

ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การและพฤติกรรมการสร้าง
นวัตกรรมในการทำงาน

Person qualifications and work environment antecedents for
Innovative Work Behavior (IWB) with the mediation of Person-
Environment Fit (PE Fit)

ทัตพร ธนาวรสิทธิ์¹ และอุทัย เลหาวิเชียร²

Tatporn Tanawarit, Uthai Laohavichien

Corresponding author Email: Tatporn.tanawarit@gmail.com

Received: 07/10/63 Revised: 22/10/63 Accepted: 22/10/63

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าปัจจัยความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Person Environment Fit) ใดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior: IWB) ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมุ่งเน้นศึกษาตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน 3 ตัวแปร คือ 1) คุณสมบัติของบุคคล 2) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และ 3) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 180 คน กระจายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมทั้งในระดับสูง กลาง และต่ำ การวิจัยนี้วิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุด (PLS-SEM) ผลการวิจัย พบว่า คุณสมบัติของบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิง

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บวกกับการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และ คุณสมบัติของบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยคุณสมบัติของบุคคลมีอิทธิพลสูงสุดต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

คำสำคัญ: ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน; พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The purpose of this research is to examine person qualifications and work environment antecedents for Innovative Work Behavior (IWB) with the mediation of Person-Environment Fit (PE Fit). The study focuses on the impact of 3 causal variables on IWB which are person qualifications, work environment and PE Fit attributes. Data are collected from 180 local government organization (LGO) employees in 3 LGOs representing high, medium and low level of IWB. The study uses PLS-SEM to the hypotheses. The results show that person qualifications and work environment have positive relationships with PE Fit. The results prove that person qualifications and work environment attributes have positive effects on IWB both directly and indirectly with partial mediating effect of PE Fits. The study also indicate that person qualification has highest effects on IWB.

Keyword: Person-Environment Fit; Innovative Work Behavior; Local Government Organization

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและดำเนินการได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีนวัตกรรม (Anderson et al., 2004; 2012) ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กรคือ ปัจจัยหลักที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมเกิดขึ้นได้ จากสภาวการณ์ดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยหนึ่งในยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศ คือ ระบบบริหารจัดการภาครัฐ เช่น การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในการปฏิบัติราชการและมีความเป็นมืออาชีพ

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา ได้มีการกล่าวถึงประเด็นด้านความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Person-Environment fit) ว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเหมาะสมระหว่างความชอบส่วนบุคคล และการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อม จะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงนวัตกรรมด้วยเช่นกัน งานวิจัยที่เกี่ยวกับความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งมี ความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม และส่งผลต่อลักษณะในการทำงานที่แตกต่างกันไป (Hofstede, 2005) ปัจจุบันยังขาดการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย การวิจัยนี้จะช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ของพฤติกรรมในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อที่จะสามารถจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และสามารถส่งเสริมปัจจัยบวกให้กับข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้มากขึ้น และยัง

ส่งผลให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
สูงสุดในยุคประเทศไทย 4.0

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของคุณสมบัติของบุคคลและ
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน รวมถึง ศึกษา
ความสัมพันธ์ของคุณสมบัติของบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการทำงานกับการรับรู้ถึงความ
เหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน นอกจากนี้ ยังต้องการศึกษา
ความสัมพันธ์ของการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานกับ
พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของคุณสมบัติ
ของบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการทำงานกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้ง
ทางตรง และทางอ้อมผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

