



ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของ
พนักงานองค์กรชุมชนอุตสาหกรรมออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

อติพร เลือดไทย

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ชื่อสารนิพนธ์ : ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมของพนักงานองค์กร
ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
ผู้ทำสารนิพนธ์ : อติพร เลือดไทย **อาจารย์ที่ปรึกษา** : ดร. สุภาสินีย์ ปริญญาณิพนธ์
ปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **ปีการศึกษา** : 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมของพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด 2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมของพนักงานกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ 3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมของพนักงาน 4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมของพนักงาน จำนวน 96 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามซึ่งมี 3 ตอน คือ แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามปัจจัยด้านการบริหาร และแบบสอบถามพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมของพนักงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวด้วยการทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมของพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีเพศและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในส่วนของพนักงานที่มีอายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมของพนักงาน พบค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R) เท่ากับ 0.659 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารส่งผลพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมของพนักงาน ร้อยละ 65.90 4) ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคน์วัตกรรมของพนักงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามลำดับ

คำสำคัญ : นวัตกรรม การบริหาร พฤติกรรม

Research Title : Management factors and innovation behavior of employees of the organization. The Savings Cooperative Federation of Thailand Limited

Researcher : Atiporn Leadthai **Advisor** Dr. Supasinee Parinyanipon

Degree : Master of Business Administration **Academic Year** : 2021

ABSTRACT

The objectives of this research are 1. To study the level of behavior of employees in the innovation creation of the Organization of the Savings Cooperative of Thailand Co., Ltd. 2. To compare the innovation behavior of employees with demographic factors 3. To find the relationship between management factors and innovation behavior 4. To study factors influencing the innovation behavior of employees, totaling 96 people.

This research instrument was a questionnaire divided into 3 parts: the personal factors, the management factors, and the employee's innovation work behavior. The statistics employed for data analysis we are percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way Analysis of Variance, Pearson's Product Moment Correlation coefficient and multiple regression analysis.

The results showed that 1) The innovation behavior of food employee is in the high level. 2) Personal factors: gender and working experience are not the factor to create innovators significantly but age and education are the factor to create innovation significantly. 3) The relationship between management and employee behavior innovation show that management factor can create innovation 65.90%. 4) Satisfaction at work is the most effective factors which can create innovation follow by work environment and leadership of management respectively.

Keywords: Behavior Management Innovation

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก ดร.ชลกนก โฆษิตคณิน อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องตลอดมา ตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจช่วยเหลือ และการให้การสนับสนุน ในการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากสารนิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดาตลอดจน บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาซึ่งผู้วิจัยจะนำไปพัฒนาการทำงาน ให้ดียิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติไปในอนาคต

อติพร เลือดไทย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
นิยามศัพท์	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	7
แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม	12
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม	25
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ	29
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร	31
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
รูปแบบการวิจัย	48
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	48
เครื่องมือการวิจัย	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล	51
การวิเคราะห์ข้อมูล	51

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53
ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	53
การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหาร	55
ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	59
ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	65
ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหาร	68
การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	69
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	72
สรุปผล	72
อภิปรายผล	73
ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม	77
ภาคผนวก	82
ก. แบบสอบถาม	83

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	รายชื่อนักวิชาการและคำนิยามของนวัตกรรม	19
3.1	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	51
4.1	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	53
4.2	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม อายุ	54
4.3	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ระดับการศึกษา	54
4.4	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	54
4.5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านนโยบายองค์กร	55
4.6	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	56
4.7	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน	57
4.8	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	58
4.9	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการบริหารในภาพรวม	59
4.10	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	60
4.11	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติของพนักงาน	61
4.12	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการแสวงหาโอกาสของพนักงาน	62
4.13	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน	63
4.14	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้	64
4.15	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในภาพรวม	65
4.16	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านเพศ	66
4.17	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านอายุ	66
4.18	ผลการศึกษาคำความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านการศึกษา	67
4.19	ผลการทดสอบความแปรปรวนรายคู่ระหว่างภาพรวมพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงานกับลักษณะทั่วไปในด้านการศึกษา	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.20	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน จำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน	68
4.21	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ของปัจจัยด้านการบริหารปัจจัย ด้านการบริหาร	69
4.22	Model Summary ของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารและ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	69
4.23	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน การบริหารที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	70
4.24	ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ปัจจัยด้านการบริหารมีผลต่อ พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่ง ประเทศไทย จำกัดภาคตะวันออกเฉียง	70

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	4
2.1	โมเดลทักษะการเป็นผู้นำของ Mumford et al.	32
2.2	กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	40
2.3	ระบบการบริหารสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ	42

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) เป็นศูนย์กลางสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศและเป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากล ด้วยหลักธรรมาภิบาลและอุดมการณ์สหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (ชสอ.) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วประเทศ มีการบริการต่าง ๆ ให้กับสหกรณ์ออมทรัพย์ การบริการทั้งในด้านการเงินที่หลากหลายรูปแบบ ส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม ของบรรดาสมาชิกโดยวิธีช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ แนะนำช่วยเหลือในการจัดตั้งการดำเนินงานกิจการ และการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ ส่งเสริมการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สหกรณ์สมาชิก เป็นผู้แทนรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของสหกรณ์สมาชิก ร่วมมือกับทางราชการ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมชนสหกรณ์อื่น ๆ ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอื่น ๆ และองค์การระหว่างประเทศ เกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนา สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิชาชีพ สหกรณ์ โดยการจัดการศึกษาอบรมกรรมการดำเนินการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ สมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์อื่น เป็นศูนย์กลางทางการเงินและธุรกิจการเงินของขบวนการสหกรณ์ บริการ หรือจำหน่ายสิ่งจำเป็น หรือสิ่งเกื้อกูลแก่การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์การจัดให้มีบริการคุ้มครองเงินออมและเงินกู้ของสมาชิกของสหกรณ์สมาชิก ตรวจสอบและวิเคราะห์การดำเนินงาน ของสหกรณ์สมาชิกตามที่สหกรณ์สมาชิกร้องขอ บริจาคหรือให้บริการเพื่อสาธารณประโยชน์ รักษาเสถียรภาพทางการเงินของขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นศูนย์กลางสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์รวมทั้งมีเครื่องมือ และผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ เพื่อบริการแก่สหกรณ์สมาชิกกระทำการต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของชุมนุมสหกรณ์และกระทำการตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

นอกจากนี้ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (ชสอ.) ยังเน้นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองให้กับสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ จากความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากล และยิ่งพร้อมสนับสนุนให้สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นพันธมิตรทางธุรกิจและพนักงานในองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายและความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว เพื่อให้สหกรณ์สมาชิกพัฒนาธุรกิจให้เข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการแข่งขันของธรรมาภิบาลต่าง ๆ ที่มีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ขบวนการสหกรณ์ต้องมีความเข้มแข็งปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ เพื่อลดผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ยังไม่มีความแน่นอน รวมถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขันที่สูงขึ้นในทุกวัน ทำให้จำเป็นต้องปรับรูปแบบของธุรกิจและนำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ดังนั้นการบริหารจัดการภายในองค์กรจึงมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน **ชาตรี โสภณพนิช (2559)** และต้องเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในงาน (Work Motivation) พฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม

(Employee Innovation Behavior) ประสิทธิภาพในการทำงาน (Task Performance) ยังคงเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาใช้เป็นแผนการปฏิบัติงานของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (ชสอ.) ต่อไป **ฝ่ายวิจัยและพัฒนาชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2560)**

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ประเทศไทยตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้มีการนำเอาเรื่องนวัตกรรมไปเป็นส่วนหนึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จะชี้นำทิศทางการพัฒนาประเทศที่จะสะท้อนให้เห็นได้จากการกำหนดวัตถุประสงค์ใน **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2559)** ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น โดยมีการนำนวัตกรรมไปเป็นส่วนสำคัญในยุทธศาสตร์ของการพัฒนาประเทศ ทั้งในส่วนของยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์การสร้างเสริมความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม บนหลักของการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ จากจุดนี้เองทำให้ภาคส่วนต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) และดำรงรักษาบุคลากรขององค์กรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างมั่นคงตลอดไป

“นวัตกรรม” (Innovation) จึงกลายเป็นเครื่องมือใหม่ที่ใช้ในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทั้งด้านเทคโนโลยี สินค้า และบริการ รวมไปถึงเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ และก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ วิธีการหนึ่งที่สถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารต่างนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถคิดไอเดียใหม่ ๆ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการผลักดันให้เกิดนวัตกรรม เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและความยั่งยืนในด้านการเติบโตของเศรษฐกิจต่อไป **มะลิ สวรรค์ (2558)**

พยัต วุฒิรงค์ (2554) ได้ศึกษาถึงนวัตกรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แต่การสร้างสรรคนวัตกรรมองค์กรให้เกิดขึ้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัยการสร้างคุณค่าเพิ่มของการศึกษาคั้งนี้คือ การพัฒนาตัวแปรเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยใช้แนวคิดจากหลายมุมมองคือ แนวคิดมุมมองด้านทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์กร (RBV) และแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเข้าใจการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้า นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมเชิงพฤติกรรม ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีมุมมองเชิงทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวในการศึกษาคั้งเดียว ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรหลักที่ควรนำมาศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมคือ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยและปัจจัยด้านการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ประกอบด้วย 4 ปัจจัย

ย่อย ผลการศึกษาครั้งนี้ช่วยให้องค์กรที่ต้องการสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องและพัฒนาเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของประเทศไทยต่อไป

คิวนันท์ คิวพิทักษ์ (2554) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานแต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สำหรับตัวแปรระดับองค์กรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ได้แก่ บรรยากาศการสร้างนวัตกรรมและยังพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานแต่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม

ดังนั้นการสร้างหรือต่อยอดในด้านนวัตกรรมจึงเป็นทักษะที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยการพัฒนาองค์กรและมีการพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรในองค์กรจากเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นมูลเหตุให้ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการนำองค์ความรู้ไปพัฒนาพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์ของบุคลากรขององค์กร และสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาการสร้างนวัตกรรมขององค์กรชุมชนอุตสาหกรรมออมทรัพย์แห่งประเทศไทย ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมของพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรชุมชนอุตสาหกรรมออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานองค์กรชุมชนอุตสาหกรรมออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารประกอบด้วย นโยบายองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานประกอบด้วย การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน พฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน การแสวงหาโอกาสของพนักงาน การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน และการนำเอาความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรชุมนุมสหกรณ์ ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวนทั้งสิ้น 96 คน

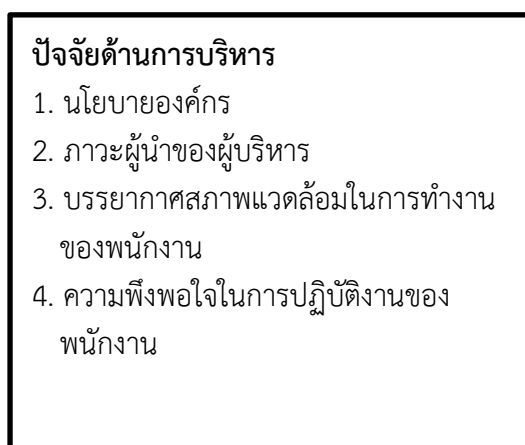
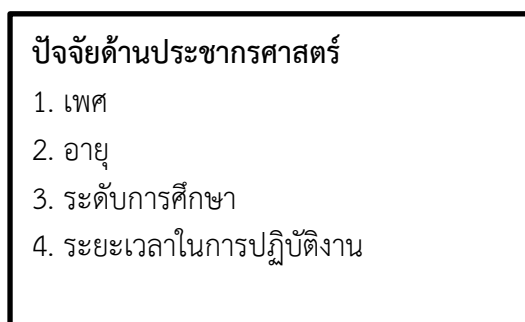
กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานองค์กรชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด แบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวนทั้งสิ้น 96 คน

ขอบเขตดี านระยะเวลา

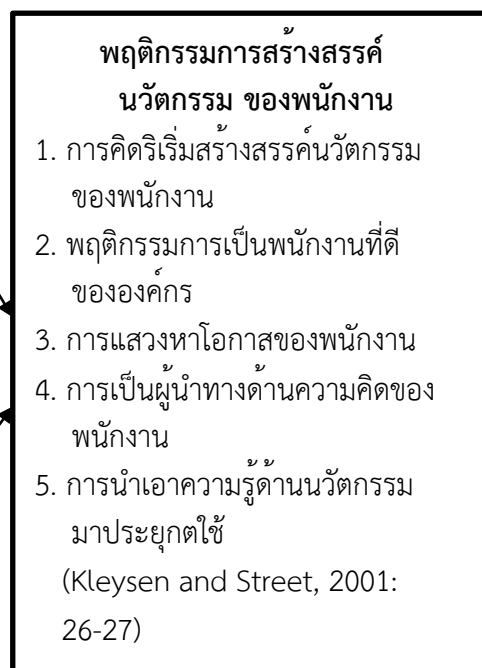
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2563 – พฤษภาคม 2564

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน
3. ปัจจัยด้านการบริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงาน

นิยามศัพท์

1. นวัตกรรม หมายถึง การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยมีการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิม และก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นในรูปแบบความคิด การผลิต สินค้า หรือบริการในรูปแบบใหม่
2. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่
 - 2.1 อายุ หมายถึง อายุเต็มปีปัจจุบันของพนักงานขณะตอบแบบสอบถาม
 - 2.2 ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของพนักงาน
 - 2.3 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ช่วงระยะเวลาการทำงานที่พนักงานเริ่มปฏิบัติงานในบริษัทแห่งนี้จนถึงปัจจุบัน
3. ปัจจัยด้านการบริหาร หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่ประกอบด้วย
 - 3.1 นโยบายองค์กร หมายถึง แนวทางหรือหลักการ ที่ถูกตั้งไว้โดยมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้
 - 3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการของผู้นำขององค์กรที่มีแนวทางในการกระตุ้นให้พนักงานมีแรงบันดาลใจและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - 3.3 บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบข้างผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น สิ่งแวดล้อม คน เป็นต้น
 - 3.4 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ที่ตนเองรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในองค์กร
4. พฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงาน หมายถึง การคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ของพนักงานที่พบวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเกิดความมั่นคงที่ยั่งยืน
5. พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง การคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ของพนักงานที่พบวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเกิดความมั่นคงที่ยั่งยืน
6. การแสวงหาโอกาสของพนักงาน หมายถึง การมองเห็นโอกาสและหาช่องทางของพนักงานในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
7. การเป็นผู้นำทางด้านความคิด หมายถึง ผู้นำทางด้านความคิด และมีภาวะของผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านการปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์

8. การนำเอาความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ หมายถึง การนำความคิด วิธีการ หรือ อุปกรณ์ ที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความคิดใหม่ วิธีการสอนใหม่ ต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กรต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สามารถนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในองค์กร
2. ให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและมีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน รวมไปถึงมีการพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืน

บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานองค์กรชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิลเลียม รพีศาล (2554) กล่าวถึง แนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะต้องคำนึงว่ามนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรย่อมต้องการขวัญกำลังใจรวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยกันทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสำคัญ ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวมีได้เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถเพียงอย่างเดียวหากแต่มีการขยายแนวคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่ให้มีขอบเขตกว้างยิ่งขึ้น ถือเป็นส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรมโดยผู้รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนผลักดันให้องค์กรหาจุดยืน และข้อได้เปรียบในการแข่งขันสามารถยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติต่อไปนี้

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร ในเรื่องประสิทธิภาพนอกจากจะได้ตระหนักว่าประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีเป็นสำคัญแล้ว ยังจะต้องมองให้ไกลออกไปว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม และที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสมซึ่งแนวคิดเหล่านี้มุ่งเป้าหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

2. มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเป็นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

3. เน้นการจัดองค์การให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งจะมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้ดำเนินการบริหารจัดการ ที่จะทำให้องค์การเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้น และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

ปัจจุบันแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 20 ที่เป็นการบริหารตามแนวคิดใหม่เน้นความเป็นระบบโดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนี้จะต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้องค์การมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และมีความก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมั่นใจ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดหรือสมรรถนะใหม่ให้อยู่ในกรอบที่เสริมสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่องค์การโดยจะมุ่งเน้นบุคลากรอย่างเดี่ยวแต่จะมีมุมมองที่กว้างขึ้นให้ครอบคลุมแนวคิดในเรื่องต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านธุรกิจ เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โอกาสทางตลาด ข้อจำกัดในการแข่งขัน รวมถึงความรู้เชิงวิเคราะห์ด้านการเงิน เทคโนโลยี จุดแข็งจุดอ่อนขององค์การเพื่อแสวงหากลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจให้ก้าวหน้า และสู้คู่แข่งในโอกาสต่าง ๆ ได้

2. แนวคิดด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สามารถบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สร้างสรรค์โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงาน การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดใหม่

3. แนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การ ไปเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การบริหารเชิงรุกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ท้าทายตลอดจนให้ความสำคัญต่อการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

นอกจากจะทราบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาแล้วเราจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาดการผลิต การศึกษาค้นคว้าวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูลบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ในลักษณะเดียวกันสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

James (1970) อ้างถึงใน เด่นดวง, 2544 ได้สรุปแนวคิดสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กรโดยทั่ว ๆ ไป จะเกิดผลมาจากประสบการณ์จากการทำงาน

2. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนาเมื่ออยู่ด้วยกันสามประการคือการกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและต้องแจ้งข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รู้ด้วยตัวของเขาเองว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยแค่ไหน

3. การพัฒนาของมนุษย์ในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ พนักงานในองค์กรปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเองให้มีความใกล้เคียง หรือเป็นไปตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้นำไปสู่การพัฒนา

4. กิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานของบุคคลเป็นสำคัญ

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้มนุษย์ในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้

Delahaye 2005 (อ้างถึงใน ชูติกาญจน์, 2557) กล่าวว่า แนวคิดหลัก ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจัดการองค์การในยุคนี้ว่า มี 4 ประการ คือ (1) การจัดการต้นทุนความรู้หรือความรู้ คือ ต้นทุน (Management of Knowledge Capital) (2) ความสำคัญของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ หรือประสบการณ์ของผู้เรียน (Importance of the Adult Learner) (3) บทบาทของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Role of the Work Place Learning) และ (4) พันธมิตรที่จะเรียนรู้ร่วมกัน (Emergence of Learning Partnership)

กীরติ ยิ่งยง (2554) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเข้าใจความคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7 ประการ คือ (1) ความมีคุณค่าของปัจเจกบุคคล (Worth of Individual) (2) พนักงานคือทรัพยากรที่มีค่า (Employee as Resource)

(3) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Environment) (4) ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) (5) ความต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) (6) การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunity) และ (7) การตระหนักถึงการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมกว้าง (Broad Scope of Human Resource Development Concern))

นอกจากนี้ Giley, Egglan and Giley (2002 อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์, 2557) กล่าวว่า หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) (2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Development) และ (4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และเมื่อนำวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกัน ใน 2 ประเด็น คือ ด้านผลลัพธ์ (Result) ซึ่งจะวัดในระยะสั้น (1 ปี) หรือในระยะยาว (มากกว่า 1 ปี) และด้านจุดเน้น (Focus) ซึ่งจะเน้นไปที่ระดับบุคคลหรือระดับองค์การ

ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยมีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความไว้ดังนี้ อันซีน

ประชา ตันเสณีย์ (2552) มนุษย์ คือ สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผลสัตว์ที่มีจิตใจสูง ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ ส่วนพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525) จากความหมายของศัพท์ดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้มนุษย์เจริญมีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรชัย เจดามาน (2556) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือการพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

พะยอม วงศ์สารศรี (2554) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กรสำหรับบุคลากรในภาครัฐซึ่งมีอยู่ทั้งในกระทรวง ทบวงกรมในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ เป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลในการบริหารราชการแผ่นดินและพัฒนาประเทศให้ประสบความสำเร็จทุกรัฐบาลจึงขอเป็นนโยบายสำคัญที่จะหาทางส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการและลูกจ้างทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานด้วย

Gilley, Egglan and May Cunich (2002 อ้างถึงใน จิตติมา, 2556) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของ

มนุษย์โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

Swanson (1995 อ้างถึงใน ประชา ตันเสนีย์, 2552) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาและการทำให้บุคลากรได้แสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

Rothwell and Sred! (1992 อ้างถึงใน ประชา ตันเสนีย์, 2552) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) โดยนายจ้างเป็นผู้รับผิดชอบเพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์การและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน

ปานเดชา ปานเลิศ (2559) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development HRD) หมายถึง การสร้างบุคลากรในองค์การ/หน่วยงานให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence) ชีตความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency, Performance, Sil) เพื่อให้พันธกิจ (Mission) ภาระงาน (Task) ขององค์การ/หน่วยงาน บรรลุเป้าประสงค์

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2553) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคนการจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

