

การศึกษาปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม
สำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์

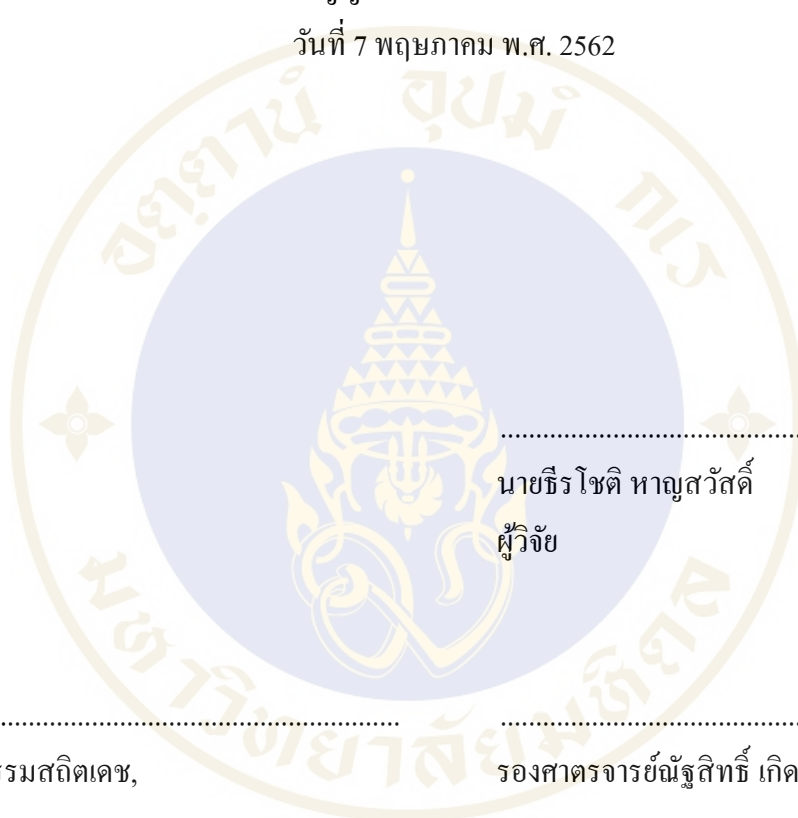


สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
การศึกษาปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม
สำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



นายธีร โชติ หาญสวัสดิ์
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนจาก ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาและเสียสละให้คำแนะนำ คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้มา โดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกเป็นเกียรติและซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ บุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และให้โอกาสในการศึกษาวิจัยและสละเวลาช่วยเหลือในการเก็บข้อมูลจำนวนมาก รวมถึงร่วมให้ข้อมูลและสนับสนุน การศึกษาวิจัยที่เป็นประโยชน์และเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างสูง ขอขอบคุณ กัลยาณมิตร รุ่น 20C ในหลักสูตรการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่คอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือตลอดการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณ ครอบครัวอันเป็นที่รัก ที่สนับสนุนและผลักดันผู้วิจัยในการพัฒนาตนเองเรื่อยมา

ท้ายนี้ ขอขอบคุณผลงานการศึกษา ผลงานทางวิชาการ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ ค้นคว้าและเรียนรู้ในการเสริมสร้างองค์ความรู้ ประสบการณ์ หลักการ และแนวคิด จนกระทั่ง สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง

ธีรโชติ หาญสวัสดิ์

การศึกษาปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม สำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์
CRITICAL SUCCESS FACTORS IN BUILDING INNOVATIVE ORGANIZATION CULTURE:
A CASE STUDY GOVERNMENT HOUSING BANK

ธีรโชติ หาญสวัสดิ์ 6050473

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสน์ ทิฆุทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของ
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมของ
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และศึกษาประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อการผลักดัน
และพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงาน
ส่วนกลางของธนาคารอาคารสงเคราะห์และพนักงานระดับผู้บริหารชั้นต้นของสายงานสาขาทั่ว
ประเทศ จำนวน 322 คน ผ่านการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ 2
ประเภท ได้แก่ สถิติพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ
สถิติอ้างอิง ประกอบด้วย การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กร
นวัตกรรม ทั้งในภาพรวมและรายมิติอยู่ในระดับ “Integrated” มีปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม
องค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ การเสริมสร้างโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กร
นวัตกรรม (S2: Structure and Process) และสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กร
นวัตกรรม (C1: Climate) รวมถึงการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) มีระดับความสัมพันธ์เชิง
บวกในระดับมากต่อประสิทธิภาพของการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคาร

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร/ องค์กรนวัตกรรม/ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 กรอบแนวคิด	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากรที่ศึกษา	4
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	6
2.1.1 ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร	6
2.1.2 ลักษณะและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	6
2.1.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture)	7
2.2 แนวคิดการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม (Dr. Waguih Ishak, 2017)	8
2.2.1 ฝึกฝนการเป็นผู้ริเริ่มด้านนวัตกรรม (Practice ‘Innovation Parenting’)	8
2.2.2 การลดความสำคัญของลำดับชั้นในองค์กร (Bust Hierarchy)	8
2.2.3 การสนับสนุนแนวคิดที่ไม่สมเหตุสมผล (Encourage The Unreasonable)	9
2.2.4 การผลักดันให้เกิดการค้นคว้าจนถึงที่สุด (Don’t Die of Indigestion)	9
2.2.5 การสร้างความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร (Cultivate External Relationships)	9

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.6 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Hire The Best — and Fast)	9
2.3 แนวคิดในการดำเนินงานการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	10
2.4 แนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	11
2.4.1 การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	13
2.4.2 รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร	16
2.4.3 ความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม	18
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	51
3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล	52
3.3 การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล	55
3.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
3.3.2 การวิเคราะห์ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม	55
3.3.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม	56
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล	57
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
4.1.1 เพศ	58
4.1.2 ช่วงอายุ	58
4.1.3 ระดับการศึกษา	59
4.1.4 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน	59
4.1.5 ระดับของตำแหน่งงานปัจจุบัน	60
4.1.6 กลุ่มงาน/สายงานที่สังกัด	61

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม	62
4.2.1 มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy)	65
4.2.2 มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process)	66
4.2.3 มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support)	68
4.2.4 มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate)	69
4.2.5 มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)	70
4.3 การประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม	72
4.3.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยสำคัญต่อการตอบสนองต่อมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)	72
4.3.2 แผนการดำเนินงานในอนาคต (Future Plan)	74
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	76
5.1 สรุปผลการวิจัย	76
5.1.1 ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์	76
5.1.2 ปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์	76
5.1.3 ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์	77
5.2 การอภิปรายผลการศึกษา	78
5.2.1 ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 ปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่ง นวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์	79
5.2.3 ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อการผลักดันและ พัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์	79
5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัยในอนาคต	80
5.3.1 ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคาร สงเคราะห์	80
5.3.2 ปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่ง นวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์	81
5.3.3 ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อการผลักดันและ พัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์	82
บรรณานุกรม	84
ประวัติผู้วิจัย	85

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่ประสิทธิภาพ	12
2.2	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร	21
2.3	ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ	22
3.1	ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)	52
3.2	กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม	53
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	58
4.2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามช่วงอายุ	58
4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	59
4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน	59
4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับของตำแหน่งงานปัจจุบัน	60
4.6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มงาน/สายงานที่สังกัด	61
4.7	ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรมในมิติด้านกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy)	65
4.8	ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรมในมิติด้านโครงสร้างและ กระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process)	66
4.9	ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรมในมิติด้านเครื่องมือหรือ องค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support)	68
4.10	ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรม ในมิติด้านสภาพแวดล้อมและ ปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate)	69
4.11	ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรมในมิติด้านวัฒนธรรมของ องค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)	70
4.12	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยสำคัญต่อการตอบสนองต่อมิติด้านวัฒนธรรมของ องค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 ผลการวิเคราะห์การถอดยพหุคูณในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ต่อแผนการดำเนินงานในอนาคต (Future Plan)	74



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 ภาพรวมการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	10
2.2 ลักษณะของ Maturity Model	14
2.3 กลไกของ Maturity Model ที่ใช้ในการแนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน	15
2.4 ภาพรวมองค์ประกอบการขับเคลื่อนนวัตกรรม	17
2.5 ภาพรวมความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม	19
4.1 แสดงผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในแต่ละมิติ	62
4.2 แสดงผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในแต่ละมิติย่อย	63



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นระบบหรือแบบแผนด้านพฤติกรรมของบุคลากรหรือพนักงานภายในองค์กรที่สะท้อนออกมา โดยสะท้อนมาจากค่านิยมที่มีร่วมกันในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดมาจากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทัศนคติหรือแนวทางปฏิบัติที่มีการสืบทอดกันมาในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่ง Schein (2010) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) ความเชื่อและค่านิยม (Espoused Beliefs and Values) และรากฐานของสมมติฐาน (Basic Underlying Assumptions) โดยสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) สามารถสังเกตและรับรู้ได้โดยง่ายจากทางกายภาพ พฤติกรรมที่ชัดเจนของพนักงาน และรูปแบบการดำเนินงาน (McDermott & O'Dell, 2001; Schein, 2010) ซึ่งมีความสอดคล้องและสะท้อนถึงองค์ความรู้และคุณลักษณะขององค์กร ความเชื่อและค่านิยม (Espoused Beliefs and Values) สามารถพิจารณาได้จาก 2 ส่วนหลัก ประกอบด้วย 1) ระดับองค์กรผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร และ 2) ระดับปัจเจกบุคคลผ่านแนวคิด หลักการ และแรงบันดาลใจส่วนบุคคล (McDermott & O'Dell, 2001; Schein, 2010) ในส่วนนี้สามารถแสดงถึงองค์ความรู้ที่ชัดเจนขององค์กรและองค์ความรู้ของบุคคลที่ไม่ได้แสดงหรือสื่อสารออกมา และในส่วนของรากฐานของสมมติฐาน (Basic Underlying Assumptions) แสดงถึงความคิด ความรู้สึก และการรับรู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคลากร (Schein, 2010) ซึ่งไม่สามารถสังเกตหรือรับรู้ได้โดยตรงและยากต่อการสื่อสาร (McDermott & O'Dell, 2001) นอกจากนี้ ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรย่อยลงไปในแต่ละส่วน (Subcultures and Micro-cultures) ตามลำดับชั้นขององค์กร สถานที่ที่ตั้ง และลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน (Schein, 2010) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนและผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กรต่อศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน

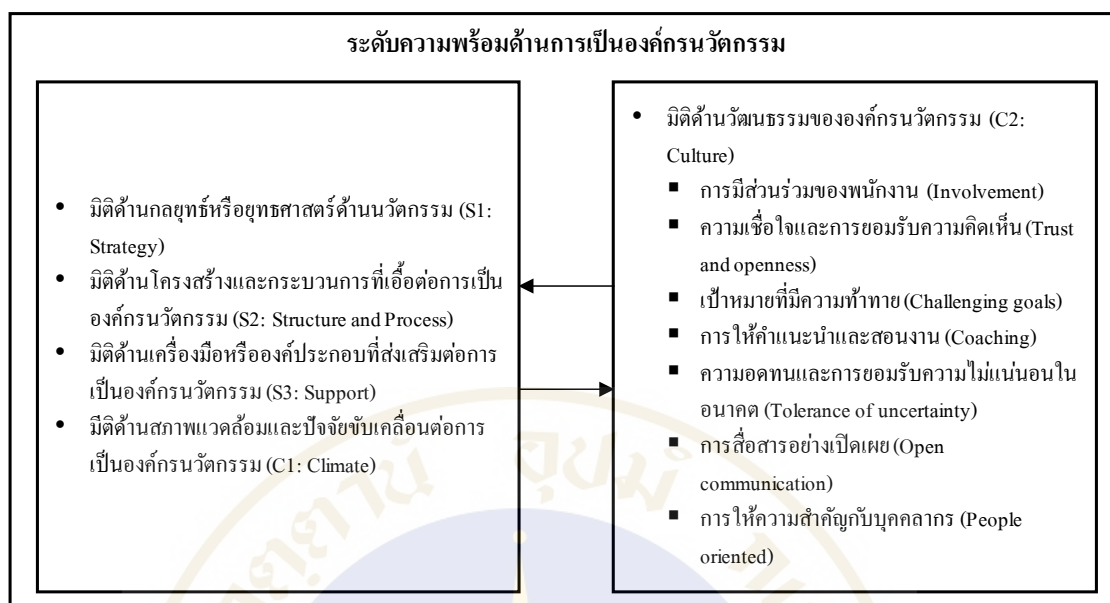
ด้วยผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคในธุรกิจการเงินและการธนาคาร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในธนาคารพาณิชย์ภาคเอกชน เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงานและองค์กร การนำเสนอสินค้าและบริการที่ทันสมัย การร่วมมือและสร้างเครือข่ายพันธมิตร ในขณะที่เดียวกัน ธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยที่มีพันธกิจที่เฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ยังไม่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทที่เปลี่ยนไป นำไปสู่ผลกระทบในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ทั้งในด้านการนำนโยบายประเทศมาสู่การปฏิบัติ การตอบสนองต่อผู้บริโภคนในประชาชนในแต่ละด้าน และการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร ซึ่งผลการประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (SEPO) ในปีพ.ศ. 2559 พบว่าคะแนนรวมของธนาคารอาคารสงเคราะห์อยู่ที่ 4.48 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรที่สูงเป็นอันดับต้นของรัฐวิสาหกิจไทย นอกจากนี้ ภายใต้ข้อจำกัดและบริบทที่มีความเฉพาะเจาะจงและความแตกต่างจากภาคเอกชนอย่างชัดเจน ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญ เนื่องจากจะสามารถเป็นจุดตั้งต้นและตัวแบบในการพัฒนาองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ และสามารถต่อยอดการพัฒนาได้หลากหลายและมีประสิทธิผล

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์
- เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์
- เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์

1.3 กรอบแนวคิด



1.4 ขอบเขตงานวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรกระบวนการในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งจำแนกออกเป็น 7 ด้านหลัก ได้แก่

- ด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- ด้านแผนการดำเนินงาน
- ด้านองค์ความรู้และข้อมูล
- ด้านกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงาน
- ด้านทรัพยากร
- ด้านการสื่อสาร
- ด้านกฎระเบียบ

ตัวแปรปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งพิจารณาความสำคัญและผลกระทบของแต่ละปัจจัยต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยจำแนกออกเป็น 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่

- การมีอิสระของบุคลากร
- การสร้างระเบียบวินัยของตนเอง

- การผลักดันการสร้างนวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship)

- ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและระบบขององค์กรกับวัฒนธรรมองค์กร
- การสร้างคุณค่าที่ชัดเจนและให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากรที่ศึกษา

ประชากรของการศึกษาชิ้นนี้ ได้แก่ พนักงานส่วนกลางของธนาคารอาคารสงเคราะห์ และพนักงานระดับผู้บริหารขั้นต้นของสาขาทั่วประเทศ จำนวน 1,800 คนและกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 ตัวอย่าง

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลเดือนกุมภาพันธ์ 2562 – มีนาคม 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- เพื่อทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์
- เพื่อนำผลการศึกษาไปสู่การต่อยอดการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และทรัพยากรบุคคลของธนาคารอาคารสงเคราะห์
- เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคารอาคารสงเคราะห์

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ หมายถึง ธนาคารที่มีสถานะรัฐวิสาหกิจที่สังกัดกระทรวงการคลัง ทำหน้าที่ช่วยเหลือทางการเงินให้กับประชาชน ได้มีที่อยู่อาศัยตามสมควรแก่สภาพ โดยการให้กู้ยืมเงินและจัดสรรที่ดินเพื่อก่อสร้างที่เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ประกอบธุรกิจในการส่งเสริมและช่วยเหลือประชาชนนำเงินไป ลงทุนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและที่ดิน โดยตรงทำหน้าที่เสมือนสื่อกลางในการนำเงินไปใช้ประโยชน์

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบหรือแบบแผนด้านพฤติกรรมของบุคลากรหรือพนักงานภายในองค์กรที่สะท้อนออกมา โดยสะท้อนมาจากค่านิยมที่มีร่วมกันในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกิดมาจากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทัศนคติหรือแนวทางปฏิบัติที่มีการสืบทอดกันมาในระยะเวลาหนึ่ง

นวัตกรรม หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ที่มีคุณค่าหรือสามารถเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญที่สามารถผลักดันและขับเคลื่อนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมได้สำเร็จลุล่วง โดยหากปราศจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง อาจส่งผลกระทบต่อหรือการสร้างสรรค์ดังกล่าวจะไม่ถูกได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมและนำไปสู่ความล้มเหลวได้ในที่สุด



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตและเป็นแบบแผนการประพฤติและการแสดงออก ซึ่งความรู้สึคนึกคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจและรับรู้ร่วมกัน เป็นผลลัพธ์จากการเรียนรู้ระหว่างความเชื่อถือ (Beliefs) ค่านิยม (Values) และประเพณี (Customs) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม องค์กร (Organization) เป็นหน่วยสังคมที่มีการประสานกันเป็นอย่างดี ประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำหน้าที่อย่างสัมพันธ์ต่อเนื้องกัน บนพื้นฐานที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมายร่วมกัน (Robbins, 2003: 4) ในทางการบริหารมองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่เป็นผลสะท้อนมาจาก ค่านิยม ความเชื่อ และประเพณี ที่สมาชิกในองค์กรหนึ่งร่วมกันสร้างขึ้นและร่วมกันยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกลายเป็นรากฐานของระบบและพฤติกรรมการจัดการองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นความสำเร็จและความก้าวหน้าในงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหนึ่งๆ จึงต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการพัฒนาและรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ด้วย

2.1.2 ลักษณะและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

Robbins (2003: 572 - 574) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นชุดของคุณลักษณะเด่นที่องค์กรเห็นคุณค่าหรือยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 10 ประการ เมื่อนำลักษณะเหล่านี้มาผสมกันอย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะบอกถึงเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ ได้แก่ การริเริ่มรายบุคคล (Individual initiative) ความอดทนที่เสี่ยงภัย (Risk tolerance) ทิศทาง (Direction) บูรณาการ (Integration) การสนับสนุนทางการบริหาร (Management support) การควบคุม (Control) การระบุ (Identifying) ระบบรางวัล (Reward system) ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance) และ แบบแผนของการสื่อสาร (Communication patterns) Patterson, K. J. (1988: 107-109) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน (Factor of School Culture) ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ด้าน คือ จุดมุ่งหมายของโรงเรียน การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้อ