สมมติฐานการวิจัยและกรอบแนวคิด

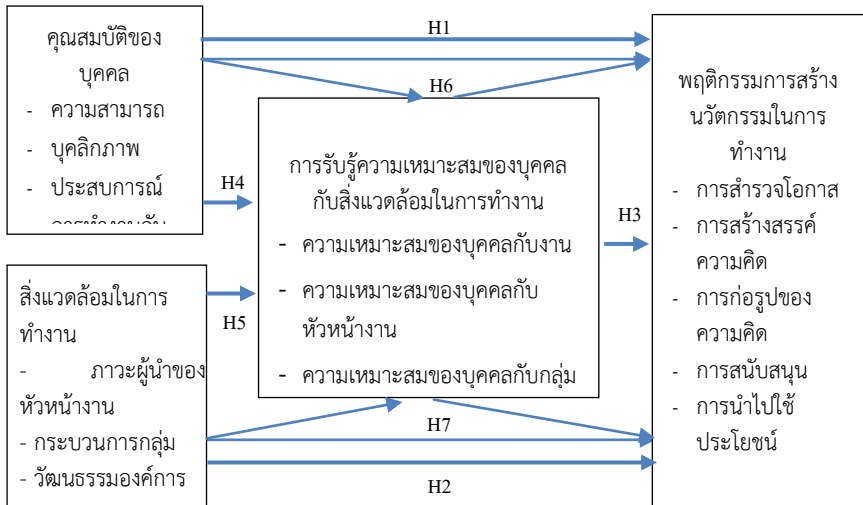
การวิจัยมีสมมติฐานดังนี้

1. คุณสมบัติของบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมใน
การทำงาน
2. สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมใน
การทำงาน
3. การรับรู้ถึงความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานมี
ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน
4. คุณสมบัติของบุคคลมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคล
กับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
5. สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงความเหมาะสมของ
บุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

6. คุณสมบัตินี้ของบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

7. สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ทั้งนี้ สามารถวางกรอบความคิดสำหรับการวิจัยเกี่ยวกับความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ดังภาพที่ 1



ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรแทรก

ตัวแปรตาม

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรมในการทำงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) จากการสำรวจหน่วยตัวอย่างในลักษณะการศึกษาแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบคำถามปลายปิด (Close-ended question) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการทดสอบ สมมติฐานการวิจัย การวิจัยต้องการศึกษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่รูปแบบทั่วไป โดยทำการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ในระดับบุคคล ใช้วิธีการสุ่ม ตัวอย่างประเภทผสม โดยการสุ่มกระจายแบบง่าย ซึ่งจะสุ่มตัวอย่างจากบัญชีองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2562 แบ่งออกเป็น 3 บัญชี บัญชีละ 60 ตัวอย่าง คือ 1) บัญชีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหาร จัดการที่ดี ประเภทดีเลิศ ในปี พ.ศ. 2562 คือ กลุ่มที่ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง ถือเป็น กลุ่มที่มีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับสูง 2) บัญชีองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่เคยได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ประเภทโดดเด่น ถือเป็นกลุ่มที่มี พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับปานกลาง และ 3) บัญชีองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่เคยได้รับรางวัลเลย (ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2555 - 2562) ถือเป็น กลุ่มที่มีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในระดับต่ำ รวมจำนวนตัวอย่าง ทั้งหมด 180 คน การวิจัยนี้ทำการประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุด (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling หรือ PLS-SEM) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงหลัก 4 ตัวแปร ซึ่งใช้ Likert scale 5 ระดับ ดังนี้

1. คุณสมบัติของบุคคล (PERSON) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัว คือ

- 1) ความสามารถ คือ ความสามารถในการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่หลากหลาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถทางสติปัญญา และการคิดเชิงเปรียบเทียบ
- 2) บุคลิกภาพ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลกับผลการทำงานที่สร้างสรรค์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความยืดหยุ่น และการเปิดใจกว้าง
- 3) ประสบการณ์การทำงานกับภายนอก และ
- 4) แรงจูงใจภายใน คือ ตัวชี้้นำทางให้เกิดความยั่งยืนของพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีความหลงใหล การตัดสินใจด้วยตนเอง การริเริ่มด้วยตนเอง

2. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (ENV) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 3 ตัว คือ

- 1) ภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) กระบวนการกลุ่ม คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มในรูปแบบของการสนับสนุนนวัตกรรม และการแนะนำจากสมาชิกในทีม และ
- 3) วัฒนธรรมองค์การ คือ ชุดของค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐานซึ่งกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่เกี่ยวกับการสนับสนุนนวัตกรรม และการเปิดรับความเสี่ยง

3. การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (FIT) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัว คือ

- 1) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับงาน
- 2) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับหัวหน้างาน
- 3) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับกลุ่มงาน และ
- 4) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับองค์การ

4. พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (IWB) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การสำรวจโอกาส (OE) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การรับรู้ถึงโอกาส และการให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของโอกาส
- 2) การสร้างสรรค์ความคิด (GR) เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแก้ปัญหาเพื่อตอบสนองกับโอกาส และการสร้างส่วนเกี่ยวเนื่องและองค์ประกอบของความคิดและข้อมูล
- 3) การก่อรูปความคิดให้เป็นจริง (FI) เกี่ยวข้องกับการทดลองความคิดและการแก้ไข และ
- 4) การสนับสนุน (CP) ได้แก่ การชักชวนและโน้มน้าว การผลักดันและการเจรจาต่อรอง และการ

ท้าทายและรับความเสี่ยง และ 5) การนำไปใช้ประโยชน์ (AP) คือ การนำไปปฏิบัติ การดัดแปลง และการทำเป็นกิจวัตร

ผลการวิจัย

การประเมินความเหมาะสมของ Reflective Measurement Model ในมิติของการทดสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ (Indicator reliability) พบว่า มาตรฐานวัดส่วนใหญ่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer loading) มากกว่า 0.70 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2011) โดยมีตัวบ่งชี้ หรือตัวแปรสังเกตได้เพียง 2 ตัวที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกต่ำกว่า 0.70 ได้แก่ PSNL1 “ฉันมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จที่ฉันสมควรได้รับในชีวิต” และ MOTIV3 “ฉันชอบที่จะหาทางออกด้วยตนเองมากกว่า” อย่างไรก็ตาม เมื่อนำตัวแปรดังกล่าวมาพิจารณา ทดสอบความคงเส้นคงวภายใน (Internal consistency reliability) จากค่า Composite reliability และความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent validity) จากค่า Average Variance Extracted (AVE) พบว่า ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ค่า Composite reliability มีอยู่ในช่วง 0.60 – 0.95 (Hair et al., 2011) และ AVE มีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2011) นอกจากนี้ การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ยังพบว่า ค่าความแปรปรวนของตัวแปรแฝงเป็นไปตามเกณฑ์ Fornell – Larcker เช่นเดียวกับค่าน้ำหนักไขว้ (Cross loading) (Hair et al., 2017) จึงนำตัวบ่งชี้ทั้งหมดมาใช้โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไป

สำหรับการประเมินความเหมาะสมของ Structural Model อันประกอบไปด้วย 7 เกณฑ์การประเมิน พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างสำหรับการศึกษาวิจัยนี้มีความสอดคล้องเหมาะสมตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังสรุปในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปเกณฑ์การประเมินโมเดลสมการโครงสร้าง

การวัด	ดัชนีวัด (Hair et al., 2017)	ผลการทดสอบ	เกณฑ์
Collinearity	0.2 < VIF < 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผลลัพธ์	ค่า VIF สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดมากกว่า 0.2 และไม่เกิน 5	ยอมรับได้
Path coefficient	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามสมมติฐาน	Path coefficient ทุกเส้นทางมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	ยอมรับได้
Coefficient of Determination	R ² แสดงความแม่นยำในการประเมินของโมเดล 0.02 = ระดับต่ำ 0.13 = ระดับปานกลาง 0.26 = ระดับสูง	โมเดล FIT มีค่า R ² = 0.673 โมเดล IWB มีค่า R ² = 0.554	ยอมรับได้
Effect Size	f ² แสดงความสำคัญของอิทธิพลทางตรง 0.02 = ระดับต่ำ 0.15 = ระดับปานกลาง 0.35 = ระดับสูง	ค่า ENV -> FIT อยู่ในระดับสูง ค่า PERSON -> IWB อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ตัวแปรอื่นอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่ามากกว่า 0.02 ทุกตัว	ยอมรับได้