จากแนวคิดสามารถสรุปการศึกษาได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าการลงทุนเกี่ยวกับมนุษย์ (Human Capital) เป็นการลงทุนระยะยาว หรือจะมองอีกมุมหนึ่งก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร เพราะเป็นการมุ่งเน้นที่จะเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ รวมไปถึงความสามารถในด้านอื่นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นควรเริ่มจากการวิเคราะห์บุคลากรในองค์กรในทุก ๆ ระดับและทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมไปถึงการภาวะผู้นำ ทุกด้านถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ แต่ทั้งนี้ส่วนที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักในองค์กรนั่นก็คือ องค์กรต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ด้วยยุคสมัยใหม่ที่มีความก้าวล้ำทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางด้านภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการสนับสนุนองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยหลักและเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั่นก็คือ บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร องค์กรมีการเปิดโอกาสและมีการส่งเสริมบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการสนับสนุนในด้านของการได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ และการส่งเสริม

จากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ ในองค์กรเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

สนั่น เถาธารีย์ (2552) ได้กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยอาศัยการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และความ เจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของ องค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ จากภายนอก เรียนรู้จากประสบการณ์จากกันและกันภายในและภายนอก องค์กร นำมาพัฒนาคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ต่อไป การพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรมได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่สร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม ก็คือ คนปัญญา ความรู้ และทักษะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ให้ต้องคิด วิเคราะห์ และวางแผนโดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อ เตรียมความพร้อมให้เท่าทัน และตรงเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีความ มุ่งมั่นในการนำองค์กรไปสู่องค์กรสร้างนวัตกรรม สร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กร ได้คิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิด (Idea) ได้อย่างอิสระ กล้าที่จะเสี่ยงนำเอาแนวความคิดดี ๆ ไปพัฒนา รวมทั้งการใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรของ องค์กรได้คิดสร้างสรรค์งาน สภาพแวดล้อมที่สบาย ๆ ไม่เคร่งเครียด ไม่ถูกตีกรอบความคิด ก็มี ส่วนช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารระดับสูงไม่มีความมุ่งมั่น ไม่เปิดโอกาส ให้ทุกคนในองค์กรสามารถคิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิดได้อย่างอิสระและไม่กล้าเสี่ยงที่จะ นำแนวความคิดดี ๆ ไปพัฒนา รวมทั้งไม่ใช้รางวัลเป็นตัวกระตุ้น เหล่านี้ ล้วนเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่ อาจทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร นอกจากนี้หากมองไปที่ต้นน้ำ เริ่มจากสภาพปัญหาการศึกษา โดยเฉพาะหลักสูตรการศึกษาเปลี่ยนแปลงช้า ระดับความรู้ส่วนใหญ่ต่ำกว่าระดับขีดความสามารถทาง สมองของเด็ก ไม่สามารถปรับตัวตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และ องค์ความรู้ใหม่ ๆ วิธีการเรียนการสอนไม่นำไปสู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ได้กระตุ้น หรือส่งเสริมให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดี

ซึ่งองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ก็ล้วนแล้วแต่ต้องการนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อที่จะรักษาส่วนแบ่งทาง การตลาดและเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ในอนาคต กลไกในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้ประสบ ความสำเร็จในองค์กรนั้น สำคัญคือ จะต้องมีการเชื่อมโยงทีมงาน และองค์ความรู้ต่าง ๆ ภายในและ ภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้แต่ละส่วนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานใน ส่วนของตนอย่างสอดคล้องประสานกับทีมอื่น ๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน และหน้าที่ในการสร้างและ จัดการทีมแห่งการสร้างนวัตกรรมนี้ ย่อมต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เช่นเดียวกันนัก ออกแบบขององค์กรก็ต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ เพื่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในเบื้องต้นนั้นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกับทีมอื่นคือ ต้องมีความ เข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วน มีความเข้าใจในกระบวนการทั้งหมดว่าดำเนินไป

อย่างไร และใครอยู่ในขั้นตอนไหน รวมถึงต้องมีความสามารถในการรวมทีมต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามความต้องการของงานที่องค์กรที่จะอยู่รอดได้ คือ องค์กรที่สร้างนวัตกรรม ผู้สร้างนวัตกรรมคือมนุษย์ มนุษย์ที่จะสร้างนวัตกรรมดี ๆ ได้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

กิดานันท์ มลิทอง (2544) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนานวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

ปารดา บัณฑุณีพิท (2555) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมประเทศ ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศเข้าสู่สังคมโลก โดยที่ในองค์กรทั้งหลายจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วงตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และอาศัยเครื่องมือในรูปของการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการและเป็นระบบ แต่ด้วยโลกใบนี้ได้รับการเรียกขานว่าเป็นสังคมยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมากขึ้นเรื่อย ๆ จากระบบความคิดอันชาญฉลาดของมนุษย์ ทำให้สิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรธรรมชาติหรือสิ่งที่ถูกประดิษฐ์คิดค้นขึ้นมา มีการพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ พฤติกรรมของมนุษย์ ทำให้องค์การต่างต้องมีการตอบสนองต่อแนวทางของโลกอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเพื่อความเป็นเลิศทางการแข่งขันของธุรกิจ คำว่า นวัตกรรม (Innovation) จึงถูกนำมาเป็นประเด็นสำคัญในระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรหลายแห่งในปัจจุบัน ซึ่งมีใช้มุ่งไปที่นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการเท่านั้น แต่ต้องสร้างให้เป็นนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) โดยที่องค์กรจะสร้างนวัตกรรมได้ยากถ้าไม่มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะพัฒนาตนตลอดเวลา การบริการที่เป็นเลิศ (Beyond Satisfaction) ก็ยากที่จะเกิดขึ้นถ้าพนักงานไม่มีความสุข และสนุกกับงาน เพื่อการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุด ฉะนั้นผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ พยายามสร้างให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการปรับทัศนคติ ที่มีความแตกต่างจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างคุณค่าแก่องค์กร ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสร้างสรรค์ คิดค้นโครงการหรือกิจกรรมใหม่ขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางที่แตกต่างจากกรอบเดิม และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้น ให้คนคิดและสร้างสรรค์ผลงานออกมา หรือพัฒนาคนขององค์กรให้มีความสามารถยิ่งขึ้น โดยที่ทุกคนพร้อมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นด้วยความเต็มใจ มีความสุขและสนุกกับการทำงาน ดังจะเห็นได้จากองค์กรทั้งในระดับสากล องค์กรขนาดใหญ่หรือ SME ที่ได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จในการบริหารองค์กร ล้วนให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น สำหรับประเทศไทย การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) นับเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้และได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ โดยมี สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ไปสู่องค์กรต่าง ๆ เกี่ยวกับกล่องความสุข 8 ใบ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งความสุข หรือ Happy Workplace นั่นเอง

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2559) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าใคร ๆ หลายต่อหลายคนอาจตั้งข้อสงสัยว่าแล้วทำไมการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมด้วยในเรื่องนี้ขอให้ลองพิจารณาดูว่า ความจำเป็นที่จะต้องมียุคใหม่ ๆ เพื่อการใดการหนึ่งก็มักจะมีสาเหตุมาจากสิ่งเดียวกันคือ หลักการเดิม ๆ วิธีปฏิบัติเดิม ๆ ที่เคยใช้กันมาแต่เดิมนั้นเริ่มจะใช้ไม่ได้ผลดีเหมือนที่เคยเป็นมาเมื่อเวลาเปลี่ยนไป หรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกันตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากเดิมเป็นเรื่องของการบริหารงานบุคคล มาสู่การจัดการงานบุคคล จากนั้นเปลี่ยนมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหลาย ๆ องค์กรก็กำลังจะก้าวไปสู่การจัดการทุนมนุษย์ การเปลี่ยนผ่านในเรื่องระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าหลักการแนวทางปฏิบัติ วิธีการและเทคนิคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บางครั้งการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่ในหลาย ๆ ครั้งก็เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันจากหน้ามือเป็นหลังมือจากหลักการและวิธีปฏิบัติเดิม ๆ ไปสู่หลักการและแนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ ขอให้ลองนึกย้อนไปดูในอดีตแล้วเปรียบเทียบกับปัจจุบันจะสังเกตเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก เช่น การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) ที่เคยยึดถือเป็นหลักปฏิบัติกันมาแต่เดิมทำได้ยากขึ้น คนทำงานรุ่นใหม่ ๆ เปลี่ยนงานบ่อยขึ้น การเก็บรักษาคนดีคนเก่งไว้กับองค์กรกลายเป็นเรื่องยากมากขึ้น ฯลฯ ด้วยเหตุดังกล่าวหน่วยงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคิดค้นหรือแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อธำรงรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่กับองค์กรมากขึ้น ซึ่งไม่ได้จำกัดเพียงเรื่องผลตอบแทนในรูปของตัวเงินหรือสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแบบเดิม ๆ เท่านั้น แต่อาจจะเน้นที่มีโปรแกรมใหม่ ๆ ที่สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรและความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นเช่น การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่เท่าเทียมกับคุณภาพชีวิตในการดำรงชีพ หรือ Quality of Work Life เป็นต้นสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจัดหา การพัฒนา การธำรงรักษา และการใช้ประโยชน์ก็เช่นกันได้มีการปรับปรุงวิธีการและพัฒนาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการตามภารกิจจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ เช่น การสรรหาและการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์มีนวัตกรรมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนวัตกรรมการพัฒนาระบบสมรรถนะ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีนวัตกรรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์มีนวัตกรรมระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น วิธีการและเทคนิคที่ปรับปรุง พัฒนา หรือสร้างขึ้นใหม่ดังกล่าวนี้ ก็คือ นวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

ปัจจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความจำเป็นในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์มีทั้งปัจจัยในระดับมหภาคและปัจจัยในระดับจุลภาค สำหรับปัจจัยในระดับมหภาคที่

1. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ทางสังคมมีผลกระทบต่อจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในหลาย ๆ เรื่องทำให้ประชาชนผู้รับบริการจากองค์กรและเจ้าหน้าที่ภาครัฐมีพฤติกรรมดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลง

ไป ที่สำคัญได้แก่ความต้องการมาตรฐานในการดำรงชีพของประชาชนที่สูงขึ้นความต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน และอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมดังกล่าวทำให้เกิดความเรียกร้องต้องการบริการสาธารณสุขใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันการให้บริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพ การบริการสาธารณสุขที่ถูกต้อง รวดเร็ว และฉับไวกลายเป็นภารกิจเร่งด่วนที่องค์การและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีพันธกิจและหน้าที่ในการให้บริการสาธารณสุขจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการและเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการให้บริการประชาชน ในการใช้วิธีการและเทคนิคใหม่ ๆ ในการให้บริการประชาชนจำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิธีการและเทคนิคเหล่านั้น ดังนั้นองค์การภาครัฐจึงต้องพัฒนานวัตกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดหา พัฒนา อนุรักษ์ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานกับวิธีการและเทคนิคการให้บริการสาธารณสุขได้อย่างเหมาะสมด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ความเป็นพลวัตของเศรษฐกิจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานให้บริการสาธารณสุขแก่ประชาชนที่มีจำนวนมากขึ้น มีความต้องการที่หลากหลายยิ่งขึ้น และต้องการบริการสาธารณสุขที่ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพบริการที่สูงขึ้นจำเป็นต้องมีบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการให้บริการสาธารณสุขเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงที่เศรษฐกิจซบเซา หรือตกต่ำนั้น ความต้องการในบริการสาธารณสุขจากภาครัฐของประชาชนจะเพิ่มมากขึ้น ตรงกันข้ามหากเศรษฐกิจรุ่งเรืองประชาชนอาจมีความต้องการบริการสาธารณสุขลดลงแต่ต้องการบริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจดังกล่าวทำให้องค์การภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดหา พัฒนา อนุรักษ์ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถให้บริการสาธารณสุขที่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจด้วย

3. การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การให้บริการสาธารณสุขเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตามกระบวนการทัศน์ในการบริหารภาครัฐที่เน้น “ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ หรือ People Centered” นั้นส่งผลให้องค์การภาครัฐจำเป็นต้องจัดหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทำให้สามารถบริการสาธารณสุขแก่ประชาชนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีให้บริการแก่ประชาชนจำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและสมรรถนะที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีเหล่านั้น ดังนั้นองค์การภาครัฐจึงต้องพัฒนานวัตกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดหา พัฒนา อนุรักษ์ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีใหม่เพื่อสามารถให้บริการสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

4. การบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยทั่วไปแล้วการจัดการภาครัฐแนวใหม่เกิดจากการปฏิรูประบบบริหารและหน่วยงานภายในองค์การภาครัฐตามกรอบธรรมาภิบาล ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การภาครัฐเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว โดยมีการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้มีการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ เช่น

4.1 หน่วยงานภาครัฐมีการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

4.2 หน่วยงานภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน

4.3 หน่วยงานภาครัฐมีการรื้อระบบการบริหารงบประมาณ เพื่อให้ใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 หน่วยงานภาครัฐมีการสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และค่าตอบแทนใหม่ โดยการจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญสำหรับงานเฉพาะกิจเพื่อไม่ให้ผูกพันการทำงานระยะยาว ซึ่งจะเป็นการระกักับภาครัฐ

4.5 หน่วยงานภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนใหม่

4.6 หน่วยงานภาครัฐมีการเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยมีการสร้างระบบเชื่อมโยงข้อมูลให้ส่วนราชการเรียกใช้ร่วมกันเพื่อการประหยัดและรวดเร็ว

4.7 หน่วยงานภาครัฐได้มีการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดให้มีช่องทางเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้โดยง่าย

โดยสรุปสิ่งที่หน่วยงานภาครัฐได้ดำเนินการปรับปรุงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีหลายประการที่สำคัญได้แก่มีการบริหารงานแบบมีอาชีพ กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานให้มีขนาดเล็กลงแต่มีความคล่องตัวในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัย ฯลฯ ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงต้องพัฒนานวัตกรรมในหลาย ๆ ด้านโดยเฉพาะทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรด้วยวิธีการจัดหา พัฒนา อนุรักษ์ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถรองรับการทำงานกับระบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรภาครัฐสามารถให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพนั่นเอง

นอกจากปัจจัยในระดับมหภาคที่ทำให้องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องสร้างและพัฒนานวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังมีปัจจัยในระดับจุลภาคซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ปัจจัยในระดับจุลภาคนี้ทำให้จำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นใหม่ ดังจะเห็นได้จากในปัจจุบันนี้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรมากยิ่งขึ้น ทั้งทางด้านการศึกษา วิธีคิด ทักษะ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งในปัจจุบันจะพบว่าบุคลากรภาครัฐมีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ไม่จบปริญญาตรีไปจนถึงระดับปริญญาเอก การศึกษาที่แตกต่างกันย่อมทำให้แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรแต่ละกลุ่มจำเป็นต้องเลือกใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับกิจกรรมแต่ละด้านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมใหม่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะช่วยสร้างสรรค์ให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จหรือในกรณีที่องค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติมักจะมีบุคลากรต่างเชื้อชาติและจะมีบุคลากรที่มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น การเกษียณอายุการทำงานที่ได้ยาวนานขึ้น โครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ฯลฯ จึงจำเป็นต้องอยู่เองที่หน่วยงานด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องการ

นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้สามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการสร้างสรรค้วิธีการ กิจกรรม หรือแนวทางต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน รวมถึงกรรมวิธีในการปรับทัศนคติที่มักจะมองในแง่ของความแตกต่างให้ไปสู่วัฒนธรรมองค์การร่วมกันที่เป็นแกนสร้างคุณค่าแก่องค์การ วิธีการเปลี่ยนความแตกต่างหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเอกภาพ เป็นทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่ต่างมีส่วนร่วมกันในการสรุ้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์การมาใช้เป็นจุดแข็งขององค์การ เป็นต้น จึงเป็นนวัตกรรมที่จำเป็นสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

จากตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นนี้จึงเป็นเรื่องของความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ๆ เพิ่มเติมขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมและทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ด้วยเหตุนี้วัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นคำตอบที่ดีสำหรับการเพิ่มประสิทธิผลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามความทันสมัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่จำเป็นต้องคิดถึงแต่เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น เช่น นักจัดการทรัพยากรมนุษย์บางคนบางกลุ่มอาจจะมุ่งแต่คิดถึงสิ่งที่ต้องมีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเข้ามาช่วยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความทันสมัย ลดความผิดพลาดไปพร้อม ๆ กับการเพิ่มความถูกต้อง เพื่อความความสะดวกและรวดเร็วเพื่อเป็นการประหยัดเวลาการทำงาน เช่น โปรแกรมการจัดการระบบเงินเดือนและสวัสดิการ หรือการพัฒนาสมรรถนะที่ทันสมัย เป็นต้น แต่ทว่าจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมหรือความคุ้มค่าของนวัตกรรมกับองค์การด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ และนวัตกรรมที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้สรุ้สร้างสรรค้ พัฒนา หรือการคิดค้นวิธีการและเทคนิค หรือกิจกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมานั้นจะต้องเป็นไปเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสรุ้สร้างผลิตภาพ (Productivity) ออกมา หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และศักยภาพเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับวัตกรรมการดำเนินงานใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงนวัตกรรมทรัพยากรมนุษย์อาจกล่าวได้ว่าไม่จำเป็นที่จะต้องสรุ้สร้างขึ้นใหม่ หรือถูกคิดค้นเป็นครั้งแรกเสมอไป ยังมีอีกหลายวิธีการที่สามารถสรุ้สร้างสรรค้วัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์การได้ เช่น การปรับปรุงหรือประยุกต์จากกรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์การที่ต้องการใช้นวัตกรรมหรือคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ต่อยอดจากของเดิมเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ต้องการใช้นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปก็ได้ อนึ่ง สิ่งสำคัญที่สุดในการคิดค้นหาวัตกรรมการหรือกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ๆ ก็คือผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางเดิม ๆ เพื่อนำนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาใช้ในองค์การและเมื่อดำเนินการแล้วจะต้องมีการติดตามผลการใช้นวัตกรรมและจะต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสรุ้สร้างสรรค้ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสรุ้สร้างสรรค้ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่เพื่อ

ตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยีการ ออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์ สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุน ผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์ มาผนวก กับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

เศรษฐกิจ ชัยสนธิ (2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึงการ ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และยังสามารถหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการหรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาต่อยอด การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์หรือกระบวนการ และในหลายสาขา เชื่อกันตรงกันว่าสิ่งที่สิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นนวัตกรรม ได้นั้นจะต้องมีความใหม่อย่างเห็นได้ชัด และความใหม่นั้นจะต้องเพิ่มมูลค่าสิ่งต่าง ๆ ได้อีกด้วยโดย เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดได้ผลิตผลเพิ่มขึ้น และเป็นที่สำคัญของความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของ ชาติ

อัจฉรา สัมเขียวหวาน (2554) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า นวัตกรรมคือ ความคิดหรือ การปฏิบัติใหม่ ๆ ที่ผิดแปลกไปจากสิ่งที่เคยปฏิบัติมาทั้งหมดหรือการเปลี่ยนแปลงบางส่วนจากสิ่งที่ เคยปฏิบัติมาก่อนที่เกิดจากกระบวนการวิจัยที่ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน เพื่อจะ นำมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2541) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรมว่า คือ การผลิต การเรียนรู้และการใช้ประโยชน์ จากความคิดใหม่ให้เกิดผลทางเศรษฐกิจ และสังคม โดยที่ความคิดใหม่นั้นเป็นของใหม่สำหรับหน่วยงานหรือหน่วยเศรษฐกิจซึ่งอาจเป็นบริษัท หน่วยงานของรัฐ อุตสาหกรรมหรือประเทศก็ได้ นวัตกรรมทำให้เกิดการขยายและการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการในตลาดที่เกี่ยวข้อง วิธีการผลิตและจำหน่ายแบบใหม่ และการเปลี่ยนแปลงการ บริหารและทักษะของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนา ตลอดจน การใช้เทคโนโลยีใหม่เป็นนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญ ของนวัตกรรม แต่ในการนำมาใช้จะต้องรวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการผลิต การบริหาร และการ จำหน่ายจึงจะได้ผล

สมนึก เกาชาวี และคณะ (2553 อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์, 2559) ได้ศึกษาคำนิยามของนวัตกรรม และได้จัดทำตารางสรุปนิยามไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 รายชื่อนักวิชาการและคำนิยามของนวัตกรรม

ผู้ให้คำนิยาม	คำนิยาม
Evan (1966)	นวัตกรรมเป็นกระบวนการของการพัฒนาแนวความคิดใหม่
Utterback (2004)	นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรกและทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
Drucker (1993)	นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่งคั่งโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งการพัฒนาขึ้นจากความรู้นี้ใหม่
Tushman and Nadler (1986)	นวัตกรรม คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่เป็นของใหม่
Rogers (1995)	นวัตกรรม คือ การคิดการปฏิบัติหรือสิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่ที่บุคคลพัฒนาขึ้นมาและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร
Freeman and Soete (1977)	นวัตกรรม คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้เชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก
Betje (1988)	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิตการจัดจำหน่าย และไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ
Smits (2002)	นวัตกรรม เป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์และความคิดให้เป็นประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
Herkema (2003)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์การและนวัตกรรมสามารถเป็นไปได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลันหรือค่อยเป็นค่อยไป
Lemon and Sahota (2003)	นวัตกรรมเป็นผลจากการใช้ความรู้ในเรื่องตลาดใหม่ หรือความรู้เชิงเทคนิคใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์
DTI (2004)	นวัตกรรม คือ ความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ของความคิดใหม่
Schilling (2008)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติเพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