อาหาร ความซื่อสัตย์ และความหลากหลายของบุคลากร Hoy and Miskel (2008: 183) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรว่า มีองค์ประกอบเบื้องต้นที่เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด 7 ประการ คือ นวัตกรรม (Innovation) ความมั่นคงถาวร (Stability) ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome orientation) การมุ่งเน้นตัวบุคคล (People orientation) การเน้นการทำงานเป็นทีม (Team orientation) และ การแข่งขัน (Aggressive) สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรมีหลากหลายทัศนะ ทั้งเป็นทัศนะ มีทั้งประเด็นที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับขอบเขตและจุดเน้นของมุมมองของนักวิชาการนั้น ๆ

2.1.3 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture)

มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแบบหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายทัศนะ ในการวิจัยนี้จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ตามทัศนะของ Cooke and Lafferty (1989) ที่มองวัฒนธรรมองค์กรโดยให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้สมาชิกประสบความสำเร็จในการทำงาน มุ่งตอบสนองความพึงพอใจในความต้องการความสำเร็จ มีลักษณะพื้นฐานที่ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มุ่งความสำเร็จ มุ่งสัจการแห่งตน มุ่งบุคคล และมุ่งไมตรีสัมพันธ์ แต่ละมิติมีรายละเอียด ต่อไปนี้ 1) มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) เน้นค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กร ที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือ สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่าการท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา 2) มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self - Actualizing) เน้นค่านิยม และพฤติกรรมที่แสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับการก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือสมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง 3) มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) เน้นค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งเอาบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร

โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นที่เลี้ยงให้แก่กัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร 4) มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) เน้นลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลสมาชิกทุกคนในองค์กร มีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจและไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม มีความยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่นคือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน ดังนั้น ลักษณะโดยภาพรวมขององค์กรแบบสร้างสรรค์จะเน้นที่การสร้างค่านิยมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีมสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว้างงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2.2 แนวคิดการสร้างสรรคัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม (Dr. Waguih Ishak, 2017)

2.2.1 ฝึกฝนการเป็นผู้ริเริ่มด้านนวัตกรรม (Practice ‘Innovation Parenting’)

การผลักดันและพัฒนาด้านนวัตกรรมทั้งในส่วนของต้นตอของการสร้างสรรค์และอำนาจในการสร้างสรรค์ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรนั้นเข้าใจและให้ความสำคัญกับการยอมรับผิดชอบต่อเป้าหมายองค์กร การมุ่งเน้นในส่วนงานเฉพาะด้าน ศักยภาพหลักที่สำคัญ และการรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่าการพิจารณาถึงงบประมาณซึ่งอาจนำไปสู่การขัดขวางการสร้างสรรค์และแนวคิดที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ การพัฒนาสังคมและสภาพแวดล้อมแห่งนวัตกรรมเป็นส่วนที่สำคัญเช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคลากรจะคาดหวังและมองหาโอกาสในการแบ่งปันและมีส่วนร่วมกับผู้อื่น โดยนำไปสู่การสร้างสรรค์ระบบนิเวศด้านองค์ความรู้ การผลักดันให้เกิดกลุ่มการพัฒนาวัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งสามารถสร้างเครือข่ายการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรในระยะยาว

2.2.2 การลดความสำคัญของลำดับชั้นในองค์กร (Bust Hierarchy)

การเปิดพื้นที่และสนับสนุนในการสร้างสรรค์และนำเสนอโดยไม่มีข้อจำกัด ขั้นตอนหรือลำดับชั้นที่มีผลกระทบหรือขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งในหลากหลายเหตุการณ์นำมาสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่ไม่มีทางเป็นไปได้ในการดำเนินงานโดยปกติ

2.2.3 การสนับสนุนแนวคิดที่ไม่สมเหตุสมผล (Encourage The Unreasonable)

นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์แนวคิดที่แปลกใหม่และนอกกรอบโดยไม่มีการจำกัดสิ่งที่ถูกหรือผิดแล้วนั้น ควรมีการผลักดันและสนับสนุนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ในบางสถานการณ์ เช่น การสมมติเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ระหว่างการวางแผนด้านสถานการณ์ (Scenario Planning) ซึ่งจะนำมาสู่ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

2.2.4 การผลักดันให้เกิดการค้นคว้าจนถึงที่สุด (Don't Die of Indigestion)

ความเข้าใจดั้งเดิมคือองค์กรมักเป็นปัญหาจากการขาดแคลนองค์ความรู้ แนวคิด หรือโครงการที่เป็นประโยชน์ แต่ในความเป็นจริงนั้น องค์กรมีแนวโน้มที่จะเป็นปัญหาจากการค้นคว้าที่ไม่จริงจัง เช่น บุคลากรเข้าร่วมโครงการหลากหลายโครงการในเวลาเดียวกัน ทำให้การดำเนินโครงการนั้น ๆ ขาดทรัพยากรที่เพียงพอต่อการพัฒนา ซึ่งบุคลากรหนึ่งคนควรดำเนินโครงการ 2 โครงการในระยะเวลาเดียวกัน โดยให้ความสำคัญและความตั้งใจกับโครงการที่หนึ่งและสามารถสลับไปสู่โครงการที่สองในกรณีที่โครงการที่หนึ่งมีปัญหาชั่วคราวและไม่ให้เกิดความเบื่อกว่าในการสร้างสรรค์ผลงาน

2.2.5 การสร้างความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร (Cultivate External Relationships)

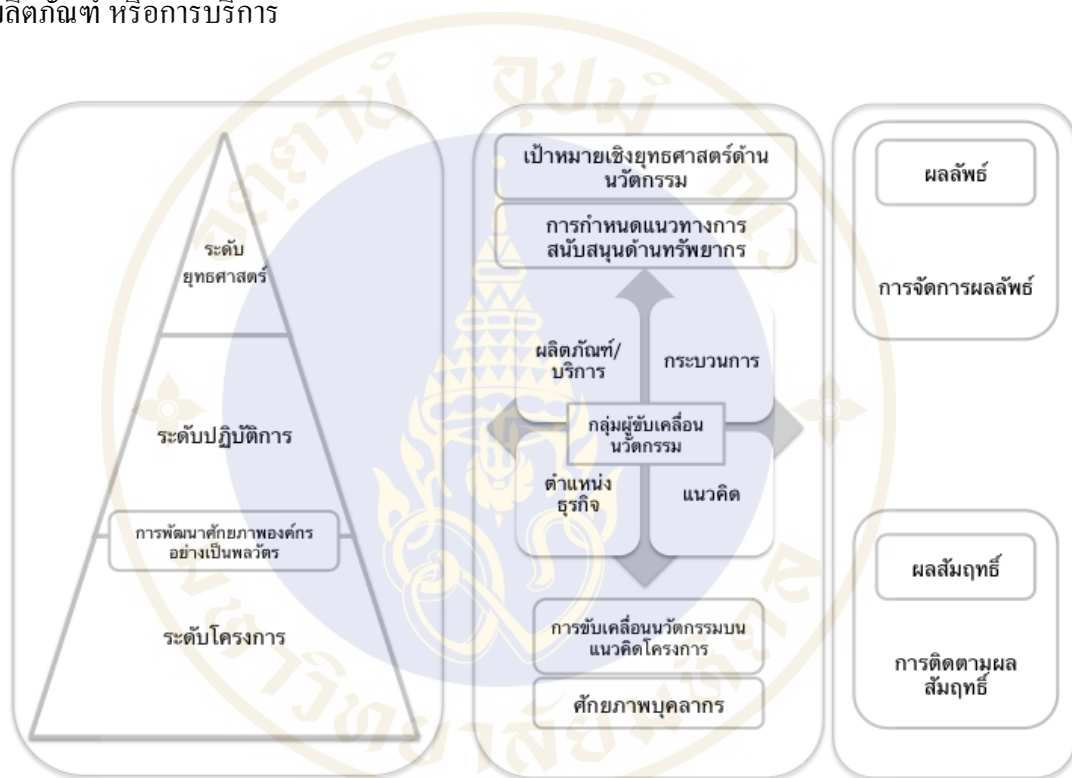
ขอบเขตความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการแบ่งปันข้อมูลและแนวคิด โดยเฉพาะการขยายไปสู่ภายนอกองค์กรนั้น ไม่อาจประเมินค่าได้สำหรับการเชื่อมโยงและพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งอาจนำมาสู่การเกิดนวัตกรรมร่วมหรือการทำข้อตกลงในการพัฒนาร่วมกันได้ โดยเฉพาะหากเกิดความเข้าใจในนวัตกรรมระหว่างองค์กรเป็นอย่างดีแล้ว อาจนำมาสู่การเปิดกว้างความเป็นไปได้และแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมและการค้าได้อย่างมาก

2.2.6 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Hire The Best — and Fast)

การสรรหาและการรักษานักนวัตกรรมและผู้มีวิสัยทัศน์ต้องการการคิดใหม่และการเชื่อมต่อที่ดี เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม โดยเป็นบุคคลที่สามารถขับเคลื่อนและดำเนินงานที่หลากหลาย ต้องการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม มุ่งมั่นที่ปรับปรุงตนเองเป็นประจำ และแสวงหาโชคจากการพัฒนาอยู่เสมอ

2.3 แนวคิดในการดำเนินงานการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

การจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการศักยภาพด้านการแข่งขันขององค์กรซึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นเชิงยุทธศาสตร์นั้น ฝ่ายบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดภาพรวมการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงจากเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สู่การปรับรูปแบบการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานรวมถึงการพัฒนาโครงการเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategic Alignment) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจนทั้งในด้านธุรกิจ กระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ



รูปภาพ 2.1 ภาพรวมการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

อย่างไรก็ตามการที่จะดำเนินการด้านนวัตกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้นั้นจำเป็นต้องอาศัยบรรยากาศและกลไกในการสนับสนุนให้กระบวนการจัดการนวัตกรรมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในประเด็นด้านการพัฒนาทักษะในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า (Value Proposition) ให้กับผู้ใช้งานหรือลูกค้า (Users/Customers) ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรม ดังนั้นการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization

Assessment) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจรวมถึงการกำหนดแนวทางการพัฒนา ปัจจัยในการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ในฐานะผู้จัดการนวัตกรรมของประเทศ (National Innovation Manager) ควรพัฒนาเครื่องมือที่สนับสนุนการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรด้านนวัตกรรมรวมถึงแนวคิดในการ กำหนดแนวทางในการวางระบบและกลไกภายในองค์กรเพื่อช่วยให้การจัดการนวัตกรรมภายใน องค์กรนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกรอบแนวคิดในการดำเนินงานภายใต้โครงการประเมินศักยภาพด้านการ เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนที่สำคัญดังนี้

- การพัฒนากรอบการประเมินความเป็นนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization Assessment) โดยจะครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญ 6 ด้าน เช่น ด้านโครงสร้างองค์กร ด้าน การจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- การพัฒนากรอบแนวทางในการกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรซึ่ง จะอยู่บนพื้นฐานของบริหารนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Innovation Management Procedure) โดยจะครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ได้แก่การกำหนดแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม การกำหนดเป้าหมายเชิงนวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการนวัตกรรม แนว ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศในการดำเนินงาน และการพัฒนาแนวคิดและการจัดการ ตามกระบวนการนวัตกรรม
- การพัฒนาดัชนีด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Organization Assessment Index) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์บรรยากาศที่สนับสนุนการขับเคลื่อนด้านการจัดการ นวัตกรรมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 แนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

นวัตกรรมมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างขีดสมรรถนะด้านการแข่งขันขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันนั้นเกิดจากการปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างนวัตกรรมที่ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รวมถึงการพัฒนาธุรกิจรูป ใหม่ อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนมากประสบกับความท้าทายในการจัดการนวัตกรรมอย่างมี ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรมที่สามารถสนับสนุนประสิทธิภาพการแข่งขันขององค์กร การ กำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนากลไกที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์จาก

นวัตกรรมได้นั้นเป็นประเด็นที่สำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาแนวทางและรูปแบบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงจุดบกพร่องรวมถึงสามารถเลือกกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพการจัดการนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาเครื่องมือเพื่อการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรนั้นประกอบไปด้วย 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ

- รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร
- กรอบแนวคิดในการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร
- ระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร
- แนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

กรอบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรจะสะท้อนให้เป็นถึงความเข้มแข็งขององค์ประกอบในแต่ละด้านซึ่งเป็นส่วนช่วยที่สำคัญในการกำหนดแนวทางการยกระดับศักยภาพและความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร การจัดการนวัตกรรมที่ประสิทธิภาพภายในองค์กรนั้นต้องอาศัยการบูรณาการขององค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนเพื่อสร้างความชัดเจนด้านยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมขององค์กร (Corporate Strategic Innovation) โครงสร้างการสนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Corporate Innovation Platform) การพัฒนาความรู้และศักยภาพของบุคลากร (Corporate Human Capacity and Learning Development) การสร้างบรรยากาศในการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กรในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม (Working Condition and Culture) และการจัดการกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process Management)

ตาราง 2.1 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ	ความหมาย
การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมองค์กร	มุมมองด้านความสำคัญของนวัตกรรมที่จะมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันของบริษัท โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ (Business Strategy) และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategic Innovation)

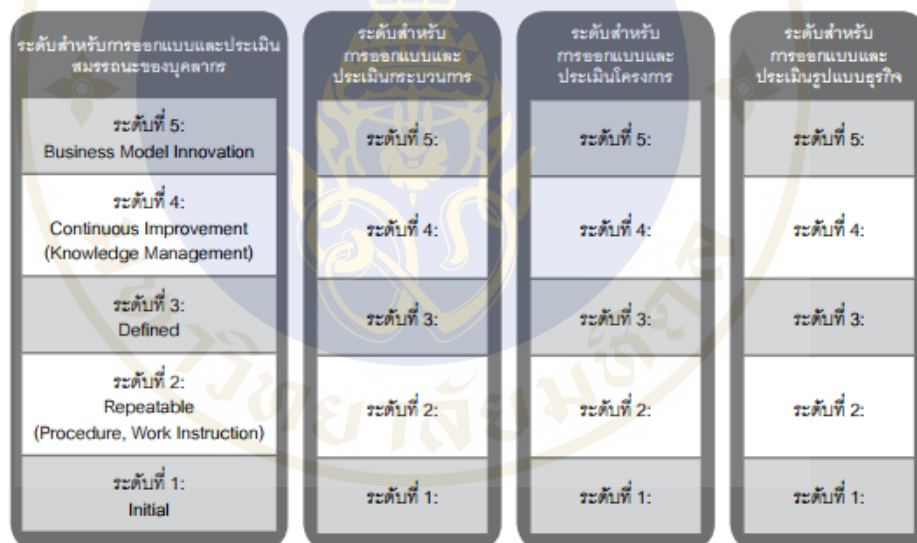
ตาราง 2.1 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมที่ประสิทธิภาพ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมาย
การกำหนดเป้าหมาย ด้านนวัตกรรมองค์กร	ความชัดเจนของการกำหนดผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของการขับเคลื่อน การจัดการนวัตกรรมและการบูรณาการการวัดผลการขับเคลื่อนด้านการ จัดการนวัตกรรมภายในองค์กร
แนวทางและ กระบวนการจัดการ นวัตกรรมองค์กร	กลไก กระบวนการ และโครงสร้างที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนา นวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กร
การพัฒนาศักยภาพ บุคลากรและ เสริมสร้างการเรียนรู้	การวิเคราะห์และกำหนดกลไกในการพัฒนาความรู้และทักษะของ บุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมตาม เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
การสร้างบรรยากาศ การดำเนินงานและ วัฒนธรรมขององค์กร	กลไกในการพัฒนาภาวะผู้นำและการสื่อสารที่มุ่งเน้นการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์รวมถึงช่องทางในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ
การจัดการ กระบวนการ นวัตกรรม	กระบวนการและกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมตามระยะ (Phase) ของขั้นตอนพัฒนานวัตกรรม

2.4.1 การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

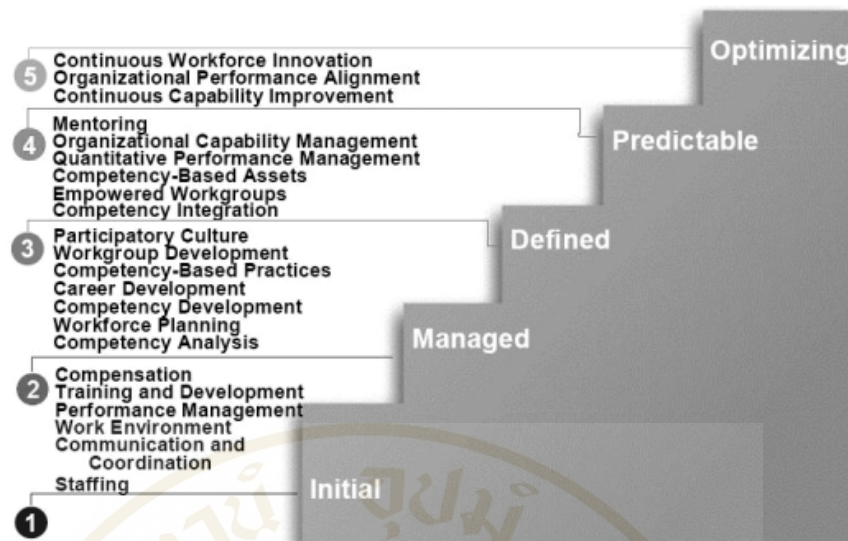
แนวคิดด้านการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรนั้น ใช้แนวคิดที่พัฒนาจาก Capability Maturity Model ที่ถูกพัฒนาเพื่อประเมินศักยภาพด้านกระบวนการจัดการซอฟต์แวร์ จากมหาวิทยาลัย Carnegie Mellon ที่เน้นแนวทางการวิเคราะห์และหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น หลักคิดของ Capability Maturity Model นั้นอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร แบบประเมินศักยภาพนั้นแบ่งระดับความสามารถได้เป็น 5 ระดับ ประกอบไปด้วย

