิดนวัตกรรมได้โดยตรง หากปราศจากกระบวนการทางจิตวิทยาภายในของทีมงาน ปัจจัยเหล่านี้ทำหน้าที่เพียงเป็นสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้น (Stimuli) ที่ต้องผ่านกระบวนการหล่อหลอมทางความรู้สึกรวมถึงเกิดความหลงใหล (Passion) หรือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เสียก่อน จึงจะนำไปสู่การแสดงผลการสร้างสรรค์ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Baumgartner et al., (2008) ที่อธิบายว่าความหลงใหลในระดับกลุ่มเกิดจากการที่สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จนก่อตัวเป็นพลังงานร่วม (Collective energy) ที่พร้อมจะระเบิดออกเป็นผลงาน

3.2 กลไกการขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรม (Driving mechanism of innovation process) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พลังแห่งความหลงใหลทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญในทุกขั้นตอนของพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรม ตามกรอบแนวคิดของ Janssen (2000, 2004) ดังนี้ (1) ด้านการสร้างความคิด (Idea generation) ความหลงใหลช่วยกระตุ้นความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive flexibility) ทำให้ทีมมีมุมมองที่เปิดกว้างและกล้าที่จะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ (Yang et al., 2025) (2) ด้านการสนับสนุนความคิด (Idea promotion) เนื่องจากความหลงใหลเป็นอารมณ์ที่สามารถส่งต่อถึงกันได้ (Emotional contagion) ทีมที่มีความหลงใหลสูงจะมีความกระตือรือร้นในการนำเสนอและหาพันธมิตรเพื่อผลักดันไอเดียของกลุ่มให้เป็นที่ยอมรับ และ (3) ด้านการทำให้เป็นจริง (Idea realization) ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและอดทนสูง ซึ่งความหลงใหลทำหน้าที่เป็นแหล่งพลังงานที่ช่วยให้ทีมมีความเพียรพยายาม (Persistence) ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จนกว่านวัตกรรมจะสำเร็จเป็นรูปธรรม (Luu, 2019)

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination: R^2) ของตัวแปรพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของกลุ่มสูงถึง 0.891 ซึ่งหมายความว่า ชุดตัวแปรอิสระที่กำหนดในแบบจำลองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรมได้ถึงร้อยละ 89.10 ซึ่งถือเป็นระดับที่สูงมาก (Substantial) ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

4.1 ค่าอำนาจการพยากรณ์ที่สูงถึงร้อยละ 90 เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่าการสังเคราะห์และคัดเลือกตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาในระดับที่น่าพึงพอใจ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยทั้ง 3 ประการ ได้แก่ 1) บรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมในกลุ่ม (Climate) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership) และ 3) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (Passion) เป็นตัวแปรสำคัญที่มีศักยภาพในการอธิบายพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมอาหารได้ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ค่าความแปรปรวนที่เหลืออีกร้อยละ 10 บ่งชี้ว่ายังคงมีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ และอาจส่งผลต่อพฤติกรรมดังกล่าวได้เช่นกัน จึงเป็นประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งต่อไป

4.2 ความมีประสิทธิภาพของแบบจำลอง (Model parsimony) ผลลัพธ์นี้ได้สะท้อนถึงประสิทธิภาพของแบบจำลองในการลดความซับซ้อนของปรากฏการณ์ (Parsimony) กล่าวคือ องค์กรไม่จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดหรือกลยุทธ์ที่ซับซ้อนมากมายเพื่อกระตุ้นนวัตกรรม เพียงแต่มุ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาปัจจัยหลักเพียง 3 ด้านนี้ก็เพียงพอแล้วที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริง นัยสำคัญประการนี้ชี้ให้เห็นว่า หากผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเปิดกว้าง ควบคู่ไปกับบทบาทผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ จนสามารถจุดประกายความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่มให้เกิดขึ้นได้ องค์กรก็จะสามารถคาดหวังผลลัพธ์