สนั่น เกษขารี (2553) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรมในองค์กร คือ สิ่งใหม่ ๆ คิดใหม่ ทำใหม่เพื่อแก้ไข ป้องกันปัญหา เพื่อพัฒนาองค์กร นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ด้วยฝีมือมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ต้องมีทุนความรู้ ทุนทักษะ ทุนปัญญา ทุนความสุข ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กร ต้องสรรหา ต้องสร้าง ต้องรักษา ทุนเหล่านั้นให้มีขึ้นในทรัพยากรมนุษย์

การจะเกิดนวัตกรรมในองค์กรได้ ต้องอาศัยวัฒนธรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือ ต้องสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง ต้องไม่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้กล้าคิด กล้าทำ นวัตกรรมต้องเกิดจากผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานและมีผู้นำคอยสนับสนุนทำเป็นตัวอย่าง และต้องอาศัยวัฒนธรรมของผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานตามทฤษฎี 6 ก. กล่าวคือ

1. กล้าคิด คิดนอกกรอบข้ามศาสตร์
2. กล้าพูด กล้าทำมากขึ้น ในสิ่งที่ตัวเองคิดว่าถูกต้อง
3. กล้าเปิดใจ รับฟัง
4. กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม การทำผิดเป็นสิ่งที่ยอมรับ
5. กล้าเรียนรู้ ที่ต้องมีคนกล้าเพราะมีคนกลัวอยู่ กลัวล้มเหลว กลัวนายว่า ฯลฯ
6. กล้าทำ ทำจริง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสร้างนวัตกรรม

1. ต้องมีความคิด คิดนอกกรอบ คิดข้ามศาสตร์ คิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของสาธารณะชน ฯลฯ

2. ต้องมี Project เมื่อคิดได้แล้วนำสิ่งที่คิดได้มาบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำเป็นโครงการทำ Action Plan ทำตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators (KPI))

3. มีการประเมินผลโครงการ

4. ต้องมีการปรับแผน ใช้แผนสำรอง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การจะทดลองหรือลองทำโดยนำเอาความรู้เรื่องทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้เกิดผล เป็นรูปธรรม ในองค์กรปัจจุบันนี้ ต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์กรเสียก่อน กล่าวได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่สมบูรณ์ (Absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่ต้องสัมพันธ์ (Relative) ไปกับปัจจัยควบคุม นั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กร หรือเป้าประสงค์ขององค์กร จะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นก็สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกันใน 4 ขั้นตอนดังกล่าวมาข้างต้น โดยเริ่มจากการเรียนรู้จากประสบการณ์และต่อมา ลองสังเกต ไตร่ตรองเพื่อการศึกษาประสบการณ์นั้น ก็จะนำไปสู่การได้มาซึ่งแนวคิด เปลี่ยนแปลงไปเป็นแผนงาน งาน/โครงการ ที่จะนำไปทดลองปฏิบัติและพิจารณาประเมินผลเพื่อเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience) และมีการปรับแผนงานตามลำดับ ซึ่งการให้โอกาสบุคลากรในองค์กรได้คิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิด ได้อย่างอิสระนั้นในระยะแรกอาจมีไม่มากหรือไม่มีเลย ก็ต้องใช้ปัจจัยที่กล่าวข้างต้นเป็นตัวกระตุ้นผลักดัน และมีการพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ขึ้นเป็นขั้นเป็นลำดับ ที่สำคัญคือการผลิตให้เกิดนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมได้จริงจะต้องมีความอดทนและกระทำอย่างต่อเนื่อง

นวัตกรรมกับการบริหารจัดการด้านการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หรือจะกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องอยู่คู่กันทั้งในระดับองค์กร จะถึงระดับประเทศก็ว่าได้ เพราะนวัตกรรมทั้งหลายทั้งปวงจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยบุคคล เช่น บุคลากรในองค์กร มีแนวความคิด มีความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ จากองค์ความรู้ (Knowledge) ที่มีอยู่เดิมในองค์กร หรือในตัวของแต่ละบุคคลเอง หรือองค์ความรู้ที่เกิดจากการวิจัย (Research) หรือ องค์ความรู้ที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาที่ได้สะสมมา (Research & Development : R&D) โดยการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นมา ประสมประสานจนก่อให้เกิดเป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ (New Business Process) หรือก่อให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม ประเทศชาติ และที่สำคัญคือเป็นประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติหากมองในระดับโลกาภิวัตน์ (Globalization) โดยไม่ได้หมายถึงประโยชน์ทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่จะหมายถึงประโยชน์ที่เป็นมูลค่าทางด้านสังคมและจิตใจในอีกนัยหนึ่งด้วย ดังนั้นสิ่งที่กล่าวมาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งแรกที่จะต้องคำนึงถึง เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ และต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่จากองค์กรพร้อมกันนั้นการใช้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องให้มีความทันสมัย ก่อให้เกิดเป็นกระบวนการที่เป็นรูปธรรมที่สามารถจับต้องและนำมาปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือนโยบายที่ได้วางไว้ได้ (Achieved) จากแนวความคิดใหม่ดังกล่าวจัดว่าเป็นการนำความรู้ ความคิด และการนำประสบการณ์ที่ได้ในด้านทรัพยากรมนุษย์จนถูกนำมาใช้ ซึ่งจัดเป็นแนวความคิดใหม่จนก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นนวัตกรรมที่สามารถจับต้องนำมาใช้ได้ เพื่อดูแลและพัฒนาบุคลากรในองค์กรเหล่านั้นสู่ยุคแห่งการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ที่กำลังจะมาถึง โดยนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเห็นว่าบุคลากรมีความสำคัญและมีค่า หรือที่ปัจจุบันเรียกว่า บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งและมีคุณค่ากับองค์กร ที่ต้องดูแลรักษาหรือเก็บรักษาไว้ (Human Capital) บุคลากรเหล่านั้นอาจก่อให้เกิดหรือสร้างนวัตกรรมได้ในภายหลัง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการทำงานที่เป็นรูปธรรม หรือ Project หรือ Action Plan สามารถทำได้ โดยนวัตกรรมจะเกิดได้จะต้องเกิดจากการสร้างกระบวนการที่สามารถจับต้องได้ และนำมาใช้ก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ ดังนั้นจากคำว่า กระบวนการ จัดอยู่ในเส้นทางที่เรียกว่ากลางน้ำ (Middle-Steam) เป็นกระบวนการในการทำหรือขั้นตอนในการนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ของนวัตกรรมนั้น ประกอบด้วยการนำความรู้ที่จะต้องคำนึงถึง เช่น 5K, 8K, 4L, 2R และ 3Q เป็นต้นในการสร้างเป็นโครงการ (Projects) หรือ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) สามารถทำได้โดยการนำโครงการต่าง ๆ นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO ขององค์กรนั้น เช่น โครงการการพัฒนาบุคลากรนวัตกรรมในองค์กร (Innovation Human Development Project) มีระยะเวลาของโครงการ 3 เดือนโดยมีบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วม และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) นำเสนอนุมัติอีกครั้ง โดยในแผนปฏิบัติการต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลา และครอบคลุมเรื่องราวต่าง ๆ ดังนี้

- คัดเลือกบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เหมาะสม
- กำหนดหลักสูตร และ Workshop ที่นำมาประกอบขึ้น
- เนื้อหาและขั้นตอนระยะเวลาปฏิบัติที่ต้องมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด
- ประเมินผลการฝึกอบรม

โครงการนวัตกรรมเหล่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของนวัตกรรมจัดอยู่ในระดับปลายน้ำ (Down-Stream) ซึ่งจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับนวัตกรรมนั้นก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นโครงการนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากการผสมผสานที่ดีของ 3 ขั้นตอน (3 Stages) ดังต่อไปนี้

1. เป็นสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม โดยจะต้องคำนึงถึงด้านจริยธรรม (Ethic) เป็นหลัก จากการนำความรู้เดิมหรือความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิจัย นำมาพัฒนาขึ้นใหม่ให้เกิดเป็นสิ่งที่เรียกว่านวัตกรรม

2. นำมาทำหรือปฏิบัติให้เกิดได้ (Getting, Done) เกิดผลเป็นจริง ตรงประเด็น (Reality, Relevancy: 2R)

3. เป็นประโยชน์ต่อด้านเศรษฐกิจ และสังคม จากการใช้นวัตกรรมนั้น

นวัตกรรมที่ไม่ประสบผลสำเร็จเกิดจากสิ่ง 3 สิ่ง ตามทฤษฎี 3C

1. Communication Change หมายถึง บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการสื่อสารของนวัตกรรมนั้น

2. Customer Base หมายถึง นวัตกรรมเหล่านั้นไม่ตอบโจทย์ หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้

3. Command Control หมายถึง การควบคุมสั่งการไม่เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสมกับนวัตกรรมนั้นในความสำเร็จของนวัตกรรมนั้นควรมีการให้รางวัลกับบุคลากรเหล่านั้นเมื่อคิดค้นจนสามารถนำมาประดิษฐ์เป็นสิ่งใหม่ ๆ ที่จัดเป็นผลงานในด้านนวัตกรรม (Innovation) ได้เป็นผลสำเร็จเพื่อเป็นแรงจูงใจ และเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรอื่น ๆ ต่อไป

องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) สร้างได้ด้วยแนวคิด ทฤษฎี 3 Q เพราะทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวขับเคลื่อนนวัตกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. Quality of Human Resources (HR Innovation) องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ องค์กรต้องมีทรัพยากรที่มีคุณภาพ ต้องสรรหาคนที่มีคุณภาพเข้ามา ส่วนคนที่อยู่ต้องสร้างต้องรักษา ต้องใช้คนที่มีคุณภาพ คนมีคุณภาพ” เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก "คน" ที่เข้ามาทำงานต้อง มีแววในเรื่อง นวัตกรรม มีการออกไปตามมหาวิทยาลัยเรียกว่าโครงการ “Drawing Career” เพราะโลกทุกวันนี้ เราไม่ได้แข่งขันที่ผลิตนวัตกรรมสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่แข่งขันตั้งแต่การเฟ้นหาคนบิสซิเนสพาร์ทเนอร์ หรือซัพพลายเออร์ที่ดีที่สุดด้วย ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญทางด้าน องค์กรแห่งนวัตกรรม

2. Quality of Organization คนที่มีคุณภาพมาอยู่รวมตัวในองค์กร องค์กรนั้นจะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพเป็นองค์กรที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างไม่หยุดยั้ง

3. Quality of Product or Service องค์กรที่มีคุณภาพ จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจะสามารถสร้างนวัตกรรมทางสินค้า/บริการที่มีคุณภาพ และที่สำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศขององค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กรณีตัวอย่างบริษัทที่นำการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้

บริษัท ซัมซุงประสบความสำเร็จจากการใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน จนสามารถเป็น "คู่แข่งที่เหนือกว่าบริษัทโซนี่ได้ โดยในช่วงปี ค.ศ. 2000 ใคร ๆ ก็รู้จักแต่โซนี่ ขณะที่ซัมซุงเป็นแบรนด์ที่ไม่มีใครรู้จักมากนัก และไม่มีใครเชื่อว่า วันหนึ่งซัมซุงจะกลายเป็นคู่แข่งที่ทัดเทียมกับโซนี่ได้

ต่อมาในปี 2004 ซัมซุง ก็พลิกสถานการณ์จาก "ผู้แข่งขันที่ไม่มีทางสู้" มาเป็น "ผู้แข่งขันที่น่ากลัวของโซนี่" และยังสามารถก้าวมาเป็น "ผู้แข่งขันที่เหนือกว่า" ได้ในปี 2005 ด้วยยอดขายที่มากกว่าถึง 4 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ

คำตอบที่ซัมซุงสามารถทัดเทียมโซนี่ได้ นั่นคือ “ความเร็วกว่า” ซัมซุงเป็นองค์กรที่มีความเชื่อมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมและได้ร่วมงานกับ IDEO ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาตลอดช่วง 10 ปีหลัง

กรณีศึกษา นี้ เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า นอกจากองค์กรจะต้องปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องแล้ว ยังต้องส่งเสริมและพัฒนาอัตราการสร้างนวัตกรรมให้รวดเร็วมากกว่าเดิมอีกด้วย การทำงานแบบเดิม คงเดิมจะเป็นตัวเร่งทำลายองค์กร ส่วนนวัตกรรมที่ดีจะเป็นตัวเร่งสร้างความก้าวหน้าให้องค์กร การสร้างนวัตกรรมในองค์กรจึงต้องเริ่มจากการทำให้การสร้างนวัตกรรม ให้เป็นค่านิยมและเป็นวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรแห่งนวัตกรรม ควรจัดตั้งทีมพัฒนานวัตกรรมขึ้นมา โดยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีบุคลิกที่ต่างกัน 9 บุคลิก และมีบทบาทที่เหมือนกัน 3 บทบาท บุคลิก 9 แบบที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในทีม ได้แก่

1. บุคลิกของการเป็นผู้นำที่ดี
2. บุคลิกของการเป็นผู้ตามที่ดี
3. บุคลิกของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ เล่นบทเป็นนักเรียน นักศึกษา
4. บุคลิกของการเป็นนักมานุษยวิทยา
5. บุคลิกของการเป็นนักทดลองค้นคว้า
6. บุคลิกของการเป็นนักผสมผสาน
7. บุคลิกของการเป็นนักบริหารจัดการ ในบุคลิกของผู้ก้าวข้ามอุปสรรค
8. บุคลิกของการเป็นนักประนีประนอม
9. บุคลิกของการเป็นผู้บริหาร

บทบาทเหมือนกัน 3 บทบาท ได้แก่

1. บทบาทของนักสร้างสรรค์
2. บทบาทของนักสร้างประสบการณ์ที่ดีและ
3. บทบาทของนักบริการ

ในทีมพัฒนานวัตกรรม ควรมีวิธีการในการพัฒนานวัตกรรม 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. พยายามสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน (Understand) อะไร คือปัญหา ที่แท้จริงขององค์กร ของหน่วยงาน

2. สังเกต (Observe) ค้นหาสาเหตุของปัญหา

3. หาแนวทางแก้ไข (Visualize) แสวงหาทางเลือกในการแก้ไข ป้องกัน หลาย ๆ ทางเลือก จัดลำดับแนวทางเลือกที่ดีที่สุด อย่างน้อย 5 อันดับ นำทางเลือกอันดับที่ 1 มาทดสอบแนวความคิด

4. ทดสอบแนวความคิดกับผู้ใช้โดยตรง (Evaluate/Refine) ทดสอบแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดที่คัดเลือกมา

5. นำผลที่ได้จากการทดสอบไปสร้างนวัตกรรม (Implement) ทำแผนการปฏิบัติการมีตัวชี้วัดความสำเร็จ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ทีมงานพัฒนานวัตกรรม ควรต้อง

ออกแบบความรู้สึกใหม่ ๆ ที่ต้องการให้ลูกค้ารู้สึกดีและพึงพอใจมากขึ้นอีกด้วยการสร้างผลกำไรด้วยการนำเสนอประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้ลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญซึ่งสามารถทำกำไรได้มากกว่าและยังเป็นการทำกำไรที่ผู้บริโภคนิยมจ่าย

STABUCK เป็นตัวอย่างที่ดี ในการสร้างนวัตกรรม จัดระบบการบริหารธุรกิจกาแพให้เข้ากับชีวิตประจำวัน ฝึาคูลูกค้า สานสัมพันธ์กับลูกค้า ใช้แบรนด์ STABUCK ในการสร้างนวัตกรรมบริการและผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าอยากสัมผัส และยอมจ่ายกว่าถึง 3 เท่า เพื่อแลกกับความสุข ผู้ชนะมีการผลิต/การบริการ/คิดค้นนวัตกรรมที่รวดเร็ว มีวัฒนธรรมเคลื่อนไหวเร็ว ซึ่งจะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งชั้น เพราะมีความคิดริเริ่มในอัตราที่สูง

องค์กรที่มีนวัตกรรมที่อยู่ในระดับแนวหน้า สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก มีอยู่หลายองค์กร เช่น บริษัท P&G ได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็นนวัตกรรม และเพิ่มนวัตกรรมในผลผลิตอย่างต่อเนื่อง เข้าใจการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของลูกค้า แสวงหาหุ้นส่วนจากภายนอก รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ แนวความคิดและผลิิตใหม่ ๆ

บริษัท GOODGLE ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการหาข้อมูลอย่างง่าย ๆ เป็นเจ้าของ Online Search และความเจริญเติบโตเกี่ยวกับการโฆษณาอย่างรวดเร็ว และเชื่อมต่อกับลูกค้าอย่างเข้มแข็ง

บริษัท ซัมซุง จับความต้องการ และความรู้สึกของลูกค้า ออกแบบแก่ เข้าใจอารมณ์ร่วมเคลื่อนผ่านจากการผลิตสินค้าทั่วไป ไปเป็นผู้นำแบรนด์ชั้นนำ นำสินค้าใหม่ ๆ สู่ตลาดโลก

บริษัท NOKIA เน้นออกแบบที่ล้ำสมัย ออกโมเดลอย่างรวดเร็ว เพิ่มภาพลักษณ์ โดยเข้าใจลูกค้าที่มีความประสงค์จะใช้ตัวแบบมือถือที่เหมาะสมกับเพศและวัย

บริษัท TOYOTA เน้นคุณภาพมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพปรับปรุงอย่างต่อเนื่องใช้ยุทธศาสตร์ธุรกิจที่เหนือชั้น เน้นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อการผลิตที่เร็วกว่า ดีกว่า ถูกกว่า เพื่อการครองตลาดให้มากขึ้นจาก

การศึกษาบริษัทต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าองค์ประกอบเพื่อสร้างความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร มีดังนี้

1. ปฏิวัติวัฒนธรรมที่ล้าหลัง ทำงานแบบเดิม ๆ
2. ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ รัับสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์
3. ส่งผู้เชี่ยวชาญภายในออกไปเยี่ยมชมสินค้าและตลาดอื่น ๆ
4. นำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าสู่องค์กร
5. จ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายใน
6. ให้โบนัสแก่ผู้มีความคิดใหม่ ๆ ที่ทำให้ลูกค้าพอใจ
7. การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ห้องห้องปฏิบัติการ (Laboratory) เป็นหลัก
8. ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขกับการทำงาน และเอื้อต่อการเรียนรู้ทำสิ่งใหม่ ๆ ให้องค์กรเป็นต้น

จากแนวคิดสามารถสรุปการศึกษาได้ว่า นวัตกรรม คือสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็สิ่งของ สิ่งประดิษฐ์ หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ถูกสร้างสรรค์หรือสร้างขึ้นด้วยคน และสิ่งประดิษฐ์หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ จะเป็สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรหรือองค์กรในการก่อให้เกิดการ

พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน

เมื่อก้าวถึงเรื่องนวัตกรรมหลายองค์กรได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับต้นทางของการเกิดนวัตกรรมนั่นก็คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นที่จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสิ่งแรกในการพัฒนานั้นก็คือ ผู้นำต้องมีวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีการสนับสนุนแผนงาน งบประมาณ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีอิสระ มีการวางคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน สอดคล้องศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน และพนักงานสามารถแสดงสมรรถนะของตนเองได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้เกิดความพึงพอใจและเจตคติที่ดี ก่อให้เกิดสัมพันธภาพต่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งที่สำคัญที่สุดนั่นก็คือการได้ผลงาน หรือผลิตผลจากการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

แนวคิดของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

Ford (1996) แนวคิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่งกล่าวว่า พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นการกระทำของบุคลากรในการคิดริเริ่มที่แปลกใหม่และแตกต่างกับสิ่งอื่นมีคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วยการสร้างความรู้สึกรับรู้การสร้างแรงจูงใจรวมทั้งต้องมีความรู้และความสามารถด้วย

Kleysen and Street (2001) ได้ประมวลแนวคิดต่างๆ โดยสรุปว่าพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลในการคิดแนะนำและทดลองสิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์นำไปใช้ ในองค์กรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมด้านความคิดริเริ่ม (Generativity) เป็นการแสดงออกถึงความสนใจในช่วงเริ่มต้นสำหรับการกำหนดและขึ้นนำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรจนกระทั่งสามารถนำไป ใช้ประโยชน์ได้จริงได้ การที่บุคคลมีกระบวนการคิดพิจารณาและอธิบายถึงโอกาสที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน จากนั้นจะต้องจัดลำดับความคิดและแสวงหาถึงความสัมพันธ์ หรือความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นมากับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
2. พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (Corporate employee) หมายถึง พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการเคารพสิทธิผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่
3. พฤติกรรมด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) เป็นการค้นหาโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้แก่ การพิจารณาและหาโอกาสในการที่จะคิดหรือนำสิ่งใหม่ๆไปใช้ในการทำงาน
4. พฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำทางด้านความคิด (Championing) เป็นสิ่งผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถนำความคิดนั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และเชื่อมั่นในศักยภาพของความคิดใหม่นั้น โดยบุคคลที่เป็นผู้นำทางความคิดต้องสามารถระดมการชักจูง และโน้มน้าวผู้อื่นให้สนับสนุนเห็นด้วยกับความคิดใหม่ของตน เพื่อนำความคิดนั้นไปเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่นต่อไป

5. พฤติกรรมด้านการประยุกต์ใช้ (Application) คือ การนำความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยจะต้องมีการนำไปทดลองประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานประจำ มีการปรับปรุงผลผลิตที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์นั้น รวมทั้งต้องพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรนำความคิดใหม่นั้น ไปใช้ปฏิบัติให้เป็นงานประจำ

