

การพัฒนาสมรรถนะเพื่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม

Competency Development for the Innovation Organization

ยวุลักษณ์ จันทสุวรรณ¹

Received: April, 2014; Accepted: September, 2014

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรม 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Contact Center) ในปัจจุบัน 3) เพื่อสร้างตัวแบบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม คือ การวิจัยเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านศูนย์การให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ จำนวน 113 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ (Correlation & Regression Analysis) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และได้จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้บริหารของหน่วยงานศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Contact Center) เพื่อสร้างตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรมประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ 1) ทักษะคิด ประกอบด้วย ทักษะคิดต่อตนเอง ทักษะคิดต่องาน ทักษะคิดต่อองค์กร และ

คำสำคัญ : การพัฒนา; องค์กรนวัตกรรม; สมรรถนะ; ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์

¹ บริษัทโกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด

E - mail : yuwaluckcha@gosoft.co.th

ทัศนคติต่อสังคม และ 2) แรงจูงใจ ประกอบด้วย การใช้เป้าหมายเป็นแรงจูงใจ การใช้ความสำเร็จและรางวัลเป็นแรงจูงใจ และสมรรถนะตามสายงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ในงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร 2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะในการคิดวิเคราะห์ ทักษะการเรียนรู้ และทักษะในการปฏิบัติ และ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ และลักษณะองค์กรนวัตกรรมพบว่า สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ สมรรถนะหลัก ด้านทัศนคติและแรงจูงใจ

จากข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ จึงได้สร้างตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Contact Center) คือ GOSOF Model ประกอบด้วย G = Give (ผู้บริหารและหัวหน้างานควรให้ความรู้ ความเข้าใจ ให้ความเวลา ให้ความสำคัญแก่บุคลากร ทั้งเรื่องงาน องค์กร และนวัตกรรม) O = Opportunity (ผู้บริหารและหัวหน้างานควรให้โอกาสในการเรียนรู้ และโอกาสในการแสดงผลงาน) S = Sampler (ผู้บริหารและหัวหน้างานควรแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านงาน การเรียนรู้และพัฒนา การสร้างนวัตกรรม รวมถึงด้านคุณธรรม จริยธรรม) O = Offer (ผู้บริหารและหัวหน้างานควรแสดงการสนับสนุน เช่น การให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ และการชมเชยเพื่อสร้างกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร) F = Full Communication (ผู้บริหารและหัวหน้างานควรมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง ครบถ้วน ชัดเจน และเป็นประโยชน์) T = Together (ผู้บริหารและหัวหน้างานควรสร้างการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรัก ผูกพัน และเสียสละเพื่อองค์กร)

Abstract

This research presents the competency development method for an innovative organization. The research is intended to study personal competency conformed to the culture of innovative organization, study personal competency of contact center, including design a developing model of personal competency for moving towards an innovative organization. The research and development procedures and mixed method were processed. Quantitative research was employed from the purposive sampling, 113 officers from the contact center services provider of a private company. The research instrument was questionnaire. The employed statistical analysis of data included mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.), percentage, Sample t-test, One-Way ANOVA and correlation & regression analysis. Qualitative research was employed using an in-depth interviewing 4 experts and performed a focus group of management team from contact center services provider for designing a developing model of personal competency.

Of findings found that the competency for moving towards an innovative organization is 2 path of core competency as follows: 1. attitude that composed of attitude toward self, attitude toward work, attitude toward organization and attitude toward social and 2. motive that composed of motivation by goal setting, motivation by achievement and prizes. The 3 path of function competency as follows: 1) knowledge that composed of job knowledge, organization knowledge. 2) skill that composed of analytical thinking skill, learning skill and practical skill. 3) attributes

The most competencies that conformed to the culture of innovative organization was the core competency in attitude and motive.

According to the research results, we have designed a developing model of personal competency of contact center for moving towards an innovative organization. The developing model called GOSOFT model which consisted of 6 components: G (Give), the director and manager should give knowledge, comprehension, time and consultant to the officers for the job, organization and innovation, O (Opportunity), the director and manager should give the opportunity to learn and to present their achievements, S (Sampler), the director and manager should be a role model for working, learning, developing innovation and morality, O (Offer), the director and manager should offer officers the prizes and admiration for making the motive to work, F (Full Communication), the director and manager should communicate to the officers thoroughly, clearly and usefully, T (Together), the director and manager should create an involvement to activities of all officers for making a good relationship and sacrifice to organization.

Keywords : Development; Competency; Innovation Organization; Contact Center

บทนำ

การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ในปัจจุบัน องค์กรจะต้องหาทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้านี้และตลาดตลอดเวลา ต้องพยายามคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ การสร้างนวัตกรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคส่งผลดีต่อองค์กร ต่อสังคม และเศรษฐกิจของประเทศ และในการคิดค้นนวัตกรรมนั้น องค์กรต้องพยายามคิดค้นนวัตกรรมแบบก้าวกระโดดด้วยจะคิดหรือพัฒนานวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปเพียงอย่างเดียวนั้นไม่ได้ เพราะตลาดและเทคโนโลยีมีการพัฒนาไม่หยุดยั้ง การมีนวัตกรรมแบบก้าวกระโดดจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ในระยะยาว ต้องกล้าคิดกล้าทำ กล้าลงทุนในสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน เพื่อสามารถก้าวขึ้นไปสู่การเป็นผู้นำของธุรกิจ

“นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการต่อสู้ในเชิงธุรกิจ ในการฝ่าการทำธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม องค์กรใดที่ไม่มีนวัตกรรมก็เตรียมตัวออกจากตลาดไป” (สมหวัง, 2548)

ธุรกิจศูนย์บริการลูกค้า (Contact Center) ก็เช่นเดียวกัน จะต้องพยายามคิดค้นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากในปัจจุบันศูนย์บริการลูกค้า (Contact Center) ไม่ได้เพียงสร้างความสะดวกในการติดต่อระหว่างผู้ค้าและลูกค้า แต่ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างความประทับใจ ความพึงพอใจ ภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร และยังสามารถสร้างรายได้ช่วยสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจซื้อ ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพราะนวัตกรรมเกิดขึ้นจากคน ถึงแม้องค์กรจะมีเงินทุน เทคโนโลยี และการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว แต่หากขาดบุคลากรที่มีศักยภาพ ก็จะไม่มีการนวัตกรรมเกิดขึ้น

ดังที่งานวิจัยของ นรวัฒน์ ชุตินวงศ์ (นรวัฒน์, 2554) ที่ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โดยให้ความสำคัญทั้งทางด้านของการพัฒนาขีด ความสามารถในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาด้านความคิดเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์

งานวิจัยของ จุฑาทิป อินทรเรืองศรี (จุฑาทิป, 2549) ที่ศึกษาเรื่องตัวชี้วัดความเป็นองค์กร แห่งนวัตกรรมของกลุ่มพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ พบว่าองค์ประกอบของความเป็นองค์กรนวัตกรรมของ กลุ่มโรงพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการจัดองค์กร 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านการตลาด 4) ด้านผู้รับบริการ 5) ด้านกระบวนการทำงาน 6) ด้านสินค้า/บริการ โดยด้านบุคลากร ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การจัดการประสบการณ์ของบุคลากร, การสร้างวิธี รักษาประสบการณ์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มประสบการณ์ แสดงให้เห็นว่าตัวบุคลากรมีความสำคัญต่อการ เป็นองค์กรนวัตกรรม

งานวิจัยของ กิตติพัฒน์ รัตนภักดี (กิตติพัฒน์, 2548) ศึกษาเรื่องการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนสู่องค์กรนวัตกรรม ซึ่งผลการวิจัยพบว่าสำนักงาน ก.พ. มีองค์ประกอบความเป็น องค์กรนวัตกรรมตามแนวคิดของ Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt (อ้างถึงใน กิตติพัฒน์ รัตนภักดี, 2548) ในระดับกลางถึงสูง เพราะคิดปัญหาในเรื่องของความเป็นองค์กรราชการ ซึ่งมีระเบียบ ที่ยุ่งยากซับซ้อนไม่ยืดหยุ่น ดังนั้นถ้าลดแรงต้านจากปัญหาดังกล่าวลงและเพิ่มการสร้างสรรค์ฝึกฝน ให้คนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม สำนักงาน ก.พ. ก็สามารถเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีความพร้อมในระดับสูงได้

ซึ่งองค์กรที่ทำการวิจัยมีเป้าหมายในการเสนอเข้ารับรางวัล TQA (Thailand Quality Award) จึงนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร ภายในองค์กรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม มีกิจกรรมการประกวดการคิดค้นนวัตกรรม มีการให้ความรู้เรื่องนวัตกรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการให้ ความสำคัญขององค์กรต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovator)

ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาลักษณะขององค์กรนวัตกรรม ศึกษาสมรรถนะที่สัมพันธ์กับการเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมและศึกษาระดับการมีสมรรถนะนั้นๆ ในปัจจุบันของบุคลากรในองค์กรที่ทำธุรกิจ ศูนย์บริการลูกค้า (Contact Center) เพื่อนำมาสร้างตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้อง กับการเป็นองค์กรนวัตกรรม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Contact Center) ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรม
3. เพื่อสร้างตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

สมมติฐานการวิจัย

1. สถานภาพของพนักงานแตกต่างกันส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน
2. สมรรถนะของบุคลากรกับความเป็นองค์กรนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ทบทวนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยจากตำรา เอกสาร งานวิจัย จากข้อมูลเฉพาะขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรอบที่องค์กรใช้เป็นแนวทางการบริหาร (TQM : Total Quality Management) เพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้รู้ และนำข้อมูลส่วนนี้ประกอบกับข้อมูลจากผู้รู้มาทำการยกร่างแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน จากนั้นนำผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ที่รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรนวัตกรรมมากที่สุด) มาหาความสอดคล้องกับผลจากการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรระดับบังคับบัญชาขั้นต้นและระดับปฏิบัติการ จำนวน 164 คน จากทั้งหมด 7 ฝ่ายงาน ในองค์กรผู้ให้บริการ Contact Center แห่งหนึ่ง ซึ่งมีบริษัทแม่ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กรอย่างเต็มที่ กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ R.V.Krejcie and D.W.Morgan (R.V.Krejcie and D.W.Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 113 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในการตอบแบบสอบถามขอบเขตตัวแปร

จากแนวคิดทฤษฎี อาทิแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge (Peter M. Senge, 1990) หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM : Total Quality Management) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Total Quality Award : TQA) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลขององค์กรที่ศึกษา ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนพัฒนาธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร (เช่น รักงาน รักองค์กร รักลูกค้ารักคุณธรรม รักทีมงาน) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรและรายบุคคล รวมถึงข้อมูลสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ

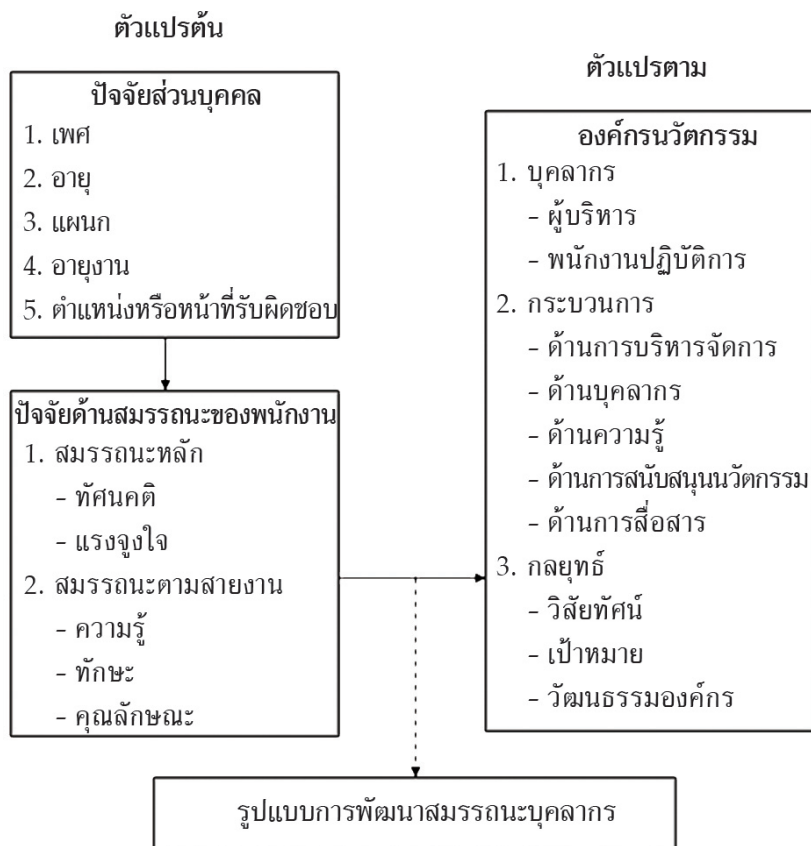
ด้านการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กรณีศึกษา ผู้บริหารด้านงานบุคคล ผู้วิจัยได้รวบรวมสรุปข้อมูลดังกล่าวออกมาเป็นตัวแปรต้น คือ สมรรถนะของบุคลากรที่สัมพันธ์กับองค์กรนวัตกรรมและตัวแปรตาม คือ ลักษณะองค์กรนวัตกรรม จึงพอสรุปกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยได้ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variables) ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก
 - Attitude (ประกอบด้วย ทศนคติ ต่อตนเอง ต่องาน ต่อองค์กร ต่อสังคม)
 - Motive (ประกอบด้วย มีเป้าหมาย มีความสำเร็จ และรางวัลเป็นแรงจูงใจ)
2. สมรรถนะตามสายงาน
 - Knowledge (ประกอบด้วย ฐานงาน ฐานองค์กร)
 - Skill (ประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ การปฏิบัติงาน)
 - Attribute (คุณลักษณะ)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย

1. People (ประกอบด้วย ด้านผู้บริหาร ด้านพนักงานปฏิบัติการ)
2. Process (ประกอบด้วย ด้านการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านข้อมูลความรู้ ด้านการสนับสนุนนวัตกรรม ด้านการสื่อสาร)
3. Strategy (ประกอบด้วย ด้านนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัฒนธรรม)



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การถามเร็ว - ตอบเร็ว (Quick Questions) ผู้ตอบคำถาม จำนวน 14 คน จากกลุ่มตัวอย่างในแหล่งวิเคราะห์ที่จะใช้ในการสำรวจความรู้ในเรื่องที่ทำวิจัย
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) ในเรื่องที่ทำวิจัยของหน่วยการวิเคราะห์เป็นการเล่าเรื่อง (Story Telling) จำนวน 4 คน
3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) จำนวน 7 คน และใช้เวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมงครึ่ง
4. แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับผู้ตอบ มีข้อความ 5 ข้อ คือ เพศ อายุ ฝ่าย อายุงาน ตำแหน่ง ส่วนที่ 2 แบบสอบถามที่แสดงระดับปฏิบัติสมรรถนะของบุคลากร 2 ด้าน คือ สมรรถนะหลักประกอบด้วย ด้านทักษะคิด และแรงจูงใจ สมรรถนะตามสายงานประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะส่วนบุคคล มีข้อความ จำนวน 55 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นในการเป็นองค์กรนวัตกรรม 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ประกอบด้วย ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ด้านกระบวนการประกอบด้วย กระบวนการการบริหาร

กระบวนการด้านบุคลากร กระบวนการด้านความรู้ กระบวนการด้านการสนับสนุนนวัตกรรม กระบวนการด้านการสื่อสาร ด้านกลยุทธ์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และวัฒนธรรม คำถาม จำนวน 94 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ตามวัตถุประสงค์ สำหรับทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการดำเนินการ

1. สมรรถนะของบุคลากรในศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Contact Center) ในปัจจุบันพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงานในระดับใกล้เคียงกัน โดยสมรรถนะหลักกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติด้านทัศนคติ (Mean = 4.13) มากกว่าด้านแรงจูงใจ (Mean = 4.06) สมรรถนะตามสายงานด้านความรู้ (Mean = 4.05) ทักษะ (Mean = 3.91) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Mean = 4.29) กลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติคุณลักษณะส่วนบุคคล (ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ มนุษยสัมพันธ์ดี มีมานะอดทน มีความจริงใจ เปิดเผย มีวินัยในการทำงาน มีความสุภาพ อ่อนน้อม มีภาวะผู้นำ) มากกว่าด้านความรู้ และทักษะ
2. สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรม จากการศึกษาพบว่าประกอบด้วย 2 ส่วนคือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายงาน

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระดับปฏิบัติสมรรถนะขององค์ประกอบของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายงานของตนเอง

	Mean	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับ
สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย				
ทัศนคติ (Attitude)	4.13	0.46	น้อย	2
แรงจูงใจ (Motive)	4.06	0.56	น้อย	3
สมรรถนะตามสายงาน ประกอบด้วย				
ความรู้ (Knowledge)	4.05	0.52	น้อย	4
ทักษะ (Skill)	3.91	0.53	น้อย	5
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute)	4.29	0.52	สม่ำเสมอ	1

ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบด้วย 1) ด้านทัศนคติ บุคลากรควรเป็นผู้ที่มีความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น มองผู้อื่นและเหตุการณ์อย่างมีเหตุผล ไม่ยึดตนเองเป็นใหญ่ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี เป็นผู้คิดแก้ไข (ตนเองก่อน) ไม่แก้ตัวหรือกล่าวโทษผู้อื่น มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมเสียสละเพื่อผู้อื่นได้ มีมุมมองที่ดีต่องาน ทำงานอย่างมีความสุขและกระตือรือร้นในการทำงาน มีมุมมองที่ดีต่อองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กร สมรรถนะหลัก ด้านที่สองคือ 2) แรงจูงใจ บุคลากรควรเป็นผู้ที่มีเป้าหมายของตนเอง ทั้งด้านการทำงานและส่วนตัว ไม่ว่าเป้าหมายนั้นจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากภายในตนเองหรือถูกขับเคลื่อนจากภายนอก และยังต้องมีความมั่นคงต่อเป้าหมายนั้น และมุ่งมั่นทำให้บรรลุเป้าหมายดังที่ตั้งไว้ สมรรถนะตามสายงาน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ บุคลากรต้องมีความรู้ ความชำนาญในงานที่ตนเองปฏิบัติรับผิดชอบอยู่ และต้องรู้และเข้าใจความเป็นไปขององค์กรตนเอง สมรรถนะตามสายงานด้านที่สองคือ 2) ทักษะบุคลากรควรมีทักษะในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ดี ช่างสังเกต ประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การทำงานได้ สามารถนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์หาเหตุผลและหาทางแก้ไขปัญหาได้ ควรสามารถทำงานได้อย่างมีมาตรฐาน มีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการฟัง พูด และเขียน รู้จักวางแผนงานและบริหารเวลาได้ดี สมรรถนะตามสายงาน ด้านที่สามคือ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคลกล่าวคือ บุคลากรควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สุภาพอ่อนน้อม มีความซื่อสัตย์ มีวินัย มีความอดทน ความเป็นผู้นำ

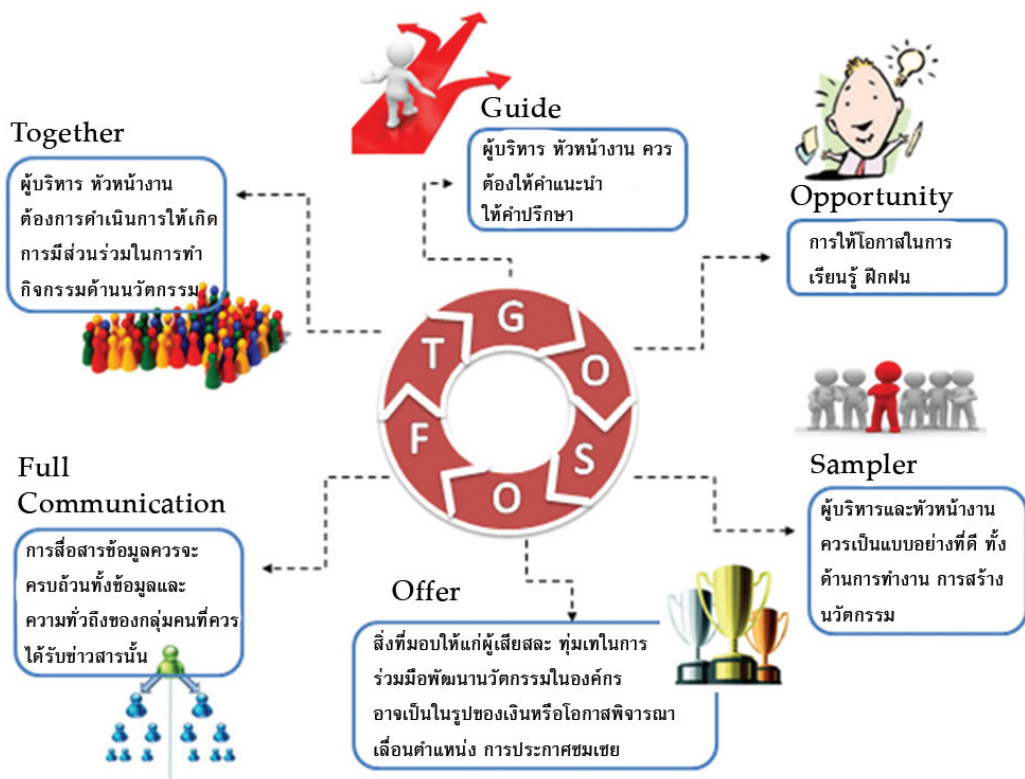
3. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า 1) ข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน 2) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและลักษณะองค์กรนวัตกรรมพบว่า ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.573 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านพนักงานปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านแรงจูงใจมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.598 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านกระบวนการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.580 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมกระบวนการด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.584 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านกระบวนการความรู้ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.560 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านกระบวนการทางนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านแรงจูงใจมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.480 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านกระบวนการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.507 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านนโยบายมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.550 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.592 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.603 ลักษณะองค์กรนวัตกรรมด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านทัศนคติมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.561