ตารางที่ 1 สรุปเกณฑ์การประเมินโมเดลสมการโครงสร้าง

การวัด	ดัชนีวัด (Hair et al., 2017)	ผลการทดสอบ	เกณฑ์
Predictive Relevance ภาพรวม	$Q^2 \geq 0$ แสดงความสามารถในการช่วยพยากรณ์	โมเดล FIT มีค่า $Q^2 = 0.433$ โมเดล IWB มีค่า $Q^2 = 0.378$	ยอมรับได้
Predictive Relevance เฉพาะตัวแปร	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงความสามารถในการช่วยพยากรณ์	ค่า q^2 ทุกตัวมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05	ยอมรับได้
Model Fit	ค่า SRMR < 0.10 แสดงความสอดคล้องเหมาะสมของโมเดล	ค่า SRMR = 0.070	ยอมรับได้

ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. คุณสมบัตินี้ของบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในทางตรง โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของคุณสมบัตินี้ของบุคคลที่ส่งผลไปยังพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานเท่ากับ 0.344 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ คุณสมบัตินี้ของบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากที่สุด เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงย่อย พบว่า บุคลิกภาพ (PSNL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความสามารถ (ABIL) และ แรงจูงใจภายใน (MOTIV) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.841, 0.819 และ 0.747 ตามลำดับ โดยประสบการณ์การทำงานกับภายนอก (EXP) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณสมบัตินี้ของบุคคล

น้อยที่สุด ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.656 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในภาพที่ 2

2. สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในเชิงบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.209 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับตัวแปรแฝงย่อยที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ กระบวนการกลุ่ม (GROUP) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.886 รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (ORCUL) ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมการสนับสนุนนวัตกรรม และภาวะผู้นำ (SUPL) ในรูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.840 และ 0.808 ตามลำดับที่ระดับความเชื่อมั่นทางสถิติ 0.01

3. การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในทางตรง อย่างมีนัยระดับสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเท่ากับ 0.284 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรย่อยที่มากที่สุด คือ การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับหัวหน้างาน (PSFIT) และการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับกลุ่มงาน (PGFIT) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.836 และ 0.823 ตามลำดับ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลรองลงมา ได้แก่ การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับองค์กร (POFIT) และบุคคลกับงาน (PJFIT) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.796 และ 0.776 ตามลำดับที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

4. คุณสมบัติของบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานในทางตรง โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของคุณสมบัติของบุคคลที่ส่งผลไปยังการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.204 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานในทางตรง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.675 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. คุณสมบัตินี้ของคุณมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานในทิศทางเดียวกัน โดยคุณสมบัตินี้ของคุณ ส่งผลทางบวกต่อการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Path coefficient 0.204, p-value < 0.01) และการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Path coefficient 0.284, p-value < 0.01) ในขณะที่คุณสมบัตินี้ของคุณส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในทางตรงซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกเช่นกัน (Path coefficient 0.344, p-value < 0.01) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรแทรกที่ส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมพบว่า มีอิทธิพลทางอ้อมระหว่างคุณสมบัตินี้ของคุณไปยังพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยอิทธิพลส่งผ่านนี้เป็น การส่งผ่านบางส่วน ดังแสดงในตารางที่ 2

7. สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานในทิศทางเดียวกัน สิ่งแวดล้อมในการทำงานส่งผลทางบวกต่อการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Path coefficient 0.675, p-value < 0.01) และการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Path coefficient 0.284, p-value < 0.01) ในขณะที่สิ่งแวดล้อมในการทำงานส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในทางตรงซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกเช่นกัน (Path coefficient 0.209, p-value < 0.05) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรการรับรู้ความเหมาะสมของคุณกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรแทรกที่ส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมพบว่า มีอิทธิพล