- ระดับแรก (Initial level) เป็นระดับเบื้องต้นซึ่งอาจกล่าวได้ว่า บริษัททั่วไปต่างก็อยู่ในระดับนี้ คือ ยังทำงานแบบไม่เป็นระบบ การทำงานต้องพึ่งผู้ที่มีประสบการณ์เป็นหลัก
- ระดับที่สอง (Repeatable level) การทำงานจะมีความเป็นระบบมากขึ้น มีการนำหลักการจัดการ โครงการมาใช้ในการบริหารงานของแต่ละโครงการ
- ระดับที่สาม (Defined Level) เป็นระดับที่หน่วยงาน ได้จัดทำมาตรฐานการทำงาน ของหน่วยงานขึ้น โดยการพิจารณาปรับปรุงจากการดำเนินงานในระดับที่สอง ในระดับนี้การทำงาน จะมีมาตรฐาน สามารถวัดและจัดเก็บสถิติผลการดำเนินงานเอาไว้ได้
- ระดับที่สี่ (Managed Level) เป็นระดับที่นำเอาสถิติการดำเนินงานที่จัดเก็บไว้มาวิเคราะห์ เพื่อหาจุดบกพร่อง และแก้ไขไม่ให้มีข้อบกพร่องได้
- ระดับที่ห้า (Optimizing level) เป็นระดับวุฒิภาวะสูงสุด เป็นระดับที่หน่วยงาน ดำเนินการปรับปรุง กระบวนการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกระบวนการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และมีการป้องกันไม่ให้ข้อบกพร่องเกิดขึ้น



รูปภาพ 2.2 ลักษณะของ Maturity Model

การประเมินศักยภาพตามหลักคิดของ Maturity Model จะเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินสามารถวิเคราะห์และสรุปแนวทางการให้คำแนะนำและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการดำเนินงาน เครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการ โดยอาศัยข้อมูลความพร้อมของศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความระดับที่องค์กรมีอยู่



รูปภาพ 2.3 กลไกของ Maturity Model ที่ใช้ในการแนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน

องค์กรที่นำ Capability Maturity Model มาใช้โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ จะพบว่าตนเองมีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น การทำงานทุกอย่างมีร่องรอยหรือหลักฐาน ให้ตรวจสอบได้ง่ายขึ้นและสมบูรณ์มากขึ้น มีการจัดบันทึกรายละเอียดระหว่างการทำงานมากขึ้น การเจรจากับลูกค้าก็มีการบันทึกเป็นหลักฐาน และมีการยืนยันทำความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถตรวจสอบได้ว่า ปัญหามาจากใคร และสมควรแก้ไขอย่างไร และเมื่อองค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานก็มากขึ้น และเป็นโอกาสที่จะทำให้ได้รับงานมากขึ้นตามไปด้วย ในระดับประเทศนั้น ผู้บริหารเห็นว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์น่าจะเติบโตสูงได้ ถ้าพึงการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับใช้ในประเทศที่มีความต้องการสูงอยู่แล้ว แต่ความต้องการซอฟต์แวร์ระดับโลกก็ยังมีอีกมาก หากไทยสามารถพัฒนาบริษัทซอฟต์แวร์ไทย ให้มีวุฒิภาวะความสามารถมากขึ้น ก็จะสามารถรับงานจากต่างประเทศ และทำรายได้เข้าประเทศได้อีกมาก แต่การที่จะทำเช่นนั้นได้ เราจะต้องสามารถยืนยันให้ลูกค้าทราบได้ว่า บริษัทซอฟต์แวร์ไทยมีวุฒิภาวะความสามารถสูงพอ นั่นทำให้ผู้บริหารเห็นว่าไทยน่าจะส่งเสริมให้มีการนำ CMM มาใช้ในการวัดวุฒิภาวะความสามารถของบริษัท และหน่วยงานกันมากขึ้น ประโยชน์ที่สำคัญก็คือ องค์กรจะมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบเดียวกัน มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานแต่ก็ยืดหยุ่น เพราะจะแสวงหากลยุทธ์ในการปรับตัวให้เข้ากับความปลอดภัยได้ตลอดเวลา ผู้บริหารเห็นสภาพการทำงานของโครงการ ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมได้อย่างชัดเจน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเตรียมตัวแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตได้เป็นอย่างดีด้วย การประเมินศักยภาพการดำเนินงานตามแนวคิดของ Capability Maturity Model ได้รับ

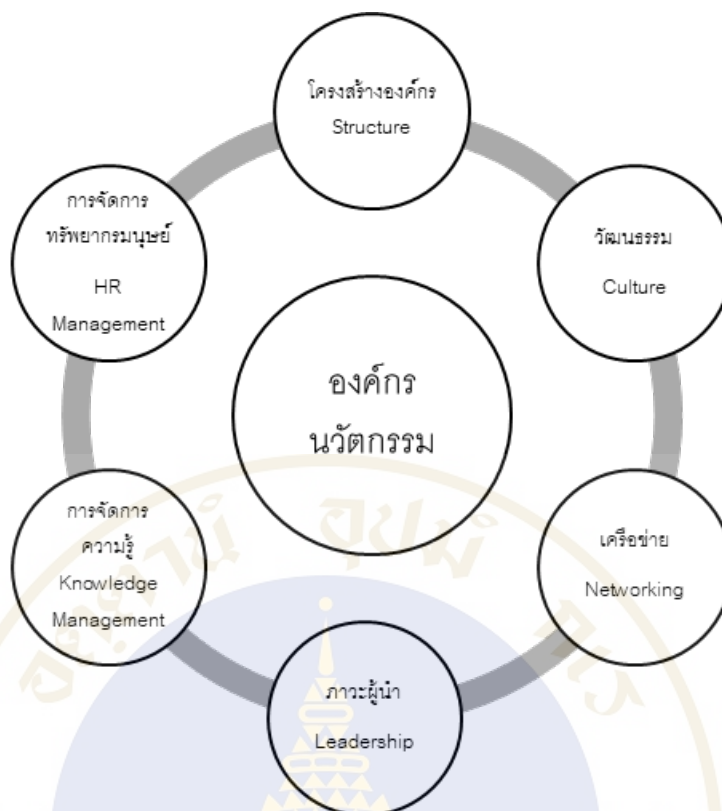
ความนิยมและถูกประยุกต์กับแนวคิดด้านการจัดการหลายประเภท เช่น การบริหารโครงการ (Project Management Maturity Model) การจัดการความรู้ (Knowledge Management Maturity Model) การจัดการความเสี่ยง และ (Risk Management Maturity Model)

สำหรับในบริบทของการจัดการนวัตกรรม ได้มีการเสนอแนวคิดในการพัฒนาการประเมินศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรม เช่นกัน โดยมีการกำหนดระดับศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรมเป็น 5 ระดับ ประกอบไปด้วย

- Ad hoc Innovation หมายถึง องค์กรการจัดการนวัตกรรมเป็นในลักษณะการดำเนินงานแบบรายวัน โดยที่ผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมนั้น ไม่สม่ำเสมอและคาดเดาไม่ได้ถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับจากกระบวนการนวัตกรรม
- Defined Innovation หมายถึง องค์กรมีความต้องการที่จะกำหนดผลลัพธ์และติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามกระบวนการนวัตกรรมแต่ผลลัพธ์ไม่มีความต่อเนื่อง
- Supported Innovation หมายถึง องค์กรมีการกำหนดขั้นตอน แนวทาง และเครื่องมือในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่องค์กรได้กำหนดไว้
- Aligned Innovation หมายถึง องค์กรมีการบูรณาการกิจกรรมและทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรมในกระบวนการนวัตกรรมและมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรม
- Synergized Innovation หมายถึง องค์กรมีการจัดการนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับกิจกรรม และทรัพยากรในกิจกรรมต่างพร้อมทั้งมีการกำหนดผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

2.4.2 รายละเอียดขององค์ประกอบสำหรับการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนนวัตกรรมให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรนั้น ต้องอาศัยการพัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือด้านการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาวัตกรรมการให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมด้านการจัดการนวัตกรรม สามารถวิเคราะห์และสรุปองค์ประกอบที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรมได้ 6 ปัจจัย ซึ่งประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) เครือข่าย (Networking) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)



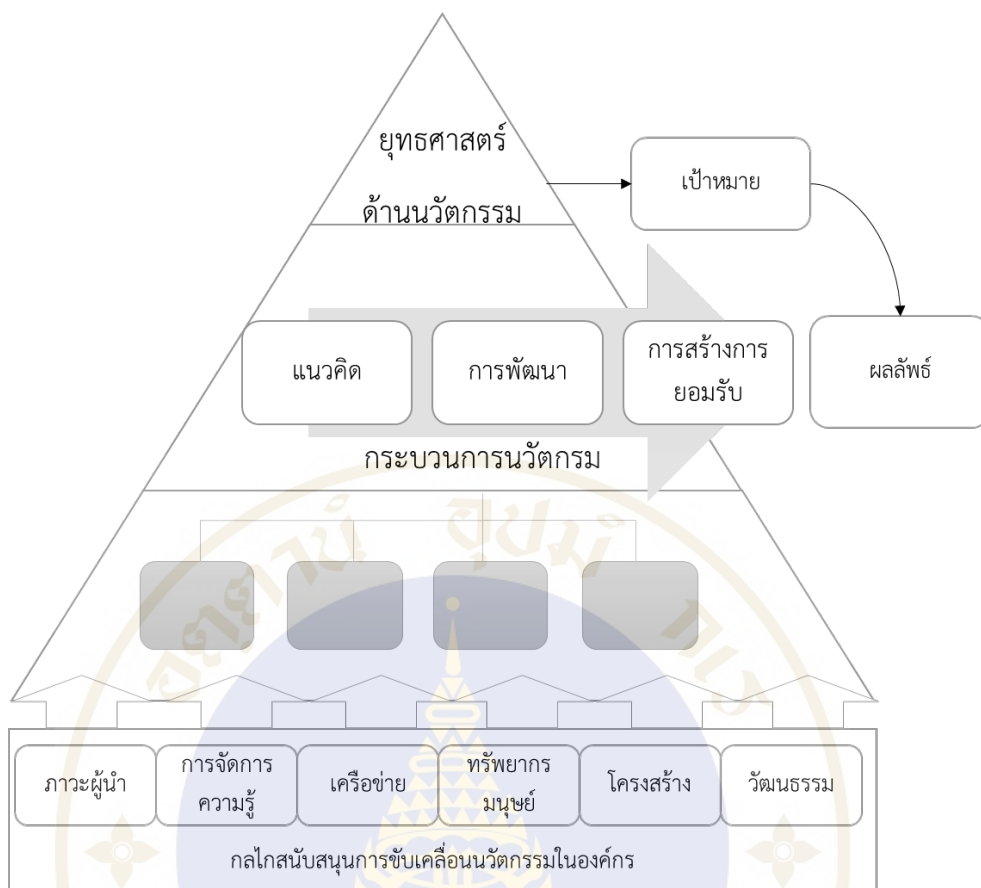
รูปภาพ 2.4 ภาพรวมองค์ประกอบการขับเคลื่อนนวัตกรรม

- โครงสร้างองค์กร ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ จำนวนลำดับชั้นในการบริหาร การทำงานร่วมกันเป็นทีม ลักษณะการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กร และการกระจายอำนาจในการบริหาร
- วัฒนธรรม ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กรต่อการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถขององค์กรในการยอมรับความเสี่ยง การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของพนักงาน การยอมรับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน การกระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนานวัตกรรม ความท้าทายต่อการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การสนับสนุนเงินทุนเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และการสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม
- การจัดการความรู้ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์ความรู้ที่พร้อมสนับสนุนให้พนักงานคิดสิ่งใหม่ๆ การกระจายองค์ความรู้ภายในองค์กร การเข้าถึงองค์ความรู้องค์กร การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ การรับพนักงานใหม่ การประเมินพนักงาน การพัฒนาบุคลากร การหมุนเวียนพนักงานในองค์กรเพื่อให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การให้รางวัลแก่พนักงานต่อการพัฒนานวัตกรรม
- ภาวะผู้นำ ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ การให้ความสำคัญระหว่างพนักงานหรือผลงานของผู้นำ การให้คำแนะนำของผู้นำที่มีต่อพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรมการอดทนหรือยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารของผู้นำต่อพนักงาน
- เครือข่าย ประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ กระบวนการคัดกรองพันธมิตรก่อนการตัดสินใจ ความร่วมมือกันระหว่างพันธมิตร การประเมินผลจากการทำงานร่วมกับพันธมิตร และกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตจากการร่วมมือกับพันธมิตร

2.4.3 ความสัมพันธ์องค์ประกอบและกลไกในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กรและแนวทางการวิเคราะห์เพื่อประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมนั้น สามารถสังเคราะห์ภาพในการขับเคลื่อนที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่มีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรมและผลลัพธ์ที่จะได้จากกระบวนการนวัตกรรม และปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปภาพ 2.5 ภาพรวมความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและกลไกการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม

ภาพรวมของการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพข้างต้นจะเป็นกรอบที่สำคัญในการใช้พัฒนาเป็นแนวทางในการจัดเก็บข้อมูลและประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร จะพิจารณาตามกลุ่มปัจจัยซึ่งเป็น 5 มิติ คือ

มิติที่ 1 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) โดยเน้นที่องค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมลงในวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ นอกจากนี้ต้องมีสื่อสารแนวทางการพัฒนานวัตกรรมไปสู่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

มิติที่ 2 โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process) โดยเน้นที่โครงสร้างขององค์กรที่สามารถปรับตัวหรือบริหารงานให้ได้ตามสภาพแวดล้อมและภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งสามารถสื่อสารกันได้ในทุกระดับระหว่างสายการบังคับบัญชา นอกจากการทำงานร่วมกันภายในองค์กรแล้วยังต้องทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร

โดยต้องมีการบริหารจัดการที่ดีทั้งการคัดเลือกพันธมิตร ไปจนถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำงานร่วมกับพันธมิตรในอดีต

มิติที่ 3 เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) โดยเน้นที่การสนับสนุนทรัพยากรที่ทั้งด้าน งบประมาณ เวลา และเทคโนโลยีต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมไปถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เป็นระบบ มีการวิเคราะห์และจัดเก็บองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมต่อไปในอนาคต

มิติที่ 4 สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) โดยเน้นการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนพนักงานในองค์กรให้สร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆ และส่งเสริมให้มีการลองทำหรือทดสอบแนวความคิดใหม่ๆ นั้น มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นระบบ มีการจัดฝึกอบรมและหมุนเวียนพนักงานภายในองค์กรเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ให้แก่พนักงาน มีการนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมาใช้ในการประเมินผลงานพนักงานรวมทั้งมีการกำหนดกรอบการให้รางวัลที่ชัดเจน

มิติที่ 5 วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) โดยเน้นการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรคิดนอกกรอบและมุ่งเน้นให้มีการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง เช่น การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย กล้าที่จะยอมรับความเสี่ยง และสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรมโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มีการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อติชมจากพนักงาน และการโต้เถียงกันอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งมีกระบวนการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ส่วนระดับศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร จะแบ่งเป็น 5 ระดับ ประกอบไปด้วย ระดับที่ 1 เริ่มต้น (Initial) ระดับที่ 2 ระบุ (Defined) ระดับที่ 3 สอดคล้อง (Aligned) ระดับที่ 4 บูรณาการ (Integrated) และ ระดับที่ 5 สมบูรณ์ (Mature) โดยที่รายละเอียดของการพิจารณาซึ่งรวมถึงปัจจัยย่อยและตัวชี้วัดของแต่ละระดับถูกกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับแต่ละมิติ

กรอบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยแยกเป็น 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Strategy) มิติที่ 2 ด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and Process) มิติที่ 3 ด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) มิติที่ 4 ด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) และมิติที่ 5 ด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture) เพื่อให้สะดวกต่อการสื่อสารจึงเรียกกรอบแนวคิดนี้ว่า 3S2C นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้กำหนดระดับศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร โดยแยกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ริเริ่ม (Initial) ระดับที่ 2 มีการ

ดำเนินการบ้างแล้ว แต่ยังไม่เป็นรูปแบบและระบบที่ชัดเจน (Defined) ระดับที่ 3 มีการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (Aligned) ระดับที่ 4 มีการดำเนินการเชิงบูรณาการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและเน้นการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน (Integrated) และ ระดับที่ 5 มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ชัดเจน บุคลากรทุกระดับเกี่ยวข้องจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Mature)

ตาราง 2.2 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร

ระดับ	ความหมาย
Initial	องค์กรเริ่มมีกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม แต่กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีค่อนข้างจำกัดหรือกระบวนการนั้นยังไม่เป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน
Defined	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมค่อนข้างเป็นระบบ แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังคงมีค่อนข้างจำกัด
Aligned	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นยังอยู่ในวงแคบหรือเฉพาะในทีมงาน
Integrated	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ยังคงจำกัดการใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ตาราง 2.2 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กร (ต่อ)

ระดับ	ความหมาย
Mature	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการบูรณาการ ร่วมกันทั้งองค์กร กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและเห็นเป็นผลลัพธ์ในองค์กรรวมทั้งชัดเจน

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ

มิติที่ 1: วิสัยทัศน์ และ ยุทธศาสตร์

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
วิสัยทัศน์ของ องค์กรต่อการ พัฒนา นวัตกรรม (Vision)	บริษัทไม่มี การกำหนด กลยุทธ์ด้าน นวัตกรรม และเป้าหมาย องค์กรไม่ได้ ถ่ายทอดลงสู่ พนักงาน อย่างเป็น รูปธรรม	มีการกำหนด กลยุทธ์ด้าน นวัตกรรมใน วิสัยทัศน์ของ องค์กร แต่ไม่ มีการกำหนด เป้าหมายและ แนวทางการ พัฒนาอย่าง ชัดเจน รวมทั้งบริษัท ยังไม่ได้มีการ สื่อสารไปยัง พนักงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	มีความชัดเจน ของกลยุทธ์ ด้าน นวัตกรรมใน วิสัยทัศน์ของ องค์กร มีการ กำหนด เป้าหมายและ แนวทางอย่าง ชัดเจน บริษัท ได้สื่อสารไป ยังพนักงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ แต่ไม่มีการ ตรวจสอบ ความเข้าใจ	มีความชัดเจน ของกลยุทธ์ ด้าน นวัตกรรมใน วิสัยทัศน์ของ องค์กร รวมทั้งมีการ กำหนด เป้าหมายและ แนวทางการ พัฒนาอย่าง ชัดเจน บริษัท ได้สื่อสารไป ยังพนักงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ และมีการ	มีความชัดเจน ของกลยุทธ์ ด้าน นวัตกรรมใน วิสัยทัศน์ของ องค์กร รวมทั้งมีการ กำหนด เป้าหมายและ แนวทางการ พัฒนาอย่าง ชัดเจน บริษัท ได้สื่อสารไป ยังพนักงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ มีการ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
			ของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์ ขององค์กร	ตรวจสอบ ความเข้าใจ ของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์ องค์กร	ตรวจสอบ ความเข้าใจ ของพนักงาน ต่อวิสัยทัศน์ องค์กรและมี การนำความ คิดเห็นของ พนักงานมา ใช้ในการ ปรับปรุง เป้าหมายและ แนวทางอย่าง ต่อเนื่อง