ตารางที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะบุคลากรกับลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรม จำแนกรายละเอียดสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายงาน

Pearson Correlation	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
ทัศนคติ (C1)	1															
แรงจูงใจ(C2)	.718**	1														
ความรู้(C3)	.675**	.689**	1													
ทักษะ(C4)	.580**	.625**	.682**	1												
คุณลักษณะส่วนบุคคล(C5)	.670**	.586**	.661**	.640**	1											
ผู้บริหาร(C6)	.573**	.538**	.436**	.393**	.424**	1										
พนักงานปฏิบัติการ(C7)	.594**	.598**	.415**	.441**	.481**	.701**	1									
กระบวนการบริหารจัดการ(C8)	.580**	.502**	.427**	.306**	.451**	.736**	.779**	1								
กระบวนการด้านบุคลากร(C9)	.584**	.499**	.402**	.319**	.494**	.782**	.737**	.808**	1							
กระบวนการความรู้(C10)	.560**	.517**	.440**	.365**	.533**	.644**	.681**	.777**	.775**	1						
กระบวนการด้านนวัตกรรม (C11)	.471**	.480**	.413**	.408**	.471**	.717**	.658**	.701**	.800**	.749**	1					
กระบวนการสื่อสาร(C12)	.507**	.486**	.420**	.430**	.455**	.758**	.667**	.732**	.811**	.724**	.796**	1				
นโยบาย(C13)	.550**	.527**	.457**	.373**	.483**	.778**	.713**	.844**	.807**	.815**	.791**	.834**	1			
วิสัยทัศน์(C14)	.592**	.556**	.489**	.399**	.508**	.752**	.717**	.858**	.783**	.751**	.727**	.800**	.879**	1		
เป้าหมาย(C15)	.603**	.560**	.473**	.442**	.535**	.809**	.766**	.847**	.836**	.774**	.838**	.825**	.898**	.881**	1	
วัฒนธรรมองค์กร(C16)	.561**	.489**	.465**	.357**	.481**	.712**	.759**	.726**	.746**	.680**	.687**	.706**	.761**	.761**	.807**	1

จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความความสัมพันธ์ของลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมกับสมรรถนะหลักด้านทัศนคติ และสมรรถนะหลักด้านแรงจูงใจ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลวัฒนธรรมขององค์กร กรณีศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านทัศนคติ โดยเน้นไปที่ทัศนคติต่องานและต่อองค์กร เนื่องจากมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงกว่าทัศนคติต่อตนเองและสังคม และพัฒนาสมรรถนะหลักด้านแรงจูงใจ เน้นที่การใช้ความสำเร็จและรางวัลเป็นแรงจูงใจ เนื่องจากมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงกว่าการมีเป้าหมายเป็นแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร อาทิ แนวคิดที่ว่าทัศนคติคือ วิธีที่คุณจะตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ไม่ใช่ตัวสถานการณ์นั้น (ปรกรณ, 2554) ทัศนคติประกอบด้วย ความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม (เบญจวรรณ, 2554) ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้ จากเหตุการณ์ การสื่อสาร สิ่งที่เป็นแบบอย่าง และความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง (ประภาเพ็ญ, 2554) แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย (Novabizz, 2554) แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการ

เรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ กาลเบรธและคัมมิงส์พบว่า การที่คนทำงานสำเร็จได้ด้วยดีนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายนอกก็คือรางวัลหรือค่าตอบแทนเพิ่ม ส่วนแรงจูงใจภายในคือความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับความสำเร็จ แนวคิดในทฤษฎีของ วรูมสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เกิดจากความคิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยมของตน ทำให้บุคคลพยายามทำให้ได้ หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วยก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มข้นสำหรับบุคคล แนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลทำงานคือการสร้างความคาดหวังการให้คะแนนในค่านิยมต่องาน การใช้ความพยายาม การเสริมสร้างความสามารถในการงาน และการช่วยให้บุคคลเข้าใจบทบาทของตนในงานนั้น ๆ (แรงจูงใจ, 2554) จึงสรุปได้เป็น GOSOFT² Model



รูปที่ 2 GOSOFT Model

รายละเอียดตัวแบบ ดังนี้

G = Guide ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา คุณสุริย์ นามศิริพงศ์พันธุ์ [Head, Corporate Planning Office : Senior Technical Consultant (สัมภาษณ์) 3 มีนาคม 2554] “ต้องอบรม, Coaching เราต้องสอนงานระดับ Supervisor ลงมา ระดับฝ่ายก็ต้องส่งต่อต้องมีประชุม รายวัน เพื่อถ่ายทอดเน้นคอกย้ำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีต้องสอนงานเป็น”