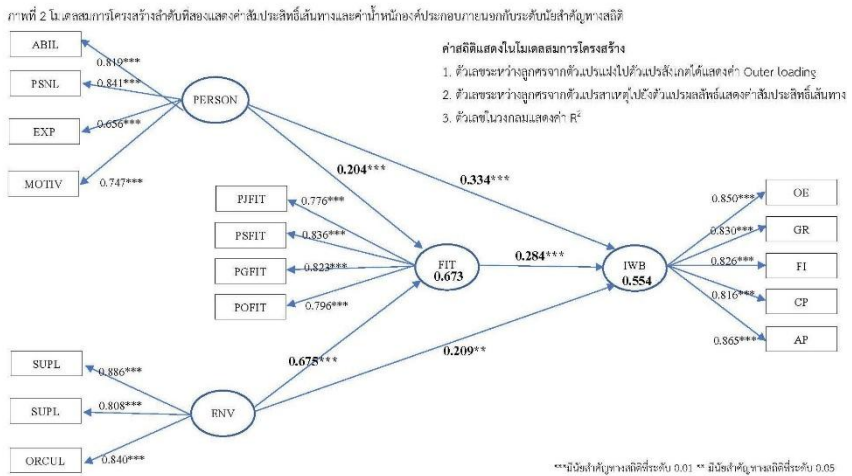
ทางอ้อมระหว่างสิ่งแวดล้อมในการทำงานไปยังพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยอิทธิพลส่งผ่านนี้เป็นการส่งผ่านบางส่วน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของคุณสมบัติของบุคคล และสิ่งแวดล้อมในการทำงานต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานผ่านการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

	อิทธิพลทางตรง		อิทธิพลทางอ้อม		อิทธิพลรวม	
	Coefficient	P value	Coefficient	P value	Coefficient	P value
PERSON-> IWB	0.344	0.000***	0.058	0.041**	0.402	0.000***
ENV -> IWB	0.209	0.000**	0.191	0.003***	0.400	0.000***
FIT -> IWB	0.284	0.002***				
PERSON -> FIT	0.204	0.002***				
ENV -> FIT	0.675	0.000***				

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างลำดับที่สองแสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ



อภิปรายผล

ข้อค้นพบในเชิงทฤษฎีจากงานวิจัยนี้ คือ ข้อยืนยันสนับสนุนการประยุกต์กรอบทฤษฎี และแนวคิดของพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (Innovative Work Behavior) และความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Person-Environment Fit) ผลจากการศึกษาความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานกับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างนั้น สามารถยืนยันได้ว่า คุณสมบัติของบุคคล อันประกอบด้วย 1) ความสามารถในด้านการคิด 2) บุคลิกภาพที่เกี่ยวกับการเปิดกว้าง 3) ประสบการณ์การทำงานกับภายนอก และ

4) แรงจูงใจภายในในมิติของการความหลงใหลในการและการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยในทศวรรษที่ผ่านมา เช่น Cramond et al. (2010), Runco (2007) และ Welling (2007) พบว่าความสามารถทางสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จอย่างสร้างสรรค์ ส่วน West (2001) และ Zhou & George (2001) พบว่า การเปิดกว้างมีผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ในขณะที่ De Jong & Hartog (2010) และ Perry-Smith & Shalley (2003) แสดงให้เห็นว่า การติดต่อกับภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ และ De Jesus et al. (2013), Anderson et al. (2014), Cerasoli et al. (2014), Liu et al. (2016) และ Fischer et al. (2019) กล่าวว่า แรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคิดสร้างสรรค์และพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เช่นเดียวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) กระบวนการกลุ่ม และ 3) วัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น De Jong & Hartog (2010), Krause (2007) และ Rosing (2011) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรม ส่วน De Dreu & West (2001) และ Axtell et al (2000) ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม และ Büschgens et al. (2013) และ Salvato (2009) พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ ยังสามารถยืนยันได้ว่า การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม อันประกอบด้วย 1) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับงาน 2) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับหัวหน้างาน 3) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับกลุ่มงาน และ 4) การรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับองค์การ ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา เช่น Zhou & George (2001), Choi (2004) และ Choi & Price (2005) พบว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบริบท

แวดล้อมซึ่งเป็นตัวกลาง แสดงถึงความสอดคล้องของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และสิ่งแวดล้อมเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ การทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งเสริมให้เกิดผลทวีของคุณสมบัติของบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกรอบทฤษฎีตะวันตก เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยที่มีบริบทแวดล้อมแตกต่างกัน อาจส่งผลตัวแปรสาเหตุบางตัวอาจส่งผลในระดับที่น้อยกว่า เช่น ประสิทธิภาพการทำงานกับภายนอก ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบผลจากงานวิจัยก่อนหน้า เช่น Dejong et al. (2010) ซึ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างองค์กรที่ใช้บริการโดยใช้ความรู้สูง (Knowledge-intensive firms) ในขณะที่ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่าร้อยละ 80 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และการให้บริการประชาชนไม่ใช่รูปแบบบริการที่ใช้ความรู้สูง เช่นเดียวกับ Perry-Sminth & Shalley (2003) ที่สุ่มงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง และองค์กรมีการวิจัยและพัฒนาทั้งองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญของบุคลากร ซึ่งอยู่ในบริบทที่แตกต่างจากหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ระดับอิทธิพลที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ค่อนข้างน้อย แต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และอีกตัวแปรแฝงย่อย คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดภายใต้สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ถึงแม้จากการศึกษาที่ผ่านมาของ West (2001), Stocker et al. (2001), Somech (2005; 2006), De Jong & Hartog (2010), Krause (2007) และ Rosing (2011) แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับบริบทของการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ในบริบทของหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งต้องปฏิบัติงานตาม

ระเบียบราชการ และส่วนหนึ่งต้องรับคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่จากส่วนกลาง ส่งผลให้ลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้างานใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบชี้แนะ หรือ Directive Leadership ซึ่งเป็นการบอกหรือสั่งให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้นี้ยังมีข้อจำกัดในการวิจัยหลายประการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ดังนี้ ในเชิงทฤษฎี ได้แก่ 1) บริบทของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการส่งผลให้การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงบางตัวมีความสัมพันธ์ในระดับที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาทำการศึกษาในบริบทของต่างประเทศ และศึกษาในหน่วยงานเอกชน 2) การศึกษานี้ผู้วิจัยศึกษา เพียงในส่วนของ A และ Os ซึ่งในมิติของ Demand-ability fit ครอบคลุมองค์ประกอบของ KSAOs เนื่องจาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการกำหนดคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานจากส่วนกลาง ส่งผลต่อความเป็นอิสระของตัวแปร 3) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีการออกแบบคิดอื่นๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เช่น ความผูกพันพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งไม่ได้นำมาศึกษาในกรอบการวิจัยนี้ ในเชิงระเบียบวิธีวิจัย ได้แก่ 1) มาตรฐานตัวแปรแฝงที่ดัดแปลงมาจากมาตรฐานของงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการตีความจากประโยคที่ไม่ชัดเจน 2) ผู้วิจัยจำเป็นต้องตัดจำนวนข้อในแบบสอบถามเป็นจำนวนมากเพื่อให้อยู่ในเวลาที่เหมาะสมที่จะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความตั้งใจตอบส่งผลให้การวิเคราะห์มีตัวแปรแฝงย่อยจำนวนจำกัด และไม่สามารถลงไปถึงลำดับที่สาม 3) กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ทำให้กลุ่มตัวอย่างการวิจัยมาจากเพียง 2 ภาค คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลาง ซึ่งยังไม่ครอบคลุมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือ และภาคใต้ 4) เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของผล

คะแนนระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานระดับปานกลาง - สูง กับ ระดับต่ำ จะพบว่า มีบางปัจจัยที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสองกลุ่ม เช่น บุคลิกภาพภายใต้คุณสมบัติของบุคคล ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ หากมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจะสามารถสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำหรับข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ จากผลการวิจัย จะเห็นได้ว่า การสร้างพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้เกิดขึ้นนั้น อาศัยตัวแปรเชิงสาเหตุหลายตัวที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว การให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของบุคคล และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ควบคู่ไปกับการสร้างการรับรู้ความเหมาะสมของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวทวีผลสำหรับคุณสมบัติส่วนบุคคลและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ต่างสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะสำหรับนโยบายการพัฒนาบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้ 1) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในส่วนของความสามารถด้านสังคม (Soft skill) ที่นอกเหนือจากความรู้ด้านวิชาการ เช่น การพัฒนาทักษะด้านการคิด การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องรวมถึงคนในทีม การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งควรสร้างการรับรู้ความเหมาะสมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ดังนั้น การสร้างการรับรู้ผ่านโครงการต่างๆ เช่น การอบรมปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานให้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร หรือการสร้างกิจกรรมหรือโครงการที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร การสร้างเครือข่ายสังคมของบุคลากรในหน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ ในทางปฏิบัติสามารถนำมาเป็นนโยบายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม

การสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ 3) ในส่วนของการกำหนดกฎระเบียบ การปฏิบัติงานในส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน ควรให้อิสระกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการที่มากขึ้น โดยมีการกำหนดขอบเขตให้อิสระในการตัดสินใจที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจภายในให้กับบุคลากรในการคิดแก้ไขปัญหา หรือแนวทางใหม่ๆ อันจะส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์กับประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ หากหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนา ศักยภาพบุคลากร รวมถึงการพัฒนาออกแบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานมากขึ้น จะช่วยผลักดันให้หน่วยงานราชการมีบุคลากรที่สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติในระยะ 20 ปีให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Anderson, N. & Potočnik, K., (2012). Assessing Innovation: A 360-degree appraisal study. *International Journal of Selection and Assessment*, 20 (4), 497-509.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(3), 265-285.

- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management, 30*(4), 763-781.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin, 140*(4), 980.
- Choi, J. N. (2004). Person–environment fit and creative behavior: Differential impacts of supplies–values and demands–abilities versions of fit. *Human Relations, 57*(5), 531-552.
- Choi, J. N., & Price, R. H. (2005). The effects of person–innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of occupational and organizational psychology, 78*(1), 83-96.
- Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied psychology, 65*(1), 66-98.
- Cramond, B., Kim, K. H., & VanTassel-Baska, J. (2010). The relationship between creativity and intelligence. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.). *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 395–412). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of applied Psychology, 86*(6), 1191.

- De Jong, J & Den Hartog, D (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36
- De Jesus, S. N., Rus, C. L., Lens, W., & Imaginário, S. (2013). Intrinsic motivation and creativity related to product: A meta-analysis of the studies published between 1990–2010. *Creativity Research Journal*, 25(1), 80-84.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in psychology*, 10, 137.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 nd ed.). Thousand Oaks, LA: Sage publications.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.F. (2005) *Culture and organizations: Software for the mind* (2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Krause, D. E., Gebert, D., & Kearney, E. (2007). Implementing process innovations: The benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership. *Journal of leadership & Organizational studies*, 14(1), 16-25.
- Liu, J. D., & Chung, P. K. (2016). Students' Perceived Autonomy Support and Psychological Needs Satisfaction in Physical Education and Exercise Intrinsic Motivation. *Journal of Sport Behavior*, 39(4), 409 – 425.

- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
- Runco, M. (2007). To Understand Is to Create: An Epistemological Perspective on Human Nature and Personal Creativity. In R. Ruth (Ed.), *Everyday Creativity and New Views of Human Nature: Psychological, Social, and Spiritual Perspectives*. (pp. 91 – 107). Washington DC: American Psychological Association.
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2), 384-409.
- Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2019). Is Person–Organization Fit Beneficial for Employee Creativity? Moderating Roles of Leader–Member and Team–Member Exchange Quality. *Human Performance*, 32(3-4), 129-144.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational administration quarterly*, 41(5), 777-800.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of management*, 32(1), 132-157.

- Stoker, J. I., Looise, J. C., Fisscher, O. A. M., & Jong, R. D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141-1151.
- Welling, H. (2007). Four mental operations in creative cognition: The importance of abstraction. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 163-177.
- West, M. A. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaren (Eds.), *Organizational psychology* (pp. 270-288). London: SAGE Publications.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.