ด้านนวัตกรรมได้ในระดับสูง ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-based management) ที่มีความคุ้มค่าและตรงจุดที่สุดสำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีทรัพยากรจำกัด

องค์ความรู้ใหม่ในงานวิจัย

องค์ความรู้ใหม่ในงานวิจัยนี้มุ่งเปิดกล่องดำ (Black Box) แห่งนวัตกรรมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารของไทย ผ่านมิตินวัตกรรมเชิงจิตวิทยาที่ก้าวข้ามขีดจำกัดของโมเดลเดิมใน 3 มิติหลัก ประการแรกคือการค้นพบ เชื้อเพลิงทางจิตวิทยาในระดับกลุ่ม (Collective psychological energy) โดยพิสูจน์ให้เห็นว่าความสำเร็จของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่มีความเสี่ยงสูงนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคล แต่เกิดจาก ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม (Group work passion) ที่เป็นพลังงานเชิงบวกร่วมกันในการขับเคลื่อนทีมให้ก้าวข้ามความเฉื่อยชาทางนวัตกรรม ประการต่อมา คือ การนำเสนอคุณลักษณะ ดาบสองคมของความหลงใหล ผ่านการจำแนกประเภทความหลงใหลแบบกลมกลืน (Harmonious passion) ที่สร้างความยั่งยืนออกจากความหลงใหลแบบหมกมุ่น (Obsessive passion) ซึ่งเป็นจุดอันตรายที่บั่นทอนขีดความสามารถของทีมในระยะยาวและประการสุดท้ายคือการสร้าง กลไกการส่งผ่านอิทธิพลแบบครบวงจร (The integrated mechanism) ที่อธิบายความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุตั้งแต่ปัจจัยต้นน้ำอย่างภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กร ไปจนถึงพฤติกรรมนวัตกรรมใน 3 ระยะของ Janssen ได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้งานวิจัยนี้เป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของผู้นำให้กลายเป็นพฤติกรรมนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมภายใต้ระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทในงานของกลุ่ม คือ ปัจจัยวิกฤตที่ส่งผ่านอิทธิพลไปสู่การสร้างนวัตกรรม โดยบรรยากาศในกลุ่มมีอิทธิพลสูงกว่าบทบาทของผู้นำรายบุคคล ผู้บริหาร SMEs ควรปรับกลยุทธ์ ดังนี้

1.1 สร้างระบบนิเวศนวัตกรรม ปรับจากการสั่งการแบบบนลงล่างมาเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เน้นสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาให้ทีมมีความกล้าเรียนรู้จากความผิดพลาดและนำเสนอแนวคิดใหม่ พร้อมส่งเสริมความสัมพันธ์แนวราบเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน

1.2 สร้างอารมณ์ร่วมก่อนมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญกับพลังทางจิตวิทยาของทีม เพราะความหลงใหลในงานเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากรจึงไม่ควรเน้นเพียงทักษะทางเทคนิค แต่ต้องสร้างแรงบันดาลใจและสื่อสารให้เห็นคุณค่าของงานเพื่อจุดประกายพลังงานร่วมในการทำงาน

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

2.1 การวิจัยในอนาคตควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการถอดบทเรียน โดยนักวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา ฝ่ายพัฒนาองค์กร หรือที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำแนวทางนี้ไปศึกษาในองค์กรที่มีทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพื่อให้ทราบว่าการสร้างบรรยากาศและจุดประกายความหลงใหลได้อย่างไรในทางปฏิบัติ

2.2 นักจิตวิทยาองค์กร นักวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กร หรือหน่วยงานพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชน ควรนำแนวคิดของ Vallerand et al., (2003) ไปศึกษาต่อโดยจำแนกความหลงใหลเป็นแบบกลมกลืนและแบบหมกมุ่น เพื่อวิเคราะห์ผลต่อพฤติกรรมนวัตกรรมและตรวจสอบผลกระทบทางลบ เช่น ภาวะหมดไฟซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายดูแลสุขภาพพนักงานในระยะยาว

รายการอ้างอิง

รัชพงษ์ ชัชวาลย์ คณน ไตรจันทร์ และอิศรวิทย์ รินโสง. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทย. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์*, 10(1), 118-129.



- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายปี 2566. <https://www.sme.go.th/th/download.php?modulekey=215>
- 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), 405–425.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
- Annamalai, S., Prashar, G., & Sankar M., M. (2025). Is there a dark side to work passion? Insights on well-being and performance in the evolving knowledge economy. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 18(12), 175032.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. (2nd ed.). New York : Psychology Press.
- Baumgartner, H., Pieters, R., & Bagozzi, R. P. (2008). Future-oriented emotions: Conceptualization and behavioral effects. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 685–696.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New York: John Wiley & Sons.
- Feng, C., Huang, X., & Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 855-877.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, Transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Hair, J. F. , Black, W. C. , Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Houlfort, N., & Vallerand, R. J. (2013). Passion at work. In R. J. Vallerand (Ed.), *The psychology of passion: A dualistic model*. Oxford University Press.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215.

- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Khin, S. , & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koednok, S., & Sungsanit, M. (2018). A causal model of trust in innovation regarding innovative behavior: Passion and functional momentum as a mediator. *Journal of HR intelligence*, 10(2), 33–57.
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.
- Kubo, T. (2026). Passion, gratitude, and envy in the workplace: A longitudinal study of business leaders and employees. *Springer Nature in Research Square*.
<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8715019/v1>
- Lin, S., Ivcevic, Z., & Brackett, M. (2025). Creativity under stress at work: A person-centered approach. *Creativity Research Journal*. 1–17. <https://doi.org/10.1080/10400419.2025.2594357>
- Luu, T. T. (2019). CSR and organizational citizenship behavior for the environment: The moderating role of empathy and the mediating role of job passion. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 28-46.
- Mo, Z., Liu, M. T., & Lai, I. K. W. (2024). The dynamic joint roles of green human resource management and environmentally specific transformational leadership on team green behavior. *Tourism Management*, 105, 105046.
- Odoardi, C., Cangialosi, N., & Battistelli, A. (2022). HR training practices and innovative work behaviour: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 22(1/2), 1-20.
- Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 311–331.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Uy, M. A., Lin, K. J., & Ilies, R. (2021). Is it better to be enthusiastically or obsessively passionate? A meta-analysis of work passion's nomological network. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103592.
- Vallerand, R. J., & Houlfort, N. (2003). Passion at Work: Toward a New Conceptualization. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging Perspective on Values in Organizations* (pp. 175-204). Charlotte: Information Age Publishing.
- Wang, L Y. , Kong, J. Y. , Yao, C. L., & Wang, M. M. (2025). The effects of peer overqualification on dualistic work passion through the sequential mediation of perceived competitive climate and job anxiety. *Scientific Reports*, 15, 44741 (2025).



- Wei, X., Liao, H., Zhang, Z., Li, N., & Zheng, Y. (2023). Does passion matter for team innovation? The conditional indirect effects of team harmonious versus obsessive passion via team reflexivity. *Personnel Psychology*, 76(3), 855-894.
- Wen, M., Zhu, T., Yang, F., & Huang, H. (2025). Idea rejection and subsequent innovation intention in Chinese small and medium-sized enterprises: A social cognitive theory perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100880.
- Yan, J., Li, M., Han, L., & Wang, X. (2026). The double-edged sword: The role of goal congruence in employee emotional and behavioral reactions to supervisor bottom-line mentality. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 104626.
- Yang, Y., Yuan, L., Ye, L., & Yang, S. (2025). How does work passion affect employees' radical and incremental creativity? A three-way interaction model. *Journal of Business Research*, 196, 114936.
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D & Dichl, J. (2020). Employee Work Passion. 4. What's important in creating a motivating work environment, and whose job is it?. <https://blanchard.com>
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300–326.