Rogers (1995) ทฤษฎีการแพร่และการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งกล่าวถึงบุคคลที่เป็นผู้ริเริ่ม จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม ระดับขั้นของการตัดสินใจเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมมี 5 ขั้น ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการรับรู้ เป็นการรับรู้ถึงข้อมูลถึงสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา รวมทั้งการรับรู้องค์ประกอบของ ข้อมูลที่ต้องการนำมาใช้ประโยชน์และหน้าที่หลักของการทำงานของสิ่งที่เข้ามาว่ามีวิธีการทำงาน อย่างไร
2. ขั้นการสนใจ เป็นการสนใจเพื่อให้เกิดการยอมรับในการนำสิ่งที่เข้ามาใช้ในการทำงาน
3. ขั้นการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจเพื่อที่จะนำเข้ามาใช้ในงาน โดยพิจารณาถึงประโยชน์และความจำเป็น
4. ขั้นการนำไปใช้ เป็นการยอมรับและเป็นการนำสิ่งที่เข้ามาใหม่มาใช้ในงาน
5. ขั้นการยืนยัน เป็นการยืนยันถึงประโยชน์และความจำเป็นของสิ่งที่เข้ามาใหม่ที่เป็นที่ยอมรับและนำเข้ามาใช้

Kanter (1988) ได้ค้นพบพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรได้นั้นต้องมีการแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงานและองค์กร ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1. การสร้างความคิด (idea Generation) คือการสร้างแนวคิดที่แปลกใหม่และมีประโยชน์ในทุกขอบเขต ในขั้นตอนนี้การรับรู้ปัญหาที่เกี่ยวกับงานความไม่ลงรอยความไม่ต่อเนื่อง และแนวโน้มที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวส่งเสริมความคิดที่แปลกใหม่
2. การสนับสนุนความคิด (idea Promotion) เมื่อบุคคลได้สร้างความคิดใหม่ของเขาขึ้นมาแล้วนั้น เขาจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางสังคมเพื่อหาเพื่อนผู้สนับสนุน และผู้อุปถัมภ์ให้กับแนวคิดของตน หรือเพื่อสร้างผู้สนับสนุนที่สามารถให้อำนาจที่จำเป็นเบื้องหลังเพื่อให้ความคิดของตนเป็นที่ประจักษ์

3. การทำให้ความคิดเป็นจริง (Idea Realization and Innovation) เริ่มจากการตระหนักปัญหาและการสร้างความคิดหรือทางเลือกสำหรับแก้ปัญหานั้น พยายามที่จะสร้างสิ่งสนับสนุนทางแก้ปัญหา และในขั้นสุดท้ายผู้มีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมก็จะเติมเต็มความคิดนั้นด้วย

จากแนวคิดที่ได้ศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร โดยประกอบไปด้วยหลายองค์ประกอบที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เลย คือมีเพียงแค่องค์ประกอบเดียวคือ การแสดงออกของบุคคลในการที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์และประยุกต์สิ่งใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการให้ความสนใจนอกเหนือจากงานประจำ เป็นการชี้แนะสิ่งใหม่เพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น เพื่อไว้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เป็นการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดใหม่ได้อย่างเหมาะสม และมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอื่นเห็นถึง

ความสำคัญของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อที่จะนำมาปรับใช้กับชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย

ปัจจัยของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

Nicoli (2012) ได้เสนอสิ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม และสิ่งที่เป็นอุปสรรคของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีดังต่อไปนี้

สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

1. องค์กรและผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน คือการที่องค์กรและผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ของพนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับพนักงาน
2. การรับรู้และเอาใจใส่ขององค์กรและผู้บังคับบัญชา คือการที่พนักงานสามารถรับรู้การดูแลเอาใจใส่ที่องค์กรและผู้บังคับบัญชามีให้ และจะก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม
3. ความอิสระในการตัดสินใจ คือการที่พนักงานมีสิทธิที่จะคิดและตัดสินใจได้ด้วยตนเองจากความรู้ความสามารถที่ตนเองมีเพื่อแสดงศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงาน
4. การจัดการโครงการที่ดี คือการจัดการทำโครงการต่างๆตามแผนที่ได้วางไว้ ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อส่งเสริมการกระตุ้นพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่พนักงานการให้อาหารและ
5. แรงกระตุ้นที่ต้องการให้บุคลากรทำงานให้ประสบความสำเร็จ คือการสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ
6. ลักษณะขององค์กรที่ให้การสนับสนุนนำไปสู่การทำงานร่วมกันภายในองค์กร เป็นการส่งเสริมความร่วมมือ การสร้างความสามัคคีในองค์กรเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ไม่ให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

1. การไม่สนใจเรื่องความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและผู้บังคับบัญชา คือการที่ไม่สนใจและไม่ใส่ใจในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ จึงทำให้เป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. การประเมินผลการปฏิบัติการณ์ไม่เหมาะสม เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เหมาะสม ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการประเมินผลและเหตุผลไม่หนักแน่นพอ
3. ขาดความอิสระและมีข้อจำกัดในการทำงาน คืออาจเป็นความรู้สึกที่อึดอัด และขาดอิสระและข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน
4. การจัดการโครงการไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าการจัดโครงการออกมาอย่างไม่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม
5. มีแหล่งทรัพยากรไม่เพียงพอ คืออุปกรณ์และทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน
6. ลักษณะขององค์กรขาดระบบการทำงานร่วมกัน คือการที่พนักงานขาดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

Fontana and Nesta (2009) ได้เสนออุปสรรคของพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมไว้ดังต่อไปนี้

1. ขาดความอิสระในการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน คือการโดนกีดกันทางด้านความคิดอิสระในการตัดสินใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

2. ขาดการสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างาน คือการที่พนักงานไม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านต่าง ๆ จากหัวหน้างานและองค์กรเลย จึงอาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

3. ไม่มีแรงจูงใจเพียงพอที่จะกระตุ้นบุคลากรให้เกิดนวัตกรรม คือการที่พนักงานขาดแรงจูงใจ หรือกำลังใจที่ช่วยกระตุ้นในงานเดินหน้า หรือขาดการพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

4. ไม่มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้เกิดการสร้างความคิดสร้างสรรค์ คือขาดการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานให้แก่พนักงาน จึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมช้าตามไปด้วย

5. ขาดแหล่งทรัพยากรที่สนับสนุนในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ คือการไม่ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรจากองค์กร จึงทำให้เป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

6. ความไม่ชัดเจนของกลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาและเป้าหมายขององค์กรที่นำไปสู่การเกิดนวัตกรรม คือความไม่ชัดเจนของแผนการปฏิบัติงานต่างๆ จึงทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

De Alencar et al. (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการกระตุ้นหรือกีดกันการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร จากองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบสิ่งที่กระตุ้นหรือกีดกันการเกิดความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรดังนี้

ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

1. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในด้านการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2. โครงสร้างขององค์กร หมายถึงโครงสร้างทางด้านการจัดการขององค์กร ทางด้านความมั่นคง ก็จะช่วยส่งเสริมการกระตุ้นพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

3. การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึงการได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสนับสนุนในหน้าที่การงาน การได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและได้รับการสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี

ปัจจัยที่กีดกันการเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

1. นโยบาย กฎ ข้อบังคับขององค์กร หมายถึงการตั้งกฎกติกาข้อบังคับต่าง ๆ มากจนเกินไป อันทำให้เกิดการปิดกั้นพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานได้

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน ถ้าไม่มีความสามัคคีและเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการเกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมได้

3. ลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร หมายถึงลักษณะต่าง ๆ ที่แสดงออกมาของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานแต่ละคนว่ามีความเท่าเทียมและยุติธรรมเหมือนกันหรือไม่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

จากแนวคิดที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ การสร้างพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานนั้น องค์กรจะต้องสร้างแรงดึงดูดและการจูงใจพนักงานให้เห็นถึงการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ในด้านการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ การดูแลความเป็นอยู่ที่ดี ให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่เหมาะสม ไม่เอาर्डเอาเปรียบบุคลากร เกิดจากการสร้างบรรยากาศในองค์กรให้นำปฏิบัติงานโดยซึ่งองค์กรจะต้องมีการเปิดศักยภาพทางความคิด เรียนรู้ที่จะพัฒนาประเมินความก้าวหน้าของตนเองอย่างสม่ำเสมอ หัดเรียนรู้กับความล้มเหลว สามารถที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่คลุมเครือ ควรจัดสร้างบรรยากาศแบบอิสระในด้านของความคิดและการแสดงออก ถ้าองค์กรมีการจัดการดำเนินงานอย่างที่ได้กล่าวมาข้างต้นได้ จะทำให้พนักงานภายในองค์กรสามารถที่จะพัฒนาพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรนั้น ๆ เจริญก้าวหน้าต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร (Policy)

นโยบายขององค์กร (Organizational policy) นโยบายขององค์กรประกอบด้วยข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารการพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการและกลยุทธ์ในการควบคุม

คำถามที่สำคัญ 3 ประการในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายซึ่งใช้ในสถานการณ์ทั่วไปก็คือ

1. ธุรกิจในปัจจุบันอยู่ที่ไหน (Where are we now?)
2. ธุรกิจต้องการไปที่ไหน (Where do we want to go?)
3. ธุรกิจจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร (How do we get there?)

นโยบายจะระบุถึงลักษณะอย่างกว้างขวางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติ การและการควบคุมกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ นโยบายส่วนใหญ่มีลักษณะกว้าง และมีผลกระทบที่สำคัญในองค์กร แต่จะไม่มีขอบเขตผลกระทบภายในองค์กรมีการออกแบบเพื่อช่วยตัดสินใจ ตลอดจนมีเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจง นโยบายจะช่วยให้สมาชิกขององค์กร ผู้บริหาร ผู้จัดการชั้นต้น ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

ตัวอย่างของนโยบายมีดังนี้

1. ผลตอบแทนซึ่งให้ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment (ROI)) อย่างต่ำ 15% จะได้รับการ พิจารณาให้เป็นสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่
2. ผลตอบแทน ซึ่งสามารถผลิตให้มีคุณภาพสูงจะได้รับเลือกเพื่อกำหนดในสายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากนโยบายผู้บริหารในระดับบริษัท ระดับธุรกิจ หรือระดับฝ่ายผลิตภัณฑ์จะเลือกผลิตภัณฑ์โดยไม่ระบุผลตอบแทน และไม่มีคุณภาพสูง เพราะว่าผู้บริหารจะต้องพิจารณาความเหมาะสมของ ROI หรือระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งนโยบาย เหล่านี้จะช่วยรักษาเวลาและความพยายามได้

ปัจจัยและองค์ประกอบของนโยบาย

การกำหนดนโยบายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มีขึ้น ปัจจัยในการกำหนดนโยบาย จำแนกได้ 2 ประเภทได้แก่

1. ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (Fundamental Factors) หมายถึงสิ่งใด ๆ ก็ตามที่เป็นผู้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย จะต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลาอาจเป็นนโยบายที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ ขาดความสมบูรณ์ถูกต้องก็จะทำให้เกิดปัญหา อุปสรรค และความยุ่งยากในการปฏิบัติให้นโยบายนั้น บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 กลุ่ม

1.1 ปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ การกำหนดนโยบายต้องมีลักษณะที่เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การหรือหน่วยงานนั้น

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้กำกับนโยบาย วิธีการในการดำเนินนโยบาย ผู้ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างน้อย 2 ประการ คือ เรื่องวิธีการกำหนดนโยบาย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายนอก จากนั้นนโยบายยังต้องมีความเหมาะสม เป็นเหตุเป็นผลและมีความถูกต้อง

1.3 ปัจจัยเกี่ยวกับข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ผู้กำหนดนโยบายจะต้องคัดกรองข่าวสารและข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบ

2. ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อม (Environmental factors) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้กำหนดนโยบายจะต้องคำนึงถึง เพราะมีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายทั้งโดยตรงและทางอ้อม Ira Sharkansky จำแนกปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อม ดังนี้ ปัจจัยทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ และทางสังคม และ Joyce M. Muns ได้จำแนกสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายออกเป็น 3 ประเภท คือ วัฒนธรรมทางการเมือง นโยบายของรัฐ และสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอธิบายได้ ดังนี้

2.1 ปัจจัยทางการเมืองและวัฒนธรรมทางการเมือง เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมาก เพราะรูปแบบของการเมืองหรือการปกครองย่อมเป็นรูปแบบของการกำหนดนโยบายของสังคมหรือองค์กรนั้นด้วย วัฒนธรรมทางการเมือง (Political Culture) ก็เป็นปัจจัยอีกชนิดหนึ่งที่มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย ซึ่ง เอลาซาร์ (Daniel J. Elazar) จำแนกวัฒนธรรมทางการเมืองไว้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ ลัทธิคุณธรรมนิยม และลัทธิประเพณีนิยม

2.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ องค์กรหรือหน่วยงานที่มีภาวะทางเศรษฐกิจไม่มั่นคงย่อมไม่สามารถกำหนดนโยบายได้อย่าง กว้างขวาง และการปฏิบัติตามนโยบายอาจไม่บรรลุเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์

2.3 ปัจจัยทางด้านสังคม เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลกระทบและมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย ลักษณะความเป็นอยู่ ของสมาชิก ความแตกต่างของกลุ่มสมาชิก ความสามัคคีของกลุ่มสมาชิก

2.4 ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ และประวัติศาสตร์ ในการกำหนดนโยบายใด ๆ ก็ตาม ผู้กำหนดนโยบายจะต้องคำนึงถึงสถานที่ตั้ง พื้นที่ อาณาเขต สภาพภูมิอากาศ และสภาพภูมิประเทศขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยจะต้องกำหนดนโยบายให้ สอดคล้องกับสภาพต่าง ๆ ปัจจัยทุกประเภทมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายขึ้นว่าจะจะเป็นประโยชน์หรือเป็นนโยบายที่ใช้ได้เพียงใด

ไม่เพียงแต่นโยบายจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจและความสามารถของผู้กำหนดนโยบาย ยังขึ้นอยู่กับปริมาณและความถูกต้องด้วย

ฟรายดริช (Carl J. Friedrich) กล่าวถึง นโยบายว่าเป็นข้อเสนอแนะทางที่จะปฏิบัติการของบุคคล กลุ่มคน หรือรัฐบาล ภายในสภาพแวดล้อมแห่งหนึ่ง ซึ่งจะมีทั้งอุปสรรคและโอกาสบางอย่างอยู่ด้วย ทำให้ต้องมีการเสนอนโยบายเพื่อใช้ประโยชน์และเอาชนะสภาวะการณ์ต่าง ๆ นโยบายมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ เป้าหมาย (targets) สิ่งที่ต้องทำวิธีทาง (means) การดำเนินงาน และปัจจัย (resources) สนับสนุนการกระทำตามนโยบาย ปัจจัยสนับสนุนในการกำหนดนโยบาย 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการกำหนดนโยบาย
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และสภาพดินฟ้าอากาศ หากขาดปัจจัย ด้านใดด้านหนึ่งจะเกิดผลกระทบต่อการทำงานนโยบายอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาได้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการและบริหารองค์การ นักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำมีความคิดเห็นที่แตกต่างเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำ ทั้งนี้สาเหตุที่นักวิชาการมีความเห็นที่แตกต่างกันเป็นเพราะภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน ที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และ “สถานการณ์” โดยนักวิชาการ นักวิจัยบางกลุ่มได้ มุ่งเน้นความสนใจไปที่เรื่องของบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ หรือพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ ความรู้เชิงลึก ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ แรงจูงใจภายในความวิริยะ ทิศทาง และเป้าหมาย ความทุ่มเท สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ถือเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมี **Huges, Ginnet, & Curphy (2012)** ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ตัวแทนชักจูงหรือจูงใจผู้ตามให้ประพฤติปฏิบัติในแนวทางที่ตนปรารถนา

ภาวะผู้นำ คือ การสั่งการและการประสานงานสมาชิกกลุ่มในการทำงาน

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลทำตามเพราะต้องการทำตามไม่ใช่ทำตามเพราะถูกบังคับ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงกลุ่มภายในองค์การ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำ คือ การปฏิบัติที่มุ่งเน้นทรัพยากรเพื่อสร้างโอกาสที่พึงปรารถนา

นอกจากนี้ **Daft (2005)** กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งตั้งใจจะทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่ร่วมกันของทุกฝ่าย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn (2008) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลคนอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมองเห็นความสัมพันธ์/จินตนาการ/บูรณาการประสบการณ์เดิมที่มีอยู่เข้ากับประสบการณ์ใหม่แล้วสร้าง

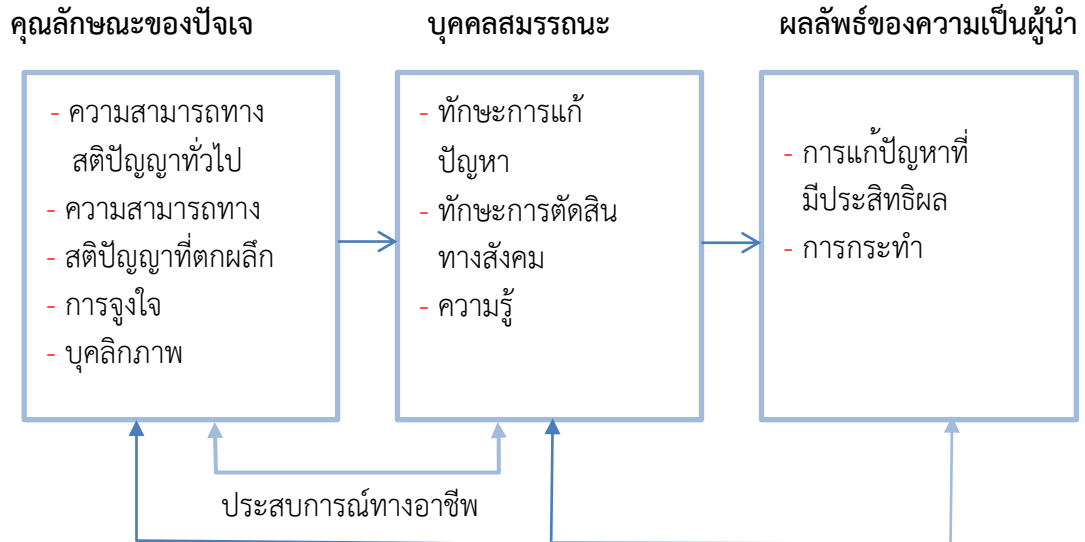
วิสัยทัศน์ที่ดี เป็นไปได้ เพื่อแก้ปัญหาที่มีอย่างเหมาะสม ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ยังส่งผลต่อการสร้างการบริการบุคคลากร สนับสนุนความต้องการของผู้อื่นให้ตรงความต้องการ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ในบริบทของการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กร หรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน อาทิเช่น การไร้ทิศทางเพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติตามพันธกิจและการบรรลุวิสัยทัศน์ การเคลื่อนตัวอย่างเชื่องช้าเพื่อไปสู่ความสำเร็จ งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารขององค์กรส่วนมากให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจตั้งสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การตัดสินใจที่เหมาะสม และ ถูกที่ถูกเวลาจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจลำพังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ เพราะหลังจากที่มีการตัดสินใจไปแล้ว องค์กรยังต้องเผชิญหน้ากับปัญหาของกานำเอาการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ นั้นหมายถึงผู้นำจะต้องมีอำนาจในการโน้มน้าวพฤติกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์ และเอาชนะแรงต่อต้านที่มีในองค์กรได้ ดังนั้นภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติให้ประสบ ความสำเร็จ Mills (2005)

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ ความรู้เชิงลึก ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ แรงจูงใจภายใน ความวิริยะ ทิศทาง และเป้าหมาย ความทุ่มเท สภาพแวดล้อมแบบเปิด ความอิสระ ความท้าทาย ความไว้วางใจ การสนับสนุนความคิดใหม่ๆ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ การปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล สมรรถนะ และผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผล ตามเป้าหมายโดยสรุปตามภาพประกอบที่ 2.1 แสดงคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล สมรรถนะ และผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ ดังนี้

อิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม



ภาพที่ 2.1 โมเดลทักษะการเป็นผู้นำของ Mumford et al.
ที่มา : ปรับจาก Northouse (2013)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2515 เป็นสถาบันการเงินตามประกาศกระทรวงการคลัง ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2526 และเป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับประเทศที่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ทั่วภูมิภาคของประเทศไทยเป็นสมาชิก

วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยวิธีการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ รวมทั้งส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ออมทรัพย์ แนะนำช่วยเหลือในการจัดตั้ง การดำเนินกิจการ และการจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นศูนย์กลางทางการเงินและธุรกิจทางการเงินของสหกรณ์ และเป็นศูนย์กลางพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์

วิสัยทัศน์ ชสอ. เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากลด้วยหลักธรรมาภิบาลและอุดมการณ์สหกรณ์

พันธกิจ

- พันธกิจที่ 1 เป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์
- พันธกิจที่ 2 สร้างความมั่นคงแก่ ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์
- พันธกิจที่ 3 พัฒนาบุคลากร ชสอ. และสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เป็นผู้มีอาชีพ
- พันธกิจที่ 4 เป็นศูนย์กลางสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ออมทรัพย์
- พันธกิจที่ 5 เชื่อมโยงเครือข่ายกับขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

การดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์โดยยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์และหลักการสหกรณ์สากล ทำให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินที่มีเป้าหมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ควบคู่กันไป ดังนั้นการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์จึงมีรอบและแนวทางการจัดการที่แตกต่างไปจากสถาบันการเงินอื่น ในบทนี้จะกล่าวถึง ความหมาย แนวคิด และกระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ความหมายของการจัดการสหกรณ์

• **R.V. Nadkarni** กล่าวว่า “สหกรณ์ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก จำเป็นต้องจัดการตามหลักของสหกรณ์หลักสำคัญของสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการจัดการ ได้แก่ หลักการจัดการแบบประชาธิปไตย ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของการจัดการแบบประชาธิปไตยของสหกรณ์ คือ สหกรณ์เป็นเจ้าของด้วยการจัดการ โดยบุคคลที่จะนำประโยชน์ไปสู่ผู้ก่อตั้งสหกรณ์ขึ้น และพร้อมที่จะใช้บริการสหกรณ์ การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องใช้วิธีการทำงานเป็นคณะ ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกัน ในแง่สหกรณ์จึงแตกต่างจากองค์การธุรกิจอื่น ๆ ที่ควบคุมโดยคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการเท่านั้น”

• **Kelsey R. Gardner** ได้ย้ำถึงธรรมชาติที่เด่นชัดของการจัดการสหกรณ์ว่า “ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการนั้น รวมถึงความสามารถในการบรรลุความสำเร็จทั้งในฐานะที่เป็นสหกรณ์ และในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ และผู้จัดการต้องไม่ลืมว่าสหกรณ์เป็นองค์การของประชาชนที่เป็นเจ้าของ และควบคุมโดยสมาชิกผู้ใช้บริการเพื่อประโยชน์ของตน สมาชิกเป็นผู้สละเวลา ทรัพยากรทางการเงิน และอุดหนุนสหกรณ์ของตน ฝ่ายจัดการได้รับผลตอบแทนอยู่ตลอดเวลา จึงควรพร้อมที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

• **Matin A. Abrahamsen** กล่าวว่า “การจัดการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องแสดงออกให้เห็นทักษะในด้านความคิด คน เทคนิค ตัวอย่างเช่น การเป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ ควรมีความสามารถในการติดต่อกับคนที่มีลักษณะพิเศษ ต้องรอบรู้วัตถุประสงค์และหลักสหกรณ์ ในขณะเดียวกันก็ควรมีความรู้ทางเทคนิคที่จำเป็นในการจัดการอีกด้วย”

• **Marvin A. Schaars** กล่าวว่า “การจัดการสหกรณ์อาจแสดงให้เห็นโดยใช้รูปสามเหลี่ยมซึ่งสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ต่างก็มีส่วนอย่างแข็งขันเพื่อให้มีการประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสำหรับสมาชิกโดยปกติมักจะมองตนเองว่าอยู่นอกวงการจัดการ แต่ในที่สุดความรับผิดชอบในการจัดการก็เป็นของสมาชิก เพราะสมาชิกลงทุนในสหกรณ์ ใช้บริการจากสหกรณ์ เสี่ยงต่อการขาดทุน ดังนั้นการควบคุมขั้นสุดท้ายย่อมตกอยู่กับสมาชิก สมาชิกจึงมีส่วนทั้งการเป็นเจ้าของควบคุมกิจการ และมีหน้าที่สำคัญในการจัดการสหกรณ์ของตน”

• **จุฑาทิพย์ ภัทรวาท (2556)** กล่าวว่า “การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสารโดยผ่านหน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวกและควบคุม เพื่อการบรรลุความสำคัญตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จ 2 ประการได้แก่ ความสำเร็จทางเศรษฐกิจและความสำเร็จทางสังคม”

2.2 สรุปแนวคิดการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นได้ ดังนี้

- การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ คือ กระบวนการตัดสินใจที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย
- จุดมุ่งหมายในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นไปเพื่อสนองบริการแก่สมาชิกสหกรณ์
- การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมของสหกรณ์ ต้องผสมผสานทั้งหลักการจัดการทั่วไปและหลักการสหกรณ์เข้าด้วยกัน
- จุดมุ่งหมายต้องมีความสมดุล ทั้งความสำเร็จเชิงธุรกิจและจุดมุ่งหมายในการเป็นสหกรณ์
- การจัดการจะต้องให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์

2.3 วัตถุประสงค์ในการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

1. เพื่อนำวิธีการและแนวปฏิบัติตามหลักการจัดการที่ดีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์
2. เพื่อให้เกิดความมั่นคงและเข้มแข็งของสหกรณ์ เพิ่มสมรรถนะในการให้บริการแก่มวลสมาชิก
3. เพื่อให้สมาชิกมีความพึงพอใจในการใช้บริการ และการสร้างผลกระทบตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์
4. เพื่อช่วยกิจกรรมของชุมชนและสังคม ตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่
5. เพื่อการยกระดับสมาชิกในการสร้างคุณธรรม จริยธรรม นอกเหนือจากการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก
6. เพื่อยกระดับการจัดการอย่างมืออาชีพ และการขับเคลื่อนการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ให้เกิดการรวมพลังในการพัฒนาระบบสหกรณ์ออมทรัพย์วัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินอื่นเป็นไปเพื่อทำกำไรสูงสุดแก่เจ้าของ ซึ่งทำให้การวัดประสิทธิภาพอาจพิจารณาได้จาก

กำไรสุทธิ

ทุน

ในขณะที่สหกรณ์ออมทรัพย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกทั้งด้านธุรกิจและมีใช้ธุรกิจ ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพในการจัดการจึงควรพิจารณาจาก

ระดับความพึงพอใจโดยรวม

ค่าใช้จ่ายดำเนินการ

2.4 โครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์การของประชาชน (People Centered organization) ซึ่งยึดมั่นในการจัดการตามหลักประชาธิปไตย โดยสมาชิกจะใช้วิธีการแบบประชาธิปไตยในการส่งตัวแทนของตนเข้าไปทำหน้าที่ในการตัดสินใจในการจัดการสหกรณ์แทนตน

ซึ่งการดำเนินการตามวิถีประชาธิปไตยในสหกรณ์นั้นได้นำมาซึ่งโครงสร้างการบริหารงานและระบบการจัดการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 โครงสร้างการบริหารจัดการตามหลักประชาธิปไตย

การดำเนินการตามหลักประชาธิปไตยในสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นทำให้โครงสร้างการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ที่ประชุมใหญ่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการสหกรณ์

1) **ที่ประชุมใหญ่สมาชิก** ถือเป็นองค์กรสูงสุดในโครงสร้างการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายสหกรณ์และข้อบังคับสหกรณ์ การประชุมใหญ่สามัญประจำปีจะจัดให้มีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ได้แก่

1.1 รับทราบผลการดำเนินงานในรอบปี โดยพิจารณาจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งต้องจัดทำให้สมาชิกเข้าใจได้ง่าย เพื่อนำไปสู่การพิจารณาของผู้เป็นเจ้าของสหกรณ์อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.2 เพื่อการจัดสรรส่วนเหลือจากการดำเนินงาน

1.3 เพื่อเลือกตั้งกรรมการไปอำนวยการสหกรณ์แทนสมาชิก

ที่ประชุมใหญ่สมาชิกจะทำหน้าที่เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้ทำหน้าที่แทนสมาชิกในการอำนวยการสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายที่สมาชิกกำหนดในที่ประชุมใหญ่ โดยไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ของฝ่ายจัดการ โดยฝ่ายจัดการมีผู้จัดการสหกรณ์ในฐานะที่เป็น Chief-executive ที่จะขับเคลื่อนหน้าที่การจัดการสู่ความสำเร็จ

การจัดการสหกรณ์ตามหลักการประชาธิปไตยนั้นอาจพิจารณาได้จากการเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิก ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมใหญ่สมาชิก การลงมติของสมาชิก การเลือกตั้งกรรมการ การติดตามรายงานสหกรณ์ ตลอดจนการให้ความสนใจและการเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ จากข้อมูลการวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการจัดการสหกรณ์ ได้แก่ การไม่ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าของ การขาดภาวะผู้นำ การขาดการติดต่อสื่อสาร และขาดข้อมูลข่าวสาร

2) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ คือ ความรับผิดชอบต่อที่พึงมีต่อสมาชิก โดยการเชื่อมต่อระหว่างนโยบายของสมาชิกไปสู่ผู้จัดการ เครื่องมือของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่สำคัญ ได้แก่

2.1) การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีความรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ เพื่อให้มีกรอบทิศทางการทำงานที่เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2.2) กำหนดนโยบายและแผนงาน

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการพิจารณานโยบายและแผนงานระยะยาวของสหกรณ์

2.3) หน้าที่ในการอำนวยการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเลือกผู้จัดการที่เหมาะสม โดยกรรมการคนหนึ่งคนใด ย่อมไม่มีหน้าที่ในการตัดสินใจแทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

2.4) การอำนวยความสะดวกให้มีการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเป็นธรรมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรอำนวยความสะดวกให้มีระบบการรายงานข้อมูลในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในแนวทางที่จะอำนวยความสะดวกให้มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม

2.5) การดำเนินการให้มีการสร้างความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกและสาธารณชน

3) ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

ผู้จัดการสหกรณ์ถือเป็นกุญแจสำคัญในโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อนำนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้การทำงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ผู้จัดการมีความรับผิดชอบทั้งต่อสมาชิกเจ้าหน้าที่สหกรณ์ภาคีพันธมิตรธุรกิจ รัฐบาล และสาธารณชน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์ มีดังนี้

3.1) การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ในการจัดการสหกรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดการ การประสานงานและสั่งการ และการควบคุมโดยดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานสหกรณ์

3.2) จัดจ้างและมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์

ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ในการจัดจ้างและมอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตามกรอบการทำงานที่ได้วางแผนไว้

3.3) การจัดให้มีระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดให้มีระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบายแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยข้อมูลข่าวสารที่ควรจัดทำนั้นเป็นไปในรูปแบบของภาพใหญ่และผลการดำเนินการ มีใช้ข้อมูลรายละเอียดในการบริหารจัดการ

3.4) ช่วยงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ผู้จัดการสหกรณ์มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของสหกรณ์ในช่วงเวลาต่าง ๆ โดยการให้ข้อมูลข่าวสารในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงานต่าง ๆ

ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานร่วมกันระหว่างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์ มีดังนี้

- คณะกรรมการไม่ควรก้าวล่วงงานในความรับผิดชอบของผู้จัดการในการจัดการสหกรณ์ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานประจำวันมิใช่หน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ยกเว้นจะได้รับมอบหมาย ซึ่งในลักษณะนี้การปฏิบัติงานของกรรมการนั้น ๆ จะเป็นไปในลักษณะของปัจเจกบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีใช้ในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

- การประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ควรเป็นไปในบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ โดยมีผู้จัดการสหกรณ์ทำหน้าที่สนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ
- คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์พึงตระหนักเสมอว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่ควรเป็นไปเพื่อการแสวงประโยชน์ส่วนตน หรือเป็นไปเพื่อการเมืองใด ๆ
- ผู้จัดการสหกรณ์ควรหลีกเลี่ยงจากกลุ่มของกรรมการ ในกรณีที่จะมีส่วนได้ส่วนเสียในการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการสหกรณ์

4) ประธานกรรมการดำเนินการ

ประธานกรรมการดำเนินการมีหน้าที่ในฐานะผู้นำองค์กร เป็นประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ การประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการ การติดต่อสื่อสารกับสมาชิก สหกรณ์อื่น และหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่รัฐควมรับผิดชอบของประธานกรรมการดำเนินการ

- ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะประธานในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- ปฏิบัติหน้าที่ในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- สนับสนุนให้มีการจัดทำวาระการประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และระบบข้อมูลที่จำเป็นแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ตลอดจนเป็นผู้นำในการจัดทำแผนงานประจำปี และเรื่องที่จำเป็นของสหกรณ์
- ลงนามในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- พิจารณากลับกรองและตัดสินใจร่วมกับกรรมการ
- ดูแลให้มีการดำเนินการภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และผู้จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- รายงานให้สมาชิกในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
- เป็นตัวแทนสหกรณ์ในการชี้แจงแผนกลยุทธ์ นโยบาย และแผนงาน
- ปฏิบัติหน้าที่แทนกรรมการร่วมกับสหกรณ์อื่นและชุมชนในนามของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

5) กรรมการดำเนินการ

มีหน้าที่ในการมีส่วนร่วมกับการดำเนินการอื่นในการชี้้นำการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์หน้าที่ความรับผิดชอบ

- ดำเนินการให้มีเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์
- จัดให้มีอนุกรรมการชุดต่าง ๆ และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
- ร่วมพิจารณาโครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ การกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงาน และแผนงานของสหกรณ์
- กลับกรองแผนงานหลัก ตลอดจนโครงสร้างการเงินและงบประมาณ

- วิเคราะห์และร่วมตัดสินใจในการอำนวยความสะดวกเพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

- การกลั่นกรองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์
- การพิจารณาเกี่ยวกับข้อกฎหมาย
- ประสานงานในกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- พิจารณาการจัดสรรเงินเฉลี่ยคืนตามกฎหมาย
- พิจารณาการจัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินปันผล
- จัดให้มีกลไกการควบคุมการบริหารจัดการ
- จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกและสาธารณะ
- กำหนดนโยบายที่จะเป็นประโยชน์ต่อกิจการสหกรณ์และการทำงานในหน้าที่ของกรรมการดำเนินการ

- อำนาจการให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- สนับสนุนกิจการสหกรณ์

6) ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

หน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ คือ การตรวจสอบการเงิน บัญชี ระบบควบคุม การปฏิบัติตามนโยบาย การบริหารการเงินสหกรณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ ดำเนินการตรวจสอบกิจการสหกรณ์ แล้วรายงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

7) สมาชิกสหกรณ์

หน้าที่ของสมาชิกในฐานะผู้เป็นเจ้าของ ควบคุมและจัดสรรผลประโยชน์ของสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก ได้แก่

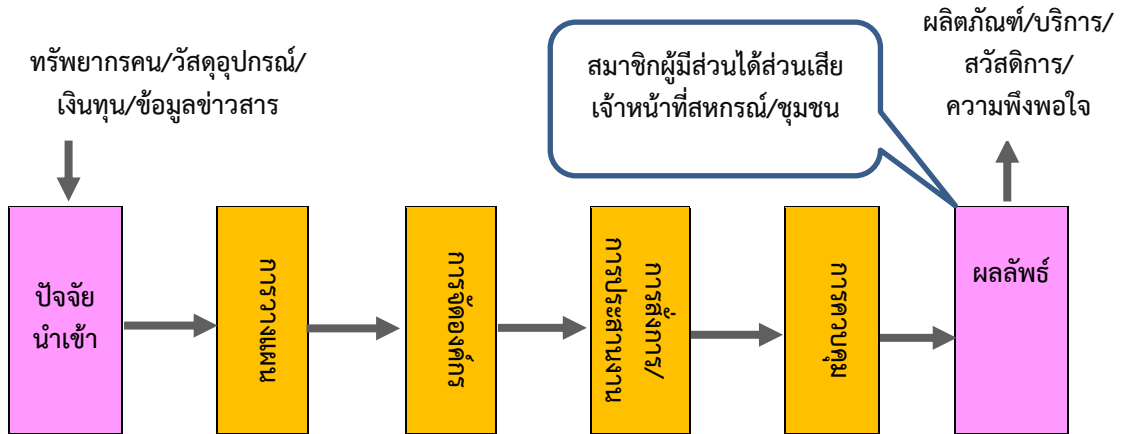
- การสนับสนุนกิจการสหกรณ์
- การเข้าร่วมประชุมใหญ่ และเลือกตั้งประธานกรรมการ/ กรรมการดำเนินการ ตามข้อบังคับสหกรณ์

- พิจารณาวัตถุประสงค์และนโยบายของสหกรณ์
- รับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์และรายงานผู้ตรวจสอบกิจการ
- ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการในที่ประชุมใหญ่
- กำหนดให้สหกรณ์มีการดำเนินการตามกฎหมายอุดหนุนให้ทุนดำเนินงานแก่สหกรณ์
- การมีส่วนร่วมในสหกรณ์ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกเกี่ยวกับสหกรณ์เลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ/คณะผู้ตรวจสอบกิจการ

2.5 กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจในหน้าที่การจัดการในส่วนของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ/การประสานงาน และการควบคุมสหกรณ์ เพื่อนำปัจจัยนำเข้าคือทรัพยากร ประกอบด้วย คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสารผ่าน

กระบวนการจัดการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในรูปของผลิตภัณฑ์ บริการ สวัสดิการ และความพึงพอใจของสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์

2.5.1 การวางแผน

เป็นหน้าที่ในการจัดการประการแรก ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมที่จำเป็นตลอดจนการปรับเปลี่ยนในหน้าที่การจัดการอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวางแผนอาจจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ การวางแผนระยะยาว การวางแผนระยะปานกลาง และการวางแผนระยะสั้น

การวางแผนระยะยาว และระยะปานกลาง มักจัดทำในรูปของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในหัวข้อต่อไป ส่วนการวางแผนระยะปานกลางและระยะสั้นนั้นจะเป็นเรื่องของการกำหนดแผนงาน โครงการ และการจัดทำงบประมาณให้เป็นที่ไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์เป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นฝ่ายจัดการอาจนำเสนอทางเลือกเป็นหลายแนวทางเพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ หรือที่ประชุมใหญ่สมาชิก (ในกรณีที่มีได้มอบอำนาจ)

2.5.2 การจัดองค์การ

เป็นการวางกรอบการทำงานที่จะก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ทั้ง 3 ระดับ (สมาชิกผู้ควบคุม คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ในฐานะฝ่ายอำนวยการ และผู้จัดการ ในฐานะ Executive Manager) การวางโครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการบริหารงาน (Organizational) นั้นจะเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับระบบงาน การมอบหมายงานแก่พนักงานและทีมงานตามแผนงาน โครงการ ที่ได้กำหนดเป็นนโยบายสหกรณ์

2.5.3 การสั่งการ/ การประสานงาน

หน้าที่ในการนำองค์กรนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการสหกรณ์ ที่จะนำเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญมาปฏิบัติงานตามระบบงาน โครงการ และระเบียบคำสั่ง เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งในทางปฏิบัติผู้จัดการสหกรณ์ต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์การจัดการแบบวิทยาศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคน เพื่อนำองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ การสั่งการ/ การประสานงานจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารเป็นสำคัญหน้าที่ในการสื่อสารจะประกอบด้วย การสอนงาน การสื่อสารภายในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาบุคลากร

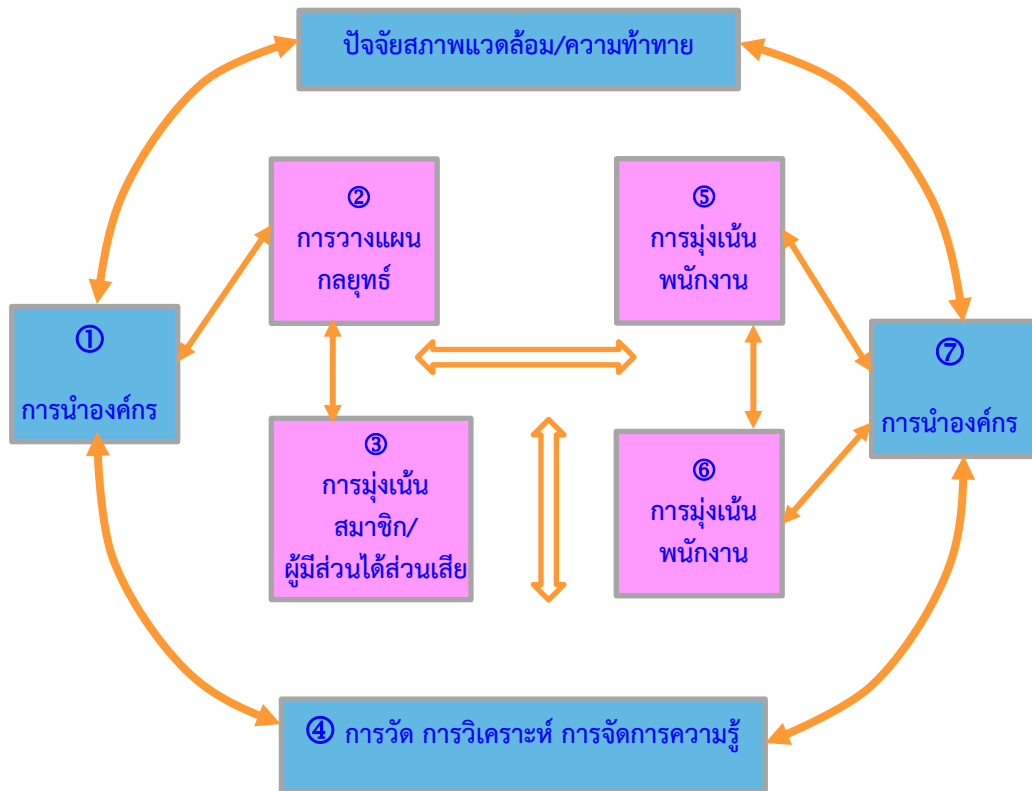
2.5.4 การควบคุม

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการ ซึ่งจะชี้ให้เห็นผลการดำเนินงาน และความสำเร็จที่เกิดจากการบริหารจัดการโดยผู้จัดการต้องแจกแจงให้เห็นแผนและผลการดำเนินงาน ตลอดจนความแตกต่างระหว่างแผนและผลการดำเนินงานเพื่อรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และที่ประชุมใหญ่สมาชิก รับทราบและนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการในระยะต่อไป