มิติที่ 2: โครงสร้างและกระบวนการ

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
กระบวนการ ตรวจสอบคัด กรอง พันธมิตร ก่อนการ พัฒนา นวัตกรรม ร่วมกัน (Scanning/Sc reening for partnership)	องค์กรมีการ ตระหนักถึง การทำงาน ร่วมกับ พันธมิตรแต่ ยังไม่มีการ ทำงาน ร่วมกันอย่าง เป็นรูปธรรม	องค์กรมีการ ตระหนักถึง การทำงาน ร่วมกับ พันธมิตรแต่ ยังไม่มีควม แน่ชัดและไม่ เข้าใจว่า พันธมิตรจะ มาช่วยสร้าง นวัตกรรมได้ อย่างไร	องค์กรมี กระบวนการ ทำงาน วิเคราะห์หา พันธมิตร อย่างเป็น ระบบ โดย มุ่งเน้น พันธมิตรที่มี ขีด ความสามารถ ที่ตอบโจทย์	องค์กรมี กระบวนการ ตรวจสอบคัด กรองความ พร้อมของผู้ที่ จะเป็น พันธมิตรที่ เป็นระบบ ซึ่ง แต่ละ business unit สามารถมอง หาพันธมิตร	องค์กรมี กระบวนการ ตรวจสอบคัด กรองความ พร้อมของผู้ที่ จะเป็น พันธมิตรที่ เป็นระบบ และมี ประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้น พันธมิตรที่มี

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
			เป้าหมายของ องค์กรใน ปัจจุบัน	ได้ด้วยตนเอง เพื่อมาต่อยอด เป้าหมายของ องค์กร	จัด ความสามารถ ที่ตอบโจทย์ เป้าหมายของ องค์กรใน ปัจจุบันและ ในอนาคต
ความร่วมมือ ในการพัฒนา นวัตกรรม ระหว่าง พันธมิตร (Coordination with partners)	องค์กรมีการ ตั้งเป้าหมาย ร่วมกับ พันธมิตรแต่ ยังไม่ชัดเจน	องค์กรมีการ ตั้งเป้าหมาย ร่วมกับ พันธมิตร อย่างชัดเจน แต่ไม่มีการ กำหนดแนว ทางการ พัฒนา โครงการ ร่วมกันอย่าง ชัดเจน และ ยังคงมีการ แบ่งแยก ทรัพยากร สนับสนุน กิจกรรมของ แต่ละองค์กร อย่างชัดเจน	องค์กรมีการ ตั้งเป้าหมาย ร่วมกับ พันธมิตรและ มีแนว ทางการ พัฒนา โครงการ ร่วมกันอย่าง ชัดเจน แต่ การร่วม ปฏิบัติงาน ยังคงไม่เป็น ระบบ	องค์กรมีการ ตั้งเป้าหมาย ร่วมกับ พันธมิตรและ มีแนว ทางการ พัฒนา โครงการ ร่วมกันอย่าง ชัดเจน องค์กรมีการ แบ่งปัน ทรัพยากร ที่ เป็น tangible assets ระหว่างกัน อย่างเป็น ระบบ แต่ intangible assets เช่น องค์ความรู้ มี	องค์กรมีการ ตั้งเป้าหมาย ร่วมกับ พันธมิตรและ มีแนว ทางการ พัฒนา โครงการ ร่วมกันอย่าง ชัดเจน องค์กรมีการ แบ่งปัน ทรัพยากร ร่วมกันทั้ง tangible และ intangible assets อย่าง เป็นระบบ นอกจากนี้ยัง มีการร่วมมือ กันแก้ปัญหา

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
				การแบ่งปันกันบ้างในบางโอกาส แต่ยังคงไม่เป็นระบบ	ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ
การประเมินผลการทำงานร่วมกันกับพันธมิตร (Evaluation from partnership)	องค์กรไม่มีกระบวนการในการประเมินผลจากการทำงานร่วมกับพันธมิตร	องค์กรมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์จากการพัฒนาโครงการร่วมกับพันธมิตรแต่ยังคงไม่เป็นระบบที่ชัดเจน	องค์กรมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์จากการพัฒนาโครงการร่วมกับพันธมิตรที่เป็นระบบโดยเน้นที่ผลลัพธ์ของโครงการเป็นหลัก (outputs) โดยยังไม่คำนึงถึงผลสำเร็จ	องค์กรมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์จากการพัฒนาโครงการร่วมกับพันธมิตรที่เป็นระบบโดยเน้นที่กิจกรรมต่างๆ ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นหลัก ซึ่งระบบในการประเมินมีการบริหารจัดการที่ดี โดยที่ "ไม่ได้" พิจารณาเพียงแต่ความสำเร็จ	องค์กรมีกระบวนการประเมินผลลัพธ์จากการพัฒนาโครงการร่วมกับพันธมิตรที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (efficient system) โดยเน้นที่กิจกรรมต่างๆ ที่มีการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงผลลัพธ์ของโครงการอย่างเป็นประจำ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
				โครงการแต่ รวมไปถึง ประโยชน์ ด้านอื่นด้วยที่ องค์กรจะ ได้รับ	
กระบวนการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ความร่วมมือ กับพันธมิตร ในอดีต (Learning from partnership)	องค์กรไม่มี การนำข้อมูล หรือ ประสบการณ์ ในอดีตมาใช้ กับพันธมิตร รายใหม่ใน อนาคตอย่าง เป็นรูปธรรม โดย ข้อผิดพลาดที่ เคยเกิดขึ้น ยังคงเกิดขึ้น ซ้ำๆ กับพันธมิตร รายใหม่อยู่ ตลอด	องค์กรมี ระบบในการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตที่ไม่ ชัดเจน มีการ จัดเก็บและ รวบรวม ข้อมูลในอดีต แต่ยังอยู่ใน กลุ่มบุคคลที่ จำกัดหรือ เฉพาะผู้ที่ เกี่ยวข้อง	องค์กรมี กระบวนการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตที่ ชัดเจนแต่ จำกัดเฉพาะผู้ ที่มีส่วน เกี่ยวข้องใน โครงการ นั้นๆและไม่มี การกำหนด เป็นข้อปฏิบัติ อย่างเป็น ระบบ	องค์กรมี กระบวนการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตที่ ชัดเจน มีการ ปรับปรุง กระบวนการ ใหม่ๆเพื่อ นำมาใช้กับ พันธมิตรราย ใหม่ใน อนาคต มีการ กำหนดเป็น ข้อปฏิบัติใช้ อย่างเป็น ระบบแต่ไม่มี การเผยแพร่ ให้คนใน องค์กรรับรู้	องค์กรมี กระบวนการ เรียนรู้ที่ ชัดเจนมีการ นำ ข้อผิดพลาด ในอดีตมา ปรับเพื่อให้ เกิด กระบวนการ ใหม่ๆอย่าง เป็นระบบ และมีการ เผยแพร่ให้ คนในองค์กร เรียนรู้

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การทำงาน ร่วมกัน (Teamwork)	พนักงาน มุ่งมั่น ไปที่ งานส่วนตัว	ความร่วมมือ เกิดขึ้นก็ ต่อเมื่อมีการ ร้องขอความ ช่วยเหลือ	มีความ ร่วมมือ เกิดขึ้นเป็น ประจำภายใน ทีมงาน แต่จะ เกิดขึ้น ระหว่าง ทีมงานก็ ต่อเมื่อมีการ ร้องขอความ ช่วยเหลือ	มีความ ร่วมมือ เกิดขึ้นเป็น ประจำภายใน หน่วยงาน แต่ จะเกิดขึ้น ระหว่าง หน่วยงานก็ ต่อเมื่อมีการ ร้องขอความ ช่วยเหลือ	ทุกหน่วยงาน ในบริษัท ได้รับการบูร ณาการ สำหรับการ แก้ปัญหาและ สร้าง นวัตกรรม เป็นประจำ
ลักษณะการ สื่อสารของ พนักงาน ภายในองค์กร (Horizontal communication)	การสื่อสาร เป็นไปตาม สายการ บังคับบัญชา	การสื่อสาร ระหว่าง หัวหน้ายังคง เป็นตามสาย การบังคับ บัญชาแต่ พนักงาน สามารถ สื่อสารอย่าง อิสระกับ เพื่อนร่วมงาน ภายในทีม เดียวกัน	การสื่อสาร ภายในทีม เป็นไปอย่าง อิสระทั้ง ระหว่าง หัวหน้าและ เพื่อนร่วมงาน แต่ระหว่าง หน่วยงาน ยังคงเป็นตาม สายการ บังคับบัญชา	พนักงาน สามารถ สื่อสารได้ อย่างกับ ทีมงานอื่น ภายในองค์กร ได้บ้าง	พนักงาน สามารถ สื่อสารได้ อย่างอิสระ และโดยตรง กับทุกทีมงาน ภายในองค์กร
การกระจาย อำนาจในการ บริหาร	การตัดสินใจ ในทั้งหมดมา จากผู้บริหาร ระดับสูง	การตัดสินใจ ทั้งหมดมา จากผู้บริหาร ระดับสูง แต่มี	มีการกระจาย อำนาจการ ตัดสินใจ ให้กับ	มีการกระจาย อำนาจการ ตัดสินใจ ให้กับ	พนักงานหรือ ทีมงาน สามารถ ตัดสินใจใน

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
(Decentralization)		กระบวนการให้ผู้บริหารระดับกลางเสนอความคิดเห็น	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับกลางรวมทั้งมีกระบวนการให้พนักงานเสนอแนวความคิดได้	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างอิสระหน่วยงานที่รับผิดชอบมีสิทธิ์อย่างเต็มที่ในการกำหนดเป้าหมายแผนงานและการดำเนินงานทั้งหมดซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท

มิติที่ 3: สนับสนุน

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม	บริษัทไม่ได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรม	บริษัทไม่ได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นทางการ	บริษัทได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นทางการ	บริษัทได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นทางการ	บริษัทได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นทางการ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
(Financial support)	อย่างเป็นรูปธรรม	ทางการแต่บริษัทมีการอนุมัติในบางโครงการ (project by project)	ทางการแต่ต้องผ่านข้อกำหนดและการคัดเลือก	ทางการพร้อมให้อิสระแก่พนักงานในการนำงบประมาณไปใช้แต่การจะนำเงินไปใช้ในแต่ละขั้นตอนต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหาร	ทางการพร้อมให้อิสระแก่พนักงานในการนำงบประมาณไปจัดสรรภายใต้กรอบที่กำหนด
การจัดสรรเวลาเพื่อส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม (Time support)	บริษัทไม่มีการกำหนดเวลาสำหรับการสร้างแนวความคิดใหม่ๆที่ชัดเจนรวมทั้งยังคงให้ความสำคัญกับการใช้เวลาในงานประจำเป็นหลัก	นวัตกรรมได้รับการตระหนักว่าเป็นส่วนเสริมของงานบริษัท อนุญาตให้สร้างสรรค์นวัตกรรมได้ในเวลาทำงานปกติ แต่พนักงานต้องทำงานที่ได้รับ	นวัตกรรมได้รับการตระหนักเป็นส่วนหนึ่งของงานพนักงานสามารถพัฒนา นวัตกรรมในเวลางานได้ แต่ต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าเสียก่อน	นวัตกรรมได้รับการตระหนักเป็นส่วนหนึ่งของงาน มีการจัดสรรเวลาให้แก่พนักงานในการพัฒนา นวัตกรรมที่ชัดเจน แต่พนักงานไม่มีอิสระในการจัดสรรเวลาเอง	นวัตกรรมได้รับการตระหนักเป็นส่วนหนึ่งของงาน มีการจัดสรรเวลาให้แก่พนักงานในการพัฒนา นวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมโครงการ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		มอบหมายให้ เสร็จสิ้นก่อน	(case by case)	จำเป็นต้อง ดำเนินการใน ช่วงเวลาที่ถูก กำหนด	นวัตกรรม ตามความ สนใจ นอกจากนั้น พนักงานยังมี อิสระในการ ปรับเวลา (adjust) ใน การดำเนิน โครงการให้ สอดคล้องกับ งานประจำที่ ทำอยู่ได้มาก เท่าที่ทำได้
การสนับสนุน ด้าน เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริม การพัฒนา นวัตกรรม (Technology support)	ระบบและ เทคโนโลยี ภายในองค์กร ไม่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งไม่ สนับสนุน แผนการ พัฒนา นวัตกรรม	องค์กรมี ระบบ ประเมิน เทคโนโลยี ก่อนนำเข้ามา ใช้อย่างไม่ เป็นระบบ และ เทคโนโลยี ภายในองค์กร เป็น เทคโนโลยี ขั้นพื้นฐานซึ่ง ยังคงไม่	องค์กรมี ระบบ ประเมิน เทคโนโลยี ก่อนนำเข้ามา ใช้อย่างเป็น ระบบ บริษัท สนับสนุน เทคโนโลยีที่ ทันสมัยแต่ไม่ ตรงตามความ ต้องการของ ผู้ใช้หรือ สนับสนุน	องค์กรมี ระบบ วิเคราะห์และ ประเมิน เทคโนโลยีที่ เหมาะสม ก่อนนำเข้ามา ใช้อย่างเป็น ระบบ โดยที่ พนักงาน สามารถร้อง ขอ เทคโนโลยี ใหม่ที่	องค์กรมี ระบบ วิเคราะห์และ ประเมิน เทคโนโลยีที่ เหมาะสม ก่อนนำเข้ามา ใช้อย่างเป็น ระบบ รวมทั้ง มีการวาง แผนการนำ เทคโนโลยีมา ใช้ให้ สอดคล้องต่อ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		สนับสนุน การพัฒนา นวัตกรรม	เฉพาะในบาง business unit	เหมาะสมกับ งานของตน ได้แต่การ จัดสรร เทคโนโลยีให้ ยังคงขึ้นกับ องค์กร	การพัฒนา นวัตกรรมใน อนาคต (Technology roadmap) รวมทั้ง พนักงาน สามารถร้อง ขอ เทคโนโลยี ใหม่ที่ เหมาะสมกับ งานของตน ได้
การ สนับสนุน องค์ความรู้ เพื่อส่งเสริม การพัฒนา นวัตกรรม (Knowledge creation)	องค์กรมีการ จัดหาองค์ ความรู้หรือ ข้อมูลให้แก่ พนักงานเพื่อ ใช้ในการ พัฒนา โครงการ ใหม่ๆอย่าง ไม่เป็นระบบ และองค์ ความรู้ไม่ ตอบสนอง	องค์กรมีการ จัดหาองค์ ความรู้หรือ ข้อมูลให้แก่ พนักงานเพื่อ ใช้ในการ พัฒนา โครงการ ใหม่ๆอย่าง เป็นระบบ แต่ องค์ความรู้ไม่ เพียงพอต่อ ความต้องการ ของพนักงาน	องค์กรมี กระบวนการ ในการจัดหา องค์ความรู้ อย่างเป็น ระบบ เพียงพอต่อ ความต้องการ ของพนักงาน แต่ยังขาด กระบวนการ ในการ วิเคราะห์ ข้อมูลทำให้	องค์กรมี กระบวนการ ในการจัดหา องค์ความรู้ อย่างเป็น ระบบ เพียงพอต่อ ความต้องการ ของพนักงาน รวมทั้งมี กระบวนการ ในการ วิเคราะห์ ข้อมูลและ	องค์กรมี กระบวนการ ในการจัดหา องค์ความรู้ มี กระบวนการ ในการ วิเคราะห์ ข้อมูลและ พัฒนาอย่าง เป็นระบบ ซึ่ง เพียงพอต่อ ความต้องการ ของพนักงาน รวมทั้งมี

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ความต้องการของพนักงาน	เพื่อใช้ในการพัฒนานวัตกรรม	ข้อมูลถูกนำไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ	พัฒนาที่เป็นระบบเพื่อให้พนักงานนำองค์ความรู้ที่นั่นไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	กระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่สม่ำเสมอ มีช่องทางให้พนักงานร้องขอ (request) ข้อมูลหรือองค์ความรู้ภายนอกองค์กรได้เพื่อใช้ในการพัฒนา นวัตกรรม
การเข้าถึงองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge accessing)	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างไม่เป็นระบบหรือไม่ได้ถูกนำมาใช้ ซึ่งองค์กรยังไม่มีการสนับสนุนให้นำองค์ความรู้มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลพื้นฐานขององค์กรได้แต่ยังไม่มีการสนับสนุนให้	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลพื้นฐานขององค์กรได้ และองค์กรสนับสนุนให้พนักงานนำ	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลขององค์กรได้อย่าง	มีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลรวมขององค์กรได้