O = Opportunity ผู้บริหารและหัวหน้างานควรให้โอกาสในการเรียนรู้ และโอกาสในการแสดงผลงาน คุณสุวรรณา วัฒนคุณ [Deputy Head, Call Service : ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (สัมภาษณ์) 22 เมษายน 2554] “การส่งอบรม การให้ความรู้เป็นรากฐานที่จะให้เขามีความเข้าใจมากขึ้น แม้กระทั่งการส่งไปสัมมนาพร้อมกับบริษัทอื่นๆ เป็นเหมือนเปิดโอกาสให้เขาเรียนรู้มากขึ้น มีโอกาสเข้ารับการอบรมกับสัมมนา คือ ได้รับความรู้มากขึ้นทั้งทางตรงหรือทาง Knowledge Sharing”, “มันเป็นการหยิบยื่นโอกาสให้ทุกคนได้สร้างผลงานเป็นชิ้นเป็นอันได้ชัดขึ้น นอกจากงานที่ทำอยู่ประจำวัน เราเคยนั่งทำงานรับสายทุกวัน นั่งทำ Report ทุกวัน ถ้าผ่านกระบวนการนวัตกรรม สมมุติเราสามารถทำให้องค์กรทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มองเห็นเป็นชิ้นเป็นอัน เชื่อว่าพนักงานทุกคนนั่งทุกคนคิดดี ถ้ามีโอกาสให้แสดงออก”

S = Sampler ผู้บริหารและหัวหน้างานควรแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านงาน การเรียนรู้ และพัฒนา การสร้างนวัตกรรม รวมถึงด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณประไพ รุ่งมโน [ผู้อำนวยการบริหาร, ด้านส่งเสริมกิจกรรม TQM: General Manager (สัมภาษณ์) 22 มีนาคม 2554] “บทบาทของหัวหน้างานมีผลต่อทัศนคติการทำงานของลูกน้องมาก ๆ เพราะการทำงานด้วยใจมันสำคัญกว่าการทำงานแลกเงิน”

O = Offer ผู้บริหารและหัวหน้างานควรแสดงการสนับสนุนเช่นการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ และการชมเชยเพื่อสร้างกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร คุณประไพ รุ่งมโน [ผู้อำนวยการบริหาร, ด้านส่งเสริมกิจกรรม TQM : General Manager (สัมภาษณ์) 22 มีนาคม 2554] “แรงจูงใจในการร่วมกิจกรรมของพนักงาน คือ เงินรางวัล เกียรติบัตรพร้อมโล่เกียรติยศ, บันทึกรายชื่อผลงานประวัติดุคคล และ Hall of Fame, ผลต่อการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

F = Full Communication ผู้บริหารและหัวหน้างานควรมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง ครบถ้วน ชัดเจน และเป็นประโยชน์ คุณพรรณศิริ ยุติศรี [Supervisor, HR ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง (สัมภาษณ์) 08 มีนาคม 2554] “ต้องอธิบายให้เห็นประโยชน์ร่วมกันกับองค์กรก่อน ถ้าองค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรก็จะมีผลกำไรมากขึ้น มันก็ส่งผลกับตัวเค้าเองเลยนะ ให้เค้าได้เห็นเป้าหมายเดียวกับเราก่อนว่าเค้าก็ได้ ไม่ใช่ว่าเค้าจะต้องเสียอะไร เพียงแต่ว่าไม่ใช่ทุกคนจะได้อะไรมาฟรี ๆ เท่านั้นเอง คือทุกคนก็ต้องร่วมมือกันทำด้วย ถึงจะได้สิ่งที่ดี ๆ กลับมา”

T = Together ผู้บริหารและหัวหน้างานควรสร้างการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรัก ผูกพัน และเสียสละเพื่อองค์กร คุณพรรณศิริ ยุติศรี [Supervisor, HR ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง (สัมภาษณ์) 08 มีนาคม 2554] “ทุกคนต้องช่วยกันบางอย่างมันเป็นน้ำใจไม่ใช่หน้าที่ มีส่วนสำคัญมากและมีส่วนช่วยให้คนคนนึงประสบความสำเร็จในการทำงานได้”

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรมมากที่สุดคือ สมรรถนะหลักด้านทัศนคติและด้านแรงจูงใจ นำไปสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว คือ GOSOFT Model สอดคล้องกับงานวิจัยของ นรวิวัฒน์ ชูติวงศ์ (นรวิวัฒน์, 2554) ปัจจุบันที่มีผลต่อการเกิดองค์กร

แห่งนวัตกรรม คือ 1) การสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดกว้าง (Open Communication) หมายถึง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการสามารถแสดงความคิดเห็นและโต้ตอบกันอย่างมีเหตุผลได้เต็มที่ แม้ตำแหน่งงานต่างกัน บุคลากรทุกคนเปิดใจยอมรับข้อติชมจากเพื่อนร่วมงานอย่างตรงไปตรงมา 2) การให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและแนวคิด โดยสนับสนุนทั้งการฝึกอบรมและการให้รางวัล เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ อยู่ตลอดเวลา 3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support on Physical Aspects) ทั้งด้านข้อมูลเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเงินทุนอย่างเพียงพอ

สมรรถนะหลักด้านทัศนคติ บุคลากรมองว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสุขและมีความรับผิดชอบในการทำงาน มองตนเองและผู้อื่นในแง่ดีมีเหตุผล แต่ในส่วนของการมองงานเป็นเรื่องท้าทาย การกล้าคิด กล้าเสนอ และกล้าทำสิ่งใหม่ๆ นั้น บุคลากรได้มองว่าตนเองยังปฏิบัติส่วนนี้ได้น้อยกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งสมรรถนะดังกล่าว (กล้าคิด เสนอ ทำ สิ่งใหม่ๆ) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการนำไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (สนั่น, 2552)

สมรรถนะหลักด้านแรงจูงใจบุคลากรมองว่า แรงจูงใจสำคัญของตนเองในการทำงานคือ ภาวะภูมิใจ ต่อตนเองและควมมีคุณค่าในตนเอง (สำคัญกว่าการได้ค่าตอบแทนเป็นแรงจูงใจ) และพบว่าบุคลากรมองว่าตนเองมีแรงจูงใจด้านการมีเป้าหมายชีวิตชัดเจนไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยน้อยกว่าด้านอื่นๆ นั้น ซึ่งการสร้างองค์กรนวัตกรรมนั้น สิ่งที่มีความจำเป็นคือ การสร้าง Passion (ความปรารถนา) ให้เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก (THUM_INTER, 2552) แสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจด้านเป้าหมายชีวิตนี้มีผลต่อความพยายามในการชวนช่วยเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (อาภรณ์, 2553) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการจูงใจ “DRIVE” D - Development คือการพัฒนาความสามารถลูกน้อง เช่น การสอนงาน การให้คำแนะนำ การโยกย้ายตำแหน่ง R - Relation การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง I - Individual Motivation วิเคราะห์ลูกน้องแต่ละคน เลือกการจูงใจที่ย่อมต้องแตกต่างกันไปตามลักษณะนิสัยของแต่ละคน V - Verbal Communication จงพยายามเลือกใช้คำพูดทางบวกที่สร้างสรรค์และจูงใจ E - Environment Arrangement สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจลูกน้องให้อยากทำงาน

สมรรถนะตามสายงานด้านความรู้ จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในปัจจุบันมีความรู้ในงานรู้หน้าที่และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี และพบว่าบุคลากรรู้เรื่องนโยบาย เป้าหมายขององค์กรยังไม่มากเท่าเรื่องกฎระเบียบ และเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรรู้น้อยที่สุด ดังนั้นองค์กรควรมีการสื่อสารและเน้นย้ำเรื่องวัฒนธรรม นโยบาย และเป้าหมาย เนื่องจากข้อมูลมีส่วนช่วยให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร “ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกทุกคนรู้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม การทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่ทำกันตามความสามารถมีการติดต่อ กับสมาชิกภายในกลุ่มงานอย่างสม่ำเสมอ” (ปรียาพร, 2548)

สมรรถนะตามสายงานด้านทักษะการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน บุคลากรปฏิบัติได้สม่ำเสมอ การปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการประยุกต์ความรู้ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมต้องใช้ทั้งความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น (สมพวง, 2548)

สมรรถนะตามสายงานด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรในปัจจุบันมองว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ มนุษย์สัมพันธ์ดี มีมานะอดทน จริใจ มีวินัยในการทำงาน และสุภาพอ่อนน้อม โดยข้อที่ยังมีโอกาสปฏิบัติได้น้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ในด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำและองค์การมีบทบาทต่อความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร (ปีเตอร์ และโรเวน, 2553)

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะทั้ง 2 ด้าน พบว่าสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์ต่อลักษณะการเป็นองค์กรนวัตกรรมมากที่สุด คือ สมรรถนะหลักด้านทัศนคติ และสมรรถนะหลักด้านแรงจูงใจ

ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 4 ท่านคือ คุณประไพ รุ่งมโน [ผู้อำนวยการบริหาร ด้านส่งเสริมกิจกรรม TQM : General Manager (สัมภาษณ์) 22 มีนาคม 2554] คุณสุรีย นามศิริพงศ์พันธุ์ [Head, Corporate Planning Office : Senior Technical Consultant (สัมภาษณ์) 03 มีนาคม 2554] คุณสุวรรณา วัฒนคุณ [Deputy Head, Call Service : ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป (สัมภาษณ์) 22 เมษายน 2554] และคุณพรณศิริ ยุติศรี [Supervisor, HR ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่สรรหาและว่าจ้าง (สัมภาษณ์) 08 มีนาคม 2554] ซึ่งได้ให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่าแรงจูงใจเป็นตัวผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม แรงจูงใจไม่ใช่เพียงเรื่องของวัตถุรางวัลและคุณค่าด้านจิตใจทำให้เกิดแรงจูงใจได้ เช่น การยกย่องชมเชยก็มีส่วนสำคัญ

เบอร์นาร์ด (เอกมณ, 2547) ที่พบว่าสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานประกอบด้วย สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ช่วยเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

ตัวแบบนี้พัฒนาขึ้นจากบริบทของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่มโนบายสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี เงินทุน และทีมงานในการให้ความรู้และส่งเสริม ดังนั้น หากองค์กรอื่นจะนำตัวแบบการพัฒนาดังกล่าวไปใช้ ควรพิจารณาในส่วนของการปัจจัยสนับสนุนที่องค์กรของตนเองมีอยู่ และนอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงสมรรถนะหลัก กรอบแนวทางการบริหารองค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้วิจัยได้อ้างอิงตามข้อมูลเฉพาะขององค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษานี้เป็นสำคัญ ในการสร้างตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะด้วย ส่วนกรณีหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกันจะนำไปใช้นั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเป็นไปได้มาก เนื่องจากมีนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัฒนธรรมอันเดียวกัน และจากผลการวิจัยก็พบว่า หน่วยงานที่แตกต่างกันสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างไม่มีนัยสำคัญ

บรรณานุกรม

กฤษดิกา คงสมพงษ์. (2556). ศคินทร์ชี้ถึงเวลาพัฒนาระบบ Call Center รองรับเปิด AEC. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2556. เข้าถึงได้จาก (<http://www.callcenterthailand.net/home/call-center/interview/366-call-center-aec.html>)

- กิตติพัฒน์ รัตนภักดี. (2548). การวิจัยการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสู่องค์กรนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- จุฑาธิป อินทรเรืองศรี. (2549). การศึกษาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่มพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ซีพีออลล์. (2556). CP ALL องค์กรนวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2556. เข้าถึงได้จาก (<http://www.cpall.co.th/Corporate/นวัตกรรม>)
- เทือน ทองแก้ว. (2552). สมรรถนะ (Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ. เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2553. เข้าถึงได้จาก (www.dusit.ac.th)
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.
- นรวัดณ์ ชุตินวงศ์. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ. ปีที่ 34. ฉบับที่ 130. หน้า 47-58
- เบญจวรรณ บุญใจเพชร. ค่านิยม ทศนคติ และความพึงพอใจในงาน. เข้าถึงเมื่อ 23 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก (<http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=ajarnben&month=20-02-2010&group=18&gblog=30>)
- ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์. ทศนคติเชิงบวกในการทำงาน. เข้าถึงเมื่อ 23 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก (www.entaining.net/presentation/03_positive-attitude.ppsSimilar)
- ประภาพร สุวรรณ. ทศนคติ. เข้าถึงเมื่อ 23 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก (<http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>)
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- ปีเตอร์ และโรเวน (2553). การสร้างนวัตกรรมให้เป็น Competency. แปลจาก (Innovation to the Core). โดย ญัฐยา ลินตระกูลผล. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส
- พญุศักริดี ชาดิสูทธิผล. (2556). บทบาทและความสำคัญของนวัตกรรมต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2556. เข้าถึงได้จาก (<http://www.most.go.th/main/index.php/service/information-service/open-innovation-ome/2386-2011-08-17-07-22-13.html>)
- พิเดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรินนท์. (2544). วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้ (The Fifth Discipline). กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท
- พิเดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรินนท์. (2554). วินัย 5 ประการ พื้นฐานสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2549). Strategic Business Innovation Management 4G. กรุงเทพฯ : ภาติณาสราฟท์ เคทซ์. (2550). การบริหารจัดการนวัตกรรม. แปลจาก (Managing Creativity and Innovation). โดย ญัฐยา ลินตระกูลผล. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท
- วิลาลินี พุทธิการันต์. (2551). วิลาลินี พุทธิการันต์ : เธอคือเจ้าแม่ Call Center. เข้าถึงเมื่อ 8 ตุลาคม 2551. เข้าถึงได้จาก (www.Marketeer.com)

- แรงจูงใจ. (2554). เข้าถึงเมื่อ. 28 กรกฎาคม 2554. เข้าถึงได้จาก (<http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.html>)
- สนั่น เถาขารี. (2552). การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2556. เข้าถึงได้จาก (http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1534&read=true&count=true)
- สมทวัช วิทยาปัญญานนท์. (2548). สร้างนวัตกรรมเป็นวัฒนธรรมองค์กร. เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2552. เข้าถึงได้จาก (www.budmgt.com)
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2552). นวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 8 ธันวาคม 2552. เข้าถึงได้จาก (www.nia.or.th/html/FAQ/faq.htm)
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2550). Career Development In Practice. กรุงเทพฯ : เอส อาร์ เซ็นเตอร์
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2552). Competency Dictionary. กรุงเทพฯ : เอส อาร์ เซ็นเตอร์
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). เทคนิคการจูงใจลูกน้องให้ทำงาน. เข้าถึงเมื่อ 4 พฤษภาคม 2556. เข้าถึงได้จาก (<http://register.utcc.ac.th/KM2553/33F6.html>)
- เอกมน โลหะญาณจารี. (2547). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขเขตธนบุรี. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- Barnard. (1972). อ้างถึงใน เอกมน โลหะญาณจารี. (2547). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขเขตธนบุรี กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt อ้างถึงใน กิตติพัฒน์ รัตนภักดี. (2548). การวิจัยการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสู่องค์กรนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- Novabizz. (2554). ทศนคติ. เข้าถึงเมื่อ 23 กันยายน 2554. เข้าถึงได้จาก (<http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>)
- Parry S. B. อ้างถึงใน เทียน ทองแก้ว. (2552). สมรรถนะ (Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ. เข้าถึงเมื่อ 24 มีนาคม 2553 เข้าถึงได้จาก (www.dusit.ac.th)
- Perter M. Senge (1990). The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organizing. London : Mackays and Chatham
- R.V.Krejcie & D.W.Morgan. (1970). ตารางกำหนดขนาดตัวอย่าง. เข้าถึงเมื่อ 3 ธันวาคม 2552. เข้าถึงได้จาก (<http://www.watpon.com/table/mogan.pdf>)
- THUM_INTER. (2552). Innovation Organization. เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2552. เข้าถึงได้จาก (www.innovative-network.com)