2.6 การจัดการสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ

นับตั้งแต่แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) เป็นต้นมา ได้กำหนดกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับความสามารถของสหกรณ์ให้ได้คุณภาพมาตรฐาน โดยปัจจุบันสำนักพัฒนาระบบบริหารจัดการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ไปสู่ความเป็นมาตรฐานสากล และใช้แนวทางการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self Assessment) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 5 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์สู่มาตรฐานสากล โดยประยุกต์ใช้กลไกแนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)
3. เพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์ในการตรวจประเมินการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นที่ยอมรับและใช้ในการตัดสินรางวัลสหกรณ์คุณภาพแห่งชาติ (Cooperative Quality Award : CQA)
4. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพผู้ตรวจประเมินให้มีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณสหกรณ์ที่มีการบริหารจัดการที่ดี



ภาพที่ 2.3 ระบบการบริหารสหกรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพ
ที่มา : ประยุกต์จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสาวรัตน์ บุญวงศ์. (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริยง อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา พบว่าทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง 3) ด้านการบริหาร 4) ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “บุคลากรมีความรู้คู่คุณธรรม นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” โดยมีเป้าประสงค์ว่าพนักงาน จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลที่ทันสมัย มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล รู้จักการทำงานเป็นทีมมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความรักความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ 2) กลยุทธ์การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงาน 3) กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้และทักษะของงาน 4) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 5) กลยุทธ์การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม 6) กลยุทธ์การเสริมสร้าง

บุคลิกภาพและมนุษย์สัมพันธ์ 7) กลยุทธ์การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย ยุทธศาสตร์การปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม 9) กลยุทธ์การทำงานอย่างมีความสุข และ 10) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการจัดสวัสดิการ

สรุปผลจากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หัวใจสำคัญนั่นก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความสามารถหรือพฤติกรรมในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้นออกมา เพื่อเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเติบโตก้าวหน้า มั่นยืน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องเริ่มจากผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงที่ต้องมีความมุ่งมั่นและมีการวางแผนนโยบาย วางแผนด้านงบประมาณ กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และมีการสนับสนุนรวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเรียนรู้ และฝึกทักษะ เพื่อให้เกิดความชำนาญอย่างต่อเนื่อง มีนโยบายในการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงานเป็นตัวอย่างที่ดีของพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร นอกจากนี้ต้องมีการสร้างบรรยากาศการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้คิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวความคิด (Idea) ได้อย่างอิสระ มีการส่งเสริมให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และ มีการสนับสนุนอุปกรณ์ในการทำงานให้มีเพียงพอและมีคุณภาพสามารถช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญอีกส่วนหนึ่งนั่นก็คือต้นทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือกระบวนการคัดเลือกและวางคนให้เหมาะสมกับหน้าที่งาน (Put the right man on the right job) โดยพิจารณาจาก Competency และ Motivation โดยเล็งเห็นว่าความสามารถของคนบวกกับแรงจูงใจในการทำงานจะสามารถผลักดันให้โครงการหรือการปฏิบัติงานสำเร็จได้แม้จะประสบกับอุปสรรคปัญหาหรือข้อจำกัดต่าง ๆ

เมื่อองค์กรมีการตอบสนองปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความแสดงพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ บุคลากรในองค์กรถ้ามีการตื่นตัวในการทำงาน ย่อมส่งผลให้ทำงานได้ดีขึ้น นอกจากผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาให้พนักงานเกิดการพัฒนามีความผูกพันต่อองค์กรจะได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าและการเติบโตของธุรกิจต่อไป

กนกวรรณ ภูใหม่ (2559 : บทคัดย่อ) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาและสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมขึ้น โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีขั้นตอนในการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบริบทของงานวิจัย เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในธนาคารพาณิชย์ไทย (3) การเก็บข้อมูลในงานวิจัย ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามและกระจายไปยังบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศไทย 5 แห่ง จำนวน 500 ชุด ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 469 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.8 ของแบบสอบถามทั้งหมด และ

(4) การวิเคราะห์และสรุปผลงานวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) รวมทั้งได้มีการนำผลการวิเคราะห์ทางเชิงสถิติไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับบริบทงานวิจัยและผู้บริหารระดับต่าง ๆ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกอีกครั้ง เพื่อยืนยันผลการวิจัยและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในมุมมองเชิงบริหารในการนำไปใช้งานจริง

ผลจากการวิจัยพบว่า นวัตกรรมองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรร่วมกันส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมของธนาคารพาณิชย์ไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่นวัตกรรมองค์กรมีองค์ประกอบคือ การมีความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ การสร้างแรงจูงใจและโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกส่งผลทางอ้อมต่อการสร้างนวัตกรรมโดยส่งผลผ่านนวัตกรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยภายนอกมีองค์ประกอบคือการจัดจ้างองค์กรภายนอกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ เทคโนโลยีและลูกค้าตามลำดับ

ทั้งนี้ ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธนาคารพาณิชย์ที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อให้ตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพัฒนาเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร การปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง

สุทิน ฤทธิทอง (2559 : บทคัดย่อ) การศึกษาวิจัยการสร้างนวัตกรรมองค์กรของผู้ประกอบการค้า ธุรกิจอุตสาหกรรมด้านบริการในการเข้าสู่ตลาดอาเซียนระหว่าง ไทย-พม่า มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อสร้างนวัตกรรมองค์กรของผู้ประกอบการค้าธุรกิจอุตสาหกรรมด้านบริการ ในการเข้าสู่ตลาดอาเซียนระหว่างไทย-พม่า (2) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนองค์กรที่มีผลต่อรูปแบบการสร้างนวัตกรรมองค์กรของผู้ประกอบการค้าธุรกิจอุตสาหกรรมด้านบริการ ในการเข้าสู่ตลาดอาเซียนระหว่าง ไทย-พม่า (3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านนวัตกรรมที่มีผลต่อรูปแบบการสร้างนวัตกรรมองค์กรของผู้ประกอบการค้าธุรกิจอุตสาหกรรมด้านบริการ ในการเข้าสู่ตลาดอาเซียนระหว่าง ไทย-พม่า การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการค้าธุรกิจอุตสาหกรรมด้านบริการ จำนวน 400 คน ที่ทำการค้าอยู่ที่ตลาดชายแดนไทย-พม่า ในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก และจังหวัดเมียวดี ประเทศพม่า โดยแบ่งเป็นผู้ประกอบการชาวไทย จำนวน 200 ตัวอย่าง และผู้ประกอบการชาวพม่า จำนวน 200 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.83 และทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) g. เท่ากับ 0.941 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานได้แก่ Independent t-test, One-way ANOVA F-test, Least significant difference (LSD) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วย (Multiple linear regression analysis: MRA) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผลการวิจัยส่วนองค์กรพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้านอุตสาหกรรมบริการ มีทุนจดทะเบียนส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-10 ล้านบาท และมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการอยู่ระหว่าง 1-4 ปี สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (1) ปัจจัยส่วนองค์กรต่างกันส่งผลต่อการ

สร้างนวัตกรรมองค์กรแตกต่างกัน (2) ระบบการสั่งซื้อต่างกันมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างนวัตกรรมองค์กร

วิรัตน์ คำศรีจันทร์ (2561 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การสร้างนวัตกรรมการมีส่วนร่วมและ พัฒนาการสื่อสารเพื่อส่งเสริมงานพัฒนาสุขภาพ การสร้างนวัตกรรมการมีส่วนร่วมและ พัฒนาการสื่อสารในงานพัฒนาสุขภาพ เป็นการสร้างสรรค์แนวดำเนินการในสภาพความเป็นจริงใหม่ๆ ของ กระบวนการทางการศึกษา การสื่อสารการพัฒนาสุขภาพ และการส่งเสริมการพัฒนาสาขาต่าง ๆ บทความนี้ ศึกษาตัวอย่างกรณีศึกษา 3 กรณีศึกษาในบริบทหลากหลายจากภาคเหนือและภาคอื่น ๆ ของประเทศไทย ให้ข้อสรุปเพื่อเป็นแนวคิดการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยให้มีความเป็นนวัตกรรมเชิงกระบวนการทางการศึกษาการสื่อสาร การสร้างนวัตกรรมส่งเสริมการพัฒนาสุขภาพชุมชน การสร้างนวัตกรรมวิจัย การถอดบทเรียนการพัฒนาวิธีบันทึกข้อมูลอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้และ เผยแพร่สื่อสาร การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการมีส่วนร่วมและ พัฒนาการสื่อสารในงานพัฒนาสุขภาพและการพัฒนาสาขาต่าง ๆ

จาวรรรณ เมืองเจริญ (2562 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพมหานคร และศึกษาความสอดคล้องของโมเดลการสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพมหานครกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และสถิติการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน ได้แก่ Chi-Square = 22.098, df = 24, P-Value = 0.573, Chi-Square/df = 0.920, SRMR = 0.003, GFI = 0.989, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000 ประกอบด้วย การสร้างสรรค์นวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Shore and Wayne (1993) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมผลงานของพนักงาน และผู้วิจัยยังเสนอไว้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรน่าจะเป็นตัวทำนายพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรได้ดีกว่าความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ **ออร์แกน Organ (1990)** ได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นได้ให้กรอบแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมากกว่าความผูกพันต่อองค์กร โดยแนวความคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม อธิบายว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ดังกล่าวอาจจะเป็นพฤติกรรมนอกเหนือไปจากบทบาทหน้าที่

ตามปกติของเขา ทั้งนี้ฝ่ายองค์กรและพนักงานจะต้องมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอย่างสมดุล แต่ถ้าเมื่อใดเขาเกิดความรู้สึกว่า สิ่งที่เขาทำเพื่อองค์กรกับสิ่งที่องค์กรตอบแทนให้กับเขาไม่สมดุลกันแล้ว เขาอาจจะไม่แสดงพฤติกรรม การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรอีกต่อไป

Riquetme (2000) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปิดกว้างทางความคิดสามารถสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับระดับของจินตนาการและสร้างสรรค์ หรือพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ผลงานในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนผลที่ได้รับจากกระบวนการวางแผน รวมถึงทดสอบเทคนิคในการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ร่วมด้วย โดยการทดลองกับกลุ่มนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ จำนวน 60 คน ซึ่งถูกมอบหมายให้เขียนแผนกลยุทธ์ธุรกิจ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของวิชาเรียน ผู้วิจัยได้ให้นักศึกษาทำแบบวัดเกี่ยวกับการเปิดกว้างทาง ความคิด แล้วแบ่งกลุ่มนักศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีการเปิดกว้างทางความคิด 1 กลุ่ม และเป็นกลุ่มซึ่ง เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะแบบปิดความคิดอีก 2 กลุ่ม การทดลองได้ทำกับกลุ่มทดลองที่เป็นผู้ปิดความคิด 1 โดยควบคุมอีก 2 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มควบคุมที่เป็นผู้ที่มีลักษณะเปิดกว้างทางความคิด แม้ไม่ได้รับ เทคนิคการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์การตลาด แต่ก็ยังสามารถผลิตชิ้นงานที่มีความสร้างสรรค์ได้ และงานวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นว่าความคิดสร้างสรรค์สามารถสนับสนุนให้เกิดเพิ่มขึ้นได้แม้ในกลุ่มของผู้ที่มีคุณลักษณะปิดทางความคิด

Slatten and Mehmetoglu (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันการมีส่วนร่วมในงานของบุคลากรต่อ พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในอุตสาหกรรมบริการ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความผูกพันการมีส่วนร่วมในองค์กรของบุคลากรต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Innovative Behavior) ของบุคลากรได้มีการเชื่อมโยงกัน กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนของพนักงานต้อนรับ จำนวน 279 ตัวอย่าง การศึกษาแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในงานและการให้อิสระในการทำงานรวมถึงการให้ความสนใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษาในครั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์นวัตกรรม การให้อิสระในการมีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีการประเมินผลและตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม

De Spiegelaere, Van Gyes, Vandekerckhove and Hootegem (2012) lanunsos แรงจูงใจในการออกแบบงานและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการออกแบบงาน ความผูกพันในงาน และพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ผลวิจัยพบว่าปัจจัยการควบคุมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ปัจจัยความต้องการของงานมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันในงานและปัจจัยอื่นๆ ยังมีความสัมพันธ์ที่คลุมเครือมากกับปัจจัยพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยความต้องการของงานและปัจจัยการควบคุมงานนั้นมีความสัมพันธ์กับทั้งความผูกพันในงานและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เรายังพบอีกว่างานที่ทำโดยมีความกระตือรือร้นแรงจูงใจและ

มุ่งมันที่มีการควบคุมงานสูงและความกดดันจากงานสูง ยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานอยู่ในระดับที่ต่ำเมื่อเทียบกับงานที่มีความจริงจิงน้อยกว่าการควบคุมงานสูงแต่ความกดดันจากงานต่ำ ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารการจัดการที่สำคัญ

Kim and Kim (2014) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน LMX ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันดีในอุตสาหกรรมบริการเป็นการศึกษาและตรวจสอบว่าคุณภาพของ LMX มีส่วนช่วยให้โรงแรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น พฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัย - LMX มีอิทธิพลอย่างมากต่อการมีส่วนร่วมในงานและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ใหม่ๆ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ การมีส่วนร่วมในงานมีส่วนสำคัญต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ใหม่ๆ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ผลงานมีอิทธิพลอย่างมากจากพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรม ผลกระทบที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ผลจากการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีบทบาทสำคัญจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และผลการปฏิบัติงาน การมีความคิดริเริ่ม คุณค่าการศึกษาในปัจจุบันเป็นครั้งแรกที่ใช้ทฤษฎี LMX เพื่อพัฒนาและทดสอบรูปแบบที่ครอบคลุมผลลัพธ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานองค์กรชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ทั้งนี้เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สมบูรณ์ โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานองค์กรชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารประกอบด้วย นโยบายองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งได้ศึกษาพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานประกอบด้วย การคิดริเริ่มสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน การแสวงหาโอกาสของพนักงาน การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน และการนำเอาความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวนทั้งสิ้น 96 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานองค์กรชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด แบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวนทั้งสิ้น 96 คน

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้นร่วมกับข้อคำถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อคำถามมาปรับให้มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและกรอบแนวคิดในงานวิจัย ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ 1 เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) และข้อมูลประเภทสเกลลำดับ (Ordinal Scale)

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร ระดับการวัดข้อมูลประเภทสเกลอัตราภาค (Interval Scale) ลักษณะคำถามผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบมาตราส่วนประเมินค่าตามวิธีของ **ลิเคิร์ต (Likert) ศิริวรรณ และคณะ (2541 : 167)** โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง จำนวน 32 ข้อ ประกอบด้วยนโยบายองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารใช้คำถามแบบให้ตอบตามระดับความคิดเห็นจึงแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามความคิดเห็นโดยกำหนดค่าคะแนนแต่ละระดับการวัดดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วย
- 3 หมายถึง ท่านไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทสเกลอัตราภาค (Interval Scale) ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบมาตราส่วนประเมินค่าตามวิธีของ **ลิเคิร์ต (Likert) ศิริวรรณ และคณะ (2541 : 167)** โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นตรงกับความเป็นจริง จำนวน 29 ข้อ ประกอบด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน การแสวงหาโอกาส การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน การนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้

การวัดพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานใช้คำถามแบบให้ตอบตามระดับของพฤติกรรมจึงแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามความคิดเห็นโดยกำหนดค่าคะแนนแต่ละระดับการวัดดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นมาก
- 3 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นน้อย

ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ มีการตรวจสอบทั้งความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of the Test) ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความสอดคล้องของข้อคำถามกับคำจำกัดความ การใช้ภาษา รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง ความครอบคลุมของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย คำนียามศัพท์ ความเหมาะสมทางด้านภาษาของข้อคำถาม แล้วนำมาประเมินผลแล้ววิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยมีการกำหนดคะแนนในการประเมินดังนี้

- +1 หมายถึง เห็นว่าสอดคล้อง
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 1 หมายถึง เห็นว่าไม่สอดคล้อง

สูตรในการคำนวณ

$$= IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

LR คือ ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญทุกคน

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

(กรมวิชาการ, 2545 : 65)

ค่า IOC มีค่าระหว่าง 1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีจะต้องมีค่า IOC ใกล้เคียงกับ 1 โดยกำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าสอดคล้องในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ทรงศักดิ์, 2551 : 50) จากนั้นพิจารณาปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและพัฒนาารูปแบบของเครื่องมือเพื่อให้เหมาะสมในการใช้ต่อไป

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test)

การวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานบริษัท จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของ **ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)** (อุดมพร, 2554 อ้างถึงใน **บุญชม, 2545 : 99**) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 3-1 ซึ่งสอดคล้องกับค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิจัยที่ได้นั้นควรจะมีค่าไม่น้อยกว่า 0.7 (ยุทธ์ ไภยวรรณ, 2552 : 89)

ตารางที่ 3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	n = 30 ค่าความเชื่อมั่น
ส่วนที่ 1 ปัจจัยด้านการบริหาร	0.96
นโยบายองค์กร	0.82
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	0.88
บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.91
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.91
ส่วนที่ 2 พฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	0.96
การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	0.79
พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.92
การแสวงหาโอกาสของพนักงาน	0.82
การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน	0.86
การนำเอาความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้	0.85

จากตารางที่ 3-1 ความเชื่อมั่นที่ได้มีค่ามากกว่า 0.70 ทุกด้าน แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ลักษณะข้อมูลจะเป็นข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยแบบสอบถาม โดยขอความร่วมมือจากพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยนำแบบสอบถามไปแจกให้กลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูลจำนวน 96 ฉบับ แล้วผู้วิจัยได้ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์ครบจำนวน 96 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ดังนี้

1. แบบสอบถามส่วนที่ 1 ใช้ค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
2. แบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 ใช้ค่าเฉลี่ย (Average) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานโดยพิจารณาค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม, 2545 : 102)

เกณฑ์ค่าเฉลี่ย		ระดับความคิดเห็น
4.50-5.00	หมายถึง	มากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	มาก
2.50-3.49	หมายถึง	ปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	น้อย
1.00-1.49	หมายถึง	น้อยที่สุด

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐานได้แก่ t-test, F-test (One-Way ANOVA) และวิธีการเปรียบเทียบรายคู่กรณีตามวิธี Scheffes's เมื่อผลการทดสอบ F-test มีนัยสำคัญทางสถิติและทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วย T-test การทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีดังนี้

ค่าระหว่าง	0.70-1.00	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่าระหว่าง	0.30-0.69	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าระหว่าง	0.00-0.29	ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานองค์กรชุมชนนุสภกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

- 4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหาร
- 4.3 ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน
- 4.4 ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.5 ผลการวิเคราะห์หาสัมพันธของปัจจัยด้านการบริหาร
- 4.6 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน

4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในด้านเพศ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	24	23.04
หญิง	72	76.96
รวม	96	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิงจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 76.96 และเป็นเพศชาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 23.04

ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม อายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	-	-
20 - 29 ปี	5	4.8
30 - 39 ปี	41	39.36
40 ปี ขึ้นไป	50	55.84
รวม	96	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุ 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 55.84 รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.36 ผู้ที่มีอายุระหว่าง 20 - 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	7.68
ปริญญาตรี	56	53.76
สูงกว่าปริญญาตรี	32	38.56
รวม	96	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.76 รองลงมา ได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 38.56 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 7.68 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1-3 ปี	11	10.56
4-6 ปี	28	26.88
7-9 ปี	35	33.6
10 ปีขึ้นไป	22	28.96
รวม	96	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.6 รองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.88 และผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 28.96 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหาร

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ นโยบายองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้การวัดค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับด้านนโยบายองค์กร

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านนโยบายองค์กร

นโยบายองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. มีการวางนโยบายต่าง ๆ ที่อย่างยั่งยืนสนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.33	0.65	มากที่สุด
2. มีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนา เรียนรู้ และฝึกทักษะเพื่อก่อให้เกิดความชำนาญอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.69	มากที่สุด
3. มีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	4.30	0.74	มากที่สุด
4. มีนโยบายในการสนับสนุนให้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดีของพนักงานคนอื่น ๆ	4.43	2.56	มากที่สุด
5. มีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	4.33	2.09	มากที่สุด
6. มีนโยบายในการผลักดันสร้างสรรค์และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	4.28	0.66	มากที่สุด
7. มีนโยบายในการสนับสนุนงบประมาณให้กับโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	4.15	0.65	มาก
รวม	4.29	0.65	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยด้านนโยบายองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.29$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นสูงสุดกับการที่องค์กรมีนโยบายในการสนับสนุนให้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดีของพนักงานคนอื่น ($\bar{x} = 4.43$) รองลงมา ได้แก่ การวางนโยบายต่าง ๆ ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{x} = 4.33$) การกำหนดเป้าหมายของการ

ดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.30$) นโยบายในการผลักดันสร้างสรรค์และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ($\bar{x} = 4.28$) นโยบายการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนา เรียนรู้ และฝึกทักษะเพื่อก่อให้เกิดความชำนาญอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.23$) และนโยบายในการสนับสนุนงบประมาณให้กับโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ($\bar{x} = 4.15$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารมีระบบการบริหารจัดการระบบงานไว้อย่างชัดเจน	4.19	0.65	มาก
2. ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกอยากปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย	4.10	0.67	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงาน	4.29	0.69	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง	4.23	0.66	มากที่สุด
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทุก ระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.18	0.74	มาก
6. ผู้บริหารมีแนวคิดใหม่ๆ ในการที่จะ พัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ	4.17	0.71	มาก
7. ผู้บริหารกำหนดบทบาทในการทำงานของทีมงานอย่างชัดเจน	4.15	0.70	มาก
8. ผู้บริหารมีการส่งเสริม ให้ความร่วมมือ หรือสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในหน่วยงานหรือองค์กรเสมอ	4.19	0.68	มาก
รวม	4.19	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นสูงสุดกับการที่ผู้บริหารสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะและการมีส่วนร่วมในการ

พัฒนาทีมงาน ($\bar{x} = 4.29$) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง ผู้บริหารมีระบบการบริหารจัดการระบบงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.23$) และผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ความร่วมมือ หรือสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในหน่วยงานหรือองค์กรเสมอ ($\bar{x} = 4.19$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 4.18$) ผู้บริหารมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการที่จะพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.17$) ผู้บริหารกำหนดบทบาทในการทำงานของทีมงานอย่างชัดเจน และผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกอยากปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.10$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน

บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. บรรยากาศการทำงานในองค์กรส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างผลผลิตในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.28	0.72	มากที่สุด
2. ในองค์กรเปิดโอกาส ให้พนักงานทำงานได้อย่างอิสระ	4.23	0.70	มากที่สุด
3. ในองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.15	0.75	มาก
4. ทีมงานในหน่วยงานมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.27	0.27	มากที่สุด
5. ในองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.15	0.75	มาก
6. ทีมงานในหน่วยงานมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน มีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.27	0.72	มากที่สุด
7. บุคลากรในองค์กรมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดีต่อกัน	4.29	0.72	มากที่สุด
8. ได้รับข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่สามารถนำมาคิดสิ่งใหม่ ๆ หรือใช้พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อยู่เสมอ	4.21	0.75	มากที่สุด

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
9. อุปกรณ์ในการทำงานภายในองค์กรมีเพียงพอและมีคุณภาพ สามารถช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	0.70	มาก
รวม	4.22	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.22$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นสูงสุดกับการที่บุคลากรในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ดีต่อกัน ($\bar{x} = 4.29$) รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศการทำงานในองค์กรส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบร่วมมือกันคิด ร่วมกันสร้างผลผลิตในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.28$) ทีมงานในหน่วยงานมีการพึ่งพาอาศัยมีการช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 4.27$) ในองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานได้อย่างอิสระ ($\bar{x} = 4.23$) ได้รับข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่สามารถนำมาคิดสิ่งใหม่ ๆ หรือใช้พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.21$) อุปกรณ์ในการทำงานภายในองค์กรมีเพียงพอและมีคุณภาพ สามารถช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.17$) ในองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{x} = 4.15$)

ผลการศึกษาคำความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. พึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า	4.13	0.70	มาก
2. พึงพอใจต่อนโยบายองค์กร	4.17	0.72	มาก
3. งานที่ดูแลรับผิดชอบเป็นงาน ที่มีคุณค่า	4.33	0.70	มากที่สุด
4. งานที่ปฏิบัติอยู่เป็น งานที่เหมาะสม	4.21	0.69	มากที่สุด
5. ได้รับค่าตอบแทนสวัสดิการที่เหมาะสม กับงาน	4.13	0.76	มาก
6. ได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานอย่าง อิสระเสรี	4.22	0.72	มากที่สุด
7. สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.21	0.67	มากที่สุด
8. ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอและอย่างเหมาะสม	4.27	0.72	มากที่สุด
รวม	4.21	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.21$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นสูงสุดกับงานที่ดูแลรับผิดชอบเป็นงานที่มีคุณค่า ($\bar{x} = 4.33$) รองลงมา ได้แก่ ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอและอย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.27$) การได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างอิสระเสรี ($\bar{x} = 4.22$) งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่เหมาะสม และสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.21$) ความพึงพอใจต่อนโยบายองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า ($\bar{x} = 4.13$) และการได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับงาน ($\bar{x} = 4.13$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารในภาพรวม

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการบริหารในภาพรวม

ปัจจัยด้านการบริหาร	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
นโยบายองค์กร	4.29	0.65	มากที่สุด
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.19	0.52	มาก
บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.22	0.53	มากที่สุด
ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน	4.21	0.54	
รวม	4.29	0.69	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยด้านการบริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.29$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นสูงสุดกับนโยบายองค์กร ($\bar{x} = 4.29$) รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศสภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 4.22$) ในการทำงานความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.21$) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{x} = 4.19$) ตามลำดับ

4.3 ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน การแสวงหาโอกาสของพนักงาน การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน และการนำความรู้ด้านนวัตกรรมประยุกต์ใช้ โดยใช้การวัดค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

4.3.1 พฤติกรรมด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

ผลการศึกษาวุฒิจิตกรรมด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	ระดับพฤติกรรม		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเสมอ	4.27	0.74	มากที่สุด
2. ได้นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อสร้างสรรค์งานที่รับผิดชอบเสมอ	4.53	0.62	มากที่สุด
3. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสร้างสรรค์งานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องเสมอ	4.27	0.58	มากที่สุด
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เสนอต่อหัวหน้างานมักจะถูกนำไปใช้ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของทีมเสมอ	4.33	0.66	มากที่สุด
5. รู้สึกตื่นเต้นและพึงพอใจมากเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงาน	4.47	0.62	มากที่สุด
6. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานเสมอกับเพื่อนร่วมงาน	4.27	0.74	มากที่สุด
รวม	4.36	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ระดับพฤติกรรมด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.36$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การที่ได้นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อสร้างสรรค์งานที่รับผิดชอบเสมอ ($\bar{x} = 4.53$) รองลงมา ได้แก่ รู้สึกตื่นเต้นและพึงพอใจมากเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงาน ($\bar{x} = 4.47$) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เสนอต่อหัวหน้างานมักจะถูกนำไปใช้ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของทีมเสมอ ($\bar{x} = 4.33$) การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเสมอ ($\bar{x} = 4.27$) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสร้างสรรค์งานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องเสมอ ($\bar{x} = 4.27$) และมีการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานเสมอกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.27$) ตามลำดับ

4.3.2 พฤติกรรมการปฏิบัติของพนักงาน

ผลการศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติของพนักงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติของพนักงาน

พฤติกรรมการปฏิบัติของพนักงาน	ระดับพฤติกรรม		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	4.37	0.66	มากที่สุด
2. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดเสมอ	4.30	0.75	มากที่สุด
3. ไม่เคยท้อแท้แม้งานที่ได้รับมอบหมายจะจำนวนมากเพียงใด	4.30	0.79	มากที่สุด
4. เมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน พยายามมุ่งแก้ไขปรับปรุงมากกว่าการวิจารณ์	4.33	0.80	มากที่สุด
5. ให้ร่วมมือในกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นอยู่เสมอ	4.63	0.55	มากที่สุด
6. ปฏิบัติงานทุกอย่างเมื่อได้รับการมอบหมาย หรือร้องขอจากคนอื่น ๆ เนื่องจากต้องการให้องค์กรพัฒนา	4.47	0.68	มากที่สุด
7. เต็มใจปฏิบัติตนเพื่อสนองต่อนโยบายขององค์กร	4.50	0.73	มากที่สุด
8. รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ปล่อยให้ เป็นภาระ ตกค้างของผู้อื่น	4.47	0.62	มากที่สุด
รวม	4.42	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับพฤติกรรมการปฏิบัติของพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.42$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้ร่วมมือในกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.63$) รองลงมาได้แก่ เต็มใจปฏิบัติตนเพื่อสนองต่อนโยบายขององค์กรปฏิบัติงานทุกอย่างเมื่อได้รับการมอบหมาย หรือร้องขอจากคนอื่น ๆ เนื่องจากต้องการให้องค์กรพัฒนา ($\bar{x} = 4.47$) และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ปล่อยให้ เป็นภาระตกค้างของผู้อื่น ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน พยายามมุ่งแก้ไขปรับปรุงมากกว่าการวิจารณ์ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดเสมอ ($\bar{x} = 4.30$) และไม่เคยท้อแท้แม้งานที่ได้รับมอบหมายจะจำนวนมากเพียงใด ($\bar{x} = 4.30$) ตามลำดับ

4.3.3 การแสวงหาโอกาสของพนักงาน

ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมด้านการแสวงหาโอกาสของพนักงาน ปรากฏผลดังตารางที่

4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านการแสวงหาโอกาสของพนักงาน

การแสวงหาโอกาสของพนักงาน	ระดับพฤติกรรม		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. ใช้เวลาว่างในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ	4.20	0.71	มาก
2. ให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีได้เกี่ยวข้องกับงานประจำเสมอ	4.33	0.66	มากที่สุด
3. พยายามค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานเสมอ	4.33	0.71	มากที่สุด
4. พยายามใช้เวลาว่างที่มีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ	4.30	0.79	มากที่สุด
5. ในการทำงานแม้เกิดปัญหาอุปสรรคเพียงใด แต่มักจะเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	4.47	0.62	มากที่สุด
รวม	4.32	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับพฤติกรรมด้านการแสวงหาโอกาสของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.36$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในการทำงานแม้เกิดปัญหาอุปสรรคเพียงใด แต่มักจะเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ($\bar{x} = 4.47$) รองลงมา ได้แก่ ให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีได้เกี่ยวข้องกับงานประจำเสมอ ($\bar{x} = 4.33$) และพยายามค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานเสมอ ($\bar{x} = 4.33$) พยายามใช้เวลาว่างที่มีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ ($\bar{x} = 4.30$) และใช้เวลาว่างในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.20$) ตามลำดับ

4.3.4 การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน

ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน

การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน	ระดับพฤติกรรม		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. การมักจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือคนอื่น ๆ ในหน่วยงานความสำคัญของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน	4.47	0.62	มากที่สุด
2. ผลักดันให้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่มีอยู่ถูกนำไปใช้จริง	4.43	0.67	มากที่สุด
3. กำจัดข้อบกพร่องของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ก่อนที่จะนำไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน	4.20	0.71	มาก
4. จูงใจให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ไปพัฒนากระบวนการทำงานที่มีอยู่เดิม	4.37	0.66	มากที่สุด
5. เป็นผู้นำในการค้นหาวิธีการหรือโอกาสที่จะสร้างความแตกต่างในทางที่ดีขึ้นให้กับงาน	4.33	0.71	มากที่สุด
รวม	4.36	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.36$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือคนอื่น ๆ ในหน่วยงานเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน ($\bar{x} = 4.47$) รองลงมา ได้แก่ ผลักดันให้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่มีอยู่ถูกนำไปใช้จริง ($\bar{x} = 4.43$) จูงใจให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ไปพัฒนากระบวนการทำงานที่มีอยู่เดิม ($\bar{x} = 4.37$) เป็นผู้นำในการค้นหาวิธีการหรือโอกาสที่จะสร้างความแตกต่างในทางที่ดีขึ้นให้กับงาน ($\bar{x} = 4.33$) และกำจัดข้อบกพร่องของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ($\bar{x} = 4.20$) ตามลำดับ

4.3.5 การนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้

ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมด้านการนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้

การนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้	ระดับพฤติกรรม		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. นำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน	4.40	0.62	มากที่สุด
2. มีการประเมินข้อดีและข้อเสียแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เสมอ	4.37	0.66	มากที่สุด
3. มีการทดสอบแนวคิดหรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่อาจเกี่ยวข้องหรือผลที่อาจเกิดขึ้นก่อนนำไปใช้จริง	4.37	0.76	มากที่สุด
4. มีวิธีการถ่ายทอดแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ให้ทีมงานในหน่วยงาน เพื่อช่วยพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.33	0.84	มากที่สุด
5. แนวคิดเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและสามารถนำไปพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร	4.53	0.68	มากที่สุด
รวม	4.40	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับพฤติกรรมด้านการนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.40$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีแนวคิดเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและสามารถนำไปพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ($\bar{x} = 4.53$) รองลงมา ได้แก่ นำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.40$) มีการประเมินข้อดีและข้อเสียแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เสมอ ($\bar{x} = 4.37$) และมีการทดสอบแนวคิดหรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่อาจเกี่ยวข้องหรือผลที่อาจเกิดขึ้นก่อนนำไปใช้จริง ($\bar{x} = 4.37$) และมีวิธีการถ่ายทอดแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ให้ทีมงานในหน่วยงาน เพื่อช่วยพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.33$) ตามลำดับ

4.3.6 ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในภาพรวม
ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในภาพรวม
ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในภาพรวม

พฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	4.36	0.47	มากที่สุด
พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของพนักงาน	4.42	0.57	มากที่สุด
การแสวงหาโอกาสของพนักงาน	4.32	0.54	มากที่สุด
การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน	4.36	0.55	มากที่สุด
การนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้	4.40	0.57	มากที่สุด
รวม	4.25	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.25$) สำหรับการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของพนักงาน ($\bar{x} = 4.42$) รองลงมา ได้แก่ การนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ ($\bar{x} = 4.40$) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ($\bar{x} = 4.36$) และการเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน ($\bar{x} = 4.36$) และการแสวงหาโอกาสของพนักงาน ($\bar{x} = 4.32$) ตามลำดับ

4.4 ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน จำแนกตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปรากฏผลการศึกษา ดังนี้

4.4.1 ปัจจัยด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในด้านเพศ

ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านเพศ

พฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	4.19	0.44	4.20	0.43	0.48	0.63
พฤติกรรมกรปฏิบัติงานของพนักงาน	4.21	0.57	4.29	0.50	0.51	0.61
การแสวงหาโอกาสของพนักงาน	4.23	0.57	4.29	0.50	1.08	0.28
การเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน	4.27	0.50	4.29	0.49	0.43	0.67
การนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้	4.30	0.54	4.30	0.54	0.18	0.86
รวม	4.24	0.44	4.27	0.42	0.62	0.54

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศที่แตกต่างกัน จะมีระดับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน

4.4.2 ปัจจัยด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในด้านอายุ

ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านอายุ

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 20 ปี	20-29 ปี	30-39 ปี	40 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 20 ปี	-	-	0.00*	0.00*	0.18
20-29 ปี	4.31	0.00*	-	1.00	0.00*
30-39 ปี	4.30	0.00*	1.00	-	0.00*
40 ปีขึ้นไป	3.84	0.18	0.00*	0.00*	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี จะไม่มีพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม ส่วนผู้ที่มีอายุ 20-29 ปี และ 30-39 ปี จะมีระดับพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในภาพรวมที่มากกว่าผู้ที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในด้านการศึกษา

ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.18 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมในการ
สร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านการศึกษา

พฤติกรรมในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมของพนักงาน	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี		t	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
- การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมของพนักงาน	3.89	0.58	4.25	0.38	4.13	0.59	15.22	0.00*
- พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	3.83	0.77	4.28	0.41	4.16	0.57	18.89	0.00*
- การแสวงหาโอกาสของ พนักงาน	3.77	0.75	4.34	0.45	4.20	0.59	27.18	0.00*
- การเป็นผู้นำทางด้าน ความคิดของพนักงาน	3.82	0.54	4.36	0.43	4.22	0.69	27.54	0.00*
- การนำความรู้ด้านนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้	3.73	0.74	4.39	0.43	4.21	0.66	36.86	0.00*
รวม	3.81	0.57	4.32	0.35	4.19	0.56	35.19	0.00*

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีระดับ
พฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้มีการ
ทดสอบความแปรปรวนรายคู่ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแปรปรวนรายคู่ระหว่างภาพรวมพฤติกรรมการสร้างสรรค์
นวัตกรรมของพนักงานกับลักษณะทั่วไปในด้านการศึกษา

การศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญา ตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.81	-	0.00*	0.00*
ปริญญาตรี	4.32	0.00*	-	0.23
สูงกว่าปริญญาตรี	4.19	0.00*	0.23	-

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จะมี
ระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมที่น้อยกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และ
สูงกว่าระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4.4 ปัจจัยด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะ
ทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจำแนกตามลักษณะทั่วไปในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม ของพนักงาน	1-3 ปี		4-6 ปี		7-9 ปี		10 ปีขึ้นไป		t	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
-การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมของพนักงาน	4.22	0.43	4.15	0.45	4.20	0.41	4.34	0.42	1.76	0.16
-พฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงาน	4.26	0.51	4.16	0.50	4.22	0.44	4.32	0.44	1.22	0.21
-การแสวงหาโอกาสของ พนักงาน	4.29	0.53	4.18	0.57	4.32	0.49	4.39	0.37	2.30	0.08
-การเป็นผู้นำทางด้าน ความคิดของพนักงาน	4.31	0.46	4.23	0.52	4.26	0.52	4.46	0.44	1.95	0.12
-การนำความรู้ด้าน นวัตกรรมมาประยุกต์ใช้	4.34	0.50	4.23	0.57	4.31	0.55	4.40	0.47	1.47	0.22
รวม	4.29	0.42	4.19	0.45	4.26	0.40	4.38	0.37	2.25	0.08

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีระดับพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี 7-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป จะมีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีเพียงผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4-6 ปีเท่านั้น ที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4.5 ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหาร

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ นโยบายองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Multicollinearity) ดังแสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ของปัจจัยด้านการบริหารปัจจัยด้านการบริหาร

ปัจจัยด้านการบริหาร		นโยบายองค์กร	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน
นโยบายองค์กร	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.536** .000	.516** .000	.433** .000
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.536** 0.000	1	.756** .000	.670** .000
บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.516** 0.000	.756** .000	1	.786** .000
ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.433** .000	.670** .000	.786** .000	1

หมายเหตุ : * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 ไม่พบว่ามีตัวแปรคู่ใดที่มีความสัมพันธ์สูงเกิน Multicollinearity ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทุกตัวมีความเป็นอิสระแยกจากกัน จึงเหมาะสมที่จะหาตัวแปรมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

4.6 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงาน

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สรุปผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.22 Model Summary ของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงาน

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.812	0.659	0.656	0.25141

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.659 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ร้อยละ 65.90

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	48.299	3	16.100	254.711	.000
Residual	25.030	396	.063		
Total	73.329	399			

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.000 ถ้าพิจารณาระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด อย่างน้อย 1 ปัจจัย จากนั้นจึงทำการทดสอบต่อไปว่า ปัจจัยด้านการบริหารใดบ้างที่เหมาะสมจะนำมาใช้ในการพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Coefficients) ปัจจัยด้านการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปัจจัยด้านการบริหาร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.237	.111		11.155	.000
ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน	.301	.038	.380	7.854	.000
บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.228	.044	.283	5.160	.000
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.188	.038	.227	4.981	.000

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำบริหาร สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการขั้นต้น

$$Y = 1.237 + 0.301 \text{ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน} + 0.228 \text{ Xสภาพแวดล้อมในการทำงาน} + 0.188 \text{ X ภาวะผู้นำผู้บริหาร}$$

$$Y = 1.237 + 0.380 \text{ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน} + 0.283 \text{ สภาพแวดล้อมในการทำงาน} + 0.227 \text{ X ภาวะผู้นำผู้บริหาร}$$

จากสมการ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานองค์กรชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา 4 ข้อ ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมของพนักงานในการสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กรในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (2) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (3) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน และ (4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ในการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย คือพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 96 คน และมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 96 ชุด ข้อมูลซึ่งเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สถิติการทดสอบสมมติฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ได้แก่ การทดสอบสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pear Correlation) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยผลการศึกษารูปได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1 สรุปผล

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมของพนักงานในการสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กรในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

พนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด มีระดับพฤติกรรมในการสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน รองลงมา ได้แก่ การนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ การคิดริเริ่มสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน และการเป็นผู้นำทางด้านความคิดของพนักงาน และการแสวงหาโอกาสของพนักงาน ตามลำดับ

2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ผลการศึกษาพฤติกรรมในการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงาน จำแนกตามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปรากฏผลการศึกษาดังนี้

ด้านเพศ พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกัน จะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายและเพศหญิงมีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน

ด้านอายุ พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกันจะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 จึงได้มีการทดสอบความแปรปรวนรายคู่ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี จะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมที่น้อยกว่าผู้ที่มีอายุ 20-29 ปี และ 30-39 ปี จะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมที่มากกว่าผู้ที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการศึกษา พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 จึงได้มีการทดสอบความแปรปรวนรายคู่ พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมที่น้อยกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีระดับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี 7-9 ปี และ 10 ปีขึ้นไป จะมีพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีเพียงผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4-6 ปีเท่านั้น ที่มีพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดแสดงดังนี้

การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน พบค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.659 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารมีผลพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน ร้อยละ 65.90 และได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานพบว่า ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.000 พิจารณาระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานจากผลการศึกษารวิเคราะห์ ตัวแปรของปัจจัยด้านการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์ของพนักงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานองค์กรชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษารวิเคราะห์ตัวแปรของปัจจัย

ด้านการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงานในชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานมีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้