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		นำองค์ความรู้มาใช้	องค์ความรู้มาใช้แต่ยังอยู่ในวงที่จำกัด (เฉพาะกลุ่ม)	รวดเร็วและสามารถนำไปใช้ได้ตามที่ต้องการแต่จำกัดแค่เฉพาะตามสายงาน	อย่างรวดเร็วและสามารถนำไปใช้ได้ตามที่ต้องการ
การจัดอบรมพนักงาน (Training)	การจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมให้แก่พนักงานมีค่อนข้างจำกัด	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นตัวเลือกให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมน้อย	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมให้พนักงาน โดยเน้นไปตามสายงานที่พนักงานส่วนใหญ่รับผิดชอบอยู่	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม โดยสามารถข้ามสายงานกันได้ พนักงานสามารถร้องขอเข้าร่วมในโปรแกรมที่ตนเองสนใจได้ มีการส่ง	มีการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ให้พนักงาน โดยสามารถข้ามสายงานกันได้ พนักงานสามารถร้องขอเข้าร่วมในโปรแกรมที่ตนเองสนใจ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
				พนักงานไป ทำการ ฝึกอบรม ภายนอก องค์กรในบาง โอกาส	ได้ มีการส่ง พนักงานไป ทำการ ฝึกอบรม ภายนอก องค์กรซึ่งมี กระบวนการ ในการอนุมัติ ที่ชัดเจน มี การกำหนด กรอบ งบประมาณ ไว้ล่วงหน้า
กระบวนการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีต (Learning process)	ระบบในการ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีตยัง ขาดความ ชัดเจนหรือ เป็นรูปธรรม ยังคงมี ข้อผิดพลาดที่ เคยเกิดขึ้น ซ้ำๆ ใน โครงการใหม่ อยู่ตลอด	มีการเรียนรู้ จาก ประสบการณ์ ในอดีตแต่ยัง ไม่เป็นระบบ (ไม่มีการจด บันทึกให้เป็น best practice) โดย กระบวนการ เรียนรู้เกิดจาก การ ความสัมพันธ์ ส่วนบุคคล ไม่มีการนำ	มีระบบใน การเรียนรู้ จาก ประสบการณ์ ในอดีตที่ ชัดเจน แต่ กระบวนการ เรียนรู้ยังคง จำกัดเฉพาะผู้ ที่มีส่วน เกี่ยวข้องใน งานนั้นๆ ยังคงไม่มี แนวทางใน การนำการ	มี กระบวนการ เรียนรู้ที่ ชัดเจน มีการ นำ ข้อผิดพลาด ในอดีตมา ปรับเพื่อให้ เกิด กระบวนการ ใหม่ๆอย่าง เป็นระบบ พร้อมทั้ง กำหนดเป็น แนวทางการ	มี กระบวนการ เรียนรู้ที่ ชัดเจน มีการ นำ ข้อผิดพลาด ในอดีตมา ปรับเพื่อให้ เกิด กระบวนการ ใหม่ๆอย่าง เป็นระบบ พร้อมทั้ง กำหนดเป็น ข้อบังคับใช้

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		สิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในการพัฒนา นวัตกรรมในอนาคต	เรียนรู้มาใช้ ในการพัฒนา นวัตกรรมในอนาคต	นำไปใช้อย่างชัดเจนในการพัฒนา นวัตกรรมในอนาคตแต่ยังคงเน้นอยู่ภายในหน่วยงานเป็นหลัก	อย่างชัดเจนในการพัฒนา นวัตกรรมในอนาคตของทั้งองค์กร
การคัดกรอง และจัดเก็บ องค์ความรู้ ภายในองค์กร (Knowledge accumulation)	องค์กรไม่มี กระบวนการ ในการคัด กรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรที่ ระบบส่งผล ทำให้ข้อมูล หรือองค์ ความรู้นั้นไม่ พร้อมใช้งาน (ฐานข้อมูลมีการพัฒนา อย่างไม่เป็น ระบบหรือ ไม่ได้ถูก นำมาใช้)	องค์กรมี กระบวนการ คัดกรององค์ ความรู้ที่ จำเป็นในการ พัฒนา นวัตกรรม อย่างเป็น ระบบ แต่ยังไม่มีการจัดเก็บ องค์ความรู้ไว้กับองค์กร	องค์กรมี กระบวนการ คัดกรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น มี ฐานข้อมูล กลางให้แต่ยังไม่มีการ จัดเก็บเป็น หมวดที่ดี ทำให้มีการนำ องค์ความรู้ ไปใช้อย่าง จำกัด	องค์กรมี กระบวนการ คัดกรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่างเป็นระบบ มี ฐานข้อมูล กลางให้ รวมทั้งมีการ จัดเก็บเป็น หมวดที่ดี ทำให้มีการนำ องค์ความรู้ ไปใช้ได้อย่าง มี ประสิทธิภาพ	องค์กรมี กระบวนการ ในการคัด กรองและ จัดเก็บองค์ ความรู้ไว้กับ องค์กรอย่างเป็นระบบ และมีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์ ความรู้ที่ถูก จัดเก็บมีความ พร้อมให้ใช้งานได้ สะดวกในการนำไป พัฒนา นวัตกรรม

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การกระจาย องค์ความรู้ ภายในองค์กร (Knowledge sharing)	องค์กรไม่มี กระบวนการ กระจาย ความรู้ให้แก่ พนักงานที่ ชัดเจน การ แบ่งปัน ความรู้ให้กัน ค่อนข้าง จำกัด ข้อมูล ต่างๆถูกเก็บ ไว้เป็นของ ส่วนบุคคล ต้องมีการร้อง ขอถึงมีการ ส่งข้อมูลให้	องค์กรมี กระบวนการ ในการ กระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ แต่ไม่ มีการกระตุ้น พนักงานให้ เกิดการ กระจายองค์ ความรู้	องค์กรมี กระบวนการ ในการ กระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงานให้ เกิดการ กระจายองค์ ความรู้แต่ยัง จำกัดอยู่ ภายในกลุ่ม	องค์กรมี กระบวนการ ในการ กระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงานให้ เกิดการ กระจายองค์ ความรู้แต่ยัง จำกัดอยู่ ภายในแผนก หรือ หน่วยงาน รวมทั้ง กระตุ้น พนักงานให้ เกิดการรับรู้	องค์กรมี กระบวนการ ในการ กระจาย ความรู้ที่เป็น ระบบ มีการ กระตุ้น พนักงานให้ เกิดการ กระจายองค์ ความรู้ไปทั้ง องค์กร รวมทั้ง กระตุ้น พนักงานให้ เกิดการรับรู้

มิติที่ 4: บรรยากาศ

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การสรรหา บุคลากร (Recruitment)	องค์กรของ ท่านคัดเลือก พนักงานจาก job description เท่านั้น	องค์กรของ ท่านคัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการ	องค์กรของ ท่านคัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการ	องค์กรของ ท่านคัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการ	องค์กรของ ท่านคัดเลือก พนักงานจาก job responsibility ร่วมกับการ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		ใช้ KSA technique (knowledge- skill-ability)	ใช้ KSA technique (knowledge- skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อดูความคิด สร้างสรรค์ใน การแก้ไข ปัญหาเฉพาะ หน้า	ใช้ KSA technique (knowledge- skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อดูความคิด สร้างสรรค์ใน การแก้ไข ปัญหาเฉพาะ หน้าและนำ ประโยชน์ อะไรมาสู่ องค์กร	ใช้ KSA technique (knowledge- skill-ability) และ CBR technique (situation and behavioral interview) เพื่อดูความคิด สร้างสรรค์ใน การแก้ไข ปัญหาเฉพาะ หน้ารวมทั้ง แนวทางใน การการ แก้ปัญหาเพื่อ นำประโยชน์ อะไรมาสู่ องค์กร
การ หมุนเวียน พนักงาน ภายในองค์กร เพื่อ สนับสนุน การพัฒนา	องค์กรมี กระบวนการ หมุนเวียน พนักงาน ภายในองค์กร ตามความ จำเป็น เช่น หมุนเวียน	องค์กรมี กระบวนการ หมุนเวียน พนักงาน ภายในองค์กร ตามความ จำเป็น องค์กรมี	Job rotation เกิดขึ้นภายใน องค์กรเพื่อ เพิ่มเติม ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับ งานประจำ องค์กรมี	Job rotation เกิดขึ้นภายใน องค์กรเพื่อ เพิ่มเติม ความรู้ให้แก่ พนักงานใน การพัฒนา นวัตกรรม	Job rotation มีการจัดการ อย่างเป็น ระบบ เกิด ขึ้นอยู่เป็น ประจำภายใน องค์กรเพื่อ เพิ่มเติม

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
นวัตกรรม (Job rotation)	เพื่อไปแทน พนักงานที่ ลาออกไป ไม่ มี กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing)	กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) แต่ไม่เป็น ระบบ	กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่เป็นระบบ	โดยมีการ หมุนเวียน เพื่อเพิ่มเติม ความรู้ใน โครงการ ต่างๆที่ พนักงาน รับผิดชอบอยู่ หรือให้เกิด การ เปลี่ยนแปลง ในโครงการ ปัจจุบัน (Incremental change) องค์กรมี กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่เป็นระบบ	ความรู้ให้แก่ พนักงานใน การพัฒนา นวัตกรรม รวมทั้งมีการ ติดตามผล จากการ หมุนเวียน พนักงานใน มุมมองของ การ สร้างสรรค์ แนวคิดหรือ นวัตกรรม (Radical change) องค์กรมี กระบวนการ เตรียมความ พร้อมให้กับ พนักงาน (coaching, mentoring and shadowing) ที่เป็นระบบ และมี ประสิทธิภาพ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การประเมินผลการทำงานของพนักงาน (Evaluation)	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมไม่ได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงาน ผลการประเมินพนักงานมองที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานแต่ไม่ใช่ปัจจัยหลักในการประเมิน	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงาน โดยเน้นที่ผลลัพธ์ของนวัตกรรมเป็นหลัก (outcomes)	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมได้นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงาน โดยเน้นที่กิจกรรมในกระบวนการกับนวัตกรรม (activities) ซึ่งระบบในการประเมินมีการบริหารจัดการที่ดี ผลการประเมินพนักงานไม่ได้มองที่ความสำเร็จของงานเท่านั้น	กิจกรรมในกระบวนการกับนวัตกรรมเป็นหนึ่งในข้อกำหนดสำคัญที่ใช้ในการประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งระบบในการประเมินมีการบริหารจัดการที่ได้อย่างเป็นระบบ องค์กรให้ความสำคัญกับทั้งกระบวนการไปด้วย นวัตกรรมและผลลัพธ์
การจัดสรรรางวัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนา	องค์กรไม่มีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านนวัตกรรม	องค์กรมีกระบวนการในการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับ	องค์กรมีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านนวัตกรรม	องค์กรมีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนา	องค์กรมีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านนวัตกรรม

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
นวัตกรรม (Rewards)	อย่างเป็นทางการ รูปธรรม	กิจกรรมด้าน นวัตกรรม เป็น case by case โดย ขึ้นกับการ ตัดสินใจของ ผู้บริหาร	เป็นประจำ โดยมี กระบวนการ ให้รางวัลที่ ชัดเจน โดย ขึ้นกับ ผลสัมฤทธิ์ ของ นวัตกรรม เป็นหลัก (outcomes)	นวัตกรรม เป็นประจำ โดยมี กระบวนการ ให้รางวัลที่ ชัดเจน มีการ จัดตั้ง งบประมาณ ไว้ชัดเจน การ ให้รางวัล ขึ้นกับ กระบวนการ พัฒนา นวัตกรรม และผลลัพธ์ ของ นวัตกรรม	เป็นประจำ โดยมี กระบวนการ ให้รางวัลที่ ชัดเจน โดยมี การจัดตั้ง รูปแบบ รางวัลที่ ชัดเจน เช่น การเลื่อน ตำแหน่งหรือ เงิน ทำให้ พนักงานใน องค์กรมองว่า นี่คือส่วน หนึ่งของงาน และ ความก้าวหน้า ในงาน
การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม	เริ่มมีการตระหนักถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม แต่กระบวนการทำงานยังเป็น	หัวหน้าให้ความสำคัญในการทดลองแนวความคิดใหม่ๆ ในบางกระบวนการ แต่ก็ยังคงกระบวนการ	หัวหน้าเปิดรับฟังความคิดหรือกระบวนการใหม่ๆ ในบางกระบวนการทำงาน และพร้อมให้พนักงาน	หัวหน้าให้ความสำคัญในการทดลองแนวความคิดใหม่ๆ ในกระบวนการทำงานและกล้าที่จะ	หัวหน้าให้ความสำคัญและอนุญาตให้มีการทดลองแนวความคิดใหม่ๆ ในทุกกระบวนการทำงาน

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
(Creative environment)	ในรูปแบบเดิมๆ ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง (Traditional way) การตัดสินใจ ขึ้นกับผู้บริหารเป็นหลัก	เดิมๆเป็นหลัก การตัดสินใจ ขึ้นกับผู้บริหารเป็นหลัก	ทดลอง แนวความคิดนั้นๆแต่การตัดสินใจต้องผ่านการเห็นชอบจากหัวหน้า	ทดลอง แนวความคิดใหม่ๆ พร้อมปล่อยให้พนักงานรับผิดชอบ แนวความคิดนั้นๆ	ร่วมกับ business unit อื่นๆ พร้อมปล่อยให้พนักงานรับผิดชอบ แนวความคิดนั้นๆ
การกระตุ้นพนักงานในการพัฒนา นวัตกรรม (Encouragement)	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างแนวคิดด้าน นวัตกรรม แต่ยังไม่เป็นรูปธรรม	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม เช่น มีโครงการ นวัตกรรมแต่ยังไม่มีการสนับสนุนอย่างเป็นทางการ	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม โดยมีการจัดประกวด ความคิดและโครงการใหม่ๆ แต่ไม่มีการสนับสนุนอย่างเป็นทางการ	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม โดยมีการจัดประกวด ความคิดและโครงการใหม่ๆ พร้อมทั้งมีการจัดสถานที่ที่สนับสนุน การสร้างสรรค์ นวัตกรรม	บริษัทมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยเน้น ผลสัมฤทธิ์ของทั้ง กระบวนการ และ นวัตกรรม มีการจัดประกวด ความคิดและ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
				(Innovative working space)	โครงการใหม่ๆ พร้อมทั้งมีขั้นตอนการดำเนินงานต่อเนื่องอย่างชัดเจน มีการจัดสถานที่ที่สนับสนุนการสร้างสรรคนวัตกรรม (Innovative-working space)

มิติที่ 5: วัฒนธรรม

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
การมีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมของพนักงาน (Involvement and Ownership)	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมตามที่ได้รับ มอบหมาย โดยพร้อมที่จะรับผิดชอบ เฉพาะในส่วนของตนเองยัง	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยพร้อมที่จะมุ่งมั่นถึงผลลัพธ์ ของ business unit เป็นหลัก	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยพร้อมที่จะมุ่งมั่นถึงผลลัพธ์ ของโครงการ และองค์กร	พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรมในลักษณะที่เต็มใจโดยยินดีที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมใน ทุกส่วนของโครงการ พร้อมทั้ง

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		ไม่ได้คำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงานหรือองค์กร			นำเสนอแนวคิดในการต่อยอดเพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ดียิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อองค์กรโดยภาพรวม
การบริหารจัดการความคิดเห็นที่ขัดแย้ง (Conflict and Debate)	มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดหรือการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันในที่ประชุมในระดับที่จำกัด	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดหรือการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ต่างฝ่ายยึดมั่นในมุมมองของตนเอง โดยยังไม่สนใจเป้าหมายรวม	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างพนักงาน ต่างฝ่ายยึดมั่นในมุมมองของตนเอง แต่พร้อมรับฟังเหตุผลของอีกฝ่ายโดยเอาความคิดของแต่ละฝ่ายมารวมกัน (combine)	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างพนักงาน ต่างฝ่ายไม่ยึดมั่นในมุมมองของตนเอง และพร้อมรับฟังเหตุผลของอีกฝ่ายเพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยเอาความคิดของแต่ละฝ่ายมาผสมผสานกัน (integrate)	อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างพนักงาน มุมมองที่ต่างกันได้รับการยอมรับ ผู้เข้าร่วมไม่รู้สึกถึงความไม่สบายใจเมื่อพบว่ามีแนวความคิดที่ขัดแย้งหรือมีมุมมองที่ต่างกัน มีการหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ (new

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
					solutions) ร่วมกัน โดย มองที่ เป้าหมายเป็น หลัก
เป้าหมายของ องค์กรที่มี ความท้าทาย ในการพัฒนา นวัตกรรม (Challenging goals)	ไม่ให้ความสำคัญ ในการสร้าง เป้าหมายที่ท้าทาย ไม่มี กระบวนการ ตั้งเป้าหมายที่ เป็นระบบ	มีการกำหนด เป้าหมายของ บริษัทแต่ ยังคง เทียบเคียงกับ บริษัทอื่นๆ (Benchmark) ในระดับที่ ใกล้เคียงกัน	มีการกำหนด เป้าหมายของ บริษัทที่มี ความท้าทาย มากขึ้นโดย ตั้งเป้าให้สูง กว่าเมื่อ เทียบเคียงกับ บริษัทอื่นๆ (Benchmark)	มีการกำหนด เป้าหมายของ บริษัทที่มี ความท้าทาย มากขึ้น การที่ จะบรรลุ เป้าหมายต้อง มีการ สร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆหรือ ปรับ กระบวนการ จากของเดิม (Incremental change)	มีการกำหนด เป้าหมายของ บริษัทที่มี ความท้าทาย มากขึ้น การ จะบรรลุ เป้าหมายต้อง มีการเปลี่ยน กระบวนการ ทำงานอย่าง ชัดเจน (Radical change)
ลักษณะการ สื่อสารของ ผู้นำต่อ พนักงาน (Open communication)	การสื่อสาร เป็นไป ตามลำดับชั้น ของ โครงสร้าง องค์กรซึ่งเป็น ในลักษณะ contractual	การสื่อสาร ยังคงเป็นไป ตามลำดับชั้น ของ โครงสร้าง องค์กรซึ่งเป็น ในลักษณะ contractual	พนักงาน สามารถ อภิปรายใน เรื่องที่ เกี่ยวกับข้อ งานได้อย่าง อิสระ เริ่มมี การพูดคุยใน	พนักงาน สามารถ อภิปรายใน เรื่องที่ เกี่ยวกับข้อ งานได้อย่าง อิสระรวมทั้ง ในบางเรื่องที่	พนักงาน สามารถ อภิปรายใน เรื่องที่ เกี่ยวกับข้อ งานและ personal topics ได้อย่าง

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	style หัวหน้า ไม่รับทุกฟัง ความคิดที่ ขัดแย้งกับ ความคิดตน	style เริ่มมี การพูดคุยใน ลักษณะ 2 ways communicati onระหว่าง พนักงานกับ หัวหน้า เฉพาะเรื่อง งาน หัวหน้า ไม่รับฟัง ความคิดที่ ขัดแย้งกับ ความคิดตน	เรื่องที่ เกี่ยวกับ personal topics (social exchanges are occur but still limited) การสื่อสาร ไม่เป็นใน ลักษณะ contractual style หัวหน้า ยอมรับฟัง บางความคิด ที่ขัดแย้งกับ ความคิดตน โดยมองที่ เนื้องานเป็น หลัก	เกี่ยวกับ personal topicsในสาย งานตัวเอง การสื่อสาร ไม่เป็นใน ลักษณะ contractual style หัวหน้า ยอมรับฟังทุก ความคิดที่ ขัดแย้งกับ ความคิดตน	อิสระข้าม สายงานกัน ได้ การ สื่อสารไม่ เป็นใน ลักษณะ contractual style หัวหน้า ยอมรับฟังทุก ความคิดที่ ขัดแย้งกับ ความคิดตน
ความสามารถ ขององค์กร ในการบริหาร จัดการความ เสี่ยง (Risk management)	บริษัทไม่มี กระบวนการ บริหารความ เสี่ยงอย่างเป็น รูปธรรม	กระบวนการ บริหารจัดการ ความเสี่ยงยัง ไม่ชัดเจน ฝ่ายบริหาร พยายามสร้าง แนวความคิด ของ	บริษัทมีการ บริหารความ เสี่ยงแม้ว่า อาจไม่ระบุ เป็นขั้นตอนที่ แน่ชัด ฝ่าย บริหาร สนับสนุน พนักงานใน	บริษัทมีการ บริหารความ เสี่ยงอย่างเป็น ระบบแม้ว่า อาจไม่ระบุ เป็นขั้นตอนที่ แน่ชัด ฝ่าย บริหาร สนับสนุน	ความเสี่ยงถูก บูรณาการ ร่วมกับ แผนงานของ องค์กร บริษัทมีการ บริหารความ เสี่ยงอย่างเป็น ระบบและมี

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
		นวัตกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ	การสร้างนวัตกรรมที่มีความเสี่ยงแต่ต้องมีแผนรองรับในทุกขั้นตอนหากเกิดข้อผิดพลาด	พนักงานในการสร้างนวัตกรรมเมื่อมีการประเมินแล้วถึงผลที่ได้รับว่าคุ้มค่าต่อความเสี่ยงโดยสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมได้ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้	ประสิทธิภาพฝ่ายบริหารสนับสนุนพนักงานในการสร้างนวัตกรรมอย่างเต็มที่ มีการประเมินผลลัพธ์ต่อความเสี่ยงนั้นๆ โดยสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้
การมุ่งเน้นที่บุคลากรหรือผลงาน (People oriented)	หัวหน้ามองที่ความสำเร็จของโครงการเป็นหลัก หัวหน้าไม่ยอมรับข้อผิดพลาดที่	หัวหน้ามองที่ความสำเร็จของโครงการเป็นหลัก หัวหน้าสามารถยอมรับ	หัวหน้ายอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในบางกระบวนการพัฒนา	หัวหน้ายอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการพัฒนา	หัวหน้ายอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการพัฒนา

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม มีบทลงโทษ กับพนักงาน ชัดเจนในกรณีที่โครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในบางกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม ยังคงมีบทลงโทษ กับพนักงาน ในบางกรณี เมื่อโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	นวัตกรรม โดยถือว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) แต่ไม่ได้มีการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และวิเคราะห์ถึงสาเหตุจากข้อผิดพลาดนั้นๆ	นวัตกรรม โดยถือว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) มีการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และวิเคราะห์ถึงสาเหตุจากข้อผิดพลาดนั้นๆ	นวัตกรรม โดยถือว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning process) ไม่มีบทลงโทษ กับพนักงาน แต่จะมีการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้ วิเคราะห์และหาทางแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดในโครงการนั้น รวมทั้งให้โอกาสในการปรับปรุงโครงการนั้นๆ ให้สำเร็จ
การให้คำปรึกษา/แนะนำของผู้นำ (Coaching)	หัวหน้ามีลักษณะ command style โดยออกคำสั่งในทุก	หัวหน้ามีลักษณะ reciprocal style โดยให้คำปรึกษา	หัวหน้าให้คำปรึกษาและอธิบายปัญหาที่ เกิดขึ้นพร้อม	หัวหน้ามีลักษณะ guided discovery style โดยมี	หัวหน้ามีการกระตุ้นให้พนักงานคิดหาแนวทางใหม่ๆจาก

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
	ขั้นตอน รวมทั้ง กำหนดและ ระบุแนวทาง ในการ ดำเนินงานทุก ขั้นตอน	และอธิบาย ปัญหาที่ เกิดขึ้นพร้อม ทั้งให้ แนวทางใน การจัดการ ปัญหาและให้ คำปรึกษาที่ ชัดเจน	ทั้งให้ คำปรึกษาที่ ชัดเจนโดยให้ แนวทางใน การแก้ปัญหา มาหลาย ทางเลือก (alternative approaches) เพื่อให้ พนักงาน วิเคราะห์หา แนวทางที่ เหมาะสม ที่สุด	การกระตุ้น ให้พนักงาน คิดหา แนวทาง ใหม่ๆเพื่อ แก้ปัญหาที่ เกิดขึ้น หัวหน้าให้ คำปรึกษา และอธิบาย ปัญหาที่ เกิดขึ้นอย่าง ละเอียดพร้อม ทั้งให้ คำปรึกษาที่ ชัดเจน	ปัญหาหรือ สิ่งที่พบเจอ โดยอาจเป็น ในลักษณะ คำถามชี้แนะ เพื่อให้ พนักงาน เรียนรู้ด้วย ตนเอง (self- learning) โดย หัวหน้าพร้อม ให้คำปรึกษา ในทุก ขั้นตอน
ความอดทน ต่อความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้น ของผู้นำ (Tolerance of uncertainty)	หัวหน้ามีการ บริหารงาน แบบอนุรักษ์ นิยม ยอมรับ โครงการที่มี ความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ ใดๆ	หัวหน้า พยายามสร้าง แนวความคิด แปลกใหม่ที่มี ความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ สร้าง นวัตกรรม	หัวหน้า สนับสนุน พนักงานใน การสร้าง นวัตกรรมที่มี ความเสี่ยงแต่ ต้องมีแผน รองรับในทุก ขั้นตอนหาก เกิด ข้อผิดพลาด โดยสามารถ	หัวหน้า สนับสนุน พนักงานใน การสร้าง นวัตกรรม เมื่อมีการ ประเมินแล้ว ถึงผลที่ได้รับ ว่าคุ้มค่าต่อ ความเสี่ยงใน ภาวะปกติ โดยสามารถ	หัวหน้า สนับสนุน พนักงานใน การสร้าง นวัตกรรม อย่างเต็มที่ทั้ง ในภาวะปกติ และภาวะ วิกฤตส่งผล ให้เกิดความ ต่อเนื่องโดยที่ บริษัท

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
			ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการ สร้าง นวัตกรรมได้ ในระดับหนึ่ง	ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการ สร้าง นวัตกรรมได้ ซึ่งถือเป็น ส่วนหนึ่งของ กระบวนการ เรียนรู้	สามารถ ยอมรับ ข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการ สร้าง นวัตกรรม ซึ่ง ผู้บริหารถือ ว่าเป็นส่วน หนึ่ง กระบวนการ เรียนรู้
การบริหาร จัดการต่อการ เปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น (Change management)	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่มีการ วางแผนและ แนวทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจนแต่ยัง ขาด กระบวนการ ขั้นตอนใน การ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน มี การกำหนด กระบวนการ ขั้นตอนใน การ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน แต่ บริษัทมีการ บริหารการ	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน มี การกำหนด กระบวนการ ขั้นตอนใน การ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน บริษัทมีการ บริหารการ	ผู้บริหาร ตระหนักถึง การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง และมีแนว ทางการ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน มี การกำหนด กระบวนการ ขั้นตอนใน การ เปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน บริษัทมีการ บริหารการ

ตาราง 2.3 ระดับการประเมินศักยภาพความเป็นนวัตกรรมขององค์กรแยกตามมิติ (ต่อ)

	Initial	Defined	Aligned	Integrated	Mature
			เปลี่ยนแปลง ที่ยังไม่เป็น ระบบ	เปลี่ยนแปลง อย่างเป็น ระบบและ สามารถ ติดตามได้ อย่างเป็น ขั้นตอน	เปลี่ยนแปลง อย่างเป็น ระบบและ สามารถ ติดตามได้ อย่างเป็น ขั้นตอน มี หน่วยงานที่ รับผิดชอบต่อ การ เปลี่ยนแปลง (change management team) การ เปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา อย่างยั่งยืน

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาวิจัย การศึกษาปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์ นั้นมีรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา ดังนี้

3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร

ประชากรของการศึกษาชิ้นนี้ ได้แก่ พนักงานส่วนกลางของธนาคารอาคารสงเคราะห์ และพนักงานระดับผู้บริหารชั้นต้นของสายงานสาขาทั่วประเทศ จำนวน 1,800 คน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตรงในด้านของบทบาทที่เกี่ยวข้องในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง สำหรับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ใช้หลักการการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างผ่านตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) โดยตารางนี้ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรและกำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ร้อยละ 95 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 3.1 ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
10	10	100	80	280	162	800	260	2,800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3,000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3,500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4,000	351
30	28	140	103	340	181	1,000	278	4,500	354
35	32	150	108	360	186	1,100	285	5,000	357
40	36	160	113	380	191	1,200	291	6,000	361
45	40	170	118	400	196	1,300	297	7,000	364
50	44	180	123	420	201	1,400	302	8,000	367
55	48	190	127	440	205	1,500	306	9,000	368
60	52	200	132	460	210	1,600	310	10,000	370
65	56	210	136	480	214	1,700	313	15,000	375
70	59	220	140	500	217	1,800	317	20,000	377
75	63	230	144	550	226	1,900	320	30,000	379
80	66	240	148	600	234	2,000	322	40,000	380
85	70	250	152	650	242	2,200	327	50,000	381
90	73	260	155	700	248	2,400	331	75,000	382
95	76	270	159	750	254	2,600	335	100,000	384

โดยจากจำนวนประชากรจำนวน 1,800 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างจริงไปทั้งสิ้น 322 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล

สำหรับแนวทางการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม นั้น จะประกอบไปด้วยการออกแบบประเมินสำหรับผู้ประเมินเพื่อประกอบการประเมินเชิงปริมาณ โดยให้พนักงานขององค์กรประเมินตนเองผ่านแบบประเมินออนไลน์ โดยการกำหนดคำถามนั้นจะประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงานปัจจุบัน และกลุ่มงาน/สายงานที่สังกัด ด้านการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญ ด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy) โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process) เครื่องมือ

หรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Support) สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Climate) และวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture)

ตาราง 3.2 กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม

	ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม				
	1	2	3	4	5
กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategy)					
วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)					
โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (Structure and process)					
ลำดับชั้นของการบริหาร (Flat organization)					
การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork)					
การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication)					
การกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization)					
การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking)					
กระบวนการเรียนรู้ (Learning process)					
การคัดเลือกพันธมิตร (Strategic alliance – Scanning)					
ความร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic alliance – Coordination)					
การประเมินผลการทำงานร่วมกับพันธมิตร (Strategic alliance – Evaluation)					
การเรียนรู้จากการร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic alliance – Learning)					

ตาราง 3.2 กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม (ต่อ)

เครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็น องค์กรนวัตกรรม (Support)					
การกระตุ้นส่งเสริมเพื่อการพัฒนา (Encouragement)					
การสนับสนุนด้านเวลา (Time support)					
การสนับสนุนด้านการเงิน (Financial support)					
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology support)					
การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge creation)					
การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge transfer)					
การเข้าถึงองค์ความรู้ (Knowledge accessing)					
การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (Training)					
สภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กร นวัตกรรม (Climate)					
การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge accumulation)					
การสรรหาพนักงาน (Recruitment)					
การหมุนเวียนพนักงาน (Job rotation)					
การประเมินบุคลากร (Evaluation)					
การให้รางวัล (Reward)					
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative environment)					
วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (Culture)					
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement)					
ความเชื่อใจและการยอมรับความคิดเห็น (Trust and openness)					

ตาราง 3.2 กรอบการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม (ต่อ)

เป้าหมายที่มีความท้าทาย (Challenging goals)					
การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching)					
ความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of uncertainty)					
การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open communication)					
การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People oriented)					
Future plan (แผนการดำเนินงานในอนาคต)					
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change)					

3.3 การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลการศึกษาและวิจัยได้ถูกนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและประมวลผลข้อมูลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปโดยคอมพิวเตอร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถามเรื่องข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการทางสถิติโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละในแต่ละประเด็น

3.3.2 การวิเคราะห์ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม

การวิเคราะห์ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม มีการใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 โดยใช้วิธีการทางสถิติประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พร้อมทั้งเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย รวมถึงมีการกำหนดเกณฑ์การแปลผล โดยรายละเอียดดังนี้

คะแนนเฉลี่ยที่ 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับ 5 หรือ Mature

คะแนนเฉลี่ยที่ 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับ 4 หรือ Integrated

คะแนนเฉลี่ยที่ 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับ 3 หรือ Aligned

คะแนนเฉลี่ยที่ 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับ 2 หรือ Defined

คะแนนเฉลี่ยที่ 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับ 1 หรือ Initial

3.3.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แห่งนวัตกรรม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยใช้วิธีการทางการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) เพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในครั้งนี้ว่ามีความเป็นจริงและเชื่อถือได้ ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ ผ่านการพิจารณาค่า R^2 โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ค่า R^2 เท่ากับ 0.90-0.99 หมายถึง ระดับ 5 หรือ สูงมาก

ค่า R^2 เท่ากับ 0.70-0.89 หมายถึง ระดับ 4 หรือ สูง

ค่า R^2 เท่ากับ 0.40-0.69 หมายถึง ระดับ 3 หรือ ปานกลาง

ค่า R^2 เท่ากับ 0.20-0.39 หมายถึง ระดับ 2 หรือ ต่ำ

ค่า R^2 เท่ากับ 0 - 0.19 หมายถึง ระดับ 1 หรือ ต่ำมาก

นอกจากนี้ มีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพการส่งผลของตัวแปรพยากรณ์ต่อตัวแปรตาม โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (ค่า Coefficients) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยการพิจารณาค่าคงที่ของตัวแปรเกณฑ์ (Y) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ (X_n) รวมถึงพิจารณาถึงนัยสำคัญทางสถิติในแต่ละตัวแปร (ค่า P-value) อีกด้วย

บทที่ 4

ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการศึกษาวิจัยผ่านการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจำนวน 322 ตัวอย่าง โดยสามารถจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนหลัก ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 การประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม
- ส่วนที่ 3 การประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่ง

นวัตกรรม

ซึ่งผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลได้มีการใช้สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และแปลความหมายของการวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

\bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

** แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาเพื่อแจกแจงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนกได้ทั้งสิ้น 6 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ร่วมงาน กับองค์กรนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงานปัจจุบัน และกลุ่มงาน/สายงานที่สังกัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 เพศ

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (n = 322)	ร้อยละ (%)
ชาย	71	22.05
หญิง	251	77.95
รวม	322	100.00

จากผลการศึกษาตามตาราง 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 77.95 และเพศชาย จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 22.05 ตามลำดับ

4.1.2 ช่วงอายุ

ตาราง 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (n = 322)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่า 25 ปี	46	14.29
25 – 30 ปี	126	39.13
31 - 35 ปี	83	25.78
36 – 40 ปี	64	19.88
41 - 45 ปี	1	0.31
46 - 50 ปี	1	0.31
51 ปี ขึ้นไป	1	0.31
รวม	322	100.00

จากผลการศึกษาตามตาราง 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีช่วงอายุอยู่ที่ 25 – 30 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 39.13 ช่วงอายุ 31 - 35 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 25.78 ช่วงอายุ 36 – 40 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 19.88 ช่วงอายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ตามลำดับ ในขณะที่ช่วงอายุ 41 – 45 ปี 46 – 50 ปี และ 51 ปี ขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด ที่ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.31 ต่อช่วงอายุ

4.1.3 ระดับการศึกษา

ตาราง 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n = 322)	ร้อยละ (%)
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	2	0.62
ระดับปริญญาตรี	213	66.15
ระดับปริญญาโท	106	32.92
สูงกว่าระดับปริญญาโท	1	0.31
รวม	322	100.00

จากผลการศึกษาตามตาราง 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 66.15 ระดับปริญญาโท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 32.92 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.62 และสูงกว่าระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.31 ตามลำดับ

4.1.4 ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน

ตาราง 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กร นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน	จำนวน (n = 322)	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 1 ปี	68	21.12
1 ปี – 3 ปี	167	51.86
มากกว่า 3 ปี – 5 ปี	37	11.49
มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	47	14.60
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3	0.93
รวม	322	100.00

จากผลการศึกษาตามตาราง 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์กรนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบันอยู่ที่ 1 ปี – 3 ปี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 51.86 น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 21.12 มากกว่า 5 ปี – 10 ปี จำนวน 47 คน คิด

เป็นร้อยละ 14.60 มากกว่า 3 ปี – 5 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 11.49 และมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.93 ตามลำดับ

4.1.5 ระดับของตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตาราง 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับของตำแหน่งงานปัจจุบัน

ระดับของตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน (n = 322)	ร้อยละ (%)
พนักงานระดับปฏิบัติการ	228	70.81
ผู้บริหารระดับต้น	92	28.57
ผู้บริหารระดับกลาง	2	0.62
รวม	322	100.00

จากผลการศึกษาตามตาราง 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีตำแหน่งงานในปัจจุบันอยู่ในระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 70.81 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.62 ตามลำดับ

4.1.6 กลุ่มงาน/สายงานที่สังกัด

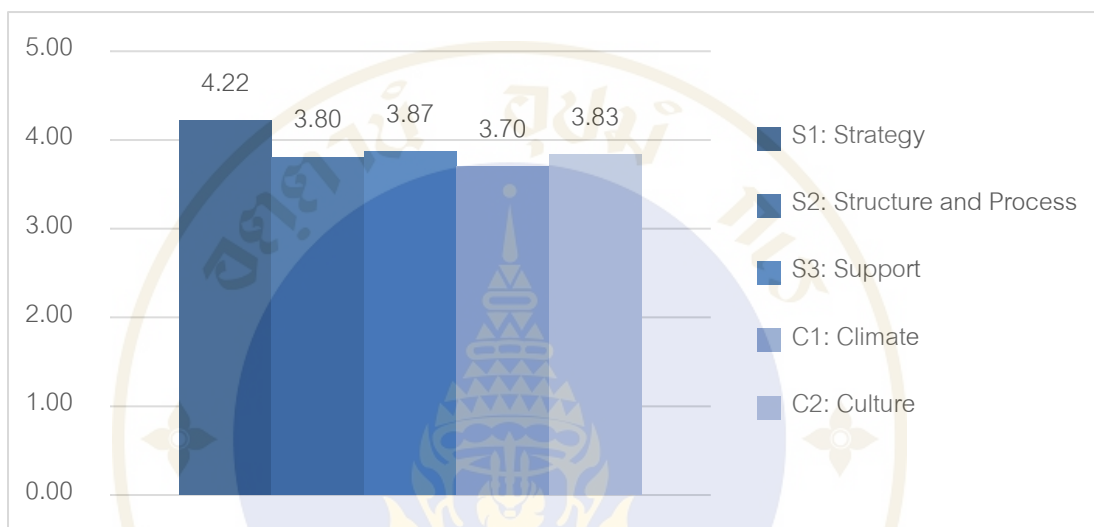
ตาราง 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มงาน/สายงานที่สังกัด

กลุ่มงาน/สายงานที่สังกัด	จำนวน (n = 322)	ร้อยละ (%)
สายงานกลยุทธ์	3	0.93
สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล	33	10.25
สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร	12	3.73
สายงานบริหารความเสี่ยง	22	6.83
สายงานตรวจสอบ	15	4.66
กลุ่มงานสาขา	77	23.91
กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	26	8.07
กลุ่มงานการตลาด	3	0.93
กลุ่มงานสินเชื่อ	59	18.32
กลุ่มงานปรับโครงสร้างหนี้	24	7.45
กลุ่มงานปฏิบัติการ	24	7.45
กลุ่มงานการเงินและบัญชี	24	7.45
รวม	322	100.00

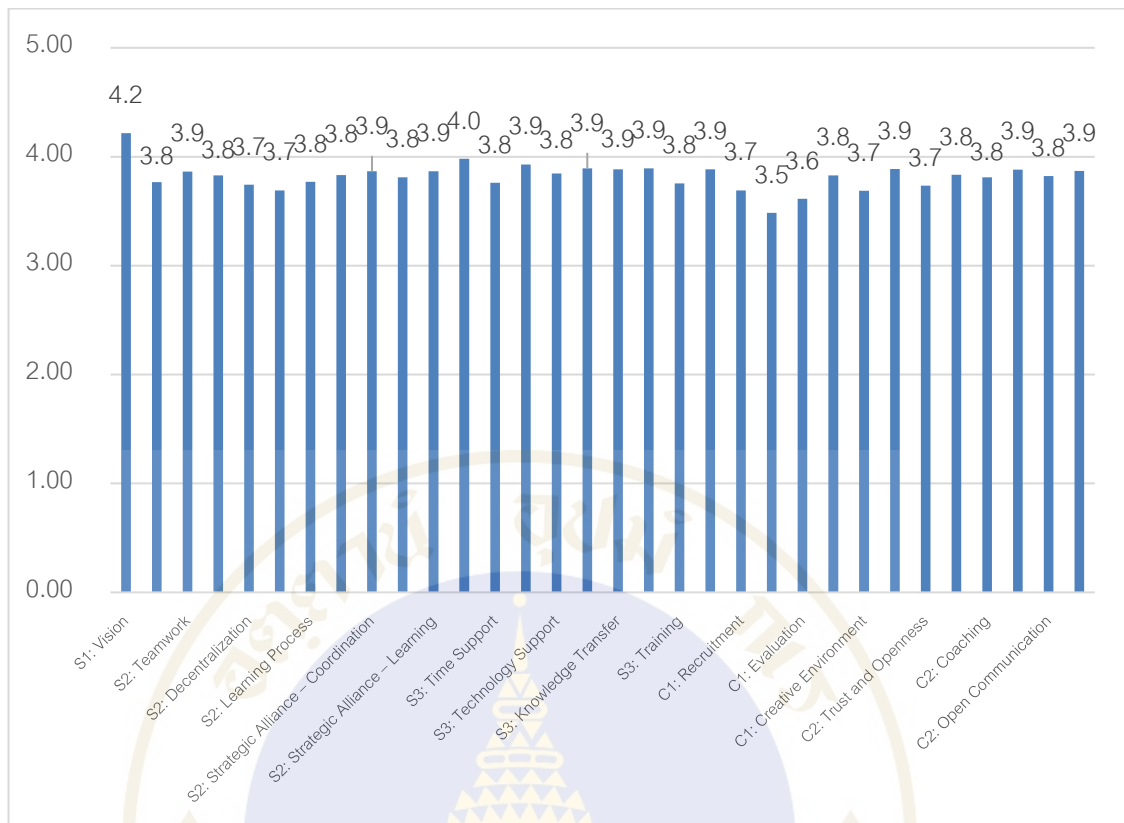
จากผลการศึกษาตามตาราง 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากอยู่ในกลุ่มงานสาขา จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 23.91 กลุ่มงานสินเชื่อ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 18.32 สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.25 กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.07 กลุ่มงานปรับโครงสร้างหนี้ กลุ่มงานปฏิบัติการ และกลุ่มงานการเงินและบัญชี มีจำนวนเท่ากันที่ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.45 สายงานบริหารความเสี่ยง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.83 สายงานตรวจสอบ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.66 สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.73 ตามลำดับ ในขณะที่สายงานกลยุทธ์และกลุ่มงานการตลาดมีจำนวนน้อยที่สุดที่ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.93 ต่อกลุ่มงาน/สายงาน

4.2 การประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม

ในภาพรวม ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีความสามารถทางนวัตกรรมในระดับ “Integrated” โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 คะแนน ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และรูปแบบที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ยังคงจำกัดการใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน



รูปภาพ 4.1 แสดงผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในแต่ละมิติ



รูปภาพ 4.2 แสดงผลการประเมินระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรมในแต่ละมิติย่อย

ด้วยประสบการณ์ด้านสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยมากกว่า 66 ปี รวมถึงการมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลังจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 ทำให้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) ได้รับความเชื่อมั่นจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในการบริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ จากการดำเนินการตามพันธกิจ “ทำให้คนไทยมีบ้าน” และเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ “ธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน” ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารจึงมีเป้าหมายในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการรองรับความท้าทายจากการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจทางการเงินที่รุนแรง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี และการสนับสนุนนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งนำไปสู่การช่วยเหลือประชาชนให้มีบ้านเป็นของตนเองตามควรแก่อัตภาพและร่วมสร้างเศรษฐกิจไทยให้มีการขยายตัวอย่างมั่นคงและยั่งยืน ผ่านการเร่งพัฒนาด้าน Digital Services ผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการรองรับการขยายตัวทางธุรกิจและบริการรูปแบบใหม่อย่างทันสมัย เช่น การพัฒนา Payment Gateway สำหรับการเป็นช่องทางชำระเงินในรูปแบบ Digital Platform และ Mobile Application ที่สามารถให้บริการสินเชื่อในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การขอสินเชื่อ การติดตามสถานะยื่นกู้ การนัดเซ็นสัญญา ไปจนถึงการชำระหนี้เงินกู้ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาฐานข้อมูล Big Data ที่

สามารถศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าจากฐานข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งนำมาสู่การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของธนาคารในด้านบริการ โดยเฉพาะ

ในด้านวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินงานมีการระบุชัดเจนในการบรรลุพันธกิจธนาคาร “ทำให้คนไทยมีบ้าน” โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ SMART Goals คือ 1) คุณภาพสินทรัพย์อยู่ใน 3 อันดับแรกของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่มีขนาดสินเชื่อก่อตั้ง 5 อันดับแรก 2) เป็นผู้นำสินเชื่อด้านที่อยู่อาศัยโดยมุ่งเน้นกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง 3) เป็นองค์กรที่คนอยากเข้าทำงานอยู่ใน 10 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจและธนาคารพาณิชย์ 4) มีนวัตกรรมและการบริการที่เป็นเลิศ และ 5) ผลประเมินด้าน CG โดย ธปท. อยู่ในระดับแนวหน้า ซึ่งมีการกำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ไปยังกลุ่มงานและสายงานต่าง ๆ และมีการติดตามผลความสำเร็จของยุทธศาสตร์และโครงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของด้านโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นรูปแบบ Flat Organization ที่จำแนกอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามภารกิจและบริหารงานตามสายบังคับบัญชา โดยมีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ รวมถึงมีการทบทวนระบบงานเป็นประจำทุกปี โดยมุ่งเน้นความสามารถในการตอบสนองต่อพันธกิจ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความต้องการของผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือเป็นสำคัญ

สำหรับเครื่องมือในการสนับสนุนต่อการเป็นองค์กรเชิงนวัตกรรมนั้นยังขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลัก โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านงบประมาณและเวลา ซึ่งพิจารณาเป็นรายกรณีหรือตามความเป็นไปได้ของโครงการ อย่างไรก็ตามและเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการบริการให้เกิดประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการเก็บองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ พนักงานสามารถเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลได้ ควบคู่ไปกับการถ่ายทอดความรู้ผ่านการฝึกอบรม

ด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมมีการมุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการสร้างช่องทางการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรในหลากหลายรูปแบบ เพื่อความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารอีกด้วย

นอกจากนี้ ด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีการยึดมั่น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และการร่วมใจทำงานเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร รวมถึงมุ่งเน้นการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อสู่การเป็น Digital Services ต่อไป

ดังนั้น การดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทาง นวัตกรรม สามารถสรุปได้เป็น 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ มิติด้านโครงสร้างและ กระบวนการ มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบในการส่งเสริมนวัตกรรม มิติด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยขับเคลื่อน และมิติด้านวัฒนธรรม รวมถึงการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต (Future plan) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy)

ตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรมในมิติด้านกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy)

มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)	4.22	0.68	Integrated
รวม	4.22	0.68	Integrated

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามตาราง 4.7 พบว่า มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy) อยู่ในระดับ Integrated โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.22 คะแนน ใน ประเด็นด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) แสดงให้เห็นว่ามีความชัดเจนของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ในวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน องค์กรได้ สื่อสารไปยังพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบความเข้าใจของพนักงานต่อ วิสัยทัศน์องค์กร

4.2.2 มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process)

ตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรมในมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process)

มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ลำดับชั้นของการบริหาร (Flat Organization)	3.77	0.85	Integrated
การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork)	3.86	0.86	Integrated
การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication)	3.83	0.75	Integrated
การกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization)	3.74	0.90	Integrated
การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking)	3.69	0.78	Integrated
กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)	3.77	0.86	Integrated
การคิดเลือกพันธมิตร (Strategic Alliance – Scanning)	3.83	0.69	Integrated
ความร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic Alliance – Coordination)	3.87	0.74	Integrated
การประเมินผลการทำงานร่วมกับพันธมิตร (Strategic Alliance – Evaluation)	3.81	0.74	Integrated
การเรียนรู้จากการร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic Alliance – Learning)	3.87	0.75	Integrated
รวม	3.80	0.79	Integrated

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามตาราง 4.8 พบว่า มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) อยู่ในระดับ Integrated โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 คะแนน เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ความร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic Alliance – Coordination) และการเรียนรู้จากการร่วมมือกับพันธมิตร (Strategic Alliance – Learning) มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 3.87 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีการตั้งเป้าหมายร่วมกับพันธมิตรและมีแนวทางการพัฒนาโครงการร่วมกันอย่างชัดเจน องค์กรมีการแบ่งปันทรัพยากรที่จับต้องได้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ แต่ในส่วนของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น องค์กรความรู้ มีการแบ่งปันกันบ้างในบางโอกาสแต่ยังคงไม่เป็นระบบ รวมถึงองค์กรมี

กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ชัดเจน มีการปรับปรุงกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้กับพันธมิตรรายใหม่ในอนาคต มีการกำหนดเป็นข้อปฏิบัติใช้อย่างเป็นระบบแต่ไม่มีการเผยแพร่ให้คนในองค์กรรับรู้ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่า มีความร่วมมือเกิดขึ้นเป็นประจำภายในหน่วยงาน แต่จะเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานก็ต่อเมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือ

นอกจากนี้ การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) และการคัดเลือกพันธมิตร (Strategic Alliance – Scanning) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 คะแนน การประเมินผลการทำงานร่วมกับพันธมิตร (Strategic Alliance – Evaluation) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 คะแนน ลำดับชั้นของการบริหาร (Flat Organization) และกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 คะแนน การกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.74 คะแนน และการยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งประเด็นทั้งหมดอยู่ในระดับ Integrated



4.2.3 มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support)

ตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรมในมิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support)

มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การกระตุ้นส่งเสริมเพื่อการพัฒนา (Encouragement)	3.98	0.82	Integrated
การสนับสนุนด้านเวลา (Time Support)	3.76	0.87	Integrated
การสนับสนุนด้านการเงิน (Financial Support)	3.93	0.82	Integrated
การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology Support)	3.84	0.78	Integrated
การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)	3.89	0.75	Integrated
การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer)	3.89	0.81	Integrated
การเข้าถึงองค์ความรู้ (Knowledge Accessing)	3.89	0.78	Integrated
การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (Training)	3.75	0.83	Integrated
รวม	3.87	0.81	Integrated

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามตาราง 4.9 พบว่า มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support) อยู่ในระดับ Integrated โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 คะแนน เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า การกระตุ้นส่งเสริมเพื่อการพัฒนา (Encouragement) มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 3.98 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีการส่งเสริมและกระตุ้นพนักงานในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีการจัดประกวดความคิดและโครงการใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการจัดสถานที่ที่สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Working Space) การสนับสนุนด้านการเงิน (Financial Support) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่า องค์กรได้จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นทางการ พร้อมให้อิสระแก่พนักงานในการนำงบประมาณไปใช้ แต่การจะนำเงินไปใช้ในแต่ละขั้นตอนต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหาร รวมถึง การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) และการเข้าถึงองค์ความรู้ (Knowledge Accessing) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.89 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีกระบวนการในการจัดหาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน รวมทั้ง

มีกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาที่เป็นระบบ เพื่อให้พนักงานนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน พนักงานสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและสามารถนำไปใช้ได้ตามที่ต้องการแต่จำกัดเฉพาะตามสายงาน

นอกจากนี้ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี (Technology Support) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 คะแนน การสนับสนุนด้านเวลา (Time Support) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76 คะแนน และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร (Training) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งประเด็นทั้งหมดอยู่ในระดับ Integrated

4.2.4 มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate)

ตาราง 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรม
ในมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate)

มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็น องค์กรนวัตกรรม (C1: Climate)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Accumulation)	3.89	0.83	Integrated
การสรรหาพนักงาน (Recruitment)	3.69	1.06	Integrated
การหมุนเวียนพนักงาน (Job Rotation)	3.48	1.01	Aligned
การประเมินบุคลากร (Evaluation)	3.61	0.91	Integrated
การให้รางวัล (Reward)	3.83	0.99	Integrated
สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative Environment)	3.69	0.94	Integrated
รวม	3.70	0.96	Integrated

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามตาราง 4.10 พบว่า มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) อยู่ในระดับ Integrated โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.70 คะแนน เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า การคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Accumulation) มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 3.89 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่า

องค์กรมีกระบวนการคัดกรองและจัดเก็บองค์ความรู้ไว้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ มีฐานข้อมูลกลางให้รวมทั้งมีการจัดเก็บเป็นหมวดที่ดี ทำให้มีการนำองค์ความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้รางวัล (Reward) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมเป็นประจำ โดยมีกระบวนการให้รางวัลที่ชัดเจน มีการจัดตั้งงบประมาณไว้ชัดเจน การให้รางวัลขึ้นกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและผลลัพธ์ของนวัตกรรม

นอกจากนี้ การสรรหาพนักงาน (Recruitment) และ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative Environment) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.69 คะแนน และการประเมินบุคคลากร (Evaluation) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.61 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 ประเด็นอยู่ในระดับ Integrated ในขณะที่การหมุนเวียนพนักงาน (Job Rotation) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.48 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Aligned แสดงให้เห็นว่ามีการหมุนเวียนพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อเพิ่มเติมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ องค์กรมีกระบวนการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน (Coaching, Mentoring and Shadowing) ที่เป็นระบบ

4.2.5 มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)

ตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมการเป็นองค์กรนวัตกรรมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)

มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement)	3.89	0.87	Integrated
ความเชื่อใจและการยอมรับความคิดเห็น (Trust and Openness)	3.73	0.88	Integrated
เป้าหมายที่มีความท้าทาย (Challenging Goals)	3.84	0.82	Integrated
การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching)	3.81	0.81	Integrated
ความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of Uncertainty)	3.88	0.74	Integrated
การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication)	3.82	0.88	Integrated
การให้ความสำคัญกับบุคคลากร (People Oriented)	3.87	0.86	Integrated
รวม	3.83	0.84	Integrated

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามตาราง 4.11 พบว่า มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กร นวัตกรรม (C2: Culture) อยู่ในระดับ Integrated โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 คะแนน เมื่อพิจารณา รายประเด็น พบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement) มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 3.89 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่า พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม ในลักษณะที่เต็มใจ โดยพร้อมที่จะมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของโครงการและองค์กร ความอดทนและการ ยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of Uncertainty) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 คะแนน ซึ่ง อยู่ในระดับ Integrated แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าสนับสนุนพนักงานในการสร้างนวัตกรรมเมื่อมีการ ประเมินแล้วถึงผลที่ได้รับว่าคุ้มค่าต่อความเสี่ยงในภาวะปกติ โดยสามารถยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิด จากการสร้างนวัตกรรมได้ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และการให้ความสำคัญกับ บุคคลากร (People Oriented) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ Integrated แสดงให้ เห็นว่า หัวหน้ายอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ในทุกกระบวนการพัฒนานวัตกรรม โดยถือว่าเป็น กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) มีการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้และวิเคราะห์ถึงสาเหตุจาก ข้อผิดพลาดนั้น ๆ ตามลำดับ

นอกจากนี้ เป้าหมายที่มีความท้าทาย (Challenging Goals) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 คะแนน การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 คะแนน การให้ คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 คะแนน และความเชื่อใจและการ ยอมรับความคิดเห็น (Trust and Openness) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งประเด็น ทั้งหมดอยู่ในระดับ Integrated

4.3 การประเมินและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 1 มิติด้านศักยภาพในการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่แตกต่าง มีผลต่อการสร้างและผลักดันมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ที่แตกต่างกัน

ในภาพรวม ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีความสามารถทางนวัตกรรมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ในระดับ “Integrated” ตามผลการวิเคราะห์ในข้างต้น จึงมีการวิเคราะห์ถึงลักษณะของความสัมพันธ์และระดับของผลกระทบของมิติในการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการ มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบในการส่งเสริมนวัตกรรม มิติด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยขับเคลื่อน ต่อมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยในการส่งเสริมและผลักดันในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยสำคัญต่อการตอบสนองต่อมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)

ตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยสำคัญต่อการตอบสนองต่อมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)

ปัจจัยต่อการตอบสนองต่อมิติด้าน				
วัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture)	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept	0.470	0.132	3.553	0.000
S1: Strategy	-0.046	0.032	-1.436	0.152
S2: Structure and Process	0.510	0.064	8.020	0.000**
S3: Support	-0.101	0.061	-1.652	0.100
C1: Climate	0.544	0.038	14.440	0.000**
$R^2 = 0.807$		Adjusted $R^2 = 0.805$		Std. Error = 0.326

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยสำคัญต่อการตอบสนองต่อมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ตามตาราง 4.12 พบว่า มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ

ละ 80.7 ($R^2 = 0.807$) โดยมีมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) และมีมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy) และมีมิติด้านด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) และมีมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) ส่งผลกระทบต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมในลักษณะแปรผันตรงในระดับ 0.510 และ 0.544 ตามลำดับ ดังนั้น มิติด้านศักยภาพในการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่แตกต่าง จึงมีผลต่อการสร้างและผลักดันมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งในด้านความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์ และระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้น

สมมติฐานที่ 2 ประเด็นย่อยภายใต้มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรและบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่แตกต่างกัน

ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์นั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาหรือแผนการดำเนินงานในอนาคต (Future Plan) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ถึงลักษณะของความสัมพันธ์และระดับของผลกระทบของประเด็นย่อยในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ต่อแนวโน้มของเสถียรภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต ซึ่งนำมาสู่ประเด็นสำคัญในการมุ่งเน้นและพัฒนาทางวัฒนธรรมองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยการวิเคราะห์ดังกล่าว จะถูกวิเคราะห์ผ่านการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของประเด็นด้านวัฒนธรรมต่อการตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

4.3.2 แผนการดำเนินงานในอนาคต (Future Plan)

ตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ต่อแผนการดำเนินงานในอนาคต (Future Plan)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร				
นวัตกรรม (C2: Culture)	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept	2.994	0.319	9.398	0.000
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement)	-0.059	0.129	-0.458	0.647
ความเชื่อใจและการยอมรับความคิดเห็น (Trust and Openness)	-0.102	0.136	-0.750	0.454
เป้าหมายที่มีความท้าทาย (Challenging Goals)	0.140	0.126	1.105	0.270
การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching)	-0.588	0.120	-4.909	0.000**
ความอดทนและการยอมรับความไม่ แน่นอนในอนาคต (Tolerance of Uncertainty)	0.348	0.161	2.163	0.031*
การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication)	0.102	0.146	0.701	0.484
การให้ความสำคัญกับบุคคลากร (People Oriented)	0.152	0.144	1.059	0.290
R² = 0.821		Adjusted R² = 0.616		Std. Error = 0.995

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ต่อแผนการดำเนินงานในอนาคต (Future Plan) ตามตาราง 4.13 พบว่า มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 82.1 (R² = 0.821) โดยประเด็นด้านการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) และความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of Uncertainty)

มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ในขณะที่ประเด็นอื่น ๆ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า ประเด็นด้านความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of Uncertainty) ส่งผลกระทบต่อความท้าทายการผลักดันและขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานในอนาคตในลักษณะแปรผันตรงในระดับ 0.348 และการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) ส่งผลกระทบต่อความท้าทายการผลักดันและขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานในอนาคตในลักษณะแปรผกผันในระดับ 0.588 ดังนั้น ประเด็นย่อยภายใต้มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ที่แตกต่างกัน จึงมีผลต่อการพัฒนาองค์กรและบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งในด้านความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์และระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้น



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการสรุปผลการศึกษาและวิจัย การอภิปรายผลการศึกษา และข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัยในอนาคต การศึกษาปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์ สามารถจำแนกได้ 3 ส่วนหลักในแต่ละหัวข้อ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งในภาพรวมและรายมิติอยู่ในระดับ “Integrated” โดยระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมในรายมิติเมื่อจัดลำดับจากมากไปน้อยตามคะแนนเฉลี่ย ประกอบด้วย มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy) มิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support) มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) และมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) ตามลำดับ

5.1.2 ปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่ง

นวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์

ความสัมพันธ์ระหว่างมิติของความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมต่อระดับความพร้อมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 อยู่ 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) และมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์ในระดับมาก โดยหากระดับความพร้อมในมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ระดับความพร้อมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2:

Culture) เพิ่มขึ้น 0.510 คะแนน และหากระดับความพร้อมในมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ระดับความพร้อมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) เพิ่มขึ้น 0.544 คะแนน ในขณะที่มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy) และมิติด้านเครื่องมือหรือองค์ประกอบที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S3: Support) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความพร้อมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) อย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้น ปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้แก่ การเสริมสร้างโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) และสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate)

5.1.3 ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อการผลักดันและพัฒนา

ศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ปัจจัยหรือประเด็นย่อยภายใต้มิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ส่งผลกระทบเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ได้แก่ การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์ในระดับมาก โดยหากระดับการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ระดับความท้าทายการผลักดันและขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานในอนาคต ลดลง 0.588 คะแนน ในขณะที่ ประเด็นที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพของการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ ได้แก่ ความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of Uncertainty) ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยหากระดับความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of Uncertainty) เพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ระดับความท้าทายการผลักดันและขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานในอนาคต เพิ่มขึ้น 0.348 คะแนน นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Involvement) ความเชื่อใจและการยอมรับความคิดเห็น (Trust and Openness) เป้าหมายที่มีความท้าทาย (Challenging Goals) การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) และการให้ความสำคัญกับบุคคลากร (People Oriented) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพของการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ อย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้น เพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงลดหรือป้องกันการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กร นวัตกรรม (C2: Culture) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จึงควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นด้านการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) และพึงระวังประเด็นด้านความอดทนและการยอมรับความไม่แน่นอนในอนาคต (Tolerance of Uncertainty) ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรม

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์

จากการศึกษา พบว่า ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์อยู่ในระดับ ระดับ “Integrated” จึงเป็นองค์กรที่มีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ยังคงจำกัดการใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนี้ มิติด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (S1: Strategy) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากกว่ามิติอื่น ๆ อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นว่ามีความชัดเจนของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมในวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน องค์กรได้สื่อสารไปยังพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบความเข้าใจของพนักงานต่อวิสัยทัศน์องค์กร นำมาสู่การนำองค์กรอย่างเข้มแข็งและชัดเจน มีการมุ่งเน้นการใช้วิสัยทัศน์เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรม และการให้ความสำคัญต่อความเข้าใจของพนักงานและการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งธนาคารอาคารสงเคราะห์ให้ความสำคัญในการผลักดันวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติผ่านการกำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายไปยังกลุ่มงานและสายงานต่าง ๆ และมีการติดตามผลความสำเร็จของยุทธศาสตร์และโครงการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องต่อแนวคิดของ Capability Maturity Model ระดับที่สาม (Defined Level) ซึ่งมีการจัดทำมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน รวมถึงการวัดและติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงาน

5.2.2 ปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์

จากการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) และมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) ต่อระดับความพร้อมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 อาจเนื่องมาจากมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) และมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) เป็นมิติส่งผลกระทบต่อการทำงานประจำวันของพนักงานในองค์กรโดยตรงอย่างใกล้ชิด รวมถึงส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงานโดยตรงในแต่ละวัน ซึ่งทั้งโครงสร้างและกระบวนการและสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อน เป็นส่วนสำคัญที่เปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรสามารถกระทำหรือไม่สามารถกระทำสิ่งใดได้ ทั้งในเชิงขอบเขตหน้าที่ ศักยภาพหรือทักษะของพนักงาน และแรงจูงใจ จึงมีผลกระทบต่อการหล่อหลอมแนวคิด มุมมอง ความรู้สึก และความคาดหวังของพนักงานโดยตรง ซึ่งแนวคิด มุมมอง ความรู้สึก และความคาดหวังของพนักงานจะสะท้อนและสื่อสารออกมาในลักษณะของพฤติกรรมที่พนักงานแต่ละคนจะกระทำในการปฏิบัติงาน อันนำมาสู่วัฒนธรรมและค่านิยมที่เกิดขึ้นในองค์กรในที่สุด

5.2.3 ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์

จากการศึกษา พบว่า การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 อาจเนื่องมาจากการผลักดันและบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีการริเริ่มหรือบังคับใช้จากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงขนาดที่ค่อนข้างใหญ่ขององค์กร จึงส่งผลกระทบและเกิดข้อจำกัดในด้านการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร รวมถึงข้อจำกัดทางการสื่อสารและพัฒนาศักยภาพของพนักงานทั้งในด้านความครอบคลุมของข้อมูลและความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในด้านของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานได้ วัฒนธรรมองค์กรด้านการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) เป็นส่วนสำคัญทางตรงในการลดข้อจำกัดหรือป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ได้อย่างชัดเจนผ่านการลดระยะห่างในการรับสารหรือข้อมูล เป็นการกระชับความสัมพันธ์และการสื่อสารทั้งใน

แนวตั้งและแนวนอนขององค์กร ในขณะที่เดียวกัน การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) ยังสามารถสนับสนุนและผลักดันพนักงานในการพัฒนาทักษะ แนวคิด ค่านิยม และศักยภาพในการดำเนินงานผ่านผู้ที่มีประสบการณ์จริงโดยตรง

5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัยในอนาคต

5.3.1 ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ผลการศึกษาและวิจัย พบว่า มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่ามิติอื่นอย่างชัดเจน ประกอบกับประเด็นย่อยภายใต้มิติดังกล่าว ในด้านการหมุนเวียนพนักงาน (Job Rotation) และการประเมินบุคคลากร (Evaluation) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในประเด็นย่อยทั้งหมดในการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม แสดงให้เห็นถึงอุปสรรคและประเด็นสำคัญในการพัฒนาความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์อย่างชัดเจน

เพื่อการพัฒนาพัฒนาระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จึงควรมีการกำหนดและจัดทำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนของการหมุนเวียนพนักงานผ่านการวิเคราะห์ถึงขอบเขตการเรียนรู้ของพนักงานในแต่ละงานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรนวัตกรรม ความสัมพันธ์ของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานต่อความผูกพันและความต่อเนื่องจากการดำเนินงานของพนักงานระดับความพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์กร และศักยภาพในการเรียนรู้และปรับตัวของพนักงาน โดยควรมีการควบคุมกับระบบที่เลี้ยงและการทดแทนอัตรากำลังอย่างเหมาะสม เช่น สำนักงาน ก.พ. ได้มีการผลักดันการหมุนเวียนงาน โดยมีการออกระเบียบให้ภาครัฐมีผลบังคับใช้ในปี 2562 นอกจากนี้ ได้มีหลักการในการนำระบบหมุนเวียนงานมาใช้ในส่วนราชการของไทย ประกอบด้วย 1) จำเป็นต้องมีข้อตกลงร่วมกันระหว่างส่วนงานในการแลกเปลี่ยนและชดเชยอัตรากำลัง 2) จำนวนของกลุ่มเป้าหมายในการหมุนเวียนงานควรมีจำนวนมากกว่าตำแหน่งบริหาร เพื่อให้มีตัวเลือกลงในการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต 3) ควรมีกรอบการหมุนเวียนงานในระยะยาว โดยมีการหมุนเวียนงานในทุก ๆ 2 ปี 4) ควรมีข้อบังคับในการเติบโตของพนักงานที่ชัดเจน และ 5) ควรมีการพัฒนาศักยภาพของพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาสู่การจัดทำระบบการหมุนเวียนที่สามารถปฏิบัติได้จริงและส่งผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการหมุนเวียนงาน นอกจากนี้ ระบบหมุนเวียนดังกล่าว ควรมีการหมุนเวียนงานภายใต้กลุ่มงานเดียวกัน

เช่น การประสานครหลวงได้มีการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ทั้งสิ้น 10 กลุ่มงาน เช่น กลุ่มบริการลูกค้า กลุ่มแผนยุทธศาสตร์ โดยอนุญาตให้พนักงานสามารถหมุนเวียนงานภายใต้กลุ่มงานเดียวกันหรือกลุ่มงานที่มีลักษณะใกล้เคียงได้ ซึ่งป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรและพัฒนาการของพนักงานอีกด้วย

นอกจากนี้ ในส่วนของการประเมินบุคลากร ควรมีการวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ (Outcome) ที่คาดหวังของแต่ละกลยุทธ์และมีการเชื่อมโยงตัวชี้วัด (Goal Cascading Method) ดังกล่าวตามระดับของกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถตอบสนองต่อผลสัมฤทธิ์ของการขับเคลื่อนองค์กรนวัตกรรมไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ครอบคลุมทั้งในด้านความสำเร็จของงานและด้านการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ซึ่งการกำหนดและจัดทำกลยุทธ์ดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนและประเมินแผนการดำเนินงาน รูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการและประเมินผลการดำเนินงานเดิม เพื่อวิเคราะห์ถึงสถานการณ์เชิงลึกในปัจจุบัน พร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงช่องว่างการพัฒนาที่เหมาะสม อันนำไปสู่การยกระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ต่อไป

5.3.2 ปัจจัยสำคัญ (Critical Success Factor) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่ง

นวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์

ผลการศึกษาและวิจัย พบว่า มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 ต่อการพัฒนาในระดับความพร้อมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) ประกอบกับ มิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละมิติ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) ต่อการพัฒนาในระดับความพร้อมในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 เช่นเดียวกัน รวมถึงมิติด้านโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) มีค่าเฉลี่ยต่ำเป็นอันดับรองสุดท้ายในการประเมินระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละมิติอีกด้วย แสดงให้เห็นถึงช่องว่างการพัฒนาที่จำเป็นที่จะต้องตอบสนองและผลักดันไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมธนาคารอาคารสงเคราะห์ของอย่างชัดเจน

นอกเหนือจากแนวทางการพัฒนาในมิติด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) ในส่วนของ ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัยในอนาคต: ระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในช่วงต้นแล้ว เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จึงควรกำหนดและจัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) ด้านการพัฒนา ระบบและกระบวนการในการบริหารจัดการและปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ด้านการยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) และการกระจายอำนาจการบริหาร (Decentralization) เนื่องจากเป็นประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในมิติด้าน โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) โดยมุ่งเน้นการพัฒนา และเสริมสร้างหลักการและแนวคิดในการประเมิน บริหารจัดการ และยอมรับความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารในทุกระดับ โดยเฉพาะการเสริมสร้างมุมมองด้านการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านการฝึกฝนที่เกิดขึ้น โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างดังกล่าว จะต้องมีการเน้นย้ำและเปิดโอกาสในการทดลองให้แก่ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หลักการและแนวคิดดังกล่าว ฝังลึกลงไปในกระบวนการจัดการและดำเนินงานประจำวัน ประกอบกับ การกระจายอำนาจตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองลงมามากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งสร้างเวทีในการเสนอความคิดเห็นและแนวทางการดำเนินงานจากพนักงานในทุกระดับ ซึ่งการให้อำนาจในการตัดสินใจและการเปิดกว้างทางการเสนอแนวความคิดนั้น จำเป็นที่จะต้องถูกให้ความสำคัญในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น การเคารพในการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับรองลงมา การนำความคิดเห็นหรือหลักการแนวคิดที่มีการนำเสนอมาต่อยอดและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหรือบริหารจัดการขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการพัฒนาทั้ง 2 ส่วน เป็นประเด็นที่สอดคล้องและมีความสัมพันธ์ในเชิงการปฏิบัติอย่างชัดเจน จึงควรมีการวางกรอบระยะเวลาในการพัฒนาดังกล่าวควบคู่กันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้จริงและฝังรากอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน

5.3.3 ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมต่อการผลักดันและพัฒนา

ศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ผลการศึกษาและวิจัย พบว่า การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) ในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2: Culture) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 ต่อประสิทธิภาพของการผลักดันและพัฒนา ศักยภาพการดำเนินงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ แสดงให้เห็นถึงประเด็นสำคัญในมิติด้านวัฒนธรรมขององค์กรนวัตกรรม (C2:

Culture) ที่องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมและให้ความสำคัญก่อนการผลักดันและบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ จึงควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) ให้มีความเข้มแข็งและสามารถเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและลดระดับหรือป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ควรมีการให้ความสำคัญในการพัฒนาการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเสริมสร้างความเข้าใจและการยอมรับในแนวทางการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) และวิสัยทัศน์หรือแนวทางการพัฒนาขององค์กรให้แก่ผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากผู้บริหารในทุกระดับจะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันและบังคับใช้ทางการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) ภายใต้การกำกับดูแลของตนเอง รวมถึงเป็นการป้องกันความผิดพลาดด้านข้อมูลที่จะเกิดขึ้นได้อีกด้วย การพัฒนาทักษะด้านการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ ทั้งในมิติของการสื่อสารและการวิเคราะห์ผู้ที่ถูกสอนงาน เพื่อให้ผลลัพธ์และศักยภาพที่เกิดขึ้นจากการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ป้องกันผลกระทบเชิงลบจากความผิดพลาดทางเทคนิคที่อาจเกิดขึ้นได้อีกด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาด้านทัศนคติและแนวคิด เป็นส่วนที่สำคัญเช่นเดียวกัน เพื่อให้การให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) ภายในองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมถึงส่งผลให้การสื่อสารต่าง ๆ สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกให้แก่องค์กรอีกด้วย

บรรณานุกรม

- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. รายงานประจำปี 2560 ธนาคารอาคารสงเคราะห์. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <https://www.ghbank.co.th/>
- Paulk, Mark C., Weber, Charles V., Curtis, Bill, & Chrissis, Mary Beth (1993). *Capability Maturity Model for Software*. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
- Essmann, H. & Preez, N. (2010). *An Innovation Capability Maturity Model – Development and Initial Application*. International Journal of Human and Social Science, 44-55.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Journal for Education and Psychological Management, 608.
- สำนักงาน ก.พ.. (2561). *มุมมองมุมคิด 101 ทักษะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ*. นนทบุรี: สำนักงาน ก.พ..
- การประปานครหลวง. *สรุปรายงานการประชุมคณะกรรมการการประปานครหลวง ครั้งที่ 3/2559*. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <https://www.mwa.co.th/>