ด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน การที่พนักงานได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถ ความรู้ ทักษะ รวมไปถึงสมรรถนะที่ตนเองมี (Put the Right Man on the Right Job) โดยที่สามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้พนักงานมีมุมมองต่อตนเองว่ามีคุณค่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน รวมไปถึงการได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เมื่อพนักงานในองค์กรได้รับการสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้รู้สึกมีขวัญและกำลังใจ รวมไปถึงทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานสรรค่นวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นให้กับองค์กรและทำให้เกิดการเรียนรู้ เราและพัฒนาในองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ **ธร สุนทรายุทธ์ (2553:111)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรวม ๆ ของบุคคลต่อการทำงานในทางด้านดีที่เกิดจากการทำงาน ทำให้ได้รับผลตอบแทนเกิดความพึงพอใจ เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับ **บุญมี เวียงนนท์ (2556 : 25)** กล่าวกล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความ วินัยฯรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่องานในหน้าที่ และต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติซึ่งงานนั้นจะต้องเป็นงานที่ผ่านการพิจารณาตัดสินใจจากผู้บริหารแล้ว ประกอบด้วย เงินเดือนการเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูลสภาพการทำงาน การนิเทศงานเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและการจัดการ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศการทำงานที่มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างผลิตผลให้มีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ฟังพาทอาศัย และให้พนักงานได้ทำงานได้อย่างอิสระ และมีการสนับสนุนหรือได้รับอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีคุณภาพที่ช่วยให้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากพนักงานได้รับการสนับสนุนหรืออยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีก็จะทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำงาน และส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรม นวัตกรรม หรือแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ **ตรีทิพย์ บุญแย้ม (2554 : 50)** กล่าวว่า บรรยากาศส่งเสริม นวัตกรรมของกลุ่มงาน ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ความปลอดภัยในการมีส่วนร่วม การมุ่งงาน และการสนับสนุนนวัตกรรมในกลุ่มงานนั้น ส่งผลต่อพฤติกรรม สร้างนวัตกรรมในกลุ่มงานและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคล และสอดคล้องกับ **องค้อ ประจันเขตต์ (2557 : 48)** ได้มีการศึกษาองค์กรแห่ง นวัตกรรมการศึกษา ทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษาพบว่า การสร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็นบรรยากาศนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรรับรู้บรรยากาศที่เป็นบวกมีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างกำลังใจ ให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ อันเป็นพื้นฐานของการเกิดนวัตกรรม ซึ่งกลวิธีดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ในสถานศึกษาได้

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารขององค์กรมีระบบการบริหารจัดการระบบงานไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของทีม กำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กรและถ่ายทอดให้กับพนักงานในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารจัดการและกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการสร้างสรรค์ มีการส่งเสริมให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ และมีการสนับสนุนการเสริมทักษะและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงาน และสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกอยากปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ **องค์อร์ ประจันเขตต์ (2557 : บทคัดย่อ)** กล่าวว่า องค์กร ประจันเขตต์ต้องมีผู้บริหารซึ่งเป็นทางเสือกกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นผู้ที่มิภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมเผชิญความเสี่ยง รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถสร้างบรรยากาศนวัตกรรมโดยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้อย่างอิสระ และสอดคล้องกับ **วุฒิพงษ์ ภัคต์เหล่า (2554 : 159)** กล่าวว่า ผู้นำต้องมุ่งมั่นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเป็นองค์การนวัตกรรมด้วยการให้ความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พร้อมทั้งการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ผู้นำควรมีความรู้และความเข้าใจการบริหารกระบวนการนวัตกรรม และมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ และมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leadership) มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สอนงาน (Coaching) ให้คำปรึกษาด้านนวัตกรรมและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์แก่พนักงาน ผู้นำจะต้องมีความกล้าเสี่ยง อดทน และยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม มีการให้อิสระและมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และที่สำคัญผู้นำจะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและจัดอุปสรรคขัดขวางความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์การ

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงานองค์กรชุมชนสมุทรศรณอมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการนำไปปฏิบัติ คือ แนวคิดขององค์การนวัตกรรมที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อต้องการพัฒนาขีดความสามารถ และบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสามารถขับเคลื่อนและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การที่องค์กรใดจะนำไปปรับใช้นั้นยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้าง ลักษณะ หรือธุรกิจที่แตกต่างกัน เป็นต้น และสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและสร้างนวัตกรรมได้อย่างสมบูรณ์ต้องเริ่มจากผู้นำ (Leader) ขององค์กรที่ต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ และดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังพนักงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความร่วมมือ และการสร้าง

บรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวมให้กับพนักงานในองค์กรต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

การวิจัยนี้มีการศึกษาเฉพาะพนักงานชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสามารถนำไปเป็นแนวทางในการทำวิจัยในกลุ่มพนักงานอื่น ๆ ได้นอกจากนี้เพื่อให้ได้แนวคิดหรือค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ควรจัดให้มีการทำวิจัยต่อเนื่องไปยังองค์กรอื่น ที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรหรือลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงควรนำปัจจัยดังกล่าวไปศึกษาในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งอาจใช้เครื่องมือการวิจัยประเภทวิธีการสนทนา หรือวิธีการสัมภาษณ์ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ภูใหม่ (2559). การศึกษาปัจจัยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กร บริบท ธนาคารพาณิชย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิตานันท์ มลิทอง. (2554). เทคโนโลยีทางการศึกษาและนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติกาญจน์ ภูมิพันธ์. (2555). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ ปร. ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กীরดี ยิ่งยง. (2554). การจัดการความรู้ในองค์กร และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ ก้อปี่.
- จาวรรรณ เมืองเจริญ (2562). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. วารสารวิชาการ. Veridian E-Journal.6(3), 729-746
- จิตติมา อัครจิตพิงศ์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เอกสารประกอบการสอน วิชาการพัฒนา มนุษย์ Human Resource Development), อยุธยา : สาขาวิชาการบริหารทรัพยากร มนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2554
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2556). การจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์. กรุงเทพฯ : สถาบันวิชาการด้าน สหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2559). นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ออนไลน์) 2553. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2559]. จาก http://www.sms-stou.org/archives/author/chalermpong_m?lang=th.
- ชาติรี โสภณพนิช. (2559). ปัจจัยที่นำมาใช้เป็นแผนการปฏิบัติงานของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ (ชสอ.)
- ชุดิกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : เพชรสำนักพิมพ์.
- ฐานข้อมูลกรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2558). ข้อมูลโรงงานแยกตามพื้นที่. [ออนไลน์] 2558. สืบค้น วันที่ 18 ธันวาคม 2558], จาก <http://www2.diw.go.th/factory/tumbol.asp>.
- เด่นดวง คำตรง. (2554). ความต้องการการพัฒนาของครูและอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัด กรมอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขา นโยบาย สาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ตรีทิพย์ บุญเยี่ยม. (2554). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับ บุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทยปริญญาวิทยา ศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัย
- ธ สุนทรายุทธ. (2553). การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เนติกุล การพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญมี เวียงนนท์. (2556). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- ประชา ต้นเสณีย์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .[ออนไลน์] 2552. (สืบค้นวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559).
- ปานเดชา ทองเลิศ. (2559). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human) Resource Development : HRD) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM). [ออนไลน์] 2554. สืบค้นวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559). จาก <https://www.gotoknow.org/posts/441131>
- ปารดา บัณฑิตนิพนธ์. (2555). “การบริหารคนอย่างมีนวัตกรรม.” นักบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีที่ 30 ฉบับที่ 4 (2553).
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด. (2560). **ประมวลบทความเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์.** กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ.
- พรชัย เจดามาน. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์] 2556. สืบค้นวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559. จาก <http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2554). **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุภากรพิมพ์.
- พยัต วุฒิรงค์. (2554) **สุดยอดองค์การแห่งนวัตกรรมของไทย : ความแตกต่างภายใต้ความคล้ายคลึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.”** วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2533). **การจัดการทรัพยากรคน.** กรุงเทพมหานคร. บริษัท ปิ่นเกล้าการพิมพ์.
- มะลิ สวรรค์. (2558). “**หลักการบริหารการพัฒนา**”, ในองค์การและการจัดการ. อมร รักษาสัตย์ และชัตติยา กรรณสูต, บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร : ฟาสต์บุ๊ก.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2). **หลักการทําวิจัยและการทําวิทยานิพนธ์.** กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า (2554). **การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- วิรัตน์ คำศรีจันทร์. (2561). **การสร้างนวัตกรรมการมีส่วนร่วมและพัฒนากลยุทธ์สื่อสารในงานพัฒนาสุขภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พี. เอลิฟวิง.
- วิลาวรรณ พิพิศาล. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.
- ศิวพร โปทยานนท์. (2554). **พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษาของธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). **การวิจัยธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมของพนักงาน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เศรษฐชัย ชัยสนิท. (2556) นวัตกรรมและเทคโนโลยี. [ออนไลน์] 2556. สืบค้นวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2559]. จาก http://anyarat29.blogspot.com/2013/06/blog-post_21.html
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. (2553)“นวัตกรรมความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.” วารสารบริหารธุรกิจ.
- สนั่น เกาชาวี. (2553). การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์] 2552 สืบค้นวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2559]. จาก [www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic .php?bookID=1534&read](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1534&read).
- สุทธนู ศรีไสย์. (2551). สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551.
- สุทิน ฤทธิ์ทอง. (2559). การสร้างนวัตกรรมองค์กรของผู้ประกอบการค้าธุรกิจอุตสาหกรรมด้านบริการในการเข้าสู่ตลาดอาเซียนระหว่างไทย-พม่า. สุพีเรีย (ปริ)นติ)งเฮาส์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2541). คลังศัพท์ไทย. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaiglossary.com/node/16058>.
- เสาวรัตน์ บุญวงศ์. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ เทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอกวนเนียงจังหวัดสงขลา. เข้าถึงได้จาก http://www.hu.ac.th/conference2013/Proceedings2013/pdf/Book3/Poster1/208_42-50.pdf
- องค์อร ประจันเขตต์. (2557). องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา ทางเลือกใหม่ของการบริหารการศึกษา” วารสารพยาบาลทหารบก, หลังปี2548
- อัจฉรา สัมเขียวหวาน. (2554). นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ. [ออนไลน์] 2552. (สืบค้นวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2559], จาก <http://www.l3nr.org/posts/361783>.
- Betje. P. (1998). Technological Change in the Modern Economy: Basic Topics and New Developments. Cheltenham: Edward Elgar
- Carl, J. Friedrich. (1963). Man and His Government. New York : McGraw - Hill.
- Daft, R. L. (2005). The leadership experience (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- De Alencar et al. (1997). Ethical decision making in the critical care patient. Critical Care Nursing Clinics of Nort America, 8(1),45-52.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- De Spiegelaere, Van Gyes, Vandekerckhove and Hootegem (2012). **Innovative work behavior: concept & measurement**. *Gedrag en Organisatie*, 27(2), 139-156
- DTI. (2004), “The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations”. *Journal of Management Studies*. Vol. 38, no. 1, pp. 65- 84.
- Drucker (1993). **Post-Capitalist Society**. New York: Harper-Collins. Fastcompany.
- Evan, W.M. (1966). “Organizational Lag”. *Human Organization*. Vol.25, (spring), pp. 51-53
- Everett M. Rogers. (1995). **Diffusion of Innovations**. 4 th ed. New York : Free Press.
- Fontana and Nesta. (2009). A sudden, life-threatening medical crisis the family’s perspective. *Advances in Nursing Science*, 29(3), 222-231.
- Ford. (1996). D.J. **Local school council decision-Making : An Exploratory Investigation of Four Chicago Elementary Schools: (CD-ROM)**, Avstract Form Prot uest : File : Dissertation Avstracts : ACC.
- Freeman and Soete. (1977). **The population ecology of organizations**. *The American Journal of Sociology [AJS]*, 82, 929 -964.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2012). **Leadership: Enhancing the Lessons of Experiences**. (7 th ed). New York: McGraw-Hill.
- Herkema, S. (2003). A Complex Adaptive Perspective on Learning within Innovation Projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340- 346
- Kanter, R. M. (1977). **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books.
- Kim and Kim. (2014). **Cross-Cultural Validation of a Memorable Tourism Experience Scale (MTES)**. *Journal of Travel Research*, 53(3), 323-335.
- Kelsey R. Gardner. (1995). **Managerial Finance Edition**. New York: The Dryden Press.
- Kleysen Robert .F. and Street Christopher T. (2001). **Toward a Multidimensional Measure of Individual Innovative Behavior**. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2. No. 3. 284- 296.
- Lemon, M. & Sahota, P. S. (2003). “Organizational Culture a s a K n o w l e d g e Repository for Increased Innovation Capacity”. **Technovation**.
- Mills, A. (2005). **Oxygen indicator and intelligent ink for packaging food**. *The Royal Society of Chemistry*, 34, 1003-1011.
- Marvin A. Schaars. (1993). **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Harper Collins Publisher.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Matin A. Abrahamsen. (1994).** Loss without death: A dilemma for the head-injured patient's family. *Journal of Neuroscience Nursing*, 26(6), 134-139.
- Nicholas Nicoli. (2012).** **Creative Management, Technology and BBC.** [Online]. Available : <http://www.irma-international.org/viewtitle/51995/>
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1990).** **Organizational Behavior(4 thed.).** Homewood: Irwin.
- Riquelme, (2000).** How to Develop More Creative Strategic Plans: Results from and Empirical Study. *Creativity and Innovation Management*. 9(1): 14-20.
- Rogers, E. M. (1962).** **Diffusion of innovations.** New York: Free.
- R.V. Nadkarni. (1996).** **The Balanced Scorecard,** Harvard Business Press, Boston.
- Riquetme (2000). "How to Develop More Creative Strategic Plans: Results from an Empirical Study." *Creativity and Innovation Management*, 9(1) : 14–20.
- Schilling , M.A. (2008).** **Strategic Management of Technological Innovation.** 2nd ed. NY: McGraw-Hill Education
- Shore and Wayne (1993).** **Perceived Organizational Support and Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at work:** Quorum Press.
- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011).** **Antecedents and effects of engaged frontline employees a study from the hospitality industry.** *Managing service quality*, 21(1), 88-107.
- Smith, R.H.. (2002).** **Management: Making organizations perform.** New York: Macmillan.
- Tushman and Nadler. (1986).** **Organizing for Innovation.** *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Utterback. (2004).** "Radical innovation and corporate regeneration". *Research Technology Management*. Vol. 37, no. 4, pp 10

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารและพฤติกรรมการสร้างสรรคันวัตกรรมของ พนักงานองค์กรชุมชนสมุทรศาสตร์แห่งประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถามแต่ละข้อโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับการปฏิบัติขององค์กรของท่านมากที่สุด

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการสร้างสรรคันวัตกรรมของพนักงาน

ส่วนที่ 4 ปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

ข้อมูลของท่านถือว่าเป็นความลับที่จะไม่ได้รับการเผยแพร่ต่อบุคคลอื่น และจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้จัดทำขอขอบพระคุณที่องค์กรของท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

อติพร เลือดไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้โดย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุของท่านอยู่ในช่วงใด

ต่ำกว่า 20 ปี

20 - 29 ปี

30 - 39 ปี

40 ปี ขึ้นไป

3. กรุณาระบุการศึกษาสูงสุดของท่าน

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี ปี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงาน

1 - 3 ปี

4 - 6 ปี

7 - 9 ปี

10 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

- | | | |
|---|---------|--------------------------|
| 5 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ท่านไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายถึง | ท่านไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายถึง | ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ปัจจัยด้านการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
นโยบายองค์กร					
1. องค์กรของท่านมีการวางนโยบายต่าง ๆ ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน					
2. องค์กรของท่านมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนา เรียนรู้ และฝึกทักษะเพื่อก่อให้เกิดความชำนาญ					
3. องค์กรของท่านมีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างชัดเจน					
4. องค์กรของท่านมีนโยบายในการสนับสนุนให้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงองค์กรเป็นตัวอย่างที่ดีของพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร					
5. องค์กรของท่านมีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
6. องค์กรของท่านมีนโยบายในการผลักดันสร้างสรรค์และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม					
7. องค์กรของท่านมีนโยบายในการสนับสนุนงบประมาณให้กับโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร					
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
1. ผู้บริหารของท่านมีระบบการบริหารจัดการระบบงานไว้อย่างชัดเจน					
2. ผู้บริหารของท่านมีการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกอยากปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย					
3. ผู้บริหารของท่านสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงาน					
4. ผู้บริหารของท่านมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง					

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร (ต่อ)

ปัจจัยด้านการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. ผู้บริหารของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
6. ผู้บริหารของท่านมีแนวคิดใหม่ๆ ในการที่จะพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ					
7. ผู้บริหารของท่านกำหนดบทบาทในการทำงานของทีมงานอย่างชัดเจน					
8. ผู้บริหารของท่านมีการส่งเสริม ให้ความร่วมมือ หรือสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร					
บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
1. บรรยากาศการทำงานในองค์กรของท่านส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบร่วมกันคิด ร่วมกันสร้างผลผลิตในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
2. ในองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานได้อย่างอิสระ					
3. ในองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
4. ทีมงานในหน่วยงานของท่านมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมีการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
5. บุคลากรในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารประสานงานที่ดีต่อกัน					
6. ท่านได้รับข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่สามารถนำมาคิดสิ่งใหม่ๆ หรือใช้พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อยู่เสมอ					
7. อุปกรณ์ในการทำงานภายในองค์กรของท่านมีเพียงพอและมีคุณภาพ สามารถช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8. พนักงานในองค์กรท่านสามารถเสนอแนวคิดในการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระเสรี					
9. สถานที่ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน					
1. ท่านพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้า					
2. ท่านพึงพอใจต่อนโยบายขององค์กร					
3. งานที่ท่านดูแลรับผิดชอบเป็นงานที่มีคุณค่า					
4. งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่เหมาะสมกับตัวท่านเอง					
5. ท่านได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับงาน					
6. ท่านได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างอิสระเสรี					

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร (ต่อ)

ปัจจัยด้านการบริหาร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
7. ท่านสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
8. ท่านได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอและอย่างเหมาะสม					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน

คำชี้แจง กรุณาพิจารณาข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

- 5 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นมากที่สุด
 4 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นมาก
 3 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นปานกลาง
 2 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นน้อย
 1 หมายถึง ท่านแสดงพฤติกรรมนั้นน้อยที่สุด

พฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน					
1. ท่านมักจะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นเสมอ					
2. ท่านได้นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อสร้างสรรค์งานที่รับผิดชอบเสมอ					
3. ท่านมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสร้างสรรค์งานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องเสมอ					
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ท่านเสนอต่อหัวหน้างานมักจะถูกนำไปใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของทีมเสมอ					
5. ท่านรู้สึกตื่นเต้นและพึงพอใจมากเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทาย					
6. ท่านและเพื่อนร่วมงานมักแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานเสมอ					
พฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน					
1. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ					
2. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนดเสมอ					
3. ท่านไม่เคยท้อแท้เมื่องานที่ได้รับมอบหมายจะจำนวนมากเพียงใด					
4. เมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ท่านมุ่งแก้ไขปรับปรุงมากกว่าการวิจารณ์					
5. ท่านให้ร่วมมือในกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นอยู่เสมอ					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน (ต่อ)

พฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
6. ท่านปฏิบัติตามทุกอย่างเมื่อได้รับการมอบหมาย หรือร้องขอจากคนอื่น ๆ เนื่องจากท่านต้องการให้องค์กรพัฒนา					
7. ท่านเต็มใจปฏิบัติตนเพื่อสนองต่อนโยบายขององค์กร					
8. ท่านรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ปล่อยให้เป็นการตกค้างของผู้อื่น					
การแสวงหาโอกาสของพนักงาน					
1. ท่านใช้เวลาว่างในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ					
2. ท่านให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีได้เกี่ยวข้องกับงานประจำเสมอ					
3. ท่านพยายามค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานเสมอ					
4. ท่านพยายามใช้เวลาว่างที่มีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ					
5. ในการทำงานแม้เกิดปัญหาอุปสรรคเพียงใด แต่ท่านเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					
6. ท่านมักจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือคนอื่น ๆ ในหน่วยงานของท่านเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางาน					
7. ท่านมักผลักดันให้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ที่มีอยู่ถูกนำไปใช้จริง					
8. ท่านมักกำจัดข้อบกพร่องของแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
9. ท่านมักจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ไปพัฒนากระบวนการทำงานมีอยู่เดิม					
10. ท่านมักเป็นผู้นำในการค้นหาวิธีการหรือโอกาสที่จะสร้างความแตกต่างในทางที่ดีขึ้นให้กับงาน					
การนำความรู้ด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้					
1. ท่านนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ไปใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน					
2. ท่านมีการประเมินข้อดีและข้อเสียแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ เสมอ					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน (ต่อ)

พฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
3. ท่านมีการทดสอบแนวคิดหรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆเพื่อให้เห็นถึงสิ่งที่อาจเกี่ยวข้องหรือผลที่อาจเกิดขึ้นก่อนนำไปใช้จริง					
4. ท่านมีวิธีการถ่ายทอดแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ให้ทีมงานในหน่วยงาน เพื่อช่วยพัฒนาการปฏิบัติงาน					
5. แนวคิดของท่านเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไปพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร					

ส่วนที่ 4 ปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